

В.В. Бирюков<sup>1</sup>, А.С. Есенгельдина<sup>2</sup>, Д.А. Ситенко<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Қарағанды мемлекеттік техникалық университеті, Қазақстан;

<sup>2</sup>Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Астана, Қазақстан;

<sup>3</sup>Е.А. Бөкетов атындағы Қарағанды мемлекеттік университеті, Қазақстан  
(E-mail: yanar77@inbox.ru)

## Нарық жағдайындағы жобаларды басқарудың корпоративтік жүйесінің даму келешектері

Мақалада компанияның жобалық қызметін стандарттауға, автоматтандыруға және қолдауға бағытталған жобаларды басқарудың корпоративтік жүйесінің ерекшеліктері қарастырылған. Авторлар жобалық басқару жүйесінде қолданылатын халықаралық стандарттарды ашқан. Корпоративтік жобаларды басқару жүйесінің негізгі бөліктері зерттелген: жобаларды басқару әдістемесі; жобаның кеңсе (құрылымдық бөлімше) және жобалық комитет (алқалы орган); жобаларды басқарудың ақпараттық жүйесі. Авторлар жобаларды таңдау, жоба тәуекелдеріне талдау жасау және жобаларды тұжырымдамалық жоспарлау кезінде орын алатын негізгі қателіктерді анықтаған. Авторлар жобаларды басқарудың корпоративтік жүйесін тиімді құру үш компонентті қажет екенін атап өткен: нормативті-әдістемелік қамтамасыз ету (стандарт); техникалық және ақпараттық қолдау; ұйымдық және кадрлық қамтамасыз ету. Корпоративтік жобаларды басқару жүйесін іске асыру мүмкіндіктері анықталған: қорытынды нәтижелерге нақты мақсаттарды қоюдың күрделілігі; біліктілік талаптарына және персонал жауапкершілігінің дәрежесін арттыру; ұйымдастырушылық өзгерістердің қажеттілігі. Авторлардың пікірінше, стратегияны әзірлеу, әдетте, корпоративтік жобаларды басқару жүйесін енгізудің алғышарттары мен міндеттерін талдаудан басталады, тәуекелдер мен шектеулерді ескере отырып, нәтижелерге қолжеткізудің басымдықтары белгіленеді. Мақалада корпоративтік жобаларды басқару жүйесін енгізу кезінде жобаның табысқа жетуіне ықпал ететін негізгі факторлар анықталған.

*Кілт сөздер:* жобаны басқару, стандарт, жобалық кеңсе, жобалық комитет, ақпараттық жүйе, құзыреттілік, тәуекелдер.

Жобаларды басқарудың корпоративтік жүйесі (ЖБКЖ – CPMS – Corporate Project Management System) — компаниядағы жобаларды басқару үдерістерін ұйымдастыруға және қолдауға мүмкіндік беретін әдістемелік, әкімшілік және ақпараттық құралдар жиынтығы. ЖБКЖ — бұл компанияның жобалық қызметін стандарттау, автоматтандыру және қолдауға бағытталған кешенді тәсіл. Бұл әдіс жобалар мен бағдарламаларды неғұрлым тиімді орындау мақсатында жоспарлау сапасын жақсартады, нәтижесінде ресурстарды, қаржыларды және тағы басқа шектеулерді енгізеді.

Корпоративтік жобаларды басқару жүйесін енгізу жобаға бағытталған және жобаға тәуелді компаниялар мен ұйымдар үшін өте маңызды. Сонымен қатар ЖБКЖ табысты қызметті іске асыру мақсатында ішкі және сыртқы жобалардың санын көбейтуге және дамытуға тырысатындар, өздерінің құзыреттілігін (жетілуін) жақсартқысы келетіндер және жобалық қызметке неғұрлым тиімді көзқараспен қарайтындар үшін қажет.

Жобаларды басқаруда көптеген тәсілдер мен үздік әлемдік тәжірибелер бар, олардың қатарына PMBOK®, PRINCE2, P2M және тағы басқаларды жатқызуға болады:

– жобаларды басқару ілімі жиынтығының нұсқаулығы — PMBOK® (A Guidetothe Project Management Body of Knowledge), Жобаны басқару институты (Project Management Institute — PMI) әзірлеген. PMBOK® — әмбебап стандарт және кәсіби даму мен сертификаттау бағдарламалары үшін жобаны басқарудың негізгі сілтемесі ретінде пайдаланылуы мүмкін. Сондай-ақ стандарт кез келген ұйымдағы жобаның қабылдануына және жобаларды жүзеге асыру үшін қойылатын талаптарға бейімделуі мүмкін. PMBOK® стандартының ағымдағы бесінші нұсқасы 2013 жылдың қаңтарында шығарылды. 2016 ж. PMBOK® стандартының алтыншы нұсқасы әзірленді және бұл стандартты жобаны басқару саласындағы түрлі халықаралық ұйымдар талқылап жатыр [1];

– жобаларды басқару үдерісіндегі ілімдер жүйесі — PRINCE2 (Projects IN a Controlled Environment). 1989 ж. ақпараттық технологиялар саласында мемлекеттік жобаларды басқару үшін құрылған британдық стандарт. Стандарт PMBOK® негіздерін нақтылайды және технологияға көбірек ұқсас. 2009 ж. басылып шығарылған PRINCE2 стандартының бесінші басылымы екі кітаптан тұрады: Managing Successful Projects Using PRINCE2 (PRINCE2-ні қолдана отырып, табысты жобаларды басқару) және Directing Successful Projects Using PRINCE2 (PRINCE2 негізіндегі табысты жобаларды

басқару). Бірінші кітапты жобаны басқарумен айналысатын менеджерлер пайдаланады, ал екіншісін жобалық комитеттердің басшылары, басқарма мүшелері және жобалық демеушілер қолданады. Екінші кітапта көптеген компанияларға қажет болатын жобалық демеушілерге қойылатын біліктілік талаптары да бар [2];

– жобаларды ұйымның стратегиясымен байланыстыру үшін Жапониядағы жобаларды басқару қауымдастығы (Project Management Association of Japan (PMAJ)) стандарт дайындады. 2001 ж. «Жобаларды басқарудың стандарты» әзірленді — The Guide book for Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M) — Кәсіпорынға инновацияларды енгізу бойынша жобалар мен бағдарламаларды басқару бойынша нұсқаулық. P2M стандарты қазіргі уақытта жоба мен бағдарламаны басқару үшін PMAJ-дің негізгі стандарты болып табылады [3].

Іске асыру үшін негіз ретінде таңдалған әдіснамаға қарамастан, әдетте, корпоративтік жобаларды басқару жүйесі үш бөлшекпен анықталады (1-сур.).

*Жобаны басқару әдістемесі* — жобаны басқарудың бірыңғай корпоративтік ережелері (жобаларды басқару ережелері; жобалардың қоржынын басқарудың ережелері; тәуекелдерді, ресурстарды, қаржыны, сапаны жоспарлау және басқару; құжаттардың үлгілері және т.б.). Әдістеме жобаны басқару үдерістерін, жоба мен қоржынның өмірлік циклін, негізгі рөлдерді және құқықтарды ажыратуды сипаттайды, яғни әдіснама жобаларды басқару бойынша нормативтік құжаттарға арналған рәсімдер мен үлгілерді қамтиды.

*Жобаның кеңсесі* (құрылымдық бөлімшесі) және *Жобалық комитет* (алқалы орган) — жобаны басқару үдерісіне жауап беретін ішкі жобалар құрылымы мен жобаны іске асыру барысында негізгі шешімдер қабылдайтын құрылымдық бірлік. Әдетте, жобаның кеңсесі жоғары басшылыққа тікелей жауап береді.



Дереккөзі: Авторлармен [4, 5] негізінде әзірленген.

1-сурет. Корпоративтік жобаларды басқару жүйесінің бөліктері

Жоба кеңсесінің негізгі қызметтеріне мыналар жатады [6]:

- ЖБКЖ енгізу және дамыту;
- жоба менеджерлеріне сараптамалық және әдістемелік көмек көрсету;
- кадрларды және менеджерлерді оқытуды ұйымдастыру;
- жобаның мұрағатын жүргізу, компанияның тәжірибесін жинақтау;
- жобаларды басқарудың ақпараттық жүйесін басқару және қолдау;
- жоба есептерін басшылыққа дайындау;
- жобалардағы ресурстарды басқару.

Алқалы орган (жобалық комитет) жоғары басшылық өкілдерінен тұрады. Жобалау комитетінің негізгі қызметтері:

- жоба менеджерлерінің құзыретінен тыс мәселелерді қарау және шешу;
- жобаны іске қосу, жабу.

*Жобаларды басқарудың ақпараттық жүйесі* (ЖБАЖ) — жобаларды басқару үдерістерін автоматтандыру, деректерді топтастыру және жобаларды басқару, білім базасын қалыптастыру үшін

қажетті бірыңғай ақпараттық кеңістік. Қазіргі уақытта ЖБАЖ негізгі өнімдеріне MS Project Server, HP PPM, Oracle Primavera жатады. ЖБАЖ жобаны іске асыруды тиімді және жоғары сапалы жоспарлау мен бақылауды, жобалық деректерді біріктіруді қамтамасыз етеді [7].

ЖБАЖ іріктеу және іске асыру алдында жобаны басқару әдістемесін құру және Жобаның кеңсесі болуы керек. ЖБАЖ мынадай талаптарға сай болуы қажет: ұйымның қажеттіліктері; қатысушылардың біліктілік деңгейі және жоба менеджері; жобаны басқару үдерістерінің әдістемесі. Ақпараттық жүйенің қызметіне қойылатын талаптар жоба менеджменті әдіснамасында сипатталған үдерістердің негізінде қалыптастырылады және компания көзқарастарының барлығын ескереді: жобаларға өзгерістер енгізу туралы өтініштерді қарау және бекіту; жобалар арасындағы ресурстарға байланысты қайшылықтарды шешу, басымдықтарды белгілеу; жобалардың орындалуын бақылау; жобаларды компанияның стратегиясымен байланыстыру.

Көптеген компаниялар мен мемлекеттік мекемелер үшін жобалар мен бағдарламалар маңызды рөл атқарады. Осы жобалар мен бағдарламалардың уақтылы және сапалы орындалуына байланысты көптеген ұйымдар өз пайдасын арттыра алады, жаңа өнім шығара алады немесе бар өнімнің сипаттамаларын жақсартады, компанияға инвестициялар тартады, жоғары технологиялық зерттеулер мен сынақтарды жүргізеді. Жобалар мен бағдарламалар адам қызметінің барлық салаларында бар және олардың дұрыс басқарылуы компаниялардың даму стратегиясын уақтылы, ресурстардың шегінде, қаржының мөлшерінде және орындаудың тиісті сапасымен жүзеге асыруға көмектеседі. Көптеген жобалар ұйымның одан әрі дамуы үшін өте маңызды, ал ұйымның көлемі маңызды емес, бұл жеке бизнес немесе үлкен корпорация болуы мүмкін. Жобалар ілгері қозғалыс болып табылады және жобаны басқарудың құзыреттілігі алға қойған мақсаттарға қолжеткізуге мүмкіндік береді.

Барлық жобалар мұқият жоспарланып, жоғары сапамен басқарылуы керек. Бұл мақсат пен нәтижелерге қолжеткізу үшін қажет. Тәжірибе көрсеткендей, жобаларды таңдап, жоба тәуекелдерін талдау және жобаларды тұжырымдамалық жоспарлау кезінде келесі қателіктер орын алады:

- шектелген ресурстар нақты анықталған тапсырмаларға жұмсалады;
- ұйымның тәуекелдері (технологиялық, қаржылық және бәсекеге қабілеттілік) қолайсыз деңгейге дейін артады.

Жобаларды жоспарлау және орындау кезіндегі қателер келесі жағдайларға әкелуі мүмкін [8, 9]:

– келісімшарттардан күтілетін пайда, ақыр соңында, жоспарланған шығындардан асып кетуіне, келісімшарттардың талаптарын орындамауына және келісімшартта қарастырылған айыппұлдар мен өсімпұлдардың төленуіне байланысты түрлі шығындарға әкеп соғады;

– жаңа өнімдерді ұзақ уақытқа созылған нарыққа шығару, бұл мақсаттарға қолжеткізуге және нарықта өнімді жылжытуға кері әсерін тигізеді;

– жаңа өнімдерді нарыққа шығару мақсаты болып табылатын жобалар осы өнімдерді өндіруден жоспарланған пайда алу мүмкіндігіне ие болу үшін кешігіп қалады;

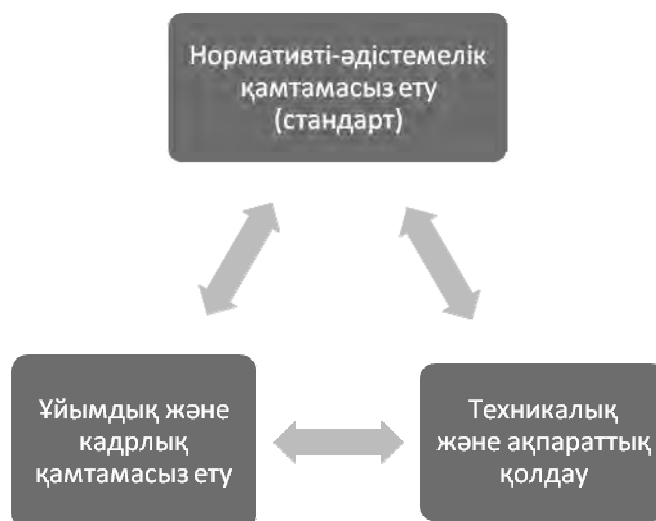
– негізгі құралдарды іске қосуды кешіктіру, бұл осы мақсаттарға бағытталған өнімдерді өндіруге арналған бизнес мақсаттарының орындалмауына әкеледі;

– ақпараттық технологиялар саласында жобалар бюджетті және уақытты бұзу арқылы жүзеге асырылады, бұл басқаруға, жалпы шығындар мен іс-әрекеттердің тиімділігіне теріс әсер етеді. Статистикаға сәйкес, ақпараттық жүйені дамытуға арналған алты жобаның біреуі ғана жоспарланған уақытында, бюджет пен сапаға сәйкес жүзеге асырылады және жобалардың жартысы ғана аяқталғанша тоқтатылады.

Бір компанияның маңызды жобасындағы қателері мен мәселелері осымен байланысқан басқа да жобалар мен бағдарламалардың пайдасын нөлге әкелуі мүмкін. Көбінесе жобаның орындалуын бақылау және жоғары тәуекелділікке ие жобаларды бағалау тиімсіз болып келеді және қателердің теріс салдарын түзету үшін қандай да бір іс-қимыл жасау өте кеш болған уақытта анық болады.

Нәтижесінде осы немесе басқа жобаларға жауапты әрбір компания тиімді және жоғары сапалы жобаларды басқару үшін жеткілікті дағдылар мен құзыретке ие болады.

ЖБКЖ-ні компанияда енгізу бағдарлама мен жобаларды басқару жобалық-бағдарланған ақпараттық жүйені қолдану арқылы компанияның әдіснамасы шеңберінде мамандандырылған ұйымдық құрылымның көмегімен жүзеге асырылады деп болжайды. Жобаларды басқарудың корпоративтік жүйесін тиімді құру үш компонентті қажет етеді (2-сур.).



Дереккөзі: Авторлармен [8, 9] негізінде әзірленген.

2-сурет. Жобаларды тиімді басқару жүйесінің қатынасы

Басқарудың тиімді ұйымдастырушылық құрылымын құруға және персоналды ынталандыруға арналған құралдардың маңыздылығын қайта қарау және ЖБКЖ құрудағы сәтсіздіктер мен үмітсіздіктер себеп болады. Керісінше, ақпарат пен коммуникацияларды өңдеудің заманауи құралдарын пайдаланбай, басқару рәсімдерін тиімді енгізуді қамтамасыз ету мүмкін емес. Жобаны жоспарлау және бірыңғай ақпараттық орта үшін бірыңғай ақпараттық модель болуы жобалардың командалары мен жұмыс режимінде түрлі деңгейдегі менеджерлердің жұмыс қабілетін қамтамасыз ететін маңызды фактор болып табылады.

ЖБКЖ-нің интеграциялық іске асырылуы басқару жүйесінің барлық негізгі компоненттерінің теңдестірілген дамуы болып табылады. Құрамдас бөліктердің біріне назар аудармау немесе оған толықтай назар аудармау тұтастай алғанда жүйенің тиімділігін төмендетеді. Мысалы, тиімді корпоративтік стандарт жобаны басқарудағы базалық білімі жоқ және стандарттағы рәсімдер мен техникалар бойынша оқытылмаған мамандар тарапынан пайдаланылуы екіталай. Керісінше, компанияны және корпоративтік стандарттарды ескерместен, жобаларды басқарудың жалпы қағидаттары мен әдістеріне қызметкерлерді оқыту тек шектеулі нәтижелер береді.

ЖБКЖ-нің дамуы мен іске асырылуы — стратегия мен іске асыру тактикасын мұқият қарастыруды талап ететін дәйекті шаралар кешені (корпорация ішіндегі жоба).

ЖБКЖ іске асырудың мақсаттары, әдетте, компания жобаларының, даму бағдарламаларының және тұтастай алғанда инвестициялық үдерістің тиімділігін арттыру көрсеткіштерінде көрініс табады. Бұл жобаның нәтижелері жобаны іске асыруды, жобалар мен бағдарламаларды, қажетті ұйымдастырушылық құрылымдарды (мысалы, стратегиялық комитет, жобалау бюросы және т.б.) бастау, жоспарлау, ұйымдастыру рәсімдерін, жоба қатысушыларын (бас менеджер, куратор және т.б.), мамандандырылған ақпараттық жүйені, кадрлар даярлауды, нормативтік көрсеткіштердің дерекқорын, іске асырылған жобалар бойынша құжаттардың мұрағатын қамтиды.

ЖБКЖ іске асыру жобаларының ерекшеліктері [10, 11]:

– түпкілікті нәтижелерге және табысқа жету критерийлеріне нақты мақсаттар мен талаптарды қалыптастыру және келісудің күрделілігі. Жобаның барысында осы талаптардың ықтимал өзгерістерін нақтылау;

– персоналдың біліктілік талаптарына және адами фактордың тәуелділігіне алып келетін жауапкершілік дәрежесіне қойылатын талаптарды арттыруды көздейтін басқарушылық шешімдерді дайындау және қабылдау;

– жеке бөлімшелер мен менеджерлердің мүдделер қақтығысына байланысты ұйымдастырушылық өзгерістердің қажеттілігін ескеру.

Осылайша, ЖБКЖ енгізу жобасы «ашық» түрге жатады, яғни бастапқы кезеңдерде жоғары дәрежелі дәлдікпен жоспарлауға қиын жобаларды және сәйкесінше ұқсас жобаларды жоспарлау мен іске асыру, қолжеткізілген нәтижелерді ескере отырып, кезеңдермен жүзеге асырылады. Осындай

жобалардың табысты болуы үшін негізгі сатылар мен аралық нәтижелерді анықтау арқылы жалпы іске асыру стратегиясын әзірлеу міндеті маңызды болып келеді.

Әртүрлі компанияларда жобаларды басқарудың бірыңғай технологиясына көшу түрлі жолдармен жүзеге асырылатынын ескеру қажет. Жобаны іске асыру үшін осы немесе басқа стратегияны таңдау жобалардың ерекшеліктері мен бизнесті дамытудың қазіргі жағдайы бойынша компанияның іске асыруға дайындығы арқылы анықталады. Стратегияны әзірлеу әдетте ЖБКЖ іске асырудың алғышарттары мен мақсаттарын талдаудан басталады, тәуекелдерді және шектеулерді ескере отырып, тиімді нәтижелерге қолжеткізудің басым бағыттарын белгілейді. Мұндай жобалардың жиі кездесетін тәуекелдері ұйымдық қателіктерге (дұрыс емес стратегияны таңдау, компаниядағы жобаны қате орналастыру), сонымен қатар адами факторларға (мотивацияның жоқтығы, қызметкерлердің төмен біліктілігі) байланысты.

Көбінесе тәуекелдердің мынадай түрлері жиі кездеседі:

– мақсаттарды қою және жобаны анықтаудағы қателер, іске асыру стратегиясына теңдестірілген көзқарастың жоқтығы;

– жобаға қатысушылардың үміттерінің жеткіліксіздігі;

– жоғары басшылық пен басқа да мүдделі тұлғалардың қолдауының жоқтығы (жеткіліксіздігі);

– жобалық топ құрылымындағы қателіктер болуы;

– қызметкерлердің біліктілігі мен мотивациясының аздығы.

Мақсатты белгілеудегі және ЖБКЖ іске асыруға арналған жобаны анықтаудағы қателер: әдетте, бұл тапсырма компанияда шектеулі түрде түсініледі; жоба ретінде қарастырылмайды; жобаның нақты ауқымы мен күрделілігі ескерілмейді. Соның салдарынан іске асыру жұмыстары түпкілікті нәтижелерге нақты талаптар болмаған жағдайда жергілікті мәселелерді шешуден, мысалы, бағдарламалық қамтамасыз етуді сатып алудан басталады. Жоспардың жетіспеушілігі, нақты уақыттағы мерзімдердің болмауы, ресурстық қажеттіліктерді төмендету (соның ішінде жасырын жұмыс үшін жеткіліксіз есеп пен компанияның әртүрлі бөлімшелерінен қызметкерлерді тартуға байланысты) басқару қабілетсіздігіне, сәтсіздіктердің жоғалуына және соның салдарынан барлық деңгейдегі жобаның қатысушыларының табысына деген сенімнің төмендеуіне алып келеді.

Қатысушылардың жеткіліксіз үміттері ішінара жобаның айқын анықтамасының нәтижесі болып табылады. Компания басшылығы өзгерістердің жылдамдығына және тереңдігіне қатысты үлкен үміт күте алады (мен «бәрін бірден» қалаймын). Тәжірибе көрсеткендей, алғашқы күту бастапқы қиындықтар пайда болған кезде жобаға деген қызығушылықтың жоғалуына әкелуі мүмкін. Қатысушылардың жиі кездесетін қателіктерінің бірі сыртқы кеңесшілердің рөлін қайта бағалауға (кеңесшілер келіп, өздері жасайды), сондай-ақ компания персоналының жобасындағы рөлі мен көлемін кемітеді. Компанияда болатын өзгерістерге қарсылық деңгейі үнемі бағаланбайды, сондықтан мынадай құбылыстар жиі болады: жауапкершіліктер мен өкілеттіктер аймағын қайта бөлу қатысушылары мүдделерінің қақтығысы, жүйе пайдаланушыларының өз міндеттері мен мүмкіндіктерін әртүрлі түсінуі.

Компанияның жобаларды басқару жүйесіндегі өзгерістер, әдетте, даму стратегиясын қалыптастыруға және жүзеге асыруға әсер етеді және, тиісінше, басқарудың жоғарғы деңгейінде үйлестіруді талап етеді. Жобаның жоғарғы басшылығының және басқа да негізгі мүдделі тараптардың қолдауының жеткіліксіздігі ЖБКЖ іске асыру бойынша негізгі ұйымдық шешімдерді қабылдауға (сәйкесінше) және, тиісінше, жобаға қатысты елеулі тәуекелдерге әкеледі.

Жобалық топты құрудағы қателіктерге байланысты тәуекелдер жобаның жетекшісінің компаниядағы өкілеттігі мен позициясының жеткіліксіздігімен қатар, топтың «таршылығын» (компанияның мамандарын — ЖБКЖ болашақ пайдаланушылары белсенді түрде тартылуы тұрғысынан) қамтиды. Егер жобаға сыртқы кеңесшілер тартылса, онда табысқа жетудің маңызды шарттарының бірі — мақсаттары бір, жобалық басқаруды қолданудың ерекшелігін және қағидаттарын түсінетін бірыңғай топ құру.

Жүйені енгізудегі негізгі кедергі қызметкерлердің біліктілігі мен ынтасы жеткіліксіз болуы мүмкін. Ресми қалыптасқан басқару үдерістерін тиімді пайдалану негізгі басқару білімдерін (белгілі бір әдістер мен рәсімдерді саналы қолдану) және ақпараттық технологиялардың белгілі бір деңгейін болжайды. Сондай-ақ компания үшін және жеке қатысушылар үшін (өзара әрекеттесуді жеңілдету, ашық сыйақы беру жүйесі, мансаптық болашақ) енгізілген жүйенің артықшылықтарын түсіну өте маңызды.

ЖБКЖ іске асыру кезінде сәттілікке жетудің негізгі (сыни) факторлары [12, 13]:

- 1) келісілген мақсаттар мен жоба нәтижелерінің болуы;
- 2) басшылық тарапынан қолдау;
- 3) нақты жұмыс істейтін бірлескен топты құру;
- 4) жоспарлардың болуы (стратегиялық, басымдықты шаралар, тәуекелдерге әрекет жасау);
- 5) пайдаланушы талаптарын қарау;
- 6) жобаның қатысушылары мен пайдаланушыларының жеткілікті біліктілігі;
- 7) жобаның барлық қатысушылары үшін ынталандыру жүйесінің болуы;
- 8) байланыс, бақылау және өзгертуді басқару жүйесінің болуы;
- 9) пилоттық жоба бойынша енгізілімдер;
- 10) тиісті ақпараттық технологияларды пайдалану.

Сәттілікке жетудің біріншіден төртіншіге дейінгі факторлары жобаны іске асыру стратегиясын анықтайды, оны іске қосу өте маңызды.

Жобаны іске асыра отырып, біз нақты және анық белгіленген мақсаттарға (қысқа мерзімді де, стратегиялық), табыстылық деңгейлеріне, жобаның нәтижелері мен шекараларына баға береміз. Әрине, кеңесшілер тиісті құжаттарды әзірлеуге көмектесе алады, бірақ компания басшылығының да, жобалық топтың барлық негізгі мүшелерінің де бірдей түсінігі мен келісуіне қолжеткізу маңызды.

Жоғары басшылықтың қолдау деңгейін бағалайтын болсақ, біз оның жеке мүдделерін ескереміз, бизнес-үдерістерді басқарудағы өзгерістердің қажеттілігін түсініп, жоба бойынша шешімдерді қабылдауға қатысуға дайын боламыз. Бұдан басқа, жоғары басшылық қызметкерлерді және жоба жетекшілерін (менеджер және куратор) тағайындауға жанама қолдау көрсетіп, оларға тиісті өкілеттіктер беруді бағалайды.

Шынымен, жұмыс істейтін жобалық топты құру компания мамандары мен сыртқы кеңесшілердің құрамын анықтау мүмкіндігін білдіреді. Басшылық пен тапсырыс берушінің мамандарының бірлескен жоба командасының жұмысына белсенді қатысуы, жоба жетекшісі мен куратордың нақты өкілеттіктері ең ерте кезеңдерде қамтамасыз етілуі тиіс. Ішкі маркетингтік бағдарламаның жобасын басынан бастап (жобаға қызметкерлерді тартуға және оған оң көзқарасты қамтамасыз ету үшін) орындау маңызды болуы мүмкін.

Келесі фактордың маңыздылығы айқын. Жоспардың болуы (стратегиялық, басымдықты іс-шаралар, тәуекелдерге әрекет ету) сыртқы және ішкі мәселелерді қоса алғанда, әртүрлі қатысушылардың жауапкершіліктерін нақты анықтауға, олардың әрекеттерін үйлестіруді қамтамасыз етуге және басшылыққа ресурстардың қажеттілігін негіздеуге мүмкіндік береді.

Бесіншіден оныншыға дейінгі факторлар жобаны іске асыру тактикасымен тығыз байланысты және оны іске асыру барысында мәселелерді болдырмау үшін маңызды. Дегенмен, алдын ала зерттеу барысында бұл факторлар стратегиялар мен жоспарларды әзірлеу кезінде бағалануы және ескерілуі мүмкін. Сонымен қатар жоба барысында оларды қайта бағалау оның динамикасын және даму бағытын түсіну үшін де пайдалы.

Пайдаланушылардың талаптарын ескере отырып (жобаның менеджерлері және компанияның функционалды менеджерлері, команда мүшелері), олардың дамуына қатысуы осы үдерісті қиындатуы мүмкін, бірақ жүйенің іске асыру кезеңінің нақты уақыт режимінде күрделілігін барынша азайтуға мүмкіндік береді. Ең дұрысы, барлық ықтимал пайдаланушылар жоба нәтижелерінің пайдалылығын түсініп, даму және тестілеу үдерісіне белсене араласуы керек. Жобаның бастапқы кезеңінде жобаға қатысушылардың сындарлы түрде қатысуы, олардың мүдделері мен алаңдаушылықтары бағаланады.

Сонымен, жобаларды басқарудың корпоративтік жүйесін қарастыра отырып, мынадай қорытындылар жасауға болады:

– жобаларды басқару барысында кез келген компания жобаны басқарудың әдістемесін, Жобаның кеңесі мен Жобалық комитет қызметтерін, жобаларды басқарудың ақпараттық жүйесін ескеру қажет;

– жобаларды тиімді басқару үшін нормативті-әдістемелік қамтамасыз ету, техникалық және ақпараттық қолдау, ұйымдық және кадрлық қамтамасыз ету бағыттарының қатынастарын анықтаған жөн;

– жобаларды ұйымдастыруға әсер ететін басқару технологияларын, оның ішінде ақпараттық технологиялар мен әдіснама саласындағы жобаға қатысушылардың және пайдаланушылардың біліктілігін есепке алу керек.

## Әдебиеттер тізімі

- 1 A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide Fifth Edition - 2013 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA. [Electronic resource]. Access mode: [www.pmi.org](http://www.pmi.org).
- 2 PRINCE2 Methodology [Electronic resource]. Access mode: <https://www.prince2.com/uk/prince2-methodology>.
- 3 P2M – The Guide book for Project and Program Management for Enterprise Innovation. [Electronic resource]. Access mode: <http://pmppractice.ru/knowledgebase/normative/projectstandarts/p2m/>.
- 4 Бартенева О.А. Как формируется общекорпоративный портфель проектов: основные принципы формирования стратегически ориентированного общекорпоративного портфеля проектов крупной компании / О.А. Бартенева // Российское предпринимательство. — 2010. — № 1. — С. 42–46.
- 5 Павлов А.Н. Управление программами проектов на основе стандарта PMI The Standard for Program Management: изложение методологии и рекомендации по применению / А.Н. Павлов. — М.: БИНОМ; Лаборатория знаний, 2012. — 304 с.
- 6 Вайсблат Б.И. Проектный офис: оптимизация формирования портфеля проектов / Б.И. Вайсблат // Экономический анализ: теория и практика. — 2009. — № 26. — С. 6, 7.
- 7 Тихомирова О.Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ: монография / О.Г. Тихомирова. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 300 с.
- 8 Персод Н.Л. Проектный офис как центр управления коммуникациями / Н.Л. Персод // Менеджмент сегодня. — 2014. — № 4. — С. 240–255.
- 9 Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании: учеб. пос. по дисциплине, специализации, специальности «Менеджмент организации» / В.Н. Фунтов. — СПб.: Питер, 2011. — 394 с.
- 10 Кендалл Дж. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами / Дж. Кендалл, С. Роллинз; пер. с англ. — М.: ПМСОФТ, 2004. — 338 с.
- 11 Попова Е. Проектный офис: уровень зрелости / Е. Попова, О. Шестопалова, С. Глазырина, Е. Тодосиева // Бизнес: организация, стратегия, системы. — 2009. — № 1. — С. 15–24.
- 12 Дмитриев К. Стандарты по компетенциям в области управления проектами [Электронный ресурс] / К. Дмитриев, А. Филимонов. — Режим доступа: [sovnet.ru/library/publications/279](http://sovnet.ru/library/publications/279).
- 13 Yessengeldina A. Modern problems of efficiency of the implementation of innovative projects / A. Yessengeldina, D. Sitenko // Bulletin of the Karaganda University. Economy series. — 2016. — No. 4 (84). — P. 128–133.

В.В. Бирюков, А.С. Есенгельдина, Д.А. Ситенко

### Перспективы развития корпоративной системы управления проектами в рыночных условиях

В статье рассмотрены особенности корпоративной системы управления проектами, которая направлена на стандартизацию, автоматизацию и поддержку проектной деятельности компании. Авторами раскрыты существующие международные стандарты, применяемые в системе управления проектами. Выделены составные части корпоративной системы управления проектами: методология по управлению проектами; Проектный офис (структурное подразделение) и Проектный комитет (коллегиальный орган); информационная система управления проектами. Авторами определены основные ошибки, возникающие при выборе проектов, анализе рисков проекта и их концептуальном планировании. Авторы статьи отмечают, что создание эффективной корпоративной системы управления проектами предполагает наличие трех компонентов — нормативно-регламентного и методологического обеспечения (стандарта); технического и информационного обеспечения; организационного и кадрового обеспечения. Определены возможности внедрения корпоративной системы управления проектами: сложность формулировки четких целей к конечным результатам, повышение требований к квалификации и степени ответственности персонала, необходимость проведения организационных изменений. По мнению авторов, разработку стратегии обычно начинают с анализа предпосылок и задач внедрения корпоративной системы управления проектами, с расстановки приоритетов достижения результатов с учетом рисков и ограничений. В статье выявлены основные факторы, которые влияют на успех проекта при внедрении корпоративной системы управления проектами.

*Ключевые слова:* проектное управление, стандарт, Проектный офис, Проектный комитет, информационная система, компетентность, риски.

V.V. Biryukov, A.S. Yessengeldina, D.A. Sitenko

## Prospects for the development of the corporate project management system in market conditions

The article considers the features of the corporate project management system, which is aimed at standardization, automation and support of the project activity of the company. The authors disclosed the existing international standards used in the project management system. The components of the corporate project management system are considered: methodology for project management; Project office (structural unit) and the Project Committee (collegial body); project management information system. The authors identified the main errors that arise in selecting projects, analyzing project risks, and in conceptual planning of projects. The authors of the article note that the creation of an effective corporate project management system assumes the existence of three components: regulatory and methodological support (standard); technical and information support; organizational and personnel support. The possibilities of implementing the corporate project management system have been defined: the complexity of formulating clear goals for the final results; increasing the requirements for qualifications and the degree of responsibility of personnel; the need for organizational changes. According to the authors, the development of the strategy usually begins with an analysis of the prerequisites and tasks of implementing the corporate project management system, setting priorities for achieving results taking into account risks and constraints. The article identifies the main factors that influence the success of the project when implementing the corporate project management system.

*Keywords:* project management, standard, Project Office, Project Committee, information system, competence, risks.

### References

- 1 A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide Fifth Edition - 2013 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA. *pmi.org*. Retrieved from [www.pmi.org](http://www.pmi.org).
- 2 PRINCE2 Methodology. *prince2.com*. Retrieved from <https://www.prince2.com/uk/prince2-methodology>.
- 3 P2M – The Guide book for Project and Program Management for Enterprise Innovation. *pmpractice.ru*. Retrieved from <http://pmpractice.ru/knowledgebase/normative/projectstandarts/p2m/>.
- 4 Barteneva, O.A. (2010). Kak formiruetsia obshchekorporativnyi portfel' proektov: osnovnye printsipy formirovaniia stratezhicheskii orientirovannogo obshchekorporativnogo portfel'ia proektov krupnoi kompanii [How is the general corporate portfolio of projects formed: the basic principles of forming a strategically oriented corporate portfolio of projects of a large company]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo – Russian Entrepreneurship*, 1, 42–46 [in Russian].
- 5 Pavlov, A.N. (2012). *Upravlenie prohekkami na osnove standartov PMI The Standard for Prohekk Management: izlozhenie metodologii i rekomendatsii po primeneniiu [Managing PMI program programs The Standard for Program Management: a methodology and recommendations for application]*. Moscow: BINOM; Laboratoriia znaniia [in Russian].
- 6 Vajsblat, B.I. (2009). Proektnyi ofis: optimizatsiia formirovaniia portfel'ia proektov [Project office: Optimization of portfolio development]. *Ekonomicheskii analiz – Economic analysis*, 26, 6–7 [in Russian].
- 7 Tihomirova, O.G. (2013). *Upravlenie proektom: kompleksnyi podkhod i sistemnyi analiz [Project management: integrated approach and system analysis]*. Moscow: INFRA-M [in Russian].
- 8 Persod, N.L. (2014). Proektnyi ofis kak tsentr upravleniia kommunikatsiiami [Project office as a communications management center]. *Menedzhment sehodnia – Sednews management*, 4, 240–255 [in Russian].
- 9 Funtov, V.N. (2011). *Osnovy upravleniia proektami v kompanii [Fundamentals of project management in the company]*. Saint Petersburg: Piter [in Russian].
- 10 Kendall, Dzh., & Rollinz, S. (2004). *Sovremennyye metody upravleniia portfel'iami proektov i ofis upravleniia proektami [Modern methods of portfolio management and project management office]*. Moscow: PMSOFT [in Russian].
- 11 Popova, E., Shestopalova, O., Glazyrina, S., & Todosieva, E. (2009). Proektnyi ofis [Project office]. *Biznes: orhanizatsiia, stratehiia, sistemy – Business: organization, strategy, systems*, 1, 15–24 [in Russian].
- 12 Dmitriev, K., & Filimonov, A. Standarty po kompetentsiiam v oblasti upravleniia proektami [Standards for competencies in the field of project management]. *sovnet.ru*. Retrieved from [sovnet.ru/library/publications/279](http://sovnet.ru/library/publications/279) [in Russian].
- 13 Yessengeldina, A., & Sitenko, D. (2016). Modern problems of efficiency of the implementation of innovative projects. *Vestnik Karahandinskogo universiteta. Serii Ekonomika – Bulletin of the Karaganda University. Series Economy*, 4 (84), 128–133.