



## **«ҮЕҰ АКАДЕМИЯСЫ» ЖОБАСЫ**

### **ҮКІМЕТТІК ЕМЕС ҰЙЫМДАР ҮШІН ОҚЫТУ БАҒДАРЛАМАСЫ**

#### **ОҚЫТУ-ӘДІСТЕМЕЛІК КЕШЕНІ**

#### **«ЖОБА МЕНЕДЖМЕНТІ»**

**2021 ЖЫЛ**

## МАЗМҰНЫ

	«Жобаларды басқару» модулі бойынша қысқаша мәліметтер	
	<b>Алғы сөз</b>	
<b>1.</b>	<b>Жобаларды басқаруға кіріспе</b>	
1.1.	«Жоба» және «жобаны басқару» ұғымдары	
1.2.	Үшбұрышты жобалау	
1.3.	Жобаның өмірлік кезеңі. Жобаны әзірлеу кезеңдері	
1.4.	Жобаның құрылымы	
1.5.	Жобаға қатысушылар	
1.6.	Жоба менеджері	
<b>2.</b>	<b>Жобаны бастау</b>	
2.1.	Жобаның мақсаты мен міндеттері	
2.2.	Жоба жарғысы	
2.3.	Жобаның мүдделі тараптары (стейкхолдерлер)	
<b>3.</b>	<b>Жобаны жоспарлау. Жұмыстың құрылымы мен көлемін нақтылау</b>	
3.1.	Жобаны жоспарлау	
3.2.	Негізгі және қосалқы жоспарлау үрдістері	
3.3.	Жоба ауқымын басқару	
3.4.	Жұмыс көлемін құрылымдау	
3.5.	Жоба көлемінің өзгеруін бақылау	
<b>4.</b>	<b>Жобаның мерзімі мен кестесі</b>	
4.1.	Жоба жұмысын жоспарлау. Сындарлы жол.	
4.2.	Жобаның бақылау нүктелері	
4.3.	Жоба кестесінің нысаны	
4.4.	Жобаны жоспарлауды бақылау	
<b>5.</b>	<b>Жоба құнын басқару</b>	
5.1.	Жобаның құнын анықтау	
5.2.	Жоба бюджетін қалыптастыру	
5.3.	Бюджеттің атқарылуын бақылау	
<b>6.</b>	<b>Жоба тобын басқару</b>	
6.1.	Жоба тобы	
6.2.	Жоба тобын басқару	
6.3.	Жоба менеджерінің басты міндеті - тиімді топты дамыту	
<b>7.</b>	<b>Жобалық тәуекелдерді басқару</b>	
7.1.	Жобалық тәуекел туралы түсінік	
7.2.	Тәуекелдерді басқару жоспары	
7.3.	Тәуекелді талдау	
<b>8.</b>	<b>Жобаның аяқталуы</b>	
8.1.	Жобаны жабу және оның жетістігін бағалау	
8.2.	Өткен сабақтың құндылығы	
	Әдебиеттер тізімі	
	Глоссарий	

## 1 кесте - «Жобаларды басқару» модулі бойынша қысқаша мәліметтер

Ұзақтығы (академиялық сағат)	15
Курстың ерекшеліктері және кімге арналған	«Жобаларды басқару» курсының бағдарламасы донорларға жобалық ұсыныстарды дайындау бойынша жобаларды басқару дағдыларын игеру мақсатында коммерциялық емес ұйымдардың менеджерлері мен қызметкерлеріне қолайлы.
Оқытудың мақсаттары мен күтілетін нәтижелері	<p><b>Мақсаты:</b> Тұрақты даму және ресурстарды жұмылдыру саласындағы талаптарға сәйкес негізгі тәсілдер мен жобаларды басқару құралдары туралы жүйелі білім алу.</p> <p><b>Оқытудың күтілетін нәтижелері:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ҮЕҰ тұрақты дамуы үшін жобаларды басқару құралдары мен әдістерін қолдану дағдыларын алды</li> <li>• донорлық қаржыландыруға арналған жобаны әзірлеу дағдылары</li> </ul>
Нұсқаулық әдістеме	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жаттықтырушы мен студенттер арасындағы белсенді диалог, үнемі кері байланыс</li> <li>• Іскерлік және рөлдік ойындар.</li> <li>• Шағын топтық жұмыс.</li> <li>• Қатысушылардың кейстерін талдау (кейс-стади).</li> <li>• Шағын дәрістер.</li> </ul>
Дайындық материалдары	РРТ презентациялары, үлестірме материалдар – бейнематериалдар мен кейстерге сілтемелер
Оқу нәтижелерін өлшеу	Әр семинарға дейін және кейін тестілеу
Курстың бағасы (егер берілген болса)	Берілмеген

## АЛҒЫ СӨЗ

**Жобалық тәсіл** бизнесте, үкіметте, қоғамды басқаруда, жеке компания / ұйымның қызметі шеңберінде, өмірдің барлық салаларында кеңінен қолданылады. Бұл технологияның құралдары тек жобалармен ғана емес, сонымен бірге кез-келген басқа объектілермен, тіпті жобаның анық сипаттамалары жоқ объектілермен де қолданыла алады.

**Жоба**- бұл әрдайым инновация және инвестиция ғана емес. Тәуекелдер мен белгісіздіктер де бар. Бұл факторларды заманауи білім - Жобаларды басқару шебер ескере алады. Оның көмегімен ұйымдарды, компанияларды ғана емес, бүкіл әлеуметтік-экономикалық жүйелерді, мемлекеттерді тиімді түрде өзгертуге болады. Жобаларды басқару - жаңа өнімдер мен қызметтерді құрудың, ғылыми-техникалық прогресті және әлеуметтік қатынастарды дамытатын қуатты құрал.

Өткен ғасырдың 50-ші жылдарында АҚШ-та пайда болған **Жобаларды басқару** (жобалық менеджмент) бүкіл әлемге тез таралды және мақсатқа жетуді үйрететін ғаламдық білімге айналды. Бұл білім бүгінде танылған ғылыми пән, кәсіби қызметтің дербес саласы және үйлесімді жүйе болып табылады. Оның өзіндік пәні, әдістері, құралдары мен стандарттары бар.

Жобалық менеджмент «менеджменттің арнайы мәдениеті», «өркениетті бизнестегі кәсіби көпір» деп аталады. Оны ерекше ойлау тәсілі, философия деп санайды. Осы білімді қолданатын адам кез-келген салада жетістікке жетеді. Сондықтан, қазіргі кезде жобаларды басқару құралдары мен әдістерін меңгеру ақпараттық технологияларды түсіну немесе көлік жүргізу сияқты маңызды.

Қазақстанда жобалық басқаруды нақты қолдану шамамен 10 жыл бұрын басталды. Соңғы жылдары бұл процесс айтарлықтай күшейе түсті. Жобаға бағдарланған компаниялардың саны артып келеді, олар жобалық менеджмент саласындағы мамандарының біліктілігін арттырумен айналысады, жобалық басқарудың корпоративтік жүйелерін енгізеді және жобалық басқару кеңселерін құруда. Тиісті білімді беруге мамандандырылған оқу-кеңес беру ұйымдарының өсіп келе жатқан желісі.

### 1. Жобаларды басқаруға кіріспе

*Жоба және жобаны басқару тұжырымдамасы. Жоба белгілері. Жоба үшбұрышы. Жобаның өмірлік циклі. Жобаны әзірлеу кезеңдері. Жобаға қатысушылар. Жоба тобы. Жоба менеджері.*

#### 1.1 «Жоба» және «Жобаны басқару» ұғымдары

Жобаларды басқару менеджменттің заманауи бағыттарының бірі болғанымен, жобалар ежелгі заманнан бері бар. Бұл жобалардың кейбір нәтижелері әлі де бар. Мысалы, Хеопс пирамидасы немесе Ұлы Қытай қорғаны.

Автожол салу, Аралды қалпына келтіру, сайлау науқанын ұйымдастыру, ұлттық қорықтардың биоауантүрлілігін сақтау, халықтың осал топтарына көмек көрсету, қалалық балалар кештерін өткізу - осының бәрі әртүрлі мазмұнына қарамастан жобалар. Кәсіпорында жобалар тапсырыс берушілердің тапсырыстары болып табылады - ірі, инновациялық және ерекше маңызды. Бірақ ішкі инновациялық бастамалар жобалық сипатта да болуы мүмкін, мысалы, логистикалық процестерді автоматтандыру, желіні пайдалануға арналған жаңа бағдарламаларды енгізу немесе қызметкерлерді жаңа дағдыларға үйрету.

Жобаларды басқаруда «жоба» ұғымының әр түрлі анықтамалары қолданылады. Мысалы, белгілі жобалық басқару органының білімге басшылық стандарты (PMBOK)

келесі анықтаманы ұсынады: *жоба - бұл бірегей өнімдерді, қызметтерді немесе нәтижелерді жасауға арналған уақытша кәсіпорын.*

Салыстыру үшін тағы бір анықтама берейік: *жоба дегеніміз - қолданыстағы жүйені өзгерту немесе реформалау, ал өзгерістің мақсаты, ресурстық базасы, уақыты, соңғы нәтижені күтуі және оған қойылатын талаптары бар.*

Тағы бірі: *жоба - бұл «көбіне мақсат, уақыт, қаржылық, кадрлық және басқа құрылымдар сияқты жиынтықтағы жағдайлардың бірегейлігімен, сондай-ақ басқа кәсіпорындардан бөлінуімен және ұйымдастырушылық формасымен сипатталады. жобамен анықталды» (DIN\_69901 неміс өнеркәсіптік стандарты).*

Осы анықтамаларды салыстыра отырып, жобаның әмбебап сипаттамаларын бөліп қарастыруға болады:

- күрделі, инновациялық, ерекше міндет қою;
- күнделікті өндірістік процестерден бөлу;
- тұжырымдалған мақсат;
- ресурстық база: қаржылық және адами шеңберлер;
- уақыт аралығы: белгілі бір бастау және жоспарлы аяқталу уақыты;
- бірнеше мамандардың немесе бөлімдердің пәнаралық ынтымақтастығы;
- өзіндік ұйымдастыру нысаны;
- тапсырыс беруші - сыртқы немесе ішкі (кәсіпорын ішінде);
- қойылатын белгілі бір талаптармен ақырғы нәтиже (өнім, қызмет).

Жобаны бастағанда, келесілерді басшылыққа алу қажет:

- Жобалар табиғаты жағынан күрделі. Оларды жүзеге асыру процесіне әр түрлі сыртқы орта шарттары әсер етеді.

- Жобаның міндеттерін, әдетте, команда шешеді. Адамдар әр түрлі салалардың мамандары болып қана қоймай, олардың арасында қалыпты іскерлік қатынастар орнатылуы керек. Сондықтан, командаға психологиялық жетекшілік ету маңызды.

- Шешімдер көбінесе айқын емес және алдын-ала жоспарланады. Жобаның мақсаты әдетте басында жалпы көріністе көрінеді.

- Жобалар әдеттегі кәсіби іс-әрекеттен тыс жерде жатыр. Сондықтан жоба жұмысы күнделікті және әдеттегі кәсіби қызметке қарағанда қызметкерлерден көп күш пен шығармашылықты талап етеді.

- Жобалар, әдетте, көбінесе бастапқыда болжанғаннан да жоғары шығындарды қажет етеді және айтарлықтай инвестицияларды талап етеді. Оның үстіне, нәтиже көбінесе болжанбайды.

Осылайша, жобалық менеджмент дегеніміз - бұл күрделі тапсырмалардың белгісіздік жағдайында уақтылы, үнемді және сапалы орындалуын қамтамасыз етуге арналған басқару.

## 1.2. Үшбұрышты жобалау

**Жобаны басқару үшбұрышы** менеджерлер жобаны іске асыруды, іске асыруға байланысты туындауы мүмкін қиындықтарды талдау немесе түсіну үшін қолданылады. Барлық жобалар, олардың мөлшеріне қарамастан, көптеген шектеулерге ие болады.

Мұндай жобалық шектеулер көп болғанымен, олар жобаның сәтті орындалуына және тиімді шешім қабылдауға кедергі болмауы керек.

Әр жоба үшін үш негізгі тәуелді шектеулер бар; жоба үшбұрышының негізгі компоненттері болып табылатын уақыт, шығындар мен көлем. Ол негізгі шектеулердің бір-біріне тәуелділігін көрсетеді: егер олардың біреуі өзгерсе, бұл қалғандарына сөзсіз әсер етеді. Мысалы, сіз жұмыс көлемін көбейтсеңіз, онда жобаның уақыты да, құны да артады.

## 1.3 Жобаның өмірлік циклі. Жобаны әзірлеу кезеңдері

Кез-келген жобаны іске асыру процесі өз уақытында өтеді және бірінің соңынан бәре еретін кезеңдердің тізбегі болып табылады. Олар бірге *жобаның өмірлік циклын құрайды - жоба пайда болған сәттен бастап оның жабылатын сәтіне дейінгі кезең*. Мысалы, жаңа әуе кемесін құру жобасының өмірлік циклі оны жобалаудан бастап пайдалануға бергенге дейінгі кезең болып табылады. Жобаның өмірлік циклінің тұжырымдамасы - жобаны басқарудың маңызды аспектілерінің бірі.

**Жобаны бастау**- бұл жобаның бастапқы кезеңі, басталуы. Жобаны іске қосу туралы шешім қабылдау үшін қажетті алдын-ала жұмыс жүргізіледі: ұйымның қазіргі жағдайы, қоршаған орта туралы мәліметтер жинау, оларды талдау, жаңа жобаны бастаудың орындылығын, дамудың ықтимал сценарийлерін бағалау жобаның жалпы тұжырымдамасын мақұлдай отырып, жағдай туралы.

**Жобаны жоспарлау немесе әзірлеу кезеңі.** Жобаның қабылданған тұжырымдамасын және оның жеке аспектілерін әзірлеуге көңіл бөлінеді. Жұмысты басқару және жүзеге асыру процесі кезеңдерге бөлінеді, нақты жұмыс жоспары жасалады және бекітіледі, қаржылық, кадрлық және техникалық ресурстар анықталып, жобаны іске асыруға жауапты адамдар тағайындалады. Жоспарлау сонымен қатар жобаны іске асыру сатысында жүзеге асады.

**Жобаның орындалуы**- бұл жобаны іске асыру кезеңі. Жоспарланған жұмыстар жүргізіліп, ресурстар мен жұмыстарды тиімді басқару ұйымдастырылды.

**Жобаны қадағалау және бақылау.** Ол алдыңғымен параллельді жүргізіледі. Жоба тиісті басқару құралдарымен бақыланады. Жобаны іске асыру туралы нақты мәліметтер жоспарланған мәліметтермен салыстырылады. Жоспар мен жобаның барысын түзету туралы шешімдер қабылданады.

**Жобаның аяқталуы** - қойылған мақсаттарға жету, жобаның нәтижесін (өнімін, қызметін) талаптарға сәйкестігін тексеру және тапсырыс берушіге беру, қорытындылау, сабақтар алу, қорытынды құжаттаманы дайындау және жобаны жабу кезеңі.

#### 1.4 Жобаның құрылымы

Жобалар процестерден тұрады. **Процестер дегеніміз** - *нәтижеге әкелетін өзара байланысты әрекеттер мен операциялар тізбегі*. Жобаны басқаруда кіріс ресурстарды нәтижеге айналдыру үшін ресурстарды қолданатын кез-келген қызмет. Мысалы, кірісерде жобаны басқару жоспарын жасау барысында сізде мыналар болуы керек:

- Жоба ауқымының алдын-ала сипаттамасы;
- Қоршаған орта факторларын талдау;
- Ұйым ресурстарын талдау.

Барлық процестер жобаның өмірлік циклінің кезеңдеріне сәйкес бес топқа топтастырылған.

Жобаны жоспарлау және басқару үшін оның құрылымын анықтау және құру қажет. **Жобаның құрылымы** - *бұл жобаны тиімді жоспарлау және бақылау үшін қажет және жеткілікті болатын, оның құрамдас бөліктеріне (элементтер, модульдер, жұмыстар және т.б.) бөлшектелген иерархиялық ыдырау*.

Жоба құрылымы келесі ережелерге сәйкес келуі керек:

- жобаның ыдырау иерархиясының әр деңгейіндегі элементтер жиынтығы бүкіл жобаны көрсетуі керек. Ыдырау деңгейлері бөлшектілік дәрежесімен ерекшеленеді;
- бірінші ережеге сүйене отырып, жоба құрылымының әр деңгейіндегі жоба сипаттамаларының (жұмыс көлемі, өзіндік құны, тұтынылған ресурстар, орындаушылардың саны және т.б.) жалпы мәні бірдей болуы керек;
- жобаның ыдырауының төменгі деңгейінде осындай жұмыс элементтері болуы керек, олардың негізінде жұмыс сипаттамаларының сандық мәндері анықталуы мүмкін, жобаны жедел басқару үшін қажет.

Жобаның құрылымы немесе жобаның құрылымдық моделі әртүрлі дәрежеде болуы мүмкін және жобаның әртүрлі аспектілерін көрсетеді. Құрылымдық модельдер жобаның ыдырау принциптерімен ерекшеленуі мүмкін: жобаның нәтижелерін нақты анықтауға болатын жағдайларда, жобаның құрылымдық ыдырауы жобаның нәтижелеріне назар аударатын жүзеге асырылады. Жобаның алғашқы кезеңдерінде, нәтижелер әлі нақты тұжырымдалмаған кезде, жобаның құрылымдық ыдырауын оның өмірлік циклінің фазаларына сүйене отырып жасауға болады.

Жобаның егжей-тегжейлі деректері негізінде жинақталған деректерді жоба құрылымының кез келген деңгейі үшін алуға болады.

## 1.5 Жобаға қатысушылар

Кез-келген жобада *Тапсырыс беруші* болады. Бұл жобаның бастамашысы, оны іске асыруға және мақсатына жетуге мүдделі тарап. Жоба нәтижесінің болашақ иесі. Тапсырыс беруші жоба нәтижелеріне қойылатын негізгі талаптарды анықтайды, өзінің немесе тартылған қаражат есебінен жобаны қаржыландыруды қамтамасыз етеді, жобаның негізгі орындаушыларымен келісім-шарт жасай алады.

Жобаны жүзеге асыратын ұйым - *жобаның иесі*. Ол өз ортасынан жобаның *кураторын* (кейде олар демеуші) тағайындайды. Әдетте, мұндай қызметкер ұйымның аға басшысы болып табылады. Оның міндеті - жалпы бақылауды жүзеге асыратын және оған қолдау көрсететін (қаржылық, материалдық, адами және басқа ресурстар) ұйымның тарапынан жобаны қадағалау.

Жоба иесі сонымен қатар *жоба менеджерін* тағайындайды және куратор оған қажетті қолдау көрсетеді. Жоба менеджері жоба тобын басқарады және бекітілген бюджет шегінде, белгіленген мерзімде және белгіленген сапа деңгейінде жоба мақсаттарына жетуге жауап береді.

Жобаның мақсаттарына жету үшін менеджер арнайы ұйымдастырушылық құрылымдар жасайды: жоба тобы және жобаны басқару тобы.

*Жоба тобы* - бұл жобаның уақытына құрылған уақытша ұйымдастырушылық құрылым. Оған жоба жұмысын жүзеге асыруға қатысатын жекелеген мамандар, топтар және / немесе ұйымдар жиналады. Ішкі және сыртқы орындаушылар мен кеңесшілерді қамтуы мүмкін. Жобаны басқару тобы жобаны басқару мен басқару шешімдерін қабылдауға тікелей қатысатын жоба тобының мүшелерін біріктіреді.

Жобаның түріне, күрделілігіне және масштабына байланысты оның тікелей қатысушылары сонымен қатар *Инвестор* (лар) - жобаға инвестиция салатын тарап, мысалы, несиелер арқылы (ол Тапсырыс беруші болуы мүмкін), *Жеткізуші* (лер) - материалдарды жеткізетін тарап (материалдар, жабдықтар, көлік құралдары және т.б.) болуы мүмкін, *Тұтынушылар* (лар) - өндірілетін өнім мен көрсетілетін қызметтерге қойылатын талаптарды анықтайтын, пилоттық режимде жобаның пайдаланушылары, *Билік органдары* - алға қойған және ұсынған жобаны іске асыруға байланысты экологиялық, әлеуметтік және басқа да қоғамдық және мемлекеттік талаптарды қолдау тараптары.

Шағын жобаларда бір адам бір мезетте бірнеше рөлдерді орындай алады; үлкен жобаларда рөлдер әдетте бөлінеді, өйткені олар көбінесе қайшылықты сипатта болады.

## 1.6 Жоба менеджері

Кез-келген жобаның сәттілігі көбінесе оның жетекшісі - жоба менеджерінің кәсібилігіне байланысты. *Жоба менеджері* - бұл жобаны сәтті жүзеге асыруға жауапты маман: тапсырыс беруші көрсеткен мерзімде, талап етілетін сапада, белгіленген бюджетте, шектеулі адам ресурстарымен және тапсырыс берушінің талаптарына сәйкес.

Жоба менеджерінің *Өкілеттілігі* үлкен және алуан түрлі: ол жобаның ұйымдастырушылық құрылымын және жобаны басқару тобын құрайды; жобаға

ресурстарды тарту мәселелерін шешеді; кадрларды іріктеуге, оқытуға және ынталандыруға қатысады; команданың әр мүшесі үшін жауапкершілікті, жұмыстың мазмұнын және мақсаттарын анықтайды; кесте, бюджет, тәуекелдерді басқару жоспары, байланыс жоспары және мүмкін басқа элементтерді қоса алғанда, жоба жоспарын әзірлейді, үйлестіреді және орындалуын қамтамасыз етеді; жобада келісімшарттар жасасу жөніндегі жұмысты үйлестіреді, қатысады, олардың уақтылы орындалуын және жабылуын бақылайды; барлық қажетті байланыстарды орнатады; жобада тиімді ақпараттық ағындардың қалыптасуын, есептер дайындауды және ұсынуды қамтамасыз етеді; тұтынушымен үнемі байланыс орнатады, одан туындайтын барлық сұрақтарды шешеді және жоба бойынша жұмысты сапалы орындау үшін одан барлық қажетті ақпаратты алуын қамтамасыз етеді; жоба бойынша жұмыстың ағымдағы жағдайын бақылайды және талдайды, қисыны бар мәселелерді болжайды және түзету шараларын қолданады; барлық қатысушылардың қызметін үйлестіреді және өзгерістерді бақылайды; жобаның толық және уақтылы жабылуын қамтамасыз етеді.

Жоба менеджері - бұл жан-жақты рөл. Оның жетістігінің негізі – қызметкерлер құрамын басқару, келісімшарттарды басқару, сатып алу, қаржы, тәуекел, сапа және тағы басқалар сияқты салалардағы тәжірибесі мен білімі. Сонымен қатар, ол тіпті көшбасшы ретінде де заманауи коммуникация әдістерін қолданбастан өз тобын жақсы нәтижеге жетелей алмайды.

## 2. Жобаны бастау

*Жобаның мақсатын қою. SMART мақсаттары. Жобаның міндеттерін анықтау. Мақсаттар мен міндеттер арасындағы айырмашылық. Жоба жарғысы. Жобаның мүдделі тараптары (стейкхолдерлер).*

### 2.1 Жобаның мақсаттары мен міндеттері

**Жобаның мақсаты** - бұл сіз қол жеткізгіңіз келетін жалпы нәтижені қамтитын мәлімдеме. Мақсаттарды өлшеу және табысты аяқталғанға дейін бақылауға болатындай етіп қою керек. Мақсат – бұл ұмтылатын, қол жеткізгісі келетін нәрсе; қабылданған іс-әрекеттің мақсаты, мәні; орындалған жұмыс нәтижесіндегі жобаның қалаған күйі.

Жобаның айқын және нақты мақсатын анықтау - бұл қажетті әрекет. Практика көрсеткендей, көмескі мақсат бұлыңғыр нәтижелерге әкеледі. Дұрыс қойылған мақсат - сәттіліктің кепілі.

Мұндай мақсаттарды, оларға қол жеткізу үшін және нәтижеге жету үшін қалай қою керек? Басқару тәжірибесінде «ақылды» мақсаттарға сәйкес келуі керек **SMART өлшемдері** бар ма? Мақсатты дұрыс қою – оның нақты, өлшенетін, қол жетімді, мағыналы және белгілі бір уақыт шеңберімен байланысты екендігін білдіреді.

SMART аббревиатурасы ағылшын сөзінің бірінші әріптерімен жасалады. SMART әдісі бойынша жобаның мақсаттары:

- |   |   |   |
|---|---|---|
| • Specific (Нақтылы)                      | - | Нақты жетістікке жету керек.                                      |
| • Measurable (Өлшенетін)                  | - | Нәтиже қалай өлшенеді.  |
| • Attainable (Қол жетерлік)               | - | Мақсатқа жету қалай жоспарланған және оған қол жеткізу мүмкін бе. |
| • Relevant (Маңызды)                      | - | Мақсаттың ақиқаттығын анықтау.                                    |
| • Time-bound (уақыт бойынша салыстырмалы) | - | Мақсатқа қол жеткізу уақыт сәтін орнату                           |

Жоба бойынша жұмыс барысында сіз мақсаттарды сыни тұрғыдан қайта тексеріп, қажет болса оларды өзгерген жағдайларға бейімдеуіңіз керек.



**Жобаның міндеттері-** жағдайдың өлшенетін мүмкін болатын өзгерістері. Міндеттер дегеніміз - қандай да бір жолмен көрінетін және өлшенетін нәтижелер.

Осылайша, міндеттер мен нәтижелерді сандық бағалауға болады. Міндет - мақсатқа жетуге бағытталған қадамдардың бірі ғана. Міндеттер мақсаттарды нақтылайды, оларды бөліктерге бөледі және жалпы нәтижеге жету үшін қажетті іс-әрекеттің нақты бағыттарын анықтайды. Міндеттерді қою кезеңінде ресурстардың қажеттілігі анықталады, кіріс болжанады, оқиғалар нәтижесінің нұсқалары ойластырылады. Әрбір міндет өлшенетін межеге айналады.

Мақсаттардың міндеттерден айырмашылығы неде? Мақсат – бұл жоба не үшін жасалып жатқаны жайлы. Міндеттер - бұл жобаны іске асыру кезінде қол жеткізуге болатын нақты әсер.

Егер жобаның мақсаттары «не?» сұрағына жауап берсе, онда міндеттер «қалай?» сұрағына жауап береді. Сондықтан міндеттер тұжырымын әрдайым қимыл етістігінен бастауыңыз керек. Тапсырмаларды құрған кезде процесті көрсететін жетілмеген етістіктерден аулақ болыңыз (мысалы, жақсарту, күшейту, жеңілдету). Толықтығын білдіретін сөздерді қолданыңыз (мысалы, үлкейту, нығайту, дайындау). Бұл тапсырманың өлшенетіндігіне және жобаның соңғы нәтижесінің тапсырма әрекеті арқылы көрінуіне кепілдік береді.

## **2.2 Жоба жарғысы**

Өмірінің басында жоба - бұл белгілі бір идеялардың жиынтығы, бұлыңғыр және түсініксіз нәрсе. Жобаның шекараларын белгілеу және оны белгілі бір шеңберге енгізу үшін жобаны басқаруда «жарғы» деп аталатын құжатты әзірлеу және бекіту қажет. Кәдімгі тілде бұл жобаның төлқұжаты және ол жобаны іске асырудың негізгі тәсілдерін сипаттайтын болғандықтан, оны конституциямен де салыстыруға болады, өйткені конституцияда мемлекеттің өмір сүру тәртібі ресми түрде бекітілген.

**Жоба жарғысы-** ол туралы ақпаратты қамтитын жобаның негізгі құжаты. Жарғының маңызды болуының үш себебі бар. Біріншіден, бұл жобаны ресми түрде заңдастыратын құрал, яғни. оны ашады, өмір сүруге құқық береді және барлық қатысушылар үшін жобаның бірыңғай идеясын қалыптастырады. Екіншіден, жарғы жоба менеджеріне өкілеттілік береді. Үшіншісі: жарғы тапсырыс берушімен оның жобалық өнімге қойылатын талаптарын көрсете отырып, келісімді бекітеді.

Жоба жарғысы ішкі құжат та, тапсырыс беруші мен мердігер арасындағы келісімшарт рөлін нақты орындайтын, жобаның сыртқы тараптарымен келісілген құжат бола алады. Жоба жарғысының қатаң стандартты нысаны (үлгісі) жоқ. Оның мазмұны жобаның түріне, күрделілігі мен ауқымына байланысты. Осыған байланысты жарғы екі параққа сыйуы мүмкін немесе көп беттік құжат болуы мүмкін. Алайда кез-келген жарғыда келесі бөлімдер болуы керек: жоба атауы; жобаның шарттары; жобаның мақсаты (мақсаттары мен міндеттері); жобаның күтілетін нәтижелері; шоғырландырылған бюджет; жоба менеджерінің аты-жөні, жауапкершілік деңгейі және өкілеттілігі; негізгі мүдделі тараптар (ең болмағанда тапсырыс беруші және демеуші); қолтаңбалары.

Жарғыға келесі бөлімдер қосымша енгізілуі мүмкін:

- жобаны бастау себептері;
- жобаның сипаттамасы;
- жоба өнімінің жалпы сипаттамасы;
- жобаның негізгі кезеңдері (оқиғалар және / немесе нәтижелер);
- жобаның сәттілік критерийлері;
- жобаның негізгі тәуекелдері;
- жобаның шектеулері мен жорамалдары (болжамдары);
- жобалық ерекшеліктер;

- жобаның кеңейтілген мазмұны;
- жобаны іске асыру үшін қажет болатын ресурстар.

Жақсы жасалған жоба жарғысы келесі 8 сұраққа жауап беруі керек:

1. Жобадан бас тартсақ не болады? Осы жобаны жүзеге асырмасақ, қанша ақша жоғалтамыз?

2. Неліктен біз жоба жасап жатырмыз? Біздің мақсатымыз қандай? Басқаша айтқанда, біз осы жобамен қанша ақша табамыз және / немесе үнемдейміз?

3. Мақсатымызға қалай қол жеткіземіз? Біздің жобаның экономикалық тиімділігі қандай?

4. Жоба аясында біз не істейміз және не істемейміз?

5. Бізде мерзім, бюджет және жұмыс көлемі бойынша қандай шек бар?

6. Бұл жобаны аяқтауға қанша уақыт қажет?

7. Бұл жобаны жүзеге асыру үшін қанша қаражат қажет?

8. Бұл жоба қандай тәуекелдерді тудырады?

Бұл керемет сегіздік, шын мәнінде, жобаны бастау немесе оны жүзеге асырудан бас тарту туралы шешім қабылдауға негіз болады.

Жарғыны кім жазуы керек - куратор, аға менеджері немесе жоба жетекшісі туралы даулы пікірлер бар Теориялық тұрғыдан, ең жақсы нұсқасы – бұнымен куратор айналысқан жөн, бірақ іс жүзінде жоба менеджері тағайындалған болса, бұл міндет оның иығына түседі. Жарғыға тапсырыс беруші және / немесе жобаның иесі / кураторы қол қояды. Жарғыға қол қойылғаннан кейінгі күн көбіне жобаның басталу күні болып саналады.

Жарғының негізгі қасиеті - оның тұрақтылығы. Оған өзгерістер соңғы шара ретінде енгізілді. Одан арғы жоспарлау - бұл жоба жарғысының егжей-тегжейі.

### 2.3 Мүдделі тараптар (стейкхолдерлер)

Әр жобаның өз жақтаушылары мен жек көрушілері бар - жеке адамдар, адамдар тобы, компаниялар, ұйымдар. Олар жобаның тікелей қатысушылары болуы мүмкін немесе оның жүзеге асырылып жатқанын білуі мүмкін, тіпті жоба туралы түсініктері болмауы мүмкін. Бірақ бұған қарамастан, жобаға әсер етуі мүмкін. Сондықтан олардың барлығы жобаның *мүдделі тараптары* болып табылады.

Ыңғайлы болу үшін сыртқы және ішкі мүдделі тараптар анықталады. Сыртқы мүдделі тараптарға жеткізушілер, бәсекелестер, банктер, саяси ұйымдар, қоғамдық ұйымдар, шіркеу, баспасөз және т.б. кіреді, жобаның ішкі мүдделі тараптарына - тікелей қатысушылары және жобаны жүзеге асыратын ұйым қызметкерлері кіреді.

Мүдделі тараптар - бұл бірінші кезекте мақсатты топтың өкілдері (яғни жоба шеңберінде жүзеге асырылатын іс-шаралар беттелген тұлғалар), ықтималды серіктестер (олардың көмегімен жоба жүзеге асырылуы мүмкін), қарсыластар (жоба жүзеге асырылмайтындығына мүдделі тарап), бақылаушылар, жоғары ұйымдар мен органдар (егер олар болса), ықтималды донорлар, тапсырыс беруші, демеуші және соңында жобаның нақты орындаушылары. Басқаша айтқанда, егер жоспарланған іс-әрекет біреудің өміріне, мүдделеріне, жұмысына немесе басқа нәрсеге әсер етсе - бұл тарап мүдделі.

Жобаны бастау кезеңінде мүдделі тараптарды тіркеу өте маңызды. Сонымен қатар, ЖЗ тізімін (тізілімін) жасау ғана емес, сонымен бірге олардың жобаға деген қызығушылығын, жобаға әсер ету дәрежесін анықтау және олармен қарым-қатынас стратегиясын құру қажет. Әрі қарай, мүдделі тараптардың үміттерін жобаны қолдауды арттыру және олардың жағымсыз әсерін азайту үшін бүкіл өмірлік циклде басқару қажет.

## 3. Жобаны жоспарлау. Жұмыстың мазмұны мен көлемін нақтылау

*Жобаны жоспарлау. Жоспарлаудың мақсаты. Негізгі және қосалқы жоспарлау процестері. Жоба ауқымын басқару. Жұмыс көлемін құрылымдау. Жұмыстың иерархиялық құрылымы. Құрамды бөліктерге жіктеу (декомпозиция). Мазмұнның өзгеруін бақылау.*

### **3.1 Жобаны жоспарлау**

Сонымен, жоба жарғысына қол қойылды. Келесі қадам - **жоспарлау**. Бұл жобаны басқарудың негізгі факторы. Бұл өте маңызды. Жоспарлауға болмайтын нәрсені жасау мүмкін емес.

Тым көп жоспарлайтын адам жеткілікті деңгейде шығармашылық және икемді емес, туындайтын мүмкіншіліктерді пайдалана алмайды деп есептеледі. Бұл пікір тек қате емес - бұл жобалар үшін қауіпті. Әрине, жай және жоспарсыз жұмысқа кірісуге болады. Бірақ жоба маңызды мақсаттар, күрделі міндеттер, шешімдердің анықталмауы, жоғары тәуекелдер, әртүрлі рөлдерде ойнайтын көптеген орындаушылар туралы. Сондықтан өз жобасын бақылауда ұстағысы келетін кез-келген адам жоспарлаудан қашпауы керек.

Жобаны жоспарлау кезеңінің мақсаты бастапқы идеяға процестердің қозғалуына, өлі нүктеден жылжуына мүмкіндік беретін нақты және айқын құрылым беру болып табылады. Ол үшін іс-әрекеттің, ресурстардың, кезеңдердің немесе нәтижелердің ретін анықтау қажет.

### **3.2 Негізгі және қосалқы жоспарлау процестері**

Жоспарлаудың кейбір процестері нақты логикалық және ақпараттық байланыстарға ие және барлық дерлік жобаларда бірдей тәртіпте орындалады. Мәселен, мысалы, сіз алдымен жобаның қандай жұмыс түрінен тұратындығын анықтап, содан кейін ғана жобаның уақыты мен құнын есептеуіңіз керек. Бұл негізгі процестер жобаның әр кезеңінде бірнеше рет орындалады. Жоспарлаудың негізгі процестеріне мыналар кіреді:

- Мақсаттарды жоспарлау - міндеттерді қоюды әзірлеу (жобаның негіздемесі, жобаның негізгі кезеңдері мен мақсаттары),
- Мақсатты құрамды бөліктерше жіктеу - тиімді бақылауды қамтамасыз ету үшін жоба кезеңдерін кішірек және басқарылатын компоненттерге бөлу,
- Жобаның операцияларының (жұмыстарының) құрамын анықтау - жобаның әртүрлі кезеңдерін жүзеге асыратын операциялар тізімін құру,
- Операциялардың өзара байланысын анықтау - операциялар арасындағы технологиялық байланыстарды құру және құжаттау,
- Жұмыстың ұзақтығын немесе көлемін бағалау - жұмыс уақыты аралықтарының санын немесе жеке операцияларды орындау үшін қажетті жұмыс көлемін бағалау,
- Жобаның ресурстарын (адамдарды, жабдықтарды, материалдарды) анықтау - жоба жұмысында қолдануға болатын барлық типтегі ресурстардың жалпы көлемін (ұйымның ресурстарын) және олардың сипаттамаларын анықтау;
- Ресурстарды тағайындау – жобаның жеке операцияларын орындау үшін қажетті ресурстарды анықтау;
- Құнын бағалау - жобалық операциялар құнының құрамдас бөліктерін анықтау және әрбір операция, ресурс және мақсат үшін осы құрамдас бөліктерін бағалау;
- Жұмысты орындау кестесін құру - қойылған шектеулер мен өзара байланыстарды негізге ала отырып және ескере отырып, жоба жұмыстарының орындалу кезектілігін, операциялардың ұзақтығын және ресурстарға қажеттілік пен шығындарды уақыт бойынша бөлуді айқындау;
- Бюджеттік бағалау – жобаның жеке компоненттеріне шығындар сметасын қолдану (кезеңдер, фазалар, мерзімдер);

- Жобаның орындалу жоспарын құру - толық құжатты құрастыру үшін қалған ішкі процестердің нәтижелерін біріктіру.

- Табыс критерийлерін анықтау - жоба өнімділігін бағалау критерийлерін әзірлеу. Тізімделген негізгі жоспарлау процестерінен басқа бірқатар қосымша процестер бар, оларды қолдану қажеттілігі нақты жобаның сипатына өте тәуелді. Мұндай процестерге мыналар жатады:

- Сапаны жоспарлау - жобада қандай сапа стандарттарын қолдану керектігін және осы стандарттарға қалай жетуге болатындығын анықтау;

- Ұйымдастыруды жоспарлау - ұйымдағы рөлдерді, жауапкершіліктерді және есеп беру қатынастарын анықтау, құжаттау және тағайындау;

- Қызметкерлер құрамын тағайындау - жобалық жұмысты орындау үшін адами ресурстарды тағайындау;

- Өзара әрекеттестікті жоспарлау - жобаға қатысушылар үшін қажетті ақпараттық ағындар мен байланыс әдістерін анықтау,

- Тәуекелді сәйкестендіру - жобаға әсер етуі мүмкін тәуекел оқиғаларын анықтау және құжаттау;

- Тәуекелді бағалау - тәуекел оқиғаларының туындау ықтималдығын, олардың сипаттамаларын және жобаға әсерін бағалау;

- Ден қоюды әзірлеу - тәуекелдердің алдын-алу және қауіп төндіретін оқиғаларға жауап беру үшін қажетті әрекеттерді анықтау;

- Жеткізуді жоспарлау - нені, қалай және қашан жеткізу керектігін анықтау;

- Шарттарды дайындау - жеткізілімге талаптарды әзірлеу және әлеуетті жеткізушілерді анықтау.

Көмекші қосалқы процестердің өзара байланысы, сондай-ақ олардың болуы, көбінесе, жобаның сипатына байланысты.

### 3.3 Жоба құрамын басқару

Жобада оны ойдағыдай жүзеге асыру үшін қажетті және жеткілікті жұмыстар ғана қамтылуы керек. Бірге бұл жұмыстар жобаның құрамын білдіреді. **Құрам** - жобаның үш шектеулерінің бірі.

Қажетті жұмысты анықтау және жоспарлау үшін жобаға қойылатын талаптарды жинау керек. Сәтті жоба оны жүзеге асырмас бұрын талаптарын алуы керек. Бұл жобадағы әрі қарайғы дұрыс шешімдердің негізі. Жол-жөнекей қабылданған шешімдер оңтайлы болмауы мүмкін.

Бұл тапсырманы орындау үшін жобадағы талаптардың қайнар көзі "кім?" және ол жұмысты аяқтағаннан кейін нақты "не?" алғысы келетінін түсіну керек. «Кім?» деген сұрақтың жауабы - бұл жобаның мүдделі тараптары, ең алдымен тапсырыс беруші, куратор.

Осылайша, талаптарды жинау өте қиын процесс. Алайда, талаптарды анықтауға жұмсалмаған уақыт қайта өңдеуге кететін уақыт екенін ұмытпаңыз: нашар анықталған талаптар қажетсіз қайта өңдеуге, сапасыздыққа, кідірістерге, тіпті жобаның сәтсіздікке ұшырауына әкеледі. Барлық жобалардың жалпы санының 60-70%-ы талаптардың қанағаттанарлықсыз қалыптасуы, оларды талдау, басқару және бақылау салдарынан ғана қайғылы нәтижемен аяқталады. Қателіктердің 80% дерлік талаптарды қалыптастыру кезеңінде енгізіледі.

Барлық анықталған талаптар мен үміттер құжатталады, содан кейін олардың қайсысы жобаға енетіндігі шешіледі. Осындай шешім негізінде осы талаптардың қалай және қандай әдіспен жүзеге асырылатындығы анықталады, яғни. қажетті жұмыстардың

тізімі жасалады және сипатталады. Басқаша айтқанда, жобаның құрамы айқындалады және сипатталады.

Жоба құрамының сипаттамасы - жобаның мақсаттарын, міндеттерін, сипаттамаларын, оның нәтижелерін (өнімдерін, қызметтерін), сондай-ақ оларды алу тәсілдерін сипаттайтын құжат.

Бұл құжатта жобаның Жарғысында қамтылған шоғырландырылған жұмыс көлемі егжей-тегжейлі көрсетілген. Жоба құрамын сипаттау жоба үшін өте маңызды. Бұл барлық кейінгі жоспарлар мен шешімдердің негізі.

### 3.4 Жұмыс көлемін құрылымдау

Құрамды сипаттау және талаптарды жинау құрылымды сауатты және сәтті басқарудың құрамдас бөлігі болып табылады. Бұл басқарудың тағы бір компоненті – құрылымның сипаттамасына енгізілген *жұмыстардың иерархиялық құрылымын* қалыптастыру, қысқартылған түрде – **ЖИҚ**. Басқаша айтқанда, ЖИҚ құрудың қайнар көзі - мәтінді құрылымға ауыстыратын мазмұнды сипаттау. ЖИҚ құру жобаның мазмұнын нақтылауға және егжей-тегжейлеуге мүмкіндік беретіндігін атап өткен жөн.

ЖИҚ құрылымында жұмыстар бағыныста-иерархияда құрылады. Ол үшін құрамды бөліктерше жіктеу әдісі қолданылады - бір жұмысты кіші бағынышты блоктарға бөлу. ЖИҚ басында жобаның қажетті нәтижесі орналастырылған. Төменірек иерархиялық тәртіпте жеке элементтер орналасады: жұмыс орындары, оларды өз кезегінде кіші жұмыс орындарына бөлуге болады. Әрі қарай құрамды бөліктерге жіктеу бұзылмайтын элементтерге жеткенше, өйткені олар біртұтас немесе бір адам (адамдар тобы) орындауы керек. ЖИҚ-тың төменгі деңгей элементтері жұмыс пакеттері деп аталады.

Осылайша, ЖИҚ иерархиясының әрбір келесі деңгейі жоба қызметінің неғұрлым егжей-тегжейлі анықтамасын көрсетеді. Бұл жобаны тиімді басқару үшін өте қажет.

Сонымен, жұмыстың иерархиялық құрылымы - бұл жобалық топтың орындауы керек жұмыстың жобалық-иерархиялық бөліктерге жіктеуі.

Иерархиялық жұмыс құрылымы кез-келген жобаның сәттілігі үшін маңызды элемент болып табылады. Ол топ назарын жобаның нәтижесіне аударады. Құрамдық бөліктерге жіктеудің арқасында команда бүкіл жобаның күтілетін нәтижесі туралы толық және сонымен бірге нақты көріністі ала алады. ЖИҚ көптеген жобаларды болжанатын сәтсіздіктерден құтқарады, ал кейде сәтсіздікке ұшыраған жобаларды сақтауға көмектеседі.

### 3.5 Жоба құрамының өзгеруін бақылау

Құрамды дамытудан және ЖИҚ құрудан басқа, құрамды басқару тағы екі процесті қамтиды: құрамды растау және өзгеруін бақылау. Бұл екі процесс те жобаның барысын бақылауға арналған. Олар енді жоспарлау кезеңіне емес, жобаның өмірлік циклінің мониторингіне және бақылау сатысына жатады.

Құрамды дәлелдеу - бұл жобаға қатысушылардың жоба құрамын ресми қабылдау процесі, бірақ тұтастай емес, аралық нәтижелер түрінде. Бұл тапсырыс берушіге және жоба командасына жоспарланғанды дәл алатынына сенімділік береді.

Осындай аралық нәтижелер ретінде жұмыстың иерархиялық құрылымының элементтерін пайдалануға болады. Бұл жағдайда нәтиженің сапасын тексеру туралы емес, жоспарланған нәтижені алу фактісі туралы ғана айтамыз.

Әрине, растауды жүзеге асыру үшін осы шаралар қандай аралық нәтижелерге қолданылатындығын анықтау қажет. Мысалы, «Онлайн-дүкен» жобасында ол мыналар болуы мүмкін: құрылған сайтқа, дизайнға, сайттың контентіне, сайтпен жұмыс істеуге кадрларды даярлауға қойылатын талаптар.

Жобадағы кез-келген жоспар тек жоспар болып табылады және ол өзгеруі мүмкін. Бұл жобаның құрамына да қатысты. Құрамның өзгеру себептері, мысалы, құрамды

сипаттаудағы қателіктер, жаңа технологиялардың пайда болуы, бизнес қажеттіліктерінің өзгеруі, тәуекелдердің басталуы болуы мүмкін. Өзгерістердің қажеттілігі, бұрын айтылғандай, бақылау арқылы анықталады, яғни, жоспарланған көрсеткіштермен салыстыру.

Құрамның өзгеруі шамамен 80% жағдайда жобаның сәтсіздікке ұшырауының себебі екенін есте ұстаған жөн. Сондықтан жоба менеджері құрамдағы ауытқуларға назар аударуы, мұндай ауытқулардың себебін анықтауы, оны жоюы немесе түзету шараларын қолдануы қажет.

Құрамның өзгеруін бақылау - бұл жобадағы өзгерістерді бақылаудың жалпы бөлігі. Өйткені, өзгерістер тек құрамды басқару тұрғысынан ғана емес, барлық басқа жоспарларда да болып жатыр.

Алайда, құрамның өзгеру ерекшелігі - бұл өзгерістер маңызды және жобадағы барлық басқа жоспарларға әсер етеді. Ол тіпті жобаны басқарудың жалпы жоспарына немесе, ең болмағанда, оның бөліктеріне түзетулер енгізуді қажет етуі мүмкін.

#### 4. Жобаның мерзімі мен кестесі

*Жобаның жұмыс кестесі. Сындарлы жол. Бақылау нүктелері. Жоба кестесінің нысаны. Гант диаграммасы. Жоба кестесін бақылау. Кестені бақылау принциптері.*

##### 4.1 Жоба жұмысының кестесін жасау. Сындарлы жол

Жобаның мерзімі жұмыс кестесімен реттеледі. **Жұмыс кестесі** немесе жұмыс кестесін жоспарлау - кез-келген жобаны жоспарлау үшін міндетті болып табылады! Кестені әзірлеу-жоба мерзімдерін басқарудың ажырамас бөлігі.

Бір қарағанда, ЖИҚ-қа енгізілген жұмыс жиынтықтарының әрқайсысының уақытын анықтауда қиын ештеңе жоқ. Алайда, жобаны басқарудағы жоспарлау әдістемесі біз өмірде қолданатыннан айтарлықтай өзгеше.

Жобаларды басқаруда әдеттегідей кестені әзірлеу техникасы:

- жұмыстардың тізімін анықтау
- жұмыстардың реттілігін анықтау
- мерзімін анықтау
- жұмыс ресурстарын бағалау
- жұмыс ұзақтығын бағалау
- кесте құру

Жобада жоба кестесін құру белгілі бір қадамдардың дәйекті, толық орындалуы болып табылады.

Жұмыстың реттілігін, олардың арасындағы байланысты анықтаған кезде мынаны анықтау керек: әр жұмыс басқалармен қалай байланысты? Бір жұмыс қашан аяқталып, ал екіншісі басталады? Алдыңғылары аяқталғанға дейін қайсысын бастау мүмкін емес? Бір-бірімен тікелей байланысты болмағандықтан, қайсысын бір уақытта орындауға болады?

Кестені жасаудың келесі процесі - бұл жұмыс ресурстарын бағалау. Бұл дегеніміз, қандай ресурстарды (адам ресурстары, жабдықтар, материалдар), қандай мөлшерде пайдаланылатындығын және ресурстардың әрқайсысы жобалық операцияларды орындау үшін қашан қол жетімді болатынын анықтау қажет.

Ең жиі қолданылатын жоспарлау әдісі - сындарлы жол әдісі. **Сындарлы жол** - бұл жобаның аяқталуының болжамды күнін анықтайтын ең ұзақ жұмыс тізбегі, яғни, жобаның жалпы ұзақтығы. Сындарлы жолдың соңғы жұмысын аяқтау бүкіл жобаның аяқталуын білдіреді.

Сындарлы жолда орналасқан жұмыстар сыни деп аталады, өйткені олардың резервті уақыты жоқ. Демек, олардың кез-келгенінің ұзақтығының артуы жобаның уақыт шеңберінің ұлғаюына әкеледі.

Сындарлы жол әдісі, біріншіден, жобаның аяқталу мерзіміне қандай жұмыс әсер ететіндігін, екіншіден, жобада қандай уақыт қорлары бар, үшіншіден, жобаны уақытында аяқтау ықтималдылығын анықтауға мүмкіндік береді.

Жобада әрқашан кем дегенде бір сындарлы жол бар. Жобада бірнеше сындарлы жолдар болуы мүмкін. Жоба барысында сындарлы жол өзгеруі мүмкін. Жоба менеджері, ең алдымен, сындарлы жолдағы жұмыстың барысын бақылап, жаңа сындарлы жолдардың пайда болуын қадағалауы керек.

## 4.2 Жобаның бақылау нүктелері

Жұмыс кестесін дайындауда қолданылатын тағы бір қажетті әдіс - бұл бақылау оқиғалар әдісі. **Бақылау оқиғасы** - бұл нөлдік ұзақтықтың жұмысы, ол жоба үшін маңызды оқиғаны, түйінді, маңызды сәтті, аралық күнді немесе нәтижені білдіреді. Жобаларды басқаруда оны елеулі кезең немесе бақылау нүктесі деп те атауға болады.

Әдетте, бұл сәт кез-келген маңызды оқиғаны аяқтаумен, маңызды құжаттарға қол қоюмен немесе жоба жоспарында қарастырылған кез-келген басқа маңызды іс-әрекеттермен байланысты. Бақылау оқиғасының ауысуы бүкіл жобаны өзгертеді.

Бақылау оқиғасы - бұл кестенің маңызды элементі. Ол жобаның соңғы және аралық нәтижелеріне қол жеткізуді және оларды іске асыру мерзімдерін талдау үшін қолданылады.

## 4.3 Жоба кестесінің нысаны

Тәжірибеде кестені ұсынудың әртүрлі нысандары қолданылады. Ең алдымен, бұл кесте болуы мүмкін. Бірақ көбінесе кестенің графикалық нысандары қолданылады. Желілік диаграмма - жобаның логикалық жалпы көрінісін, жұмыс реттілігін және олардың арасындағы байланысты көрсетеді. Желілік диаграмманы орындаушылар мен жоба менеджерлері қолданады.

**Гант диаграммасы** – бұл жобаның жұмыс кестесін құруда жиі қолданылатын көлденең гистограмма. Онда жұмыстың басталу, аяқталу күндері және олардың ұзақтығы көрсетіледі. Ол жобаның барысын бейнелеу үшін қолданылады және келесі мүмкіндіктерді береді:

- іс-әрекеттердің кезектілігін оларды орындау реттілігі уақыт пен маңыздылық бойынша сақталатындай етіп бөлу;
- жоба аяқталған күнге сүйене отырып, оны бастаудың ең оңтайлы күнін есептеу;
- іс-әрекеттердің қайсысы орындалу мерзімдерін қатаң сақтауды талап ететінін және қайсысын уақыт бойынша созуға болатындығын көру;
- команда мүшелеріне өздеріне жүктелген жұмысты уақтылы аяқтаудың маңыздылығын және жобаның әр кезеңінің өзара тәуелділігін көрнекі түрде көрсету;
- жоба қызметін тоқтату тәуекелдерін есептеу және осы бұзылулардың алдын-алу бойынша шараларды дайындау.

## 4.4 Жоба кестесін бақылау

Мерзім - бұл жобаның үш шектеулерінің бірі. Жобаның мерзімін басқару жұмыс кестесін – негізгі мерзімді жоспарды жасаумен қатар, оны бақылауды да қамтиды. Егер мониторинг арқылы құрамды басқару шеңберінде ЖИҚ-та жоспарланған жұмыстың орындалғаны тексерілсе, онда **кестені бақылау** кезінде бұл жұмыстың жоспарланған мерзімде орындалғаны бақыланады. Бақылау нәтижелері бойынша қажет болған жағдайда кестені түзету туралы шешімдер қабылданады.

Кестені бақылау принциптері:

- Келесі кезеңдегі жұмыстарды үнемі егжей-тегжейлі көрсету (мысалы, келесі ай, апта және т.б.). Кесте «ғасырға» жасалмайды және үнемі жаңартуды талап етеді. Оны әзірлеу кезінде егжей-тегжейлі кезеңді анықтау қажет. Ол жобаның ұзақтығы мен кезеңдеріне тікелей байланысты. Мысалы, егер жоба бір жылда аяқталады деп жоспарланған болса, егжей-тегжейлі айлық жоспарлар жасалуы керек. Сонымен бірге, жобаның әр жұмысына жауапты бір адамды тағайындау маңызды.
  - Жүйелілік. Жоба менеджері кестенің орындалуын «кейде» емес, үнемі қадағалап отыруы керек. Ол үшін апта сайынғы мәжілістер, нәтижелер туралы есептерді жинаудың белгіленген мерзімі және т.б. қолданылуы мүмкін.
  - Кестені өзгерту туралы уақытылы және сайма-сай шешімдер қабылдау. Жоба кестесіндегі өзгерістерді тудыратын факторларды жою қажет, ал егер бұл мүмкін болмаса және өзгеріс сөзсіз болса, өзгерістерді басқаруда барлық қажетті әрекеттерді қабылдау.

## 5. Жоба құнын басқару

*Жоба құны. Жоба бюджетін қалыптастыру. Бюджеттің атқарылуын бақылау.*

### 5.1 Жобаның құнын анықтау

Егер жоба уақытында аяқталса, бюджетке және клиенттің үмітіне сай болса жоба сәтті болып саналады. **Жобаның құны** оның үш шектеулерінің бірі болып табылады. Егер жобада тиісті шығындарды басқаруды жүзеге асырылмаса, онда ол міндетті түрде бақылаудан шығады және оны аяқтау үшін күтілгеннен көп ақша жұмсалады. Жобаның құнын басқару осы жағдайдың алдын алуға бағытталған.

Жобаның құны жұмыстың өзімен немесе олардың реттілігімен емес, тек жұмысқа жұмсалған ресурстармен анықталады. Сондықтан жобаның құнын бағалау үшін жобаны құрайтын жұмыстардың ресурстарының құнын білу қажет.

Жобалық шығындарды басқару дегеніміз - жоба жұмысын аяқтауға қажетті ресурстардың құнын бағалау, жобаның бюджетін құру, оның орындалуы мен өзгеруін қадағалау.

### 5.2 Жоба бюджетін қалыптастыру

Жобаның құнын басқару жүзеге асырылатын негізгі құжат бюджет болып табылады. Ол ақшалай түрде жобаны орындауға қажетті шығындар жоспарын білдіреді.

Жоба бюджетінде, кез келген бюджеттегідей, жоспарланған шығыстар баптар бойынша бөлумен көрсетіледі. Шығындар уақыт кезеңдері бойынша да бөлінуі мүмкін (мысалы, күндер, айлар, тоқсандар бойынша). **Жоба бюджеті** жобаның құнының негізгі жоспары деп аталады. Жақсы әзірленген бюджеттің болуы жоба тобының ниетінің маңыздылығын көрсетеді және жоба тұжырымдамасының ойластырылғандығын баса көрсетеді. Сонымен қатар, мұндай бюджет жұмыстың ашықтығын, жобада "қос қаржыландыру" және басқа да заң бұзушылықтардың болмауын көрсетеді.

### 5.3 Бюджеттің атқарылуын бақылау

**Жоба бюджетінің атқарылуын бақылау** (құнының) - бұл жоба менеджерінің негізгі функцияларының бірі. Бюджет ресми мәртебеге ие болғаннан кейін, ол нақты нәтижелермег салыстырылатын эталонға айналады. Жоба бюджетін жоба менеджері және жобаға иелік ететін компанияның қаржы бөлімі бақылайды. Жоба құнының орындалуын бақылауға мыналар кіреді:



- бюджеттен ауытқуларды анықтау мақсатында жобаны іске асыру шығындарының көрсеткіштерін бақылау;
- бюджеттің атқарылуын қамтамасыз ету мақсатында бюджеттегі өзгерістерді басқару (түзету-профилактикалық іс-шаралар);
- бұрын жоспарланған қате шешімдердің алдын алу;
- барлық мүдделі тараптарды бюджеттің сақталуы тұрғысынан жобаның барысы туралы хабардар ету.

## 6. Жоба тобын басқару

*Жоба тобы. Топ мүшелерінің жауапкершілігі мен өкілеттілігі. Жоба тобын басқару процесі. Тиімді команданы дамыту. Команданы дамыту кезеңдері.*

### 6.1 Жоба тобы

Жобаны басқаруда жоба командасы: жоба қызметкерлері, сондай-ақ жобаның адами ресурстары деп аталады. Команданы, қызметкерлерді басқару - жобаларды басқарудағы ерекше сала.

Жоба тобының әрбір мүшесінің өз функциялары, жобаға қатысу дәрежесі және техникалық тапсырмасы, сондай-ақ біліктілік деңгейі және оны іске асырудағы жауапкершілік өлшемі бар.

Жобаға қатысу функциялары мен дәрежесі туралы айтқанда, олар команда мүшесінің жобадағы рөлін білдіреді. Жобаны жүзеге асыратын ұйым қызметкерінің жобалық рөлін сол ұйымдағы уақытша қызмет ретінде қарастыруға болады.

**Жауапкершілік** дегеніміз - команда мүшесі жобада орындауы тиіс жұмыс. **Өкілеттік** дегеніміз - қатысушының жоба ресурстарын және жобаны жүзеге асыратын ұйымды пайдалану, жобада шешім қабылдау және іс-әрекеттер мен нәтижелерді бекіту құқығы. Қатысушының біліктілігі жобаның жұмысын орындау үшін қажетті білім деңгейі, қабілеттері, дағдылары бойынша бағаланады.

Топтық жұмыс оның мүшелерінің міндетті және тұрақты ынтымақтастығымен, рөлдерді нақты бөлуімен, іс-әрекеттерді қатаң, құжатпен үйлестірумен ерекшеленеді. Әйтпесе, жоба жүзеге асырылмайды. Ұжымдық жұмыстың мәні - топтық синергетикалық әсер.

### 6.2 Жоба тобын басқару

**Қызметкерлерді басқару жүйесі** жобаны бастау кезеңінде, яғни адамдардың жұмысқа шығуынан әлдеқайда ертерек ойластырылып, есептелуі керек. Жобадағы рөлдерді ғана емес, мүмкіндігінше еңбекақы мөлшері мен тәртібін, қызметкерлерді оқыту және дамыту тәртібін, ұзақ мерзімді және орта мерзімді әлеуметтік бағдарламаларды анықтау қажет.

Жобаны орындау кезеңінде топты іріктеу процесі жүзеге асырылады, дәлірек айтсақ, топ мүшелерінің жұмысқа кіруін растау және оның даму процесі, мониторинг және бақылау сатысында, топты басқару.

### 6.3 Тиімді топты дамыту - жоба менеджерінің басты міндеті

Жобаның сәттілігі үшін топтық жұмыс өте маңызды. Сондықтан **тиімді топты дамыту** - жоба менеджерінің ең маңызды міндеті болып табылады. Ол өз тобын үнемі ынталандырып, мүмкіндіктер беріп, кері байланыс пен қолдау көрсетіп, жұмысты жақсы орындағаны үшін көтермелеп, марапаттауы керек. Басқаша айтқанда, жоба менеджері

команданы дамытуға және нығайтуға міндетті. Мұнда команданың даму кезеңдерін басшылыққа алу маңызды.

**1 кезең**- қалыптастыру. Топ мүшелерін анықтау және оларды жобамен таныстыру. Рөлдер мен жауапкершіліктерді бөлу. Тұлғааралық қатынастар мен коммуникацияның пайда болуы, ресми және бейресми көшбасшыларды анықтау. Артық энергия, жоғары өнімділік және жалпы ынта бар.

**2 кезең**- үйренісу (дауыл). Топ жоба бойынша жұмыстарды, техникалық шешімдерді және жобаны басқарудағы тәсілдерді зерттей бастайды. Өнімсіз кезең, өйткені көптеген мәселелер мен адамдар арасындағы қақтығыстар. Сендіру стилімен директивалық көшбасшылықтың аралас стилін қолдану ұсынылады. Осыған қарамастан, көшбасшының беделі белгіленеді, басымдықтар белгіленеді, басқару және коммуникация стилі анықталады, команда дүниеге келеді.

**3 кезең**- қалыпқа келтіру (реттеу). Қызмет пен қатынастардың нормалары мен ережелері түпкілікті бекітіледі, басымдықтар белгіленді. Ұжым өзін-өзі растаумен және қызметкерлердің әрқайсысының позицияларын нақтылауымен алаңдамайды. Ал топ мүшелері өздерінің әдеттері мен мінез-құлықтарын топтық жұмысқа бейімдейді. Олар бір-біріне сене бастайды. Жалпы құндылықтар туады. Ұжым біртұтас болып бірігіп, топтаса бастайды. Осы кезеңдегі басқару стилі ынтаны дамытуға, топтың оның мүмкіндіктеріне деген сенімін арттыруға бағытталуы керек.

**4 кезең**- жұмыс (тиімділік). Шарықтау және тұрақтылық кезеңі. Команда біртұтас, ұйымшыл және тұтас топ ретінде жұмыс істейді. Әркімнің әлеуеті ашылады, бірақ жұмыс нәтижесі жеке адамдардың күш-жігеріне емес, жалпы команданың жұмысына байланысты. Басқару стилі топ мүшелеріне өкілеттіктерді беруге негізделген.

**5 кезең**- аяқтау. Жоба аяқталды, адамдарды жаңа жобаға тарту процесі әлі басталған жоқ, алдағы мақсаттар белгісіз, команда сенімсіздік жағдайында, көбінесе тарайды.

Мінез-құлық ережелерін белгілейтін топтық жұмыс принциптерін қолдану пайдалы. Мысалы, еркін жұмыс кестесі, ерікті немесе міндетті үстеме жұмыс, оқу, іссапарлар, сыйлықтар. Команданы біріктіру жоба командасының мүшелерін бір жерге орналастыруға ықпал етеді. Бірлескен орналасу стратегиясы электронды байланыс құралдарымен, кесте тақталарымен және өзара байланысқа ықпал ететін басқа құрылғылармен жабдықталған бөлменің болуын қамтиды.

Қорытындылай келе, ынталандыру, топ мүшелерінің ықыласты мінез-құлқын марапаттау тиімді әдіс болып табылады.

## **7. Жобалық тәуекелдерді басқару**

*Жобалық тәуекел туралы түсінік. Тәуекелдерді басқару жоспары. Тәуекелді талдау*

### **7.1 Жобалық тәуекел туралы түсінік**

Әрбір жоба бастапқы жоспарға сәйкес ойдағыдай жүрмейтін жағдайға тап болуы мүмкін. Бұл жоба келелі мәселеге тап болғанын көрсетеді, оның себебі туындаған тәуекел болуы мүмкін.

Әр жоба ерекше және жаңалық элементтері бар. Ал бұл белгісіздік тудырады, яғни, шешім қабылдау үшін ақпараттың болмауы. Жобалармен айналысу белгісіздік пен онымен байланысты тәуекелдерді қабылдауды білдіреді.

Тәуекелдердің әр түрлі көздері болуы мүмкін: адами фактормен байланысты (мысалы, жоба қызметкерлерінің біліктілігі жеткіліксіз), технологиялық, саяси, қаржылық, құқықтық, физикалық, табиғи және т.б.

### **7.2 Тәуекелдерді басқару жоспары**

Тәуекел – бұл белгісіздік. Оның қандай жағдайда туындауы мүмкін екенін анықтау қажет. Тәуекелдермен жұмыс қалай жүзеге асырылады, жоба осы немесе басқа белгісіздіктерден ұтып немесе ұтылатындығына байланысты. Тәуекел ықтималдығын бағалау үшін оның табиғатын түсіну қажет.

Біріншісі - тәуекелді оқиғаның пайда болу ықтималдығы, яғни, тәуекелдің пайда болу ықтималдығы. Ол әдетте сандық өлшеммен өлшенеді. Алайда, жобаны басқару шеңберінде тәуекелдің пайда болу ықтималдығын сандық және сапалық тұрғыдан бағалауға болады.

Екінші сипаттама - тәуекелді оқиғаның жобаға әсері. Бұл тәуекелдің салдарын өлшеу. Яғни, жағымсыз тәуекел оқиғасы орын алса, оның салдары қаншалықты ауыр болады немесе оң тәуекел болған жағдайда оның салдары қаншалықты маңызды болады.

Тәуекел ықтималдығы мен оның салдарын біріктіретін индикатор тәуекел шамасы деп аталады. Тәуекел шамасы тәуекелдің туындау ықтималдығын тәуекелдің салдарына көбейту арқылы есептеледі.

Жоба менеджері жағымсыз тәуекелдердің әрқайсысы үшін ықтимал қауіпті есептей білуі, жоба үшін қауіптілік дәрежесін бағалай білуі және олармен күресу стратегиясын жасай білуі керек.

**Тәуекелдерді басқару жоспары.** Тәуекелдерді басқаруды жоспарлау шығындарды жоспарлау мен жобаларды жоспарлау сияқты маңызды болуы керек. Тәуекел-менеджменті неғұрлым жақсы жоспарланған болса, соғұрлым бұл жұмыстан оң нәтиже алу ықтималдығы жоғары болады.

Тәуекелдерді басқаруды жоспарлау процесі жобаның тұжырымдамасы пайда болған кезде де басталуы керек және жобаны жоспарлау кезеңінің басында аяқталады.

### 7.3 Тәуекелді талдау

Тәуекелдерді басқару жоспары дайындалғаннан кейін жобалық **тәуекелдерді талдау** жүргізіледі: тәуекелдер анықталады және бағаланады. Өз кезегінде тәуекелді бағалау әдетте сапалық және сандық болып бөлінеді. Тәуекелді процестердің барлығы рет-ретімен жүзеге асырылады. Келесі қадамға көшу, мысалы, тәуекелді сандық бағалау, барлық ықтимал тәуекелдерді анықтау аяқталғаннан кейін жүзеге асырылады.

**Тәуекелді сапалы бағалау** - басымдықтарды қоюдың жылдам және арзан тәсілі. Ол жобаның бүкіл өмірлік циклында жүзеге асырылады және жобаның тәуекелдеріне байланысты барлық өзгерістерді көрсетуі керек.

**Тәуекелді мөлшерлік бағалау** – бұл анықталған тәуекелдердің жобаға ықтимал әсерін мөлшерлік бағалау болып табылады. Сапалы бағалау тәуекелдер мен олардың бір-біріне өзара әсер етуі арасындағы байланысты орната алмайды.

Тәуекелді талдаудан кейін, тәуекелге әрекет етуді жоспарлау процесіне ауыса аласыз. Бұл ірекет етуге жауаптыларды тағайындауды, әр тәуекелге әрекет ету сценарийін анықтауды және тәуекелдің жағымды салдарын көбейту және жағымсыз салдарын азайту үшін іс-қимыл жоспарын (алдын-алу шаралары, шаралар, әдістер, рәсімдер) әзірлеуді қамтиды. Бұл жағдайда тәуекелдер олардың басымдығы ретімен қарастырылады. Жоспарланған тәуекелге қарсы іс-қимыл тәуекел дәрежесіне сәйкес келуі, шындыққа сай болуы және мәселені тиімді шешуі керек.

Тәуекелдерді басқару бүкіл жоба бойынша, ол жабылғанға дейін жүргізілуі керек. Ерте анықталған тәуекелдер үшін ықтималдық пен әсер өзгеруі мүмкін екенін есте ұстаған жөн. Сондықтан жоба тобының әр кеңесінде тәуекелдерді талқылау күн тәртібінің міндетті мәселесі болуы керек.

## 8. Жобаның аяқталуы

*Жобаны ресми түрде жабу қажеттілігі. Жобаның жабылу кезеңдері. Оның жетістігін бағалау. Жобаны жүзеге асыру барысында алынған сабақ. Жобаны жабудағы менеджердің рөлі.*

## **8.1 Жобаны жабу және оның жетістігін бағалау**

Жоба уақытша іс-шара болғандықтан, оның бастамасы ғана емес, сонымен бірге айқын аяқталуы да бар. Жоба бойынша жұмысты бастаған кезде әр менеджер оны сәтті жүзеге асыруына сенеді. Өкінішке орай, барлық жобалар сәтті аяқталмайды. Табыс дәрежесі бойынша жобалар үш категорияға бөлінеді: сәтті, келелі және сәтсіз.

Жобаның сәтсіздікке ұшырауының себептері әр түрлі болуы мүмкін: қаржыландырудың жеткіліксіздігі, белгіленген мерзімдерді орындай алмау, талап етілетін біліктілік деңгейінде орындаушылардың болмауы, нарық конъюнктурасының өзгеруі, заңнамадағы өзгерістер, жасалып жатқан өнімнің ескіруі және т.б. Кейбір жобалар бастау және жоспарлау кезеңдерінде жіберілген көптеген қателіктерге байланысты сәтсіздікке ұшырайды және менеджер мұны неғұрлым ертерек түсінсе, жобаны мерзімінен бұрын жабудың себептерін анықтап, құжаттайды, оны аяқтауға рұқсат алады, соғұрлым аз шығынмен орындаушы ұйым жағымсыз жағдайдан шығады.

**Келелі жобалар** - бұл қандай да бір дәрежеде қойылған мақсаттарға бюджеттің едәуір асып кетуі, мерзімдері бойынша артта қалу, сапаны ішінара жоғалту бағасымен қол жеткізілген жобалар.

Егер қойылған мақсатқа белгіленген мерзімде, бөлінген бюджет шеңберінде және тапсырыс беруші нәтижеге қанағаттанған кезде қол жеткізілсе, жоба **сәтті** болып саналады.

Кез-келген жоба, мақсатына жетпеген жоба да аяқталуы керек. Өкінішке орай, іс жүзінде жобаларды басқару кезінде жобаның бұл кезеңі еленбейді. Аяқтау процестері өте маңызды, өйткені дәл осы кезеңде барлық жобалық ақпараттар болашақта пайдалану үшін жасалады және мұрағатталады және сол сияқты маңызды сабақтар алынады. Жобада жинақталған тәжірибе бүкіл компанияның меншігіне айналады.

**Жобаның аяқталуы**- бұл жобаның нәтижелерін ресми растау, тіркеу және сабақтарды шығару. Бұл кезеңде барлық жобалық іс-шаралар аяқталғанын және жоба мақсаттарына қол жеткізілгенін қарастыру керек. Бұл жағдайда тек түпкілікті нәтижені ғана емес, сонымен бірге жобаны іске асырудың барлық процесін талдау қажет. Жобаны басқаруда аяқтау кезеңі екі процесті қамтиды: 1. Сатып алуларды (келісімшарттарды) жабу; 2. Әкімшілік аяқтау.

Сатып алуларды жабу атауы өзі жайлы айтады. Барлық келісімшарттардың олар белгілеген түрінде орындалуы және жабылуы қамтамасыз етілуі керек.

Әкімшілік аяқтауға мыналар жатады:

- тапсырыс берушімен өзара есеп айырысу,
- жобадан ресурстарды бағалау және босату,
- жобалық құжаттаманы дайындау,
- сабақтар алу.

Жабу процесін ұйымдастыру - бұл менеджердің көшбасшылық қабілетін тексеретін қиын жұмыс. Неге десеңіз, жобаны жабу әрдайым сезім білдірумен байланысты. Бұл жобаның сәтті аяқталуының қуанышы да, әріптестерімен қоштасу мұңы да.

Жобаны дұрыс аяқтау - бір сарынды жұмыс. Бірақ бұл тек нақты жоба үшін ғана емес, сонымен бірге бүкіл ұйым үшін, оның әрі қарайғы қызметі үшін өте маңызды.

## **8.2 Алынған сабақтың құндылығы**

Жобаларды басқару барысында команда әрдайым кәсіби тәжірибені құрайтын және болашақ жобаларға көзқарасын қалыптастыратын белгілі бір сабақ алады. Осы сабақтарды үйрену үшін оларды тұжырымдау қажет, шығару керек. Жобаны іске асыру барысында жинақталған тәжірибе - бұл жобаның сабақтары. Ол өткен сабақ туралы есеп түрінде жасалады және оларды болашаққа қорытынды жасай отырып жан-жақты талдайды. Өткізілген сабақтарды жазып алу, ең бастысы - жобаны не үшін жақсы жұмыс істегені және не жақсы болуы мүмкін екендігі тұрғысынан сипаттау.

Өткен сабақтарды құжаттау және жобалық қорытынды жасау - үздіксіз жетілдіру процесінің маңызды бөлігі. Болашақта жобаны іске асыру барысында алынған сабақ жоба менеджерлері, жобалық топтар және олар жұмыс істейтін ұйымдар үшін өте пайдалы болуы мүмкін. Бұл жағдайда жобаның сабақтары қазірдің өзінде алынған.

Әуелгі жобалардың сабақтарын зерттеу және талдау жаңа жобаны бастау кезеңінде қажет. Мақсаты - жаңа жоба үшін ықтимал тәуекелдерді және оларды басқару әдістерін анықтау, оны сәтті жүзеге асыру үшін әуелгі жобалардың тәжірибесін пайдалану, қызметтің тиімділігі мен тиімділігін арттыру үшін ойларды, ұсыныстар мен тұжырымдарды қолдану.

Мәселені шешу әдісін таңдағанда, әсіресе шешім қосымша шығындарды қажет етсе, оның тиімділігіне негіздеу және сенімділік қажет. Әуелгі жобалардың сабақтары мен нәтижелерін талдау жоба тобына туындаған мәселелердің түпкі себептерін табуға немесе оларды болдырмауға көмектеседі.

Жоба - бұл белгілі бір мақсаттарға жетуге бағытталған адамдар тобының қызметі ғана емес. Бұл сондай-ақ бүкіл ұйымның байланысында олардың қызметіне жан-жақты талдау. Сондықтан алынған сабақтар туралы есеп өте маңызды және жобалық құжаттаманың ажырамас бөлігі болып табылады.

## ГЛОССАРИЙ

**Бюджет** - жобаның, жұмыстың иерархиялық құрылымының кез-келген компонентін немесе кез-келген жұмыстың мақұлданған бағасы.

**Кіріс** - бұл жобаға қатысты сыртқы және ішкі кез-келген элемент, ол үрдіске бастамас бұрын қажет. Әуелгі үрдістен шығу болуы мүмкін.

**Шығу**- үрдістің нәтижесі болып табылатын өнім, нәтиже немесе қызмет. Келесі үрдістің кірісі бола алады.

**Жабу үрдістері** - жобаны немесе кезеңді формалды түрде жабу үшін барлық жобаларды басқару үрдісінің топтарындағы барлық әрекеттерді аяқтау үшін орындалатын үрдістер.

**Бастама үрдістері** - жобаны немесе кезеңді бастауға рұқсат алу арқылы жаңа жобаны немесе қолданыстағы жобаның жаңа кезеңін анықтау үшін орындалатын үрдістер.

**Орындау үрдістері** - техникалық шарттарға сәйкес жобаны басқару жоспарында көрсетілген іс-шараларды жүзеге асыру үшін орындалатын үрдістер.

**Жоспарлау үрдістері** - жұмыс көлемін белгілеу, мақсаттарды нақтылау және жобаның мақсаттарына жету үшін қажетті іс-қимыл бағытын анықтау үшін қажет үрдістер.

**Мониторинг және бақылау үрдістері** - жобаның орындалуын бақылау, талдау және реттеу үшін қажет үрдістер; жоспарға өзгерістер енгізуді қажет ететін бағыттарды анықтау; және тиісті өзгерістерді бастау.

**Құрамдық бөліктерге жіктеу (декомпозиция)** - жобаның мазмұны мен нәтижелерін ұсақ және басқарылатын элементтерге бөлуді көздейтін әдіс.

**Гант диаграммасы** - операциялар тік осьте көрсетілген кестеге қатысты сызықтық диаграмма, күндер көлденең осьте келтірілген, ал операциялардың ұзақтығы басталу және аяқталу күндеріне сәйкес орналасқан көлденең жолақтар түрінде көрсетілген.

**Жобаның өмірлік циклі** - жобаның басынан аяғына дейінгі кезеңдердің белгілі бір жиынтығы.

**Мүдделі тарап** - жобаның кез-келген аспектісіне қатысы бар немесе әсер етуі мүмкін, жеке мүддесі бар тұлға, адамдар тобы немесе ұйым.

**Тапсырыс беруші** - өнім, қызмет немесе жоба нәтижесі үшін ақы төлейтін адам (дар) немесе ұйым (дар). Тапсырыс берушілер орындаушы ұйым үшін ішкі және сыртқы болуы мүмкін.

**Жобаны немесе кезеңді жабу** - жобаны немесе кезеңді формалды түрде аяқтау үшін барлық жобаларды басқару үрдіс топтарының барлық жұмысын аяқтау үрдісі.

**Тәуекелді сәйкестендіру** - жобаға әсер етуі мүмкін тәуекелдер тізімін анықтау және олардың сипаттамаларын құжаттау процесі.

**Жұмыстың иерархиялық құрылымы (ЖИҚ)** - жоба мақсаттарына жету және қажетті нәтижелерді жасау үшін жоба тобы орындайтын барлық жұмыс көлемінің иерархиялық бөліктерге жіктелуі.

**Жобаны бастау** - жаңа жобаны авторизациялаумен аяқталуы мүмкін үрдісті бастау.

**Жоба күнтізбесі** - жоспарланған жұмысқа қол жетімді жұмыс күндері мен ауысымдарды анықтайтын күнтізбе.

**Тәуекелді сапалы талдау** - олардың әсері мен туындау ықтималдығын бағалау және салыстыру арқылы жүзеге асырылатын әрі қарайғы талдауға немесе іс-әрекетке тәуекелге басымдық беру үрдісі.

**Тәуекелді көлемдік талдау** - анықталған тәуекелдердің жалпы жобаның мақсаттарына сандық әсер ету үрдісі.

**Жоба тобы** - жоба мақсаттарына жету үшін жоба жұмысын орындауда жоба менеджеріне қолдау көрсететін адамдар тобы.

**Жобаны басқару тобы**- жобаны басқару операцияларымен тікелей айналысатын жоба тобының мүшелері. Шағын жобаларда жобаны басқару тобына іс жүзінде жоба тобының барлық мүшелері кіре алады.

**Бақылау** - нақты көрсеткіштерді жоспарланған көрсеткіштермен салыстыру, ауытқуларды талдау және қажет болған жағдайда тиісті түзету-алдын алу шараларын қабылдау.

**Кестені бақылау** - жоспарға сәйкес келу үшін жобаның барысын жаңарту және базалық деңгейдегі өзгерістерді басқару бойынша жоба жұмысының жай-күйін бақылау үрдісі.

**Шығындарды бақылау** - жобаның құнын жаңарту және өзіндік құны бойынша базалық өзгерістерді басқару үшін жоба мәртебесін бақылау үрдісі.

**Бақылаулық оқиға** - жобаның маңызды сәті немесе оқиғасы.

**Сындарлы жол** - жобаны аяқтау үшін ең қысқа уақытты анықтайтын іс-әрекеттердің реттілігі.

**Куратор** - жобаға ресурстар мен қолдау көрсететін және жетістікке жетуге жауапты адам (немесе адамдар тобы).

**Жоба менеджері** - орындаушы ұйым команданы басқаруға тағайындаған және жоба мақсаттарына қол жеткізуге жауапты адам.

**Жоба жұмысының мониторингі және бақылау** - жобаны басқару жоспарында айқындалған тиімділік мақсаттарына жету үшін іске асырудың барысы туралы есепті қадағалау, қарау және жүргізу үрдісі.

**Жобаны басқару жоспары** - жобаның қалай орындалатындығын, оны қалай бақылап, басқаратынын сипаттайтын құжат.

**Жоба** - бірегей өнім, қызмет немесе нәтиже жасауға бағытталған уақытша кәсіпорын.

**Үрдіс** - бір немесе бірнеше кірісті бір немесе бірнеше нәтижеге айналдырумен, түпкілікті нәтижеге қол жеткізуге бағытталған жүйелі әрекеттер тізбегі.

**Кестені әзірлеу** - жобалар кестесінің моделін құру үшін жұмыс ағындарын, олардың ұзақтығын, ресурстарға қажеттіліктерді және кесте шектеулерін талдау үрдісі.

**Жоба жарғысын әзірлеу** - жобаның болуын ресми түрде растайтын және жоба менеджеріне ұйымның ресурстарын жобалық операцияларда пайдалануға рұқсат беретін құжат әзірлеу үрдісі.

**Жобаның кестесі** - жоспарланған күндер, мерзімдер, кезеңдер және ресурстармен байланысты іс-әрекеттерді бейнелейтін жоспарлау моделі.

**Ресурс** -білікті қызметкерлер, жабдықтар, қызметтер, материалдар, шикізат, материалдар, бюджеттер немесе ақшалай қаражат.

**Тәуекел** - пайда болуы жобаның мақсаттарына теріс немесе оң әсер ететін анықталмаған оқиға немесе жағдай.

**Жобаның құрамы** -көрсетілген қасиеттері мен функциялары бар өнім, қызмет немесе нәтиже алу үшін жасалуы керек жұмыс.

**Жоба тобын басқару** - жобаның орындалуын оңтайландыру мақсатында топ мүшелерінің қызметін бақылау, кері байланыс беру, мәселелерді шешу және топтағы өзгерістерді басқару үрдісі.

**Жобаны басқару** - жоба жұмысына білім, білік, дағды құралдары мен әдістерін жоба талаптарына сай қолдану.

**Жобалық тәуекелдерді басқару** - тәуекелдерді басқаруды жоспарлауды, сәйкестендіруді, талдауды, жауап беруді жоспарлауды, сондай-ақ жобадағы тәуекелдерді бақылауды жүзеге асырумен байланысты үрдістермен қамтиды.

**Жоба ауқымын басқару** - жобада жобаның сәтті аяқталуы үшін қажетті жұмыстардың барлығы бар болуын қамтамасыз ету үшін қажетті үрдістер кіреді.

**Жоба мерзімін басқару** - жобаның уақытында аяқталуын қамтамасыз ету үшін қажетті үрдістерді қамтиды.

**Жоба құнын басқару** - жобаның бекітілген бюджет шегінде орындалуын қамтамасыз ете отырып, шығындарды жоспарлау, бағалау, бюджеттендіру, қаражат жинау, қаржыландыру, басқару және бақылауға қажетті үрдістерді қамтиды.

**Жобаның адам ресурстарын басқару** - жобалау тобын ұйымдастыру, басқару және көшбасшылық үрдістерін қамтиды.





## ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Богданов В. Жобаларды басқару. Корпоративті жүйе - біртіндеп. - М.: Манн, Иванов және Фербер, 2012. – 248 б.
2. Вайс Дж., Высоцкий Р. Жобаларды басқарудың 5 кезеңі: жоспарлау мен іске асыруға арналған практикалық нұсқаулық [Электрондық ресурс]. - Кіру режимі:<http://www.pmwebinars.ru/blog/knigi-po-upravleniyu-proektami-kotoryie-mozh-no-skachat.html>..
3. Герасимов В.В. Жоба менеджменті. Дәріс курсы. Оқулық. жәрдемақы / В.В. Герасимов, Е.В. Круглова, Э.А. Лабутин, Э.А. Саломатин - Новосибирск: NGASU, 2006. -- 106 б.
4. Сұр СФ, Ларсон Э.В. Жобаны басқару: практикалық нұсқаулық / Пер. ағылшын тілінен - М.: «Бизнес және қызмет», 2003. - 528 б.
5. Кэмпбелл К. Бір беттен тұратын жобаны басқару. - М.: ЖШҚ «И.Д. Уильямс », 2009. - 160 б.
6. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Жобаны басқару: Оқулық. жәрдемақы. 5-ші басылым, Аян. - М.: «Омега-Л» баспасы, 2012.960 б.
7. Р.Нютон, А-дан Ж-ға дейін жобаларды басқару - М.: Альпина баспасы, 2013. – 180 б.
8. Павлов А.Н., Шаврин А.В., Кутузов А.С. Жобаны басқаруға арналған құжаттар шаблондары. - М.: Бином. Білім зертханасы, 2011 ж. - 159 б.
9. Портни, Стэнли І. Думмилерге арналған жобаларды басқару / М.: Уильямс баспасы, 2004. - 352 б.
10. Том ДеМарко. Мерзімі: Жобаны басқару туралы роман. - М.: Вершина, 2006.