

Абдраманова Г.Ж., Жаздыкбаева Д.П.

ЖОБАЛАРДЫ БАСҚАРУ

Оқу құралы

«Тұран-Астана» университеті

КІТАПХАНА

Инв. № 4/3 64894

Алматы
"ЛАНТАР BOOKS"
2023

ӘОЖ 005 (075.8)
КБЖ 65.290-2 я73
А14

*Орталық Азия инновациялық университеті,
Оқу-әдістемелік Кеңесінің мәжілісінде бекітіліп, баспаға ұсынылған
(№5 хаттама « 27 » 03 2023 ж.).
«Қаржы, бухгалтерлік есеп және туризм» кафедрасы
(№ 8 хаттама « 24 » 03 2023 ж.) баспаға ұсынған.*

Рецензенттер:

- Туребаева Ж.К.** Мираc университетінің «Бизнес және басқару» секторының э.ғ.к., аға оқытушысы
- Агабекова Г.Н.** Мираc университетінің «Бизнес және басқару» секторының э.ғ.к., аға оқытушысы
- Құралбаева А.Ш.** ОАИУ, э.ғ.д, «Қаржы, бухгалтерлік есеп және туризм» кафедрасының профессоры

- А14** Абдраманова Г.Ж., Жаздыкбаева Д.П.
Жобаларды басқару: оқу құралы / Г.Ж. Абдраманова,
Д.П. Жаздыкбаева. – Алматы: Lantar Books, 2023. – 113 б.
ISBN 978-601-361-367-3

Оқу құралы «Бизнес және басқару» БББ бойынша оқитын ЖОО студенттеріне арналған. Бизнесіті ұйымдастыру мен жүргізудегі қажетті материалдар жинақталған, сонымен қатар тәжірибелік жұмыстар ұсынылып отыр. Танымдық мазмұны бар бұл оқулық экономикалық жоғары оқу орындарының студенттері мен оқытушыларына арналған.

**ӘОЖ 005 (075.8)
КБЖ 65.290-2 я73**

ISBN 978-601-361-367-3

© Абдраманова Г.Ж.,
Жаздыкбаева Д.П., 2023
© Лантар books, 2023

КІРІСПЕ

Жобаларды басқару – ұйымның, жоспарлаудың, басшылықтың әдістемесі, заманауи әдістерді қолданып өз мақсатына тиімді жетуде, жоба циклы барысындағы еңбектік, қаржылық және материалдық-техникалық ресурстардың координациясы, жұмыс көлемі мен құрылымы, құны, уақыты, сапасы мен жоба қатысушыларын қанағаттандырудағы жобада анықталған нәтижелерге жетудегі техника мен басқару технологиясы.

Оқулықтың мазмұны, жобаларды басқарудың кәсіби деңгейінде басқару шешімдері түсінігі мен қолданбалы әдістерді дайындау және теориялық негіздерін менгеру қажетті негізінде құрылған. Жалпы курста жобаларды басқарудың қолданбалы ұйымдастырушылық және әдістемелік аспектілерін, сонымен қатар жобаларды басқару үрдісіндегі ақпараттық технологиялар мен бағдарламалық қамтамасыз етілуді қамтиды.

Жобаларды басқару — бұл қосымша білімді, дағдыларды, әдістерін және құралдарын операцияларға жобаның талаптарын қанағаттандыру үшін қойылатын жобасы. Уақытта, бюджет және жұмыстардың сапасы басты назарында жоба жетекшісі. Басқаруындағы жобамен түсініледі бағытталған қызмет, жобаны іске асыруға барынша тиімділікпен кезінде берілген шектеулер бойынша уақыты, ақшалай қаражаттар (ресурстары), сондай-ақ сапасына түпкілікті нәтижелерге жобасын (құжатталған, мысалы, техникалық тапсырма). Басқару үшін ақшалай шектеулермен пайдаланылады қалыптастыру әдістері қаржылық жоспардың (бюджет) жобасы бойынша жұмыстардың орындалуына қарай, сақтау бюджет қадағаланады үшін, беруге емес шығындар шығу. Жұмыстарды орындау үшін талап етілетін олардың ресурстық қамтамасыз ету және бар арнайы басқару әдістері адами және материалдық ресурстарды (мысалы, жауапкершілік матрицасы, диаграммалар тиеу ресурстар). Команда жобаны басқару пайдаланады тобына процестерін жоспарлау және оны құрайтын процестер мен өзара іс-қимыл үшін жоспарлау және басқару табысты жобасы мүддесінде. Болып саналады, бұл тиімді басқару мерзімімен жұмыстарды кілті болып табылады табысқа барлық көрсеткіштер бойынша. Жалпы, тиімді басқару — ұйымның маңызды міндет болып табылады, оның тиімділігі жетілдіру қажет.

ТАҚЫРЫП 1

Жобаны басқару тұжырымдамасы

Жоспар:

1. Жобаның анықтамасы және оның ерекшеліктері
2. Жобаны басқарудың мәні мен сипаттамасы
3. Жобалардың классификациясы
4. Жобаларды басқару теориясы мен тәжірибесінің эволюциясы/дамуы

1. Жобаның анықтамасы және оның ерекшеліктері

Жобаны басқару бүгінде кәсіби қызметтің танылған саласы болып табылады. Жобаларды басқару әдіснамасы мен құралдары жеке компаниялар ішінде мақсатты өзгерістермен жаңа өнімдер мен қызметтерді құрумен байланысты салаларда кеңінен қолданылады.

«Жоба» ұғымы біздің іскерлік өмірімізге ұзақ және берік енгенімен, бұл терминнің жалпы қабылданған түсіндірмесі жоқ деп айтуға болады. «Жоба» сөзі латынның *projacere* – бір нәрсені алға жылжыту (*pro* – алдын ала; *jacere* – ілгерілеу, алға лақтыру) сөзінен шыққан деп есептеледі. «Жоба» терминінің қазіргі заманғы түсіндірмесі айтарлықтай кеңейді; жобаны басқару шеңберінде бұл термин белгілі бір объектілерді, құбылыстарды немесе күйлерді өзгертуге негізделген белгілі бір өзгерістерге әкелетін мақсатты жоспарды немесе идеяны жүзеге асыруды білдіреді.

Жобаларды басқару тұжырымдамасын зерттейтін және танымал ететін қазіргі заманғы ғылыми мектептер «жоба» терминінің әртүрлі анықтамаларын қолданады. Американдық жобаларды басқару институты (ЖБИ) берген және «Жобаны басқару жөніндегі білімнің нұсқаулығында» (ЖБЖБН) қамтылған ең танымал анықтама жобаны келесідей түсіндіреді¹:

Жоба – *бірегей өнімдерді, қызметтерді немесе нәтижелерді жасауға арналған уақытша кәсіпорын.*

Кез-келген жоба келесі белгілермен сипатталады:

- бірегей/ерекше сипаты;
- мақсаттың болуы және нақты тұжырымдалуы;
- іс-әрекеттердің бір реттік орындалуы;
- басталу және аяқталу мерзімдерінің анықтығы;
- шектеулі ресурстар;
- жобаның күрделілігі және оны жүзеге асыратын компанияның басқа қызмет түрлерінен айырмашылығы;
- жобаны жүзеге асыруды арнайы ұйымдастыру;
- жобаны басқару және жобаны жүзеге асыру үшін жоғары білікті мамандарды тарту қажеттілігі;
- жобаның тиімділігін және әрбір қатысушы үшін әсерін бағалау мүмкіндігі.

2. Жобаны басқарудың мәні мен сипаттамасы

Жобаны басқару – белгілі бір уақыт ішінде шектеулі ресурстар жағдайында жаңа өнімді жасау немесе жаңа нәтижеге жету үшін мақсатты қызмет. Сонымен қатар, жасалған өнімнің табиғаты шын мәнінде маңызды емес. Жобаны басқару терминінің көптеген әртүрлі анықтамалары бар. Атап айтқанда, ЖБЖБН пікірінше, **жобаны басқару – бұл жобаға қатысушылардың идеяларын аудару мақсатында білім, дағдылар, әдістер, құралдар мен технологияларды жобалық қызметке қолдану процесі.**

В.А.Заренков берілген терминді былайша түсіндіруді ұсынады: **«Жобаны басқару – оны жүзеге асыру процесін басқару.** Өз кезегінде *жобаны іске асыру* – бұл жобаның мақсатына жетуге бағытталған іс-шаралар, істер және әрекеттер жиынтығы. Сонымен, жобаны басқару – бұл жобаның мақсатына жетуге бағытталған шаралар, жағдайлар мен әрекеттер кешенін басқару».

Жобаны басқару – бұл бірегей нәтижелермен уақытша әрекеттерді басқаруға арналған басқарудың жеке саласы. Егер жобалық басқаруды дәстүрлі (функционалдык) менеджментпен салыстыратын болсақ, онда айырмашылықтарды келесідей сипаттауға болады (1-кесте).

1-кесте. Дәстүрлі және жобалық менеджменттің функциялары

Критерий	Дәстүрлі менеджмент	Жоба менеджменті
Жауапкершілік	Тұрақты жұмысты қамтамасыз ету үшін жауапкершілік алу	Пайда болатын өзгерістер үшін жауапкершілік алу
Өкілеттілік	Өкілеттілік жеткілікті тұрақты ұйымдық құрылыммен анықталады	Өкілеттіліктің белгісіздігі. Ұйымдастырушылық құрылымдар жоба циклі шеңберінде құрылады және жұмыс істейді
Тапсырмалар	Тапсырмалардың тұрақты ауқымы	Үнемі өзгертін тапсырмалар ауқымы
Басты тапсырма	Әрекетті оңтайландыру	Қақтығысты/конфликтті шешу
Іс-әрекеттің табыстылығының критерийлері	Аралық функционалдық нәтижелерге қол жеткізумен анықталады	Белгіленген түпкі мақсаттарға қол жеткізумен анықталады

Жобалық менеджмент сонымен қатар басқарудың жеке функционалдық түрлерінен (мысалы, персоналды басқарудан немесе қаржылық менеджменттен) ерекшеленеді және кросс-функционалды сипатта болады (басқаша айтқанда, компанияның әртүрлі бөлімшелері арасында үйлестірілген өзара әрекеттестік бар). Басқарудың бұл түрімен барлық негізгі функционалдық аймақтар жобаның ерекшеліктеріне байланысты әртүрлі дәрежеде және әртүрлі уақытта ғана қолданылады. Осылайша, жобаны басқару функцияларына дәстүрлі менеджменттің келесі элементтері кіреді:

- персоналды басқару;
- коммуникацияларды басқару;
- сапа менеджменті;
- маркетингті басқару;
- стратегиялық менеджмент;
- логистика және жабдықтауды басқару;
- қаржылық менеджмент;
- тәуекелдерді басқару;
- уақытты басқару;
- басқаруды өзгерту.

3. Жоба классификациялары

Жобалар өте әртүрлі болуы мүмкін және бір-бірінен әртүрлі жолдармен ерекшеленеді. Төменде әртүрлі критерийлер бойынша жобалардың ықтимал классификациялары берілген.

Іске асырудың негізгі мақсаты бойынша жобаларды ажыратады:

- коммерциялық, пайда табу мақсатымен;
- коммерциялық емес, әлеуметтік әсерге жетуге бағытталған.

Соңғы өнімнің (мақсатының) ерекшелігіне сәйкес:

- ұйымдастырушылық;
- техникалық;
- әлеуметтік;
- экономикалық;
- аралас.

Өзгерістердің сипаты бойынша:

- операциялық (компанияның ағымдағы қызметіне қатысты);
- стратегиялық (компанияның тұжырымдамалық ұстанымдарына әсер ету).

Күрделілік дәрежесі бойынша:

- жеке жобалар – белгілі бір типтегі жеке жобалар;
- мультижобалар – бірқатар моножобалардан тұратын ұйымдық-техникалық жобалар;
- мега-жобалар – құны 1 миллиард доллардан астам. және ұзақтығы 5-7 жыл немесе одан да көп.

Қатысушы тараптардың құрамы мен сипаты бойынша:

- халықаралық;
- ұлттық;
- аймақтық;
- жергілікті (муниципалдық);
- өнеркәсіп;
- ведомстволық;
- корпоративтік;
- аралас.

Сала бойынша:

- өнеркәсіптік;
- құрылыс;
- көлік;

- оқу-ғылыми;
- сауда саласында;
- күрделі.

Ұзақтығы бойынша (іске асыру уақыты):

- қысқа мерзімді (ұзақтығы 3 жылға дейін);
- орта мерзімді (ұзақтығы 3-5 жыл);
- ұзақ мерзімді (ұзақтығы 5 жылдан астам).

Функционалдық аймағы бойынша:

- өндіріс;
- технологиялық;
- қаржылық;
- маркетинг;
- зерттеулер мен әзірлемелерге бағытталған;
- персоналды басқару;
- біріктірілген.

Масштаб бойынша (қатысушылар саны, мердігерлер саны, құны, еңбек шығындары):

- кішкентай;
- орташа;
- үлкен;
- өте үлкен.

4. Жобаларды басқару теориясы мен тәжірибесінің эволюциясы

Жобаларды басқару 1930-1950 жылдары пайда болды. Бұл жерде жобаны басқару әдістемесінің теориялық негіздері АҚШ пен КСРО-да шамамен бір уақытта жасалып, қолданыла бастағанын атап өткен жөн.

1937 жылы американдық ғалым Л.Гулик күрделі жобаларды жүзеге асыру үшін матрицалық ұйым идеясын ұсынды. Бұл ретте отандық ғалымдар Гант жолақты диаграммалары мен циклограммалары негізінде жоспарлаудың теориялық негіздерін жасады. Матрицалық ұйым идеясы 1950 жылдары АҚШ армиясының құрылымдық бөлімшелерінде толық практикалық қолданысқа енді.

1956-1958 жылдары американдық ғалымдар Дж.Келли мен Р.Уокер компьютерлік енгізу арқылы критикалық жол әдісін

(CPM) әзірледі. UNIVAC, ол АҚШ-тың Кентукки штатында химиялық зауыт құрылысының жоспарын әзірлеуде сәтті сынақтан өтті. Бұл ретте Polaris бағдарламасы үшін жоба мен бағдарлама жоспарын бағалау және шолу (PERT) жүйесі әзірленді және сынақтан өтті. 1958 жылдан бері. PERT және CPM АҚШ-тың бірқатар ірі әскери және азаматтық қондырғыларында жоспарлау, тәуекелді бағалау, шығындарды бақылау үшін қолданылады. 1959 жылы Андерсен комитеті (NASA) жобаны оның өмірлік циклінің кезеңдері бойынша басқарудың жүйелі тәсілін тұжырымдады.

1960 жылдары біздің елде желіні жоспарлау және басқару әдістерін дамыту бойынша белсенді жұмыс жүргізілді, теориялық және әдістемелік әзірлемелер PERT және CPM бір реттік жұмыс пакеттерін жоспарлауға және басқаруға бейімдеу үшін пайда болды.

Өткен ғасырдың 70-жылдарында ақпаратты өңдеудің компьютерлік жүйелері пайда болып, кеңінен енгізіле бастады, бұл жобаларды басқаруды автоматтандыру кезеңінің басталуы болды. Осы кезеңде ірі корпорацияларда жобаларды әзірлеу және жүзеге асыру үшін ақпараттық басқару жүйелері құрылуда.

1970 жылға қарай жобаларды басқару саласында ғалымдар мен практиктердің кәсіби бірлестіктерін құру процесі басталды. Нәтижесінде мыналар құрылды: Халықаралық жобаларды басқару қауымдастығы (IPMA) – Еуропа; Project Management Institute (PMI) – Солтүстік Америка; Жапония инженерлік даму қауымдастығы (ENAA) – Азия. Біздің елде 1990 жылы Ресейдің Жобаларды басқару қауымдастығы (SOVNET) құрылды. содан кейін IPMA мүшесі болды.

1980 жылдары жобаларды басқарудың үздік тәжірибесін анықтау және жалпылау бойынша қарқынды іс-шаралар жүргізілді. 1987 жылы Жобаларды басқару әдістері мен құралдарының орнын, рөлін және құрылымын анықтайтын білімнің жобаларды басқару органының (ProjectManagementBodyofKnowledge – PMBoK) бірінші басылымы АҚШ-та жарық көрді.

Қазіргі уақытта жобалық менеджментті қолданудың жаңа бағыттары мен бағыттарын анықтау жұмыстары жүргізілуде. Атап айтқанда, жобалық-мақсатты ұйымдық құрылымдарды

жобалау және енгізу тәсілдері жетілдірілуде; дәстүрлі емес салаларда (денсаулық сақтау, білім беру, әлеуметтік қорғау және т.б.) жобаларды басқару құралдарын қолдану басталады; мүмкіндіктері зерттелуде және мемлекеттік басқару саласында, мемлекетаралық және мемлекеттік жобалар мен бағдарламаларда жобаларды басқаруды қолданудың әртүрлі нұсқалары сыналуда.

Қазіргі уақытта жобаларды басқару инвестициялық және кәсіпкерлік қызметтің халықаралық деңгейде мойындалған әдістемесіне айналды. Жобаны басқару әдістері мен құралдарын пайдалану, әдетте, ресурстарды үнемдейді және жобаны жүзеге асыруға кететін уақытты қысқартады.

Бақылау сұрақтары:

1. Жоба дегеніміз не?
2. Жоба мен ағымдағы операциялардың негізгі айырмашылығы неде?
3. Жобаның негізгі ерекшеліктерін көрсетіңіз.
4. Жобаны басқару дегеніміз не?
5. Жобалардың негізгі классификациялық белгілерін көрсетіңіз.
6. Дәстүрлі менеджмент пен жобалық менеджменттің негізгі айырмашылығы неде?
7. Жобаны басқару әдістемесінің дамуының негізгі кезеңдерін атаңыз.

ТАҚЫРЫП 2

Жобаларды басқару негіздері

Жоспар:

1. Жобаның мақсаттары мен стратегиясы
2. Жобаның өмірлік циклі және оның негізгі фазалары
3. Жобаның ортасы
4. Жобаға қатысушылар

1. Жобаның мақсаттары мен стратегиясы

Мақсат қою процесі басқарудың ажырамас элементі болып табылады. Мақсат қою – жобаларды сәтті жүзеге асырудың қажетті шарты. Жобаның мақсаты әдетте берілген шарттарда жобаны жүзеге асыру арқылы қол жеткізілетін қажетті нәтиже ретінде түсініледі.

Мақсаттар жиынтығы әдетте басымдықтардың белгілі бір иерархиясына бағынады; бұл ретте жобаның жалпы мақсаты (миссиясы) мен төменгі деңгейлердің мақсаттары ажыратылады.

Жобаның жалпы мақсаты (миссиясы) жоба нәтижелерін болашақта пайдалану тұрғысынан оны жүзеге асырудың негізгі, ең жалпы себебі болып табылады.

Олар сондай-ақ жобаның сәтті жүзеге асырылуы үшін қажет емес *қалаған мақсаттарын* көрсетеді, алайда жобаның жекелеген қатысушылары белгілі бір шарттарда оларға қол жеткізе алады.

Жобаның барлық мақсаттарын *айқын* (ресми құжаттарда көрсетілген) және *жасасын* (күпия, еш жерде ресми түрде тіркелмеген, бірақ жобаны басқару процесінде қол жеткізуге ұмтылатын) деп бөлуге болады.

Мақсат қоюдың бірнеше әдістері бар. Ең көп қолданылатын әдістеме SMART болып табылады, оған сәйкес жобаның мақсаттары:

- нақты(Спецификалық);
- өлшенетін(Measurable);

- қолжетімді (Achievable);
- қатысты (Relevant);
- белгілі бір уақыт аралығымен шектелген (Timebounded).

Жобаны басқарудың келесі маңызды құрамдас бөлігі жобаның миссиясы мен мақсаттарына жету процестерін, әрекеттерін және нәтижелерін анықтайтын *жоба стратегиясы* болып табылады. Жоба стратегиясын дайындауды шартты түрде 3 дәйекті процедураға бөлуге болады:

- стратегиялық талдау;
- стратегияны әзірлеу және таңдау;
- стратегияны жүзеге асыру.

Стратегиялық менеджментте корпорацияда стратегияны әзірлеу мен жүзеге асырудың үш ұйымдық деңгейі бар:

- корпоративтік стратегия (жалпы даму стратегиясы);
- бизнес стратегиясы (белгілі бір нарықтағы бәсекелестік стратегиясы);
- функционалдық стратегия (әр функционалдық бірлік үшін әзірленген).

Бұл иерархияда жобалық стратегияны іскерлік (бәсекеге қабілетті) стратегиялар деңгейіне жатқызу керек, оларды әзірлеу үшін М.Портердің пікірінше, үш негізгі тәсіл қолданылады:

1. шығындар бойынша көшбасшылық;
2. дифференциация (кез келген бағыттағы бірегейлік);
3. белгілі бір бағыттарға зейін бөлу.

2. Жобаның өмірлік циклі және оның негізгі фазалары

Өмірлік цикл тұжырымдамасы экономика мен менеджментте кең тарады, бірақ ол жобаның қызмет ретіндегі ерекше ерекшеліктеріне байланысты жобалық менеджментте ерекше мәнге ие болды.

Жобаның өмірлік циклі – жоба идеясының ресімделуі мен жабылу сәті арасындағы уақыт кезеңі.

Өмірлік циклдің ең үлкен уақытша элементтері *фазалар* деп аталады. Сондықтан жобаның өмірлік циклін жобаның кезекті кезендерінің жиынтығы ретінде де анықтауға болады.

Жалпы алғанда, жобаның өмірлік циклі көбінесе төрт дәйекті кезеңге бөлінеді: тұжырымдамалық кезең, жоспарлау кезеңі, іске

асыру кезеңі және аяқтау кезеңі. Өмірлік циклдің фазалары өзара байланысты екені анық: бір фазаның орындалу нәтижесі келесі кезең үшін бастапқы ақпаратқа айналады. Нақты жобада жеке фазалар бір-бірімен қабаттасуы мүмкін. Өз кезегінде фазалардың әрқайсысы кішірек элементтерге – кезеңдерге бөлінеді.

Жобаның тұжырымдамалық кезеңі келесі қадамдарды қамтиды:

- жобаны бастау, оның ішінде қажеттіліктерді талдау, жобалық бастамаларды тұжырымдау, жобалық бастамаларды талдау және бағалау;

- іске асыру үшін жоба бастамасын таңдау, онымен байланысты тәуекелдер мен шектеулерді бағалау, шығындар мен кірістерді алдын ала болжау;

- ойды жазбаша құжат түрінде ресімдеу;

- жоба командасын қалыптастыру;

- жобаның ресми іске қосылуы.

Жоспарлау кезеңінің шеңберінде жобаның құрылымы анықталады, жобаның негізгі жоспары әзірленеді және бекітіледі.

Іске асыру кезеңі жобаны оның негізгі жоспарына және тапсырыс берушінің талаптарына сәйкес жүзеге асыруға арналған.

Жобаның аяқталу кезеңі мыналарды қамтиды:

- келісім-шарт пен жоба бюджетін жабу;

- жоба бойынша ресми есептілікті дайындау;

- жоба нәтижелерін тапсырыс берушіге мәнді және құжаттық түрде беру;

- жоба жетекшісі мен жоба командасын жұмыстан шығару.

Әрбір фазаның элементтерінің саны және олардың мазмұны әртүрлі болуы мүмкін, кейбір кезеңдері өте қысқа немесе мүлдем болмауы мүмкін екенін атап өту керек.

3. Жобаның ортасы

Жобаны корпорациядағы уақыты шектеулі ұйым ретінде қарастыруға болады, бұл жағдайда ол *иегер ұйым* деп аталады. Бұл ұйым сыртқы орта деп аталатын белгілі бір ортада пайда болады, қызмет етеді және дамиды. Жобалық орта – жобаны

жүзеге асыру барысында оған үнемі әсер ететін өзара байланысты қатынастардың күрделі жиынтығы.

Сыртқы ортада жақын орта мен алыс ортаны ажырату әдетке айналған. *Ішкі ортаны* стратегиялық және жедел басқару шешімдері арқылы жобаға әсер ететін бас корпорация қалыптастырады. Жобаларды жүзеге асыруға бас ұйымның корпоративтік мәдениеті де елеулі әсер етеді.

Жобаның алыс ортасы жобаға тікелей немесе бас корпорация арқылы әсер ететін сыртқы корпоративтік емес факторлармен анықталады. Мен әдетте алыс орта факторларының келесі негізгі топтарын ажыратамын:

- экономикалық факторлар (валюта бағамы, инфляция деңгейі, тарифтер мен салықтар, несиелер бойынша пайыздық мөлшерлемелер және т.б.);

- саяси факторлар (саяси тұрақтылық, бас корпорацияны немесе жобаны үкімет немесе аймақтық билік тарапынан қолдау, саяси тәуекелдер);

- әлеуметтік-демографиялық факторлар (аймақтың демографиялық жағдайы, облыс тұрғындарының әлеуметтік-мәдени және демографиялық ерекшеліктері, тұрғындар мен қоғамның жобаға қатынасы);

- құқықтық факторлар (кәсіпкерлік және инвестициялық қызметті нормативтік қамтамасыз ету, кедендік режимдер, үкіметаралық келісімдер және т.б.);

- табиғи-климаттық факторлар;

- ғылыми-техникалық факторлар (технологияның даму деңгейі, ғылыми және өндірістік инфрақұрылымның жағдайы, логистикалық жағдайлар және т.б.).

Ішкі және алыс жобаның ортасы оны жүзеге асыру барысында өзгеріссіз қалмайтынын ескеру қажет. Жоба менеджерлерінің міндеті – ең маңызды факторларды анықтау, талдау және есепке алу.

Мұндай факторларды көбіне әлеуметтік (sociological), технологиялық (technological), экономикалық (economical) және саяси (political) факторларды бөліп көрсетуге мүмкіндік беретін маркетинг құралы STEP талдауы арқылы анықтайды.

4. Жобаға қатысушылар

Жобаға қатысушылар мүдделері жобаны іске асырумен байланысты жеке және заңды тұлғалар болып табылады. Қатысушылар саны жобаның түріне және оның ауқымына байланысты бірнешедең бірнеше ондаған, тіпті жүздегенге дейін өзгеруі мүмкін.

Жобаның негізгі қатысушыларын тізіп көрейік.

Жоба бастамашысы – жоба идеясын ұсынған жеке тұлға немесе ұйым. Болашақта бастамашы идеяны ұсынып, жобаға қатыспауы немесе басқа мүмкіндіктерге қатысуы мүмкін. Жоба идеясы қандай да бір бастапқы құжат (жоба өтінімі, инвестициялық ұсыныс, алдын ала бизнес) түрінде ресімделсе ғана бастамашы рөлін орындау туралы айта аламыз).

Инвестор – инвестиция түріндегі меншікті, тартылған немесе тартылған қаражатты инвестициялайтын және олардың мақсатты пайдаланылуын қамтамасыз ететін инвестициялық қызмет субъектісі. Инвесторлар болуы мүмкін:

- мемлекеттік және муниципалдық мүлікті басқаруға уәкілетті органдар;
- азаматтар, ұйымдар, кәсіпкерлер бірлестіктері және басқа да заңды тұлғалар;
- шетелдік жеке және заңды тұлғалар, мемлекеттер және халықаралық ұйымдар.

Атап айтқанда, инвесторлар банктер, инвестициялық қорлар, бас компаниялардың өздері бола алады. Инвестор бір мезгілде жобаның тапсырысшысы бола алады.

Тапсырыс беруші жобаның нәтижесін алатын жеке немесе заңды тұлға болып табылады. Тапсырыс беруші жобаны орындауды орындаушылар тобына тапсырады және орындау нәтижелерін қабылдайды. Тапсырыс беруші жобаның мақсатын, жобаның болашақ нәтижелерінің мазмұнын және жобаны қабылдау кезінде қолданылатын критерийлерді анықтайды. Компанияның ішкі даму жобасының тапсырысшысы әдетте оның басшылығы немесе компанияның жеке бөлімшесі – ішкі тапсырыс беруші деп аталады.

Жоба менеджері – жобаның орындалуына, жоспарланған нәтижеге қол жеткізуіне және оның өмірлік циклі бойына жобаны басқарудың барлық процестерін үйлестіруге толық жауапты болатын келісімшарт бойынша жұмысқы алынған тұлға. Кейде бұл лауазым басқаша аталады – жоба менеджері, жоба үйлестірушісі, жоба директоры, осымен бас компаниядағы осы басқарушылық рөлдің маңыздылық дәрежесі мен ресімделу деңгейін түсіну.

Бас орындаушы/мердігер – жобаны жүзеге асыру бойынша жұмыстың барлық кешені сеніп тапсырылған компаниядан тыс ұйым. Бас мердігер жұмыстың бір бөлігін қосалқы мердігерге бере алады. Әдетте, әртүрлі мамандандырылған жұмыстар қосалқы мердігерлікке алынады. Бас мердігермен және қосалқы мердігерлермен байланыстарды жоба жетекшісі жүзеге асырады.

Жобалаушы – жобаның жобалық-сметалық құжаттарын әзірлеу тапсырылған ұйым.

Жеткізуші – жобаны материалдық-техникалық қамтамасыз ететін ұйым. Жеткізушіні таңдауды тапсырыс беруші немесе бас мердігер конкурстық негізде немесе келіссөздер арқылы жүзеге асырады.

Лицензиар – жобада қолданылатын лицензиялар, патенттер, ноу-хау, сауда белгілері бар жеке тұлға немесе ұйым.

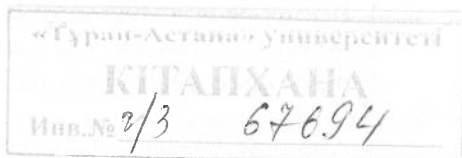
Консультант – жоба командасына нақты нақты мәселелер бойынша немесе тұтастай алғанда жоба бойынша консультациялық қолдау көрсететін мамандандырылған консалтингтік компания, жеке тұлға немесе жеке тұлғалар тобы.

Мұнда аталған қатысушылардан басқа жобаның мүдделі тараптары (стейкхолдерлары) жобада тікелей жұмыс істемейтін, бірақ оған белгілі бір қызығушылық танытатын жобадан тыс заңды және жеке тұлғалардың жеткілікті кең ауқымы болуы мүмкін. Мұндай тұлғаларға, мысалы, мемлекеттік және муниципалды органдар, бас компанияның басшылығы және т.б.

Бақылау сұрақтары:

1. Жобаның миссиясы қандай?
2. Жобаның миссиясы мен стратегиясы қалай байланысты?
3. Жоба стратегиясын қалыптастырудың негізгі тәсілдерін атаңыз.
4. Жобаның мақсаттары қандай критерийлерге сәйкес болуы керек?
5. Типтік жобаның өмірлік циклін сипаттаңыз.

6. Жобаның жақын ортасы жобаға қалай әсер етеді?
7. Жобаға әсер ететін сыртқы факторларды атаңыз.
8. Типтік жобаның негізгі қатысушыларын атаңыз
9. Жобаға қатысушылар оның өмірлік циклінің әртүрлі кезеңдерінде орындайтын функцияларды атаңыз.
10. Жобаға қатысушылар мен мүдделі тараптардың айырмашылығы неде? Олардың қарым-қатынасы қандай?



ТАҚЫРЫП 3

Жоба басқаруды ұйымдастыру

Жоспар:

1. Жоба менеджері
2. Жоба командасы
3. Жобаның ұйымдық құрылымдары

1. Жоба менеджері

Жоба менеджері – бұл жобаның өмірлік циклінің барлық кезеңдерінде жұмысты басқаруға тапсырыс беруші немесе инвестор өкілеттігі берілген жеке тұлға. Жоба менеджері жобаның орындалуына толық жауап береді.

Жоба менеджерінің негізгі міндеттеріне мыналар жатады:

- жоба командасын құру және оның жұмысын ұйымдастыру;
- жобаны басқару жоспарын дайындау және жүзеге асыру;
- ағымдағы жоспарлауды ұйымдастыру;
- жобаның ағымдағы параметрлерін басқару;
- бас компанияның басшылығымен өзара әрекеттесу;
- жобалау ұйымдарымен, жеткізушілермен, мердігерлермен, инвесторлармен, консультанттармен және жобадан тыс басқа құрылымдармен тиімді өзара іс-қимылды қамтамасыз ету;
- жобаның іске асырылуын және аяқталуын қамтамасыз ету.

Қазіргі уақытта жоба менеджері орындауы тиіс ресми талаптар жоқ. Рассел Арчибалд жоба менеджерінің 14 негізгі қалаулы жеке сипаттамаларын анықтайды⁷:

1. Икемділік және бейімделгіштік.
2. Жоғары бастамашылық және көшбасшылық қасиеттер.
3. Батылдық, сенімділік, нанымдылық, ойын анық жеткізе білу.
4. Амбиция, белсенділік, ықпал ету.
5. Жобаға қатысушылардың күш-жігерін үйлестіру және біріктіру тиімділігі.
6. Жеке қызығушылықтардың кең ауқымы.

7. Тепе-теңдік, ынта, шығармашылық ойлау қабілеті, шынайылық.

8. Техникалық шешімдерді оларды жүзеге асыруға қажетті уақытпен, шығындармен және адам факторымен салыстыра білу.

9. Жоғары ұйымшылдық пен тәртіп.

10. Кез келген саладағы маманға қарағанда жалпылама.

11. Уақытының көп бөлігін жоспарлау мен бақылауға арнау қабілеті мен дайындығы.

12. Проблемаларды анықтау қабілеті.

13. Шешім қабылдауға дайын болу.

14. Уақытты бөлуде оңтайлы тепе-теңдікті сақтау мүмкіндігі.

Егер компания шағын жобаны жүзеге асырса, онда жоба менеджері компания қызметкерлерінің арасынан таңдалуы мүмкін. Дегенмен, күрделі және ауқымды жобаларға келетін болсақ, бас компания кәсіби жоба менеджерін шақыра алады.

2. Жоба командасы

Жоба командасы – жобаны жүзеге асыруда жұмыс істейтін, ортақ мақсат пен ортақ нәтижеге негізделген және жоба жетекшісіне есеп беретін мамандар тобы.

Жобаның әртүрлі сипаттамаларына (ұзақтығы, масштабы, түрі және т.б.) байланысты жобалық топтың мөлшері мен құрамы кең көлемде өзгеруі мүмкін.

Топты қалыптастыру және жұмыс істеу қажеттілігі келесі себептерге байланысты:

- жобалар күрделі және күрделі жүйелер болып табылады, олар, әдетте, бір адам қамти алмайтын кәсіби қызметтің әртүрлі бағыттары мен салаларын қамтиды;

- бірлескен іс-әрекет көп жағдайда тиімді, өйткені ұжымда шығармашылық атмосфера қалыптасады, пікір алмасады, жаңа идеялар туады;

- өзара әрекеттестік және ұжымдық жұмыс ұжымдық жауапкершілікті, қызметкерлердің коммуникативті дағдыларын арттырады, жанжалдардың туындау қаупін азайтады.

Топты құру және дамыту моделі әдетте келесі қадамдарды қамтиды:

1. *Қалыптастыру.* Жоба жетекшісінің топ мүшелерін таңдауы, топ мүшелерін жобамен және олардың жобадағы рөлімен таныстыру, ұжым мүшелерін бір-бірімен таныстыру, кәсіби және тұлғааралық қарым-қатынас орнату.

2. *Бейімделу.* Барлық топ мүшелерінің мақсаттарын, міндеттерін және жауапкершілігін үйлестіру, туындаған қайшылықтарды жою.

3. *Нормализация.* Тығыз кәсіби және тұлғааралық байланысты дамыту, жалпы ұжымдық құндылықтар мен дәстүрлерді қалыптастыру.

4. *Жұмыс.* Жобаны жүзеге асыру бойынша өнімді жұмыс.

5. *Тарату.* Жобаны жабу, есеп беру, жаңа жобаға көшу немесе топты тарату.

В.Н. Пундов құрылған команданың тиімді екендігін бағалау үшін қолдануға болатын бірнеше бейресми белгілерді атап көрсетеді⁸: · барлық топ мүшелерінің жобаның негізгі мақсатын нақты түсінуі және бірдей түсіндіруі;

· ұжымда ашықтық пен ынтымақтастық атмосферасы қалыптасады, бірлесе жұмыс істеуге деген ортақ ниет бар;

· топ мүшелерінің бір-біріне деген құрметі мен сенімі, ұжымда ұйымдастырушылық мәдениеті қалыптасты; · бейресми қарым-қатынастар мен өзара әрекеттесулер бар, командалық рух бар;

· ұжымда құзыреттердің нақты бөлінуі бар, барлық қажетті бағыттар бойынша мамандардың болуы қамтамасыз етіледі, топ мүшелерінің функцияларының қайталануы жоқ, бірақ белгілі бір алмасу мүмкіндігі бар;

· ортақ қарым-қатынас тілінің, ортақ терминологияның, кәсіби жаргонның болуы;

· команданың барлық мүшелері үшін еркін және ашық ақпарат ағындарының болуы;

· икемді және бейімделуге дайын болу

· бір-біріне шағымдардың, және денонсациялардың болмауы;

· команда құзыреттердің үздіксіз жетілдірілуі мен өсуін қолдайды.

Тиімді команда өте көп болуы мүмкін емес, өйткені команда неғұрлым үлкен болса, соғұрлым оны басқару қиынырақ болады.

Сарапшылар тиімді команданың оңтайлы мөлшері 8-10 адам деп есептейді.

3. Жобаның ұйымдық құрылымдары

Жобаны басқарудың тиімділігі көп жағдайда қолданылатын ұйымдық құрылымға байланысты. *Ұйымдық құрылым* деп әдетте ұйым элементтерінің (лауазымдар мен құрылымдық бөлімшелер) және олардың арасындағы байланыстардың жиынтығы ретінде түсініледі.

Лауазымдар мен құрылымдық бөлімшелер арасындағы қарым-қатынастар тік (әкімшілік және функционалдық) болуы мүмкін, олар арқылы әкімшілік шешімдер қабылдау процестері жүреді немесе жұмыс процестері жүретін көлденең (технологиялық).

Жобаның ұйымдық құрылымы жобаға қатысушылар арасындағы қарым-қатынастар жүйесіне сәйкес болуы керек; жобаның мазмұны; сыртқы ортаның талаптары.

Жобаларды басқаруда қолданылатын құрылымдардың негізгі түрлері функционалдық, матрицалық және жобалық болып табылады.

Функционалдық ұйымдық құрылымның *артықшылықтарының* арасында біз мыналарды бөліп көрсетеміз:

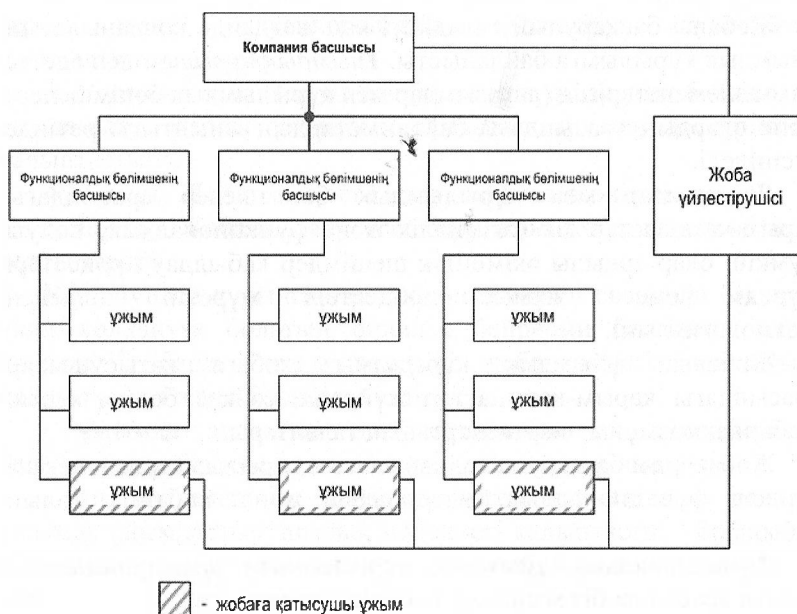
- функционалдық бөлімшелердің қызметкерлері өз құзыреті шегінде алынған тапсырмаларды барынша тиімді орындайды, өйткені олардың мамандығы айтарлықтай тар;

- жобаны жүзеге асыру барысында иерархиялық байланыстар бұзылмайды және қызметкерлердің міндеттері өзгермейді;

- Бөлімшедегі қызметкерлер үшін айқын мансаптық перспектива бар.

Жобалық басқаруды ұйымдастырудың қарапайым тәсілдерінің бірі кәсіпорынды басқарудың ең көне ұйымдық формасы болып табылатын *функционалдық ұйымдық құрылымды* пайдалану болып табылады. Бұл жағдайда кәсіпорынның жалпы құрылымы нақты функциялардың жиынтығы ретінде қарастырылады (маркетинг, қаржы, жабдықтау, өндіріс, өткізу, персоналды басқару, бухгалтерлік есеп және т.б.). Функционалдық бөлімшелердің басшылары өздеріне жоғарыдан жүктелген міндеттердің

орындалуын қамтамасыз етеді. Егер жоба таза функционалды бас ұйымда жүзеге асырылады, содан кейін ұйым басшысы функционалдық бөлімшелер арасында байланыс жасайтын жоба үйлестірушісін тағайындайды (1-сурет).



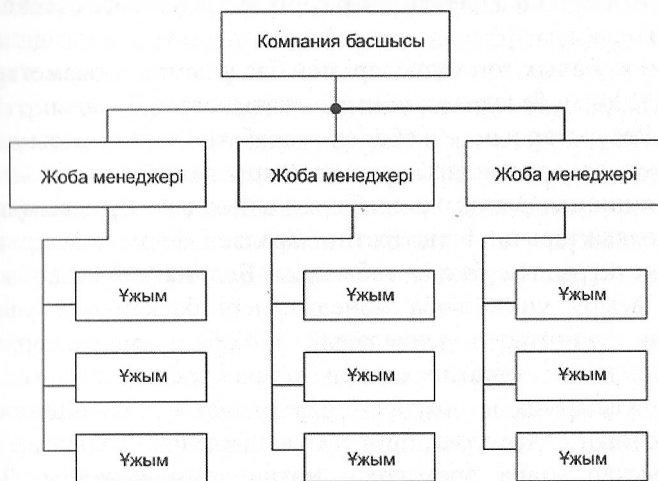
1-сурет. Жобаның функционалдық құрылымы

Функционалдық ұйымдық құрылымның *әлсіз жақтары*:

- шешім қабылдаудағы оның инерциясы, себебі қызметкерлер тек тікелей басшысынан бұйрық ала алады;
- бөлімдер арасындағы нашар үйлестіру және жобаның түпкілікті нәтижелеріне қызығушылықтың болмауы, өйткені жауапкершілік функционалдық міндеттермен шектеледі;
- Жобаның мүдделері функционалдық менеджерлердің мүдделеріне қайшы келуі мүмкін, ал жобаның өзін «қосымша жұмыс» ретінде қарастыруға болады, бұл, әрине, жобаның тиімділігін төмендетеді.

Жобалық құрылым жобаны басқарудың ұйымдық құрылымдарын қалыптастыруға түбегейлі қарама-қарсы көзқарас болып

табылады. Бұл жағдайда әрбір жобаны жүзеге асыру бас ұйымның ұйымдық құрылымынан салыстырмалы түрде тәуелсіз жобалық топты қалыптастырумен қатар жүреді.



2-сурет. Жобаның жобалық құрылымы

Әр ұжымның басында тек өз жобасын жүзеге асыруға жауапты басшы тұрады. Жобалар бас компанияның ағымдағы қызметінен бөлінген. Олар, шын мәнінде, өз қызметкерлері бар компанияның уақытша бөлімшелеріне айналады. Жоба менеджерлерінің өте кең өкілеттіктері бар.

Жобалық құрылымдардың негізгі *артықшылықтары*: · бір ғана жобаны жүзеге асыру үшін қызметкерлердің жауапкершілігі және бір ғана басшыға бағынуы;

· жобаның мақсатына жету үшін топ мүшелерінің мотивациясының жоғары деңгейі;

· жоба командасының икемділігі мен бейімделгіштігі;

· жоба менеджері жобаға толық жауапты және барлық қажетті өкілеттіліктерге ие;

· таза жобалық ұйымдар құрылымдық қарапайымдылығымен ерекшеленеді.

Жобаның ұйымдық құрылымдарының *әлсіз жақтары* мыналарды қамтиды:

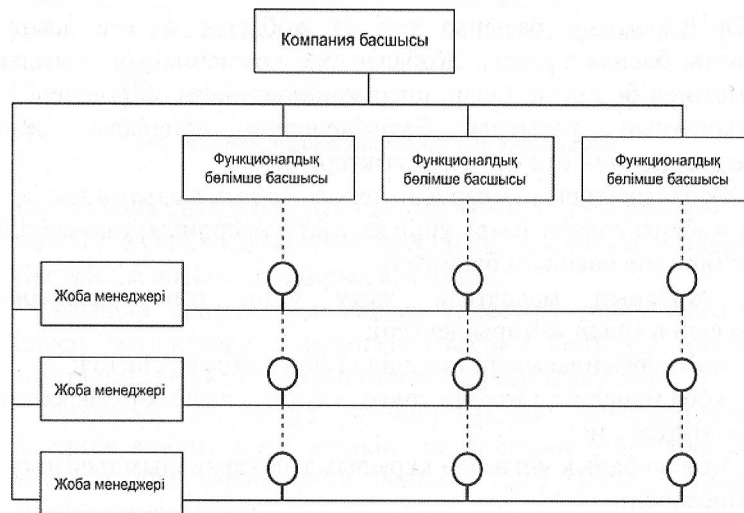
· барлық жобалық командаларда қайталанатын персонал мен жабдықты ұстаудың айтарлықтай жоғары құны;

· бір ұйымдағы жоба командалары арасындағы ақпарат алмасудың әлсіздігі, себебі олар серіктестіктен гөрі бәсекелестік жағдайында;

· жиі жобалық топ мүшелері мен бас ұйымның қызметкерлері арасында қиын бәсекелестік қарым-қатынастар болады;

· Ресурстардың жобадан жобаға қозғалысы жоба менеджерлері арасындағы қақтығыстарға әкелуі мүмкін.

Функционалдық және жобалық ұйымдық құрылымдардың артықшылықтарын біріктіретін аралас форма матрицалық ұйымдық құрылым болып табылады. Бұл жағдайда жобаларды жүзеге асыру үшін жоба менеджерлері басқаратын уақытша жобалық топтар құрылады. Жоба менеджерлерінің функционалдық бөлімшелермен өзара әрекеттесуі көлденең жүзеге асырылады және иерархиялық функционалдық құрылымның дәстүрлі тік буындарына салынған бұл байланыстар өзара әрекеттесу матрицасын құрайды. Типтік матрицалық құрылым 3-суретте көрсетілген.



3-сурет. Жобаның матрицалық құрылымы

Жоба менеджерлері тікелей бас ұйымның басшысына есеп береді; олардың негізгі қызметі дизайн және функционалдық бөлімдерді үйлестіру болып табылады. Функционалдық бөлімшелердің басшылары техникалық және технологиялық базаны дамытуға, сондай-ақ жобалардың әрқайсысымен ақпарат алмасуға жауапты.

Матрицалық ұйым құрылымының үш түрі бар. *Әлсіз немесе жұмсақ матрица.* Жоба менеджері жоба әрекеттерін үйлестіруге жауапты және пайдаланылатын ресурстарға шектеулі әсер етеді. Жобалардың басымдылығы, әдетте, ұйымның ағымдағы функционалдық міндеттерінен төмен. Іс жүзінде жоба менеджерлері функционалды менеджерлерге қарағанда мәртебесі төмен.

Теңестірілген матрица. Жоба менеджері барлық жұмыстарды үйлестіреді және жобаны жүзеге асыру үшін жауапкершілікті өз бөлімшелерінің қызметкерлерінің жұмысты орындауына жауапты функционалдық бөлімдердің басшыларымен бөліседі.

Қатты немесе күшті матрица. Жоба менеджері оның орындалуына толық жауап береді, ал функционалдық бөлімдердің басшылары тек жобаның нақты тапсырмаларына персоналды бөлуге және осы тапсырмалардың сапалы орындалуына жауап береді.

Осылайша, әлсіз матрицалық құрылым функционалдық ұйымдық құрылымға жақын, ал қатаң құрылым жобалық құрылымға жақын. Матрицалық ұйымдық құрылымның *күшті жақтарының* ішінде біз мыналарды атап өтеміз:

· функционалдық бөлімшелердің мамандары бір мезгілде бас ұйым жүзеге асыратын бірнеше жобаларда жұмыс істей алатындығына байланысты ағымдағы шығындарды азайту;

· барлық жобалық командалар үшін функционалдық бөлімшелердің мүмкіндіктерінің бірдей қолжетімділігі;

· матрицалық құрылым тапсырыс берушінің талаптарына да, өз компаниясының басшылығының талаптарына да өте икемді жауап береді; · жоба командаларының мүшелері өздерінің функционалдық бөлімшелерімен тығыз байланыста болады, сондықтан олар жоба аяқталғаннан кейін өз тағдырлары туралы қорықпайды;

· ұйым бірнеше жобаны орындаған кезде таза жобалық ұйымдық құрылымға тән жұмыстардың қайталануы азаяды.

Матрицалық ұйымдық құрылымның әлсіз жақтары мыналарға байланысты:

· қосарланған бағыну командалық бірліктің басқарушылық принципін бұзады, екі шешім қабылдау орталығы қалыптасады;

· функционалдық бөлімшелердің басшылары мен жоба менеджерлерінің мүдделері бір мезгілде бірнеше жобаға кері әсерін тигізіп, қайшы келуі мүмкін;

· бақылау, персоналды бағалау, қызметкерлерді ынталандыру функцияларын жүзеге асыру күрделене түседі.

Осылайша, қарастырылған ұйымдық құрылымдардың әрқайсысының өзіндік артықшылықтары мен кемшіліктері бар, олар ұйымда жобаны басқару жүйесін қалыптастыру кезінде ескерілуі керек.

Бақылау сұрақтары:

1. Сіздің ойыңызша, жоба менеджерін таңдау үшін қандай критерийлерді қолдану керек?

2. Жоба менеджерінің шамамен функционалдық міндеттерін тұжырымдаңыз.

3. Жоба менеджерінің функционалдық міндеттері жобаны басқарудың ұйымдық құрылымының түріне байланысты ма? Егер иә болса, қалай?

ТАҚЫРЫП 4

Жоба тұжырымдамасын әзірлеу

Жоспар:

1. Жобаны бастау
2. Жоба идеясын алдын ала талдау
3. Жоба жарғысы

1. Жобаны бастау

Жоба идеясы әдетте туындайтын проблемаларға немесе пайда болатын мүмкіндіктерге реакция ретінде туындайды.

Пайда болуының негізгі себептері (жоба идеяларының көздері) мыналар болып табылады:

- қанағаттандырылмаған сұраныс;
- артық ресурстар;
- өнімнің, қызмет көрсетудің параметрлеріне нарықтық талаптар;
- кәсіпкерлердің бастамасы;
- кредиторлар мен акционерлердің мүдделері;
- күтпеген жағдайға әрекет ету (мысалы, табиғи апаттар);
- тұтынушы сұранысы;
- әлеуметтік қажеттіліктер.

Жоба идеясының мазмұнын анықтайтын құжаттың атауы және осы құжаттың құрылымы бас компанияның корпоративтік ережелерімен белгіленеді. Бұл құжат келесі ақпаратты қамтуы керек⁹:

- жобаның бастапқы жұмыс атауы;
- жобаның жарияланған мақсаты;
- жобаның бас компанияның негізгі бизнесімен, оның миссиясымен және корпоративтік стратегиясымен байланысы;
- өзгерістерді сипаттау (жобаны іске асыру нәтижесінде компанияда, оның бөлімшелерінде не өзгереді);

- жобаның күтілетін нәтижесі/өнімі, оның сипаттамасы;
- қажетті ресурстарды (адамдық, қаржылық, материалдық) алдын ала бағалау;
- жобаның болашақ қатысушылары;
- жобаның алдын ала шарттары мен бюджеті;
- ықтимал тәуекелдер мен шектеулер.

2. Жоба идеясын алдын ала талдау

Жоба идеясын қабылдаудың негізгі критерийлері техникалық орындылығы, қаржылық мүмкіндігі, коммерциялық өміршеңдігі, экологиялық және әлеуметтік қолайлылық, экономикалық тиімділік, ұйымдық қауіпсіздік болып табылады.

Жобаны талдау құралдары әдетте аталған критерийлер бойынша жоба идеясын бағалау үшін пайдаланылады. Жобаны талдаудың келесі түрлерін ажырату әдеттегідей:

- техникалық;
- Қаржылық;
- коммерциялық;
- экологиялық;
- ұйымдастырушылық;
- әлеуметтік;
- экономикалық.

Техникалық талдау техникалық және технологиялық баламаларды зерттеуді қамтиды. Технология мен техникалық шешімдерді таңдауға келесі факторлар әсер етеді: сала; кәсіпорынның өндірістік қуаты; ресурстардың қолжетімділігі мен қолжетімділігі; қызметкерлердің біліктілігі және т.б.

Қаржылық талдау шеңберінде жобаның қаржылық орындылығы, қажетті инвестициялық динамикасын қамтамасыз ету мүмкіндігі, сондай-ақ жобаның инвестицияланған ресурстар мен қабылданған тәуекел үшін инвесторларға өтемақы төлеуге жеткілікті кіріс ағындарын қалыптастыру мүмкіндігі талданады.

Коммерциялық талдаудың міндеті жоба ұсынатын өнімдер мен қызметтердің соңғы тұтынушылары тұрғысынан жобаны бағалау болып табылады.

Қоршаған ортаны талдау инвестициялық және пайдалану келесілері ішінде жобаның келтірген ықтимал қоршаған ортаға зиянының мөлшерін анықтауға арналған.

Ұйымдастырушылық шолудың мақсаты жобаны іске асыру және пайдалану қажет ұйымдық, құқықтық, саяси және әкімшілік ортаны бағалау болып табылады.

Әлеуметтік талдау оның пайдаланушылар үшін жарамдылығын анықтауға бағытталған және келесі бағыттарға бағытталған: жоба әсер еткен халықтың әлеуметтік-мәдени және демографиялық сипаттамалары; жоба аумағындағы тұрғындарды ұйымдастыру; жобаның жергілікті мәдениет үшін қолайлылығы.

Экономикалық талдау жобаның экономикалық тиімділігін бағалау мақсатында жобаның шығындары мен нәтижелерін салыстыруды қамтиды. Жоғарыда аталған критерийлерге сүйене отырып, жоба идеяларын олардың тартымдылығына қарай бағалауға және саралауға болады. Осы мақсатта қарапайым сараптамалық жүйені құру қажет: критерийлер жүйесі қалыптасады, содан кейін критерийлерді сарапшы басымдықтың кему реті бойынша орналастырады. Берілген разрядтар негізінде критерийлердің салмақтық коэффициенттері анықталады; содан кейін жоба идеясының әрқайсысы қабылданған критерийлердің әрқайсысына сәйкес сандық түрде бағалануы керек, содан кейін жоба идеясының тартымдылығының интегралды бағасы анықталады.

3. Жоба жарғысы

Жоба идеяларын бастау және қарау процестерінің нәтижесі *жоба жарғысы*, жобаны жалғастыруға ресми рұқсат беретін құжат болып табылады. Жоба жарғысы жобаның тұжырымдамасын анықтайды және егжей-тегжейлі көрсетеді, атап айтқанда:

- жобаның негізгі мақсаттары мен нәтижелері;
- жобаны іске асыру қажеттілігін негіздеу;
- жобаның нәтижелері бойынша негізгі шоғырландырылған көрсеткіштер;
- жобаның құны бойынша шектеулер мен жинақталған көрсеткіштер;
- жобаның ішкі және сыртқы

ортасының сипаттамасы, қатысушылардың өзара әрекеттесу принциптері;

· сапаға қойылатын талаптар, нормативтік және нормативтік құжаттар.

Жарғыны жобаның негізгі қатысушылары қарайды және бекітеді. Жобаның жарғысы жоба тұжырымдамасын ресімдеу, тапсырыс берушінің жобаға адалдығын растау және жобаны жоспарлау үшін негіз ретінде қызмет ету үшін пайдаланылады.

Бақылау сұрақтары:

1. Жобаны бастау процесінің мақсаты қандай?
2. Жобаларды бастаудың негізгі себептері қандай?

ТАҚЫРЫП 5

Жобаны жоспарлау

Жоспар:

1. Жобаны жоспарлаудың негізгі міндеттері
2. Жұмыстың бөліну құрылымы
3. Жоспарлау
4. Ресурстарды жоспарлау
5. Шығындарды жоспарлау

1. Жобаны жоспарлаудың негізгі міндеттері

Жобаны басқаруда жоспарлау жобаны жүзеге асырудың бүкіл процесінің негізгі процедурасы бола отырып, орталық орынды алады. Жоспарлаудың мәні жұмыстардың егжей-тегжейлі кешенін анықтау, жұмыстарды орындаудың тиімді жолдарын, оларды жүзеге асырудың барлық түрлерінің ресурстарын анықтау, жобаға қатысушылардың өзара әрекеттесуін орнату негізінде мақсаттар мен оларға жету жолдарын негіздеу болып табылады. Жоспарлау қызметі жоба циклінің барлық кезеңдерін қамтиды. Осылайша, *жобаны жоспарлау* қалыптасқан жағдайды ескере отырып, жоба мақсаттарына қол жеткізу үшін ең жақсы әрекет бағытын анықтаудың үздіксіз процесі болып табылады.

Жоба жоспары оны жүзеге асырудың үлгісі деп айта аламыз. Жобаны жоспарлау жобаның құнына қойылатын талаптарды және жұмысты орындау мерзімін ескере отырып, жобаны сапалы жүзеге асыру үшін не қажет екенін егжей-тегжейлі анықтауды қамтиды.

Жобаны жоспарлау келесі міндеттерді шешуді қамтиды:

- жобаның мақсаттары мен нәтижелерін нақтылау және нақтылау;
- жоба бойынша жұмыстың құрамы мен көлемін анықтау;

- жоба кестесін (немесе оның жеке фазаларын) әзірлеу;
- жобаның ресурстарға қажеттілігін анықтау және ресурстық жоспарды қалыптастыру;
- жобаны іске асыруға арналған шығындарды анықтау және жобаның бюджетін қалыптастыру;
- жоба тәуекелдерін бағалау және тәуекелге әрекет ету жоспарын қалыптастыру;
- команданың қажетті құрамын, барлық топ мүшелерінің міндеттері мен жауапкершілігін анықтау, жобалық топ ішіндегі, сондай-ақ жобалық топ пен сыртқы орта арасындағы өзара әрекеттесу тәртібін нақтылау;
- Барлық дайындалған материалдарды бір жоспарға біріктіру, осы жоспарды жобаның барлық негізгі қатысушыларымен келісу және кейіннен жоспарды бекіту.

Жоспарлау, жобаның өмірлік циклінің екінші кезеңі болып табылатынын ескеріңіз. Оның алдында жобаның идеясы жеткілікті егжей-тегжейлі әзірленетін, тәуекелдер мен шығындардың алдын ала бағалауы жүзеге асырылатын және жобалық топтың шамамен құрамы анықталатын тұжырымдамалық кезең болады. Сондықтан жобаның тұжырымдамасын қалыптастыру сатысында әзірленген жекелеген құжаттар жоспарлау кезеңінде қолданылуы мүмкін және пайдаланылуы тиіс.

2. Жұмыстың бөліну құрылымы

Жобалық жоспарды құрудың негізі *жұмысты бөлу құрылымы* (ЖБҚ) болып табылады – жоспарды кішірек құрамдас бөліктерге бөлу: ішкі жобалар, жеке деңгейдегі жұмыс пакеттері, егжей-тегжейлі жұмыс пакеттері. Бөлу (бөлу) деңгейлерінің саны жобаның сипаттамаларына, оның күрделілігі мен ұзақтығына, жобаның ұйымдық құрылымына, жоба командасының біліктілігіне және басқа факторларға байланысты.

ЖБҚ құрастыру жұмысты жоспарлау және бақылау үшін элементтердің құрамы бойынша қажетті және жеткілікті иерархиялық құрылымдық модельді құруды қамтиды. ЖБҚ жобаның соңғы және аралық нәтижелерін қамтуы мүмкін.

ЖБҚ жобаның негізгі параметрлерін жоспарлаудың бастапқы базасы болып табылады: жұмыс көлемі, жоба құны, жобаны іске

асыру уақыты. WBS негізінен жоба тапсырмаларының тізімі болып табылады. Ол графикалық түрде немесе сипаттама түрінде берілуі мүмкін. Жұмыстарды ыдыратуға болады:

- жобаны іске асыру нәтижесінде алынған тауарлардың (қызметтердің) құрамдас бөліктері бойынша;
- бас ұйым қызметінің процесі немесе функционалдық элементтері туралы;
- ұйымдық құрылымның бөлімшелері бойынша;
- жобаның орналасқан жері бойынша (кеңістікте бөлінген жобалар үшін);
- жұмыс санаттары бойынша, жабдыққа немесе материалдарға қойылатын белгілі талаптар.

ЖБҚ құрылысы келесі принциптерге бағынады¹⁰:

1. ЖБҚ жоба өнімін жасау және жобаны басқаруға қатысты барлық жұмыстарды қамтиды.

2. Әрбір ЖБҚ элементі тікелей астында орналасқан (тізімде көрсетілген) барлық бағынышты элементтерді біріктіреді.

3. Жоғарыдан төмен деңгейге дейін ыдырау логикалық байланысты болуы керек.

4. ЖБҚ әрбір соңғы элементі басқа жұмыс пакеттерінің нәтижелерінен ерекшеленетін нақты нәтижені қамтамасыз етуі керек.

5. ЖБҚ шеңберінде жұмыстардың қайталануын болдырмау керек.

6. ЖБҚ әзірлеу не жоғарыдан төменге, не төменнен жоғарыға, не екі бағытта да жүргізілуі керек.

7. Егер ЖБҚ-дағы жұмыстардың саны 250-300-ден астам болса, онда іс жүзінде мұндай жобаны кіші жобаларға бөліп, осы кіші жобалар аясында жоспарлауды жүзеге асырған дұрыс.

ЖБҚ енгізу кезінде қолданған жөн болатын бірнеше ережелер бар:

1. Ереже 8/80 – тапсырмалардың ешқайсысының көлемі 8 адам/сағаттан кем және 80 адам/сағ артық болмауы керек (бұл 1-ден 10 жұмыс күніне дейін).

2. Есепті кезең ережесі – әрбір тапсырманың ұзақтығы жобаны іске асыру бойынша отырыстар өткізілетін кезеңнен аспауы тиіс.

3. Пайдалылық ережесі – тапсырманы кішіректерге бөлудің үш себебі бар:

- мұндай фрагментация нәтижесінде алынған тапсырмалар оның ұзақтығының қысқа болуына байланысты оңай бағаланады;

- кішірек тапсырмаларды жеке орындаушылар арасында бөлу оңайырақ;

- Шағын тапсырмаларды басқару оңайырақ.

Егер ұсақтау осы шарттарға сәйкес келмесе, одан бас тарту керек.

ЖБҚ негізінде жобаның *басқа құрылымдық үлгілері – жауапкершілікті бөлу матрицасы, жобаның желілік моделі, ресурстар ағашы, шығындар ағашы құрастырылған.

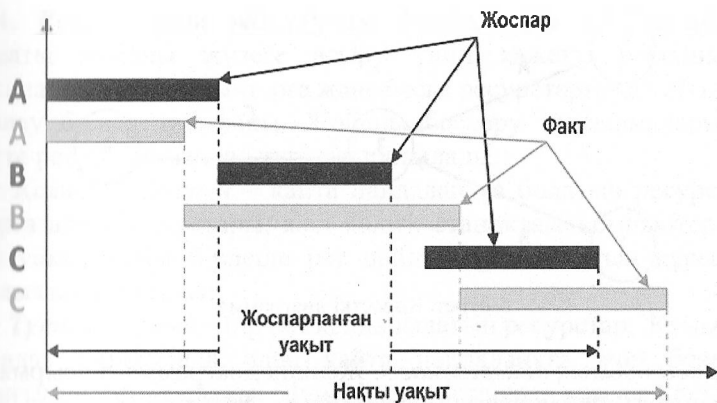
3. Жоспарлау

Жоспарлаудың мақсаты жобаны және жалпы жобаны іске асырудың жоспарлы (есептік) мерзімдерін анықтау, оларды келісу және құжаттамалық бекіту болып табылады.

Жобаның күнтізбелік жоспары (кестесі) жобаның мазмұны мен мерзімін бақылауды қамтамасыз ететін негізгі құрал болып табылады.

Күнтізбеде көрінуді арттыру және тереңдік пен егжей-тегжейдің әртүрлі дәрежелерін бақылауды қамтамасыз ету үшін *негізгі кезеңдерді және бақылау кезеңдерді* бөліп көрсетуге болады. Тек негізгі кезеңдерді және бақылау кезеңдерді қамтитын кесте кезеңдік жоспар деп аталады.

Жобаны жоспарлаудың ең көп тараған 2 графикалық әдісі бар: Гант диаграммалары және желілік диаграммалар. *Гант диаграммасы* – бұл өткен ғасырдың басында Еуропаға азық-түлік жеткізуді жоспарлау үшін пайдаланған инженер Генри Ганттың атымен жазылған таспа күнтізбелік диаграмма. Диаграмманың идеясы келесідей: жобаның әрбір жұмысы уақыт шкаласында (көлденең масштабта) орналастырылған көлденең сызықпен (лента) бейнеленген. Ең ертеден кейінгіге дейінгі жұмыстар жоғарыдан төменге қарай тік масштабта орналастырылады. Күнтізбелік күндер көлденең масштабта белгіленген. Осылайша, Гант диаграммасы жұмыс ретін көрсетеді (4-сурет).



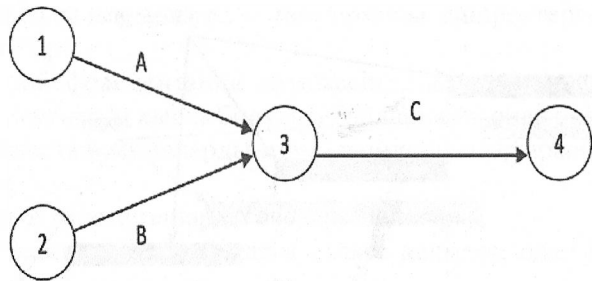
4-сурет. Гант күнтізбесінің мысалы

Гант диаграммасы тек жоспарлау үшін ғана емес, сонымен қатар жұмысты аяқтаудың нақты уақытын бағалау үшін де қолданылады. Ол үшін негізгі жоспардың бастапқы сызығының астында жұмыстың нақты басталу және аяқталу уақытын көрсететін басқа түсте сызық сызылады. Нәтижесінде, диаграмма нақты жоба кестесінің жоспарланғанға сәйкес келетінін анық көрсетеді.

Желілік диаграмма жоба әрекеттерінің және олардың арасындағы тәуелділіктің графикалық көрінісі болып табылады. Жобаны жоспарлау мен басқаруда «желі» термині олардың арасында орнатылған тәуелділіктері бар іс-шаралардың толық спектрін және жобаның маңызды кезеңдерін білдіреді.

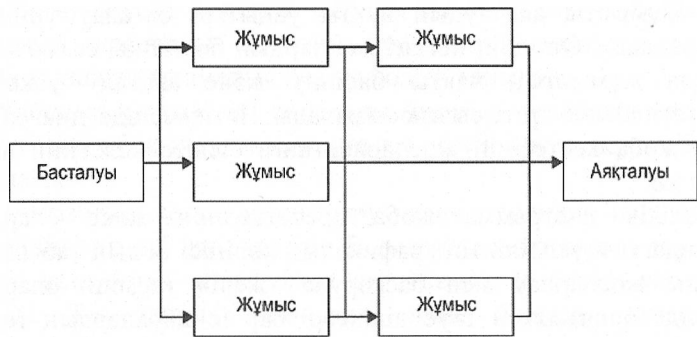
Желілік диаграммалар көрсеткі диаграммалар түрінде немесе басымдық диаграммалары түрінде құрастырылады.

Көрсеткі диаграммалар. Бұл жағдайда тапсырмалар көрсеткі арқылы көрсетіледі. Жебенің басталуы – жұмыстың басталуымен байланысты оқиға; көрсеткінің соңы – жұмыстың аяқталуымен байланысты оқиға (5-сурет). Жұмыстың ұзақтығы көрсеткіде сәйкес бірліктерде (күндер, апталар, айлар) белгіленеді.



5-сурет. Көрсеткі диаграмма

Басымдылық диаграммасы. Желілік диаграмма тапсырмалар арасындағы байланысты сипаттайтын сызықтармен қосылған тапсырмаларға сәйкес шындар жиынтығы ретінде ұсынылған (6-сурет).



6-сурет. Артықшылық диаграммасының мысалы

Желілік диаграммаға сүйене отырып, жобаның ең маңызды параметрін – іс-әрекеттердің ең ұзын тізбегі болып табылатын *критикалық жолды* анықтауға болады. Бұл жолда жатқан әрекеттер *сыни* деп те аталады. Бұл жалпы жоба бойынша жұмыстың ең қысқа ұзақтығын анықтайтын критикалық жолдың ұзақтығы. Маңызды жұмыстарды аяқтаудың кез келген кешігуі жобаның ұзақтығын арттырады. Керісінше, сыни жұмыстардың ұзақтығын қысқарту арқылы тұтас жобаның ұзақтығын қысқартуға болады.

4. Ресурстарды жоспарлау. Ресурстарды жоспарлаудың мақсаты жобаны жүзеге асыру үшін қажетті персоналға, машиналар мен жабдықтарға және басқа ресурстарға қажеттілікті бағалау болып табылады. Жобаны басқару тапсырмаларында әдетте ресурстардың екі түрі ажыратылады.

• *Қайтына келетін* – қайта пайдалануға болатын ресурстар. Оларға адам ресурстары, жол көлігі, станоктар, компьютерлер, ұзақ уақыт бойы бірнеше рет пайдалануға болатын құрылыс жабдықтары жатады.

• *Тұтынылатын* – бір рет қолданылатын ресурстар. Жұмысты орындау барысында олар қайта пайдалануға жол бермей, толығымен тұтынылады. Мұндай ресурстардың мысалы ретінде отын, материалдар мен компоненттерді келтіруге болады.

Ресурстарды жоспарлау процесі әрбір жұмыс үшін қажетті ресурстарды көрсетуден және олардың қажетті мөлшерін анықтаудан тұрады. Ресурстарды жоспарлаудың екі негізгі түрін бөліп көрсетуге болады: – уақыт шегі бар ресурстарды жоспарлау жобаның аяқталуының белгіленген күнін және шамадан тыс жүктелу кезеңдері үшін қосымша ресурстарды тағайындауды білдіреді;

• *шектеулі ресурстарды басқару* қолда бар ресурстардың бастапқы берілген көлемін өзгерту мүмкін емес деп болжайды және жобаның негізгі шектеуі болып табылады; бұл тәсілмен ресурстың қолжетімді көлемі өзгеріссіз қалады, ал жанжалды жағдайларды шешу жұмыстың аяқталу күнін ауыстыру арқылы жүзеге асырылады.

Жалпы, ресурстарды жоспарлау алгоритмі үш негізгі кезеңді қамтиды:

1. Ресурстарды анықтау (әрбір ресурстың сипаттамасы және әрбір ресурстың максималды қолжетімді көлемін анықтау).

2. Тапсырмаларға ресурстарды тағайындау.

3. Кестеге талдау жасау және ресурстың қажетті мөлшері мен қолда бар сома арасында туындаған қайшылықтарды шешу.

5. Жоба құнын жоспарлау

Шығындарды жоспарлау екі негізгі кезеңді қамтиды:

1. Жобаның құнын бағалау;

2. жобаны бюджеттеу.

Жобаның құнын бағалау кезінде жобалық сметалық құжат қолданылады – жоба құнының негіздемесі мен есебін қамтитын құжат. Кез келген жобаның құны тікелей және жанама шығындардың қосындысымен анықталады. Тікелей шығындар әдетте материалдардың, жабдықтардың, персоналдың және т.б. шығындармен байланысты. Олар белгілі бір жұмыс пакетімен байланысты. Жанама шығындар – бұл әкімшілік аппаратты ұстауға, қауіпсіздікті қамтамасыз етуге, маркетингтік және консалтингтік қызметтерге, ойын-сауыққа және т.б. шығындар.

Жобалардың құнын бағалау кезінде келесі әдістер бөлінеді:

- параметрлік бағалау – тарихи деректерді талдау нәтижесінде алынған операциялар құны мен басқа да өзгермелі параметрлер арасындағы статистикалық байланыстарды қолдануды көздейді (мысалы, 1 шаршы метр 42 тұрғын үй салу құны, құны, маркетингтік зерттеулердің орташа құны және т.б.);

- *аналогтар бойынша бағалау* – басқа жобаларда орындалған ұқсас жұмыстарға ұқсастық бойынша бағалау;

- *төменнен жоғарыға бағалау* – ТЖЖ жобасы бойынша жеке операцияларды немесе жұмыс пакеттерін төменнен жоғарыға қорытындылауды көздейді;

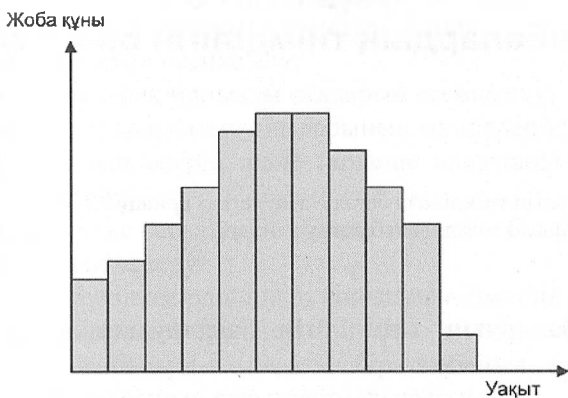
- *кезеңдік бағалау* – жобаны оның өмірлік циклінің кезеңдері бойынша бағалау, бұл ретте келесі кезең салыстырмалы түрде жоғары дәлдікпен бағаланады, ал басқа кезеңдер үшін шамамен алынған бағалар қолданылады;

- *орындаушылардың/мердігерлердің ұсыныстарын талдау* – жобалық құжаттама әлеуетті мердігерлерге олардың шығындар сметасын ұсыну туралы өтінішпен жіберіледі.

Жобаны бюджеттеу жобалық-жоспар бюджетін қалыптастыруды қамтиды, онда жоба шығындары уақыт бойынша бөлінеді. Осылайша, жобаны бюджеттеу процесі жобаның сметалық құнын уақыт бойынша бөлу болып табылады.

Бюджеттеу жеке іс-шараларға және жобаның өзіндік құнын бағалаудан алынған жұмыс пакеттеріне арналған шығындар сметасына негізделуі керек. Алынған деректер негізінде әр кезеңде қанша ақша болу керек екенін көрсететін график құрастырылады. Графиктің ауданы жобаның құнына сандық түрде тең (7-сурет).

Мерзімді бюджетті бастапқы шығындар деп те атайды.



Сурет 7. Жоба құнының графикалық көрінісі

Бақылау сұрақтары:

1. Жоба жоспары не үшін қажет деп ойлайсыз?
2. Жұмысты бөлу құрылымы дегеніміз не?
3. Жоспарлаудың негізгі міндеттерін көрсетіңіз

ТАҚЫРЫП 6

Жобалардың тиімділігін бағалау

Жоспар:

1. Жобалардың тиімділігін бағалаудың негізгі принциптері
2. Жобалардың тиімділігін бағалау әдістері

1. Жобалардың тиімділігін бағалаудың негізгі принциптері

Жалпы көзқарасқа сәйкес инвестициялық жобаның тиімділігін бағалау нәтижелер мен онымен байланысты шығындарды салыстыруға негізделеді. Тиімділіктің келесі түрлері бар:

1. *Макроэкономикалық тиімділік* жобаның ұлттық және аймақтық экономикаға әсерін сипаттайды. Айта кету керек, жобаның көптеген нәтижелері (атап айтқанда, әлеуметтік, демографиялық, экологиялық) жеткілікті ұзақ уақыт кезеңінен кейін пайда болуы және тікелей сандық көрінісі болмауы мүмкін, бұл макроэкономикалық тиімділікті бағалауды қиындатады.

2. *Жалпы бюджет тиімділігін* жобаны іске асырудан туындайтын кез келген деңгейдегі бюджет түсімдерінің (салықтар, алымдар, экспорттық түсімдер және т.б. түрінде) бюджет шығыстарынан (тікелей қаржыландыру, салықтық жеңілдіктер, инвестициялық салық несиесі т.б.) осы жобамен байланысты.

3. *Коммерциялық тиімділік* жобаға қатысушылардың оны іске асырудан туындайтын кірістері мен шығыстары арасындағы айырмашылық ретінде анықталады (жоба бойынша таза ақша ағыны).

Жобалардың тиімділігін бағалаудың ең маңызды негізгі принциптерінің қатарына мыналар жатады¹³:

- жобаның бүкіл өмірлік циклі бойынша өнімділікті талдау;
- ақша ағындарын модельдеу;

- әртүрлі жобаларды (немесе бір жобаның нұсқаларын) салыстыру шарттарының салыстырмалылығы;
- уақыт факторын есепке алу;
- жобаның барлық маңызды салдарын есепке алу;
- жобаның барлық қатысушыларының мүдделерін ескеру;
- инфляцияның әсерін және бірнеше валютаны пайдалану мүмкіндігін ескеру;
- жобаны іске асырумен бірге жүретін белгісіздік пен тәуекелдің әсерін ескеру.
- жобаның бүкіл өмірлік циклі бойынша өнімділікті талдау;
- ақша ағындарын модельдеу;
- әртүрлі жобаларды (немесе бір жобаның нұсқаларын) салыстыру шарттарының салыстырмалылығы;
- уақыт факторын есепке алу;
- жобаның барлық маңызды салдарын есепке алу;
- жобаның барлық қатысушыларының мүдделерін ескеру;
- инфляцияның әсерін және бірнеше валютаны пайдалану мүмкіндігін ескере отырып;

2. Жобалардың тиімділігін бағалау әдістері

Инвестициялық жобалардың экономикалық тиімділігін бағалау үшін көрсеткіштер мен критерийлер жүйесі қолданылады. Бұл көрсеткіштердің кейбіреулері жалпы қабылданған, басқалары осы мәселені шешу үшін арнайы енгізілген. Осы нақты көрсеткіштердің бірі жоба бойынша құрылған бос ақша қаражатының барлық көлемін сипаттайтын $R(t)$ жобасы бойынша нақты ақша түсімдерінің қозғалысы болып табылады. Бас компанияның көзқарасы бойынша нақты ақша ағыны жобаны іске асыру кезінде және жобадан бас тартқан жағдайда кәсіпорынның әрбір кезеңдегі ақша ағындары арасындағы айырмашылық ретінде анықталады.

Егер кезеңдегі нақты ақша ағымынан осы кезеңде жұмсалған инвестициялық шығындарды шегерсек, онда біз таза табыс $F(t)$, немесе «таза ақша ағыны» (netcashflow, NCF), яғни.

$$F(t) = R(t) - K(t),$$

мұндағы $K(t)$ – инвестициялық шығындар.

Осылайша, таза табыс таза пайда мен амортизациялық аударымдардан инвестициялық шығындарды шегергенде қалыптасады. Әлбетте, $F(t)$ оң және теріс мәндерді қабылдай алады.

Инвестициялық жобалардың тиімділігін талдаудың барлық әдістерін екі топқа бөлуге болады: статикалық және динамикалық¹⁴. Бұл топтардың негізгі айырмашылығы, динамикалық әдістер уақыттың әртүрлі нүктелеріне қатысты ақша сомаларының тең емес құны принципін қолдана отырып, барлық ақша ағындарын уақыт факторын ескере отырып қарастырады. Сондықтан кейінге қалдырылған түсімдер мен төлемдердің құнын ағымдағы уақыт нүктесіне сәйкес сақтау үшін барлық төлемдер дисконттау арқылы бір күнге (әдетте жобаның басталу күніне) жеткізіледі.

Статикалық әдістер жобаның бүкіл қызмет ету мерзімін, сондай-ақ уақыттың әртүрлі нүктелеріне қатысты тең емес ақша ағындарын есепке алмайды. Дегенмен, олардың қарапайымдылығы мен тиімділігіне байланысты, олар әсіресе конструкторлық талдаудың алдын ала сатыларында және конструкторлық шешімдердің әртүрлі нұсқаларын экспресс-бағалауда кеңінен қолданылады.

Инвестициялық жобаға капиталды салудың орындылығын анықтаудың статикалық әдістері көбінесе екі көрсеткішті – жобаның өтелу мерзімін және қарапайым пайда нормасын немесе олардың модификациясын есептеуге дейін қысқарады.

Инвестициялық жобаның өмірлік циклі ішінде бастапқы инвестицияны қайтару мүмкіндігін бағалау үшін өте көп қолданылатын көрсеткіш болып табылады. Бұл көрсеткіштің айтарлықтай кемшілігі жобаның өтелу мерзімінен кейінгі қызметін есепке алмайтындығын мойындау керек. Бұл кемшілік, әсіресе, күрделі салымдардың қайтарымы біркелкі болмаған кезде айқын көрінеді. Бастапқы инвестицияның өтелу жылдамдығы инвестициялардың тиімділігін бағалау үшін жеткілікті критерий болып табылмайды. Сондықтан қарастырылатын көрсеткішті орындау ұзақтығы бойынша ерекшеленетін нұсқаларды салыстыру кезінде қолдануға болмайды. Бірқатар батыс басылымдарында өзін-өзі ақтау

мерзімі іріктеу критерийі ретінде қызмет етпеуі керек, бірақ шешім қабылдау кезінде шектеу ретінде пайдаланылуы керек, яғни инвестициялық жобаның өтелу мерзімі қабылданған лимиттен ұзағырақ болса деген пікір айтылған. , содан кейін жоба қабылданбайды.

Екінші көрсеткіш – КҚН кірістің қарапайым нормасы (simple rate of return) инвестициялардың тиімділігін көрсетеді және кезеңдегі (әдетте бір жыл) таза пайдасының(ТП) жалпы инвестициялық шығындарына(ИШ) қатынасы ретінде анықталады, т.б.

$$\text{КҚН} = \text{ТП} / \text{ИШ}$$

КҚН есептелген мәнін рентабельділіктің ең төменгі немесе орташа деңгейімен салыстыра отырып, бұл инвестициялық жобаны одан әрі талдау орынды деп қорытынды жасауға болады. Бұл көрсеткішті пайдалана отырып, инвестициялардың тиімділігін неғұрлым объективті бағалау үшін ең типтік («қалыпты») жоспарлау аралығын таңдау немесе ТП көрсеткішінің орташа мәнін пайдалану ұсынылады.

Инвестициялық жобаларды талдаудың стандартты құралы ретінде динамикалық әдістерді жіктеуге болады. Халықаралық тәжірибеде кеңінен қолданылатын әдістер келесі көрсеткіштерді есептеуді қамтиды:

- жобаның таза келтірілген құны;
- жобаның өтелу мерзімі;
- жобаның ішкі кірістілік нормасы;
- кірістілік индексі.

Жеке қаржыландыру көздерінің құны көздің ағымдағы нарықтық құнының оны пайдаланудан күтілетін болашақ табысқа қатынасы негізінде шығарылады. Осылайша, дәстүрлі түрде кәсіпорынның меншікті капиталының бағасы дивидендтердің ағымдағы акция бағасына және дивидендтердің болжамды жылдық өсу қарқынына қатынасы ретінде есептеледі. Қарыз қаражатының орташа бағасы кредиторлық берешек бойынша есептелген және төленген пайыздық шығындар сомасын кәсіпорынның сыртқы міндеттемелерінің сомасына болу арқылы табылады. Айта кету керек, инвестициялық

жобаның кейбір құрамдас бөліктері жобаның қолданылу мерзімі аяқталғаннан кейін де белгілі бір құндылыққа ие болуы мүмкін. Бұл ең алдымен негізгі қорлар мен айналым қаражатының қалдық құнына қатысты. Сондықтан, егер жобаның жою құны салыстырмалы түрде маңызды болса, онда NPV есептеу кезінде оның дисконтталған құнын ескеру қажет.

Инвестициялардың тиімділігін бағалаудың статикалық әдістерін талқылау кезінде жобаның өтелу мерзімі (өтеу мерзімі, PP) жоғарыда талқыланды. Дегенмен, қаржылық тұрғыдан бұл көрсеткішті ақшаның уақытша құнын ескере отырып есептеген дұрыс. Бұл жағдайда өтелу мерзімі деп инвестицияны аяқтау кезінде дисконтталған нақты ақша ағындарының сомасы инвестиция сомасына жеткен кезеңнің ұзақтығы түсініледі. Осылайша, ақшаның уақытша құнын ескере отырып, жобаның өтелу мерзімін есептеу үшін қажет:

r салыстыру мөлшерлемесі бойынша есептеу және дисконттау әдістерін пайдаланып, жылдың соңына дейін қысқартылған күрделі салым сомасын табыңыз;

r салыстыру мөлшерлемесі бойынша дисконтталған кірістер қатарының келесі мүшелерін қосу арқылы инвестициялық жобаның өтелу мерзімін инвестиция сомасына тең сома алынғанша анықтау. Бұл көрсеткіштің кемшіліктері статикалық әдістерді қарастыру кезінде атап өтілді.

Жобаның ішкі кірістілік нормасы (internal rate of return, IRR) – жобаның таза келтірілген құны нөлге тең болатын дисконттау кезінде қолданылатын салыстыру жылдамдығы. Басқаша айтқанда, бұл жобаның бүкіл өмірлік циклі бойынша дисконтталған инвестициялық шығындар ағынына тең дисконтталған нақты ақша қаражатының интегралды ағыны болатын пайыздық мөлшерлеме. Бұл көрсеткішті есептеу кезінде алынған таза кірістің толық капитализациясы қабылданады, яғни барлық алынған қаражат қайта инвестициялануы керек. Егер инвестиция сомасына r кірістілік нормасына тең мөлшерлеме бойынша күрделі сыйақы есептелсе, онда осы инвестициялық жобадан алынған табысқа тең уақыт бойынша бөлінген кіріс қамтамасыз етіледі. Қолайсыз жағдайларда IRR мәні нөл немесе теріс болуы мүмкін.

Билсылау сұрақтары:

1. Жоба тиімділігінің негізгі түрлерін атаңыз.
2. Жобалардың тиімділігін бағалаудың негізгі принциптерін атаңыз. 3. «Жобаның ақша ағыны» дегеніміз не?
3. Жобаның экономикалық тиімділігін бағалау не үшін қажет?
4. Жобаның экономикалық тиімділігін бағалаудың қандай әдістерін білесіз?

ТАҚЫРЫП 7

Жобаны аяқтау кезеңі

Жоспар:

1. Жобалардың даму бағыттары.
2. Жобаларды іске асыру деңгейлері

1. "Жобаның өмірлік циклы" жобасының пайда болуын кезі және оның жоюын кезінің аралығында уақыттың аралығы (сонымен бірге айтады –) *жобалық цикл* деп аталады.

Жобаның өмірлік циклы жоба бойынша жұмыстардың қаржыландыруының мәселелерінің зерттеуге арналған бастапқы ұғым болып табылады және тиісті шешімдердің қабылдануы.

Оның күрделілігі және оның орындауына қажетті жұмыс көлемінен тәуелсіздің әрбір жоба қажетті нақтылы күйлер өз дамытуында өтеді: ""жоба енді жоқ" күйден «жобасы әлі жоқ», күйге дейін.

Жобаның басы іскер адамдар үшін оның іске асыруының басы және оның орындауына қаржылардың салуын баспен байланған.

Жоба тіршілігінің аяқталуы келесідей болуы мүмкін:

- объекттердің іске қосуы, олардың пайдалануы және жобаның орындауының нәтижелерінің қолдануының басы
- жобаны орындаған қызметшіні басқа жұмысқа ауыстыруы
- тап қалған нәтижелердің жобасымен табыс
- тап қалған нәтижелердің жобасымен табыс
- бастапқы ниет (жаңғырту) ескерілмеген маңызды өзгерістердің жобасына енгізу бойынша жұмыстың алдтары
- пайдаланудан жобаның объекттерінің қорытындысы

Фазадағы жобасының іске асырулары процесстің бөлінуіне әмбебап жол бар болмайды. Жобаның қатысушылары жобада, өз тәжірибесі және жобаның орындауының нақты шарттарымен өз рольсімен мұндай есепке өзі үшінді шеше негізге алуы керек. Фазадағы "кезең" жобасының бөлуі іс жүзінде сондықтан өзі түрлі бола алады – мұндай бөлу тек қана кейбір маңызды бақылау

нүсітелерін айқындады), өтуін уақытындасы қосымша мәлімет қарамағын және болуы мүмкін жобаның дамытуын бағыттар бағаланған.

Ірі жобалардағы қосымша кезеңдерінің ерекшелігі (10-15 жылдар) бұл объекттердің құрылысының үлкен ұзақтығымен ғана емес, ұйымдардың әсерлерінің мұқиятырақ келісуін қажеттілігі.

Жоба бойынша барлық қызмет уақытында және кеңістік өзара тәуелді ағады. Дегенмен логикалық және уақытша тізбектегі фазалар және жобаның орындауының кезеңдерінің бірімнді үйлестірілуі іс жүзінде мүмкін емес қамтамасыз ету.

Ұйымдық жүйелердің тиімді құрылымы тұтастай және басқару жүйелері жекелей тиімді басқару үшін қажетті жағдай болып саналады. Құрылым ұйымдағы байланыстырушы звено (буын) болып саналады, жоспарлаудың формалары мен ұйымдас-тырылуына, жұмысты бөлу және оны үйлестіру әдістеріне ықпал етеді, әрбір басқару звеносының, әрбір бөлімшенің, өз жұмысын қалай істейтіндігін өлшеуге (салыстыруға) мүмкіндік береді. Құрылым белгілі бір дәрежеде басқару технологиясын да алдын ала айқындайды, ақпарат айналымының жолына және басқаруда техникаларды пайдалану әдістеріне ықпал етеді, кадрларды іріктеу мен орналастыру жөнінде міндеттер қояды.

Нақты ұйымдық жүйелерде басқару құрлымының айырмашылығына қарамастан, әдетте, олар екі классикалық құрылым типінің – линиялық және функционалдық типтердің үйлесімі болып табылады.

Басқарудың линиялық жүйесінің ерекшелігі сол, әрбір бөліміне жоғары орындағы басқарманың біреуіне ғана бағынып, тек сонда ғана тиісті нұсқаулар алады. Соның нәтижесінде ол өзіне бағынышты бөлімшені басқаруды қамтамасыз етіп, барлық басқару функцияларын дербес атқаратын болады.

2. Басқарудың функционалдық құрылым жүйесі, әдетте, құрылымның дербес түрі ретінде қарастырылады. Бұл онша дұрыс емес. Құрылымдағы функционалдық элементтердің қажеттілігі ұйымдық жүйелер күрделене бастап, линиялық басшылардың жұмысын жеңілдету қажет болған кезде пайда болды.

Шешім екі бағытта айқындалады. *Бірінші* – басқару шешімдерін жоспарлауды, басқаруды және есептеуді әзірлеу жөніндегі міндеттерді орындау үшін ұйымдық жүйелерде басқарудың функционалдық органдары: жоспарлау – өндіріс бөлімі, кадрлар бөлімі, еңбек және еңбекақы бөлімі т.б. құрыла бастады. Бұл басқару функциялары.

Екінші бағыт – өндірістік процесстерінің күрделене түсуі, оларды жекелеген сатыларға бөлуді қажет етті. Егер өндіріс процессінің құрам бөліктерін қарастыратын болсақ, онда өндірістік еңбектің қалайша бөлінетіндігін және маманданатынын аңғаруға болады. Бөлінетіндері: жаңа бұйымдарды конструкциялау және өндірісті әзірлеу, негізгі және қосалқы өндірістер, сынау және пайдалану.

Бақылау сұрақтары:

1. Жобалардың даму бағыттары.
2. Жобаларды іске асыру деңгейлері

ТАҚЫРЫП 8

Жоба тәуекелдері

Жоспар:

1. Белгісіздік және тәуекел түсінігі
2. Тәуекелдердің жіктелуі
3. Жобаның тәуекелін талдау және бағалау әдістері
4. Жоба тәуекелдеріне әрекет ету әдістері

1. Белгісіздік және тәуекел түсінігі

Өз қызметінде жобаға қатысушылар сөзсіз белгісіздік пен тәуекел жағдайларына тап болады. Зерттеушілердің көпшілігі белгісіздік және тәуекел ұғымдарын бөліседі. Кең мағынадағы белгісіздік жобаны жүзеге асыру шарттары туралы ақпараттың толық еместігі немесе дәл еместігі ретінде түсіндірілуі мүмкін. *Белгісіздіктің* ең көп тараған себептері:

- жобаны іске асыру шарттары туралы ақпараттың болмауы (жобаның бірегейлігіне немесе қажетті ақпаратты алудың қиындығына байланысты);

- алдын ала болжауға және болжауға болмайтын кездейсоқ факторлардың болуы (саяси жанжалдар, ауа райы жағдайлары және т.б.);

- саналы қарсылық (мысалы, бәсекелестердің әрекеті).

Тәуекел – келеңсіз жағдайлардың ықтималдығы және олармен байланысты шығындар, залал, шығын түріндегі салдарлар. Тәуекелді үш позиция бойынша сипаттауға болады:

- шаруашылық қызметке кері әсер етуі мүмкін құбылыстар, процестер және оқиғалар;

- жағымсыз құбылыстардың, процестердің немесе оқиғалардың пайда болу ықтималдығы; – ықтимал немесе келтірілген зиянның мөлшері.

Жобалық тәуекелдер – жобаны жүзеге асыруға қауіп төндіретін немесе оның тиімділігін төмендетуі мүмкін тәуекелдердің жиынтығы.

Тәуекел мен белгісіздік өзара байланысты ұғымдар: *белгісіздік* – тәуекелдердің себебі; Жобаның белгісіздігі неғұрлым жоғары болса, соғұрлым оның тәуекелі жоғары болады. Белгісіздік жағдайында шешім қабылдау қажеттілігі *тәуекелді* тудырады. Басқаша айтқанда, *тәуекел* еріксіз таңдау жағдайында белгісіздікті жеңуге байланысты шешім қабылдау қажет болғанда туындайды.

2. Тәуекелдердің жіктелуі

Жоба тәуекелдерін бірнеше жолдар бойынша жіктеуге болады.

1. Мүмкіндігінше тәуекел факторларына әсер ету, сыртқы және ішкі тәуекелдер ажыратылады.

Сыртқы тәуекелдер бас компанияның қызметіне тікелей байланысты емес. Олардың деңгейіне жобаға қатысушылардың өздеріне тікелей тәуелді емес экологиялық факторлар әсер етеді:

- тікелей әсер ету факторлары – жеткізушілер, тұтынушылар, бәсекелестер, мемлекеттік органдар;

- жанама әсер ету факторлары – саяси, макроэкономикалық, демографиялық, әлеуметтік.

Ішкі тәуекелдер жобаның ішкі ортасына байланысты, яғни бас компанияның өзінің қызметі (өндірістік әлеует, кооперативтік қатынастар, басқару сапасы, еңбекті қорғау деңгейі және т.б.).

2. Пайда болған шығындарға байланысты тәуекелдер статикалық және динамикалық болып жіктеледі.

Статикалық (таза) тәуекелдер әрқашан жобаның жоғалуына әкеледі. Олар көріністің тұрақты сипатымен ерекшеленеді. Статикалық тәуекелдердің негізгі факторлары: табиғи апаттар, авариялар, авариялар, жобаны іске асыруға қауіп төндіретін басқа да оқиғалар.

Динамикалық (алыпсатарлық) тәуекелдер шығындардың да, қосымша пайданың да мүмкіндігін білдіреді. Мұндай тәуекелдер нарықтық жағдайлар немесе саяси жағдай өзгерген кезде пайда болады.

3. Пайда болу көздері бойынша жүйелі емес және жүйелі тәуекелдерді ажыратуға болады.

Жүйесіз тәуекелдер әрбір нақты жобаға тән және менеджменттің тиімділігімен және осы жобаның ерекшеліктерімен анықталады. Жүйелі тәуекелдер, әдетте, нарықтық жағдайлармен байланысты, нақты жобаға тәуелді емес және ұқсас жобалар үшін бірдей.

4. Құнға әсері бойынша елеусіз және елеулі тәуекелдер бөлінеді.

Елеусіз тәуекелдер айтарлықтай шығындарға әкелмейді және жобаны жоғары тиімділік аймағында сақтайды.

Елеулі тәуекелдер елеулі шығындарға әкеледі және жобаның теріс нәтижелеріне әкелуі мүмкін.

5. Мүмкіндігінше сақтандыру тәуекелдердің екі тобын да ажыратады – сақтандырылмайтын және сақтандырылған.

Сақтандыруға жатпайтын тәуекелдер – мамандандырылған ұйымдар (сақтандыру компаниялары) сақтандыруға міндеттеме алмайтын тәуекелдер. Пайда болған жағдайда сақтандырылмайтын тәуекелдер, шығындар бас компанияның есебінен өтеледі (өзін-өзі сақтандыру деп аталады).

Сақтандырылған тәуекелдер – сақтандыруды мамандандырылған ұйымдар жүзеге асыратын тәуекелдер. Сақтандыру тәуекелі факторларының мысалдары табиғи апаттар, жеткізушілердің міндеттемелерін орындамауы, тасымалдау кезінде шикізат пен өнімдердің зақымдануы және т.б.

6. Басқарылатындығы бойынша тәуекелдер басқарылатын және басқарылмайтын болып бөлінеді.

Басқарылатын тәуекелдер – себептері мен ықтималдығы белгілі, осы тәуекелдерге әрекет етудің белгілі және дәлелденген әдістері мен құралдары бар тәуекелдер.

Басқарылмайтын тәуекелдер олардың пайда болу себептері мен оларды басқару әдістері туралы білімнің жетіспеушілігімен сипатталады. Жоба тәуекелдерінің жіктелуі жинақталған.

2-кесте. Жоба тәуекелдерінің жіктелуі

Классификация белгісі	Тәуекелдердің түрлері
Тәуекел факторларына әсер ету мүмкіндігі	Сыртқы, Ішкі
Шығындарға алып келетін	Статикалық, динамикалық
Пайда болу көзі	Жүйесіз, Жүйелі
Құнына әсері	Елеулі, Елеусіз
Сақтандыру мүмкіндігі	Сақтандырылмаған, Сақтандырылған
Басқару мүмкіндігі	Басқарылады, Басқарылмайтын

Сондай-ақ тәуекелдердің пәндік классификациясы бар, оған сәйкес тәуекелдердің келесі түрлері бөлінеді:

- *нарық* – қолайсыз нарық конъюнктурасының әсерінен жоғалту мүмкіндігі;
- *операциялық* – жоба бойынша жұмысты ұйымдастырудағы кемшіліктерге байланысты шығындар қаупі;
- *қаржылық* – жобаны жүзеге асыруға қажетті қаражаттың уақтылы түспеуімен байланысты;
- *маркетинг* – маркетингтік саясат пен маркетинг құралдарын қалыптастыру мен жүзеге асырудағы мүмкін болатын қателіктермен байланысты;
- *құқықтық* – жобаға қатысушылардың шарттық міндеттемелерін орындамауымен байланысты;
- *персонал* – жобаны жүзеге асыру үшін білікті мамандарды таңдаудағы қиындықтарға байланысты;
- *материалдық-техникалық* – жобаны қажетті материалдық ресурстармен қамтамасыз етудің мүмкін проблемаларымен байланысты.

3. Жобаның тәуекелін талдау және бағалау әдістері

Жобалық тәуекелді талдаудың және бағалаудың мақсаты оларды басымдылық пен жоба үшін қауіптілік бойынша саралау, сондай-ақ тәуекелдерге одан әрі әрекет ету бойынша шешім қабылдау үшін қажетті тәуекелдер туралы сандық ақпаратты алу болып табылады. Жоба тәуекелдерінің талдау және бағалау процесінде сапалық және сандық әдістер қолданылады.

Тәуекелдің сапалық талдауы келесі міндеттерді шешуді қамтиды: тәуекелдердің себептерін немесе көздерін анықтау, тәуекелдердің жобаға әсер ету сипатын сипаттау, тәуекелге жақындау немесе оның туындау көрсеткіштерін іздеу. Сапалық тәуекелді талдаудың негізгі нәтижелері:

· рейтингтік тәуекелдер тізімі және олардың себептері; · ден қоюдың басым шараларын талап ететін басым тәуекелдердің тізбесі;

Тәуекелдің сандық талдауы әрбір тәуекелдің ықтималдығының және оның жоба мақсаттарына әсерінің сандық бағасын алуды қамтиды. Тәуекелді сандық бағалау үшін келесі көрсеткіштер қолданылады: – тәуекелдің туындау ықтималдығы (р);

- тәуекелдің пайда болу жағдайындағы әсерінің шамасын шамамен көрсету (I);

- басқару үшін тәуекелдің соңғы маңыздылығы ($R = p \times I$).

Келесі процедура барлық анықталған тәуекелдердің маңыздылық мәндерін бір-бірімен салыстыру және негізгілерін бөліп көрсету, яғни ең маңыздысы.

Сандық талдаудың маңызды нәтижесі тәуекелге қарсы шаралардың құнын шамамен бағалау болуы керек, ол аса маңызды тәуекелдердің ықтималдылығына және ықтимал шығындардың шамамен көлеміне негізделген.

4. Жоба тәуекелдеріне әрекет ету әдістері

Іс жүзінде жобалық тәуекелдерге әрекет етудің төрт негізгі әдісі қазіргі уақытта қолданылады.

1. *Тәуекелді болдырмау.* Әдіс тәуекел көзі бар нақты жұмысты, жағдайларды, қатысушыларды болдырмаудан тұрады. Бұл әдісті жүзеге асыру үшін тәуекелдің ықтимал себептері мен көздерін талдау және талдау нәтижелеріне сәйкес жобаны түзету қажет. Дәл осындай тәсіл тәуекелді талдаудың сапалық және сандық әдістерін қолдану арқылы ең аз тәуекелді жобаларды мақсатты таңдауды қамтиды.

2. *Тәуекелді тасымалдау.* Әдіс тәуекелді немесе оның бір бөлігін басқа тарапқа беруді қамтиды, әдетте қандай да бір түрдегі келісім-шарт арқылы. Тәуекелді беру әдетте

міндеттемелерді, өкілеттіктерді және кепілдіктерді берумен байланысты қосымша төлемдермен бірге жүреді.

Тәуекелді тасымалдау әртүрлі формада болуы мүмкін:

- сақтандыру, яғни. тәуекелдерді сақтандыру компаниясына беру;

- жобаға қатысушылар арасында тәуекелдерді бөлу;

- тауарларды сақтау және тасымалдау шарттары;

- факторингтік келісім (проблемалық кредиторлық берешек тәуекелін берумен байланысты), т.б.

3. *Тәуекелдің маңыздылығын төмендету.* Бұл әдіс тәуекел немесе оның әсер ету ықтималдығын төмендетуге бағытталған жеке алдын ала шаралар кешенін жүргізуге негізделген. Қосымша зерттеулер, қызметкерлерді оқыту, әртүрлі қаржылық құралдарды пайдалану және басқару шешімдерін қабылдау (мысалы, объектіні физикалық қорғауды ұйымдастыру, құқықтық қорғауды қамтамасыз ету, қызметкерлерді арнайы іріктеуді құру) нәтижесінде туындайтын тәуекелдердің ықтималдығын төмендетуге болады. жүйесі және т.б.).

4. *Тәуекелге бару.* Бұл жағдайда жобаны жүзеге асыратын ұйым тәуекел үшін барлық жауапкершілікті өзіне алады. Егер жауап нұсқасы ретінде тәуекелді қабылдау нұсқасы таңдалса, тәуекелдердің салдарын өтеу шаралары үшін қаражатты резервтеу қажет болады. Кейбір батыстық және ресейлік дереккөздер 7 – 15% резервтеу үшін жоба бюджетін ұлғайту қажеттілігін көрсетеді. Бұл жерде өзін-өзі сақтандыру немесе өзара сақтандыру жобалық портфельдегі тәуекелдерді жабу үшін жалпы резерв түрінде қолданылуы мүмкін.

Бақылау сұрақтары:

1. Тәуекел дегеніміз не?
2. Тәуекел мен белгісіздіктің айырмашылығы неде?
3. Белгісіздік пен тәуекел арасындағы байланысты түсіндіріңіз.
4. Тәуекелдерді жіктеу үшін қандай тәсілдер қолданылады?
5. Тәуекелді талдаудың негізгі әдістерін сипаттаңыз.
6. Компаниялар тәуекелге жауап берудің қандай әдістерін қолданады?
7. Тәуекелді сақтандыру дегеніміз не және бұл жауап беру әдісін қалай қолдануға болады?
8. Жобаға қатысушылар арасында тәуекелдерді бөлу қалай қолданылады?

ТАҚЫРЫП 9

Жобаны қаржыландыру

Жоспар:

1. Жобаны қаржыландыру көздері
2. Жобаны қаржыландыру

1. Жобаны қаржыландыру көздері

Жобаны жүзеге асырудағы маңызды мәселелердің бірі оны қаржыландыру болып табылады, ол мыналарды қамтамасыз етуі тиіс:

- а) жобаны жобаланған көлемде жүзеге асыру;
- б) инвестициялар мен талап етілетін төлемдердің оңтайлы құрылымы; в) жоба тәуекелдерін төмендету;
- г) тартылған және меншікті қаражат арасындағы қажетті арақатынас.

Инвестициялық жобаны қаржыландыру стратегиясын негіздеу қаржыландыру әдістерін таңдауды, инвестициялық қаржыландыру көздерін және олардың құрылымын анықтауды қамтиды.

Жобаны қаржыландыру әдісі жобаның қаржылық мүмкіндігін қамтамасыз ету мақсатында инвестициялық ресурстарды тарту тәсілі ретінде әрекет етеді.

Жобаларды қаржыландыру әдістерін қарастыруға болады:

- өзін-өзі қаржыландыру, яғни. тек өз қаражаты есебінен инвестициялау;
- акционерлендіру, сондай-ақ үлестік қаржыландырудың басқа да нысандары;
- несиелік қаржыландыру (банктердің инвестициялық несиелері, облигациялар шығару);
- лизинг;
- бюджеттік қаржыландыру;
- қарастырылатын әдістердің әртүрлі комбинацияларына негізделген аралас қаржыландыру;

· жобаны қаржыландыру.

Жобаны қаржыландыру көздері инвестициялық ресурстар ретінде пайдаланылатын ақша қаражаттары болып табылады. Олар ішкі (меншікті капитал) және сыртқы (тартылған және қарызға алынған капитал) болып бөлінеді.

Ішкі қаржыландыруды (өзін-өзі қаржыландыру) жобаны жүзеге асыруды жоспарлайтын компания қамтамасыз етеді. Ол меншікті қаражатты – жарғылық (жарғылық) капиталды, сондай-ақ кәсіпорынның қызметі барысында пайда болған қаражат қозғалысын, ең алдымен таза пайда мен амортизацияны қамтиды. Бұл ретте жобаны жүзеге асыруға арналған қаражатты қалыптастыру қатаң мақсатты болуы керек, оған, атап айтқанда, жобаның дербес бюджетін бөлу арқылы қол жеткізіледі.

Өзін-өзі қаржыландыруды тек шағын жобалар үшін пайдалануға болады. Күрделі жобалар, әдетте, ішкі ғана емес, сыртқы көздерден де қаржыландырылады.

Сыртқы қаржыландыру сыртқы көздерді: қаржы институттарының, қаржылық емес компаниялардың, халықтың, мемлекеттің, шетелдік инвесторлардың қаражаттарын, сондай-ақ кәсіпорын құрылтайшыларының қаржылық ресурстарынан қосымша жарналарды пайдалануды көздейді. Ол тартылған (үлестік қаржыландыру) және қарызға алынған (несиелік қаржыландыру) қаражаттарын жұмылдыру арқылы жүзеге асырылады.

Пайдаланылатын қаржыландыру көздерінің әрқайсысының белгілі бір артықшылықтары мен кемшіліктері бар

Акционерлік (сондай-ақ акциялар мен жарғылық капиталға басқа да жарналар) жобаларды үлестік қаржыландыруды қамтамасыз етеді. Жобаларды үлестік қаржыландыру мынадай негізгі нысандарда жүзеге асырылуы мүмкін:

· жобаны іске асыруды қаржылық қамтамасыз ету мақсатында ұйымдық-құқықтық нысаны бойынша акционерлік қоғам болып табылатын бас қоғам акцияларының қосымша эмиссиясын жүргізу;

· жобаны іске асыру үшін бас компания құрылтайшыларының қосымша қаражатын (инвестициялық жарналар, салымдар, акциялар) тарту;

Жобаны жүзеге асыру үшін арнайы жасалған жаңа кәсіпорын құру.

Төбесте, Жобаны қаржыландыру көздерінің салыстырмалы сипаттамасы

Қаржыландыру көздері	Артықшылықтары	Кемшіліктері
Ішкі көздер (меншікті капитал)	Жұмылдырудың жеңілдігі, қол жетімділігі және жылдамдығы. Төлем қабілетсіздігі мен банкроттық тәуекелін төмендету. Тартылатын және тартылған көздер бойынша төлемдерге қажеттіліктің болмауына байланысты жоғары табыстылық. Құрылтайшылардың меншік құқығын сақтау және басқару	Қаражат жинаудың шектеулі мөлшері. Меншікті қаражаттарды шаруашылық айналымнан шығару. Инвестициялық ресурстарды пайдалану тиімділігіне тәуелсіз бақылаудың шектелуі
Сыртқы қаражат көздері (тартылған және берілген алынған капитал)	Үлкен көлемде қаражат тарту мүмкіндігі. Инвестициялық ресурстарды пайдалану тиімділігіне тәуелсіз бақылаудың болуы	Қаражатты тарту процедурасының күрделілігі мен ұзақтығы. Қаржылық тұрақтылық кепілдігін қамтамасыз ету қажеттілігі. Төлем қабілетсіздігі мен банкроттық тәуекелінің артуы. Қарыз және қарыз көздерін төлеу қажеттілігіне байланысты пайданың төмендеуі. Компанияның меншігінен және басқаруынан айырылу мүмкіндігі

Акциялардың қосымша шығарылымы ауқымды инвестициялық жобаларды, инвестициялық даму бағдарламаларын іске асыру, инвестициялық қызметті салалық немесе аймақтық әртараптандыру үшін пайдаланылады. Бұл әдісті негізінен ірі инвестициялық жобаларды қаржыландыру үшін қолдану шығарылымға байланысты шығындардың тек тартылған

ресурстардың қомақты сомалары есебінен жабылатындығымен түсіндіріледі.

Жобаларды қаржыландыру әдісі ретінде акционерлендірудің негізгі артықшылықтарына мыналар жатады:

- тартылған ресурстарды пайдаланғаны үшін төлемдер шартсыз емес, акционерлік қоғамның қаржылық нәтижесіне байланысты төленеді;

- тартылған инвестициялық ресурстарды пайдалану айтарлықтай ауқымға ие және уақыт бойынша шектелмейді;

- акцияларды шығару инвестициялық жобаны жүзеге асырудың басында қаржылық ресурстардың қажетті көлемін қалыптастыруды қамтамасыз етуге, сондай-ақ дивидендтер төлеуді инвестициялық жоба кіріс ала бастаған кезеңге дейін кейінге қалдыруға мүмкіндік береді;

- Акционерлер инвестициялық жобаның қажеттіліктері үшін қаражаттың мақсатты пайдаланылуын бақылауды жүзеге асыра алады. Дегенмен, жобаларды қаржыландырудың бұл әдісі бірқатар елеулі шектеулерге ие. Осылайша, акционерлік қоғам инвестициялық ресурстарды акция шығарылымын орналастыру аяқталғаннан кейін алады және бұл уақыты, қосымша шығындарды, кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығын дәлелдеуді, ақпараттың ашықтығын және т.б.

Несиелік қаржыландырудың негізгі нысандары банктердің инвестициялық несиелері және мақсатты облигациялық несиелер болып табылады. Кәсіпорындар өз қаражаттары есебінен олардың жүзеге асырылуын және бағалы қағаздарды шығаруды қамтамасыз ете алмаған жағдайда, банктердің *инвестициялық несиелері* инвестициялық жобаларды сыртқы қаржыландырудың ең тиімді нысандарының бірі ретінде әрекет етеді. Бұл форманың тартымдылығы, ең алдымен, түсіндіріледі:

- қаржыландырудың икемді схемасын әзірлеу мүмкіндігі;
- бағалы қағаздарды тіркеуге және орналастыруға байланысты шығындардың болмауы;

- өзіндік құнға енгізілген шығындарға пайыздық төлемдерді жатқызу есебінен салық салынатын табыстың төмендеуі.

Инвестициялық несиелер, әдетте, орта және ұзақ мерзімді болып табылады. Инвестициялық несиені тарту мерзімі инвестициялық жобаны іске асыру шарттарымен салыстырылады. Бұл

ретте инвестициялық несиеледе жеңілдікті кезең қарастырылуы мүмкін, яғни. негізгі қарызды өтеу бойынша жеңілдік кезеңі. Бұл шарт несиеге қызмет көрсетуді жеңілдетеді, бірақ оның құнын арттырады, өйткені пайыздық төлемдер қарыздың өтелмеген сомасынан есептеледі.

Нысаналы облигациялық несиелер орналастырудан түскен түсім нақты жобаны қаржыландыруға арналған корпоративтік облигациялар жобасының бастамашысы – бас компанияның шығарылымын білдіреді.

Корпоративтік облигацияларды шығару және орналастыру инвестициялық жобаларды қаржыландыру үшін банктік несиеге қарағанда тиімдірек шарттарда қаражат тартуға мүмкіндік береді:

- банктер талап етпейтін кепілдеме;
- эмитент-кәсіпорын шағын инвесторлардың ресурстарына тікелей қол жеткізе отырып, қарыз алудың төмен құнымен ұзақ мерзімді негізде айтарлықтай қаражатты тарту мүмкіндігіне ие;
- Облигациялар бойынша негізгі борышты өтеу, дәстүрлі банктік несиеге қарағанда, әдетте қарызды өтеу мерзімінің соңында жүзеге асады, бұл қарызға жоба нәтижесінде алынған кіріс есебінен қызмет көрсетуге мүмкіндік береді.

Бұл ретте мақсатты облигациялық несиені беру арқылы қаражат тарту эмитент-компанияға бірқатар талаптарды қояды. Біріншіден, эмитент-компанияның тұрақты қаржылық жағдайы, жобаның ақылға қонымды және ұтымды ішкі бизнес-жоспары болуы және облигацияларды шығару мен орналастыруға байланысты шығындарды көтеруі керек.

Облигациялардың артықшылығы тек айтарлықтай ірі компаниялар ғана көтере алатын қарыз алудың айтарлықтай сомасы жағдайында ғана пайда болады. Бұл айтарлықтай эмиссиялық шығындармен ғана емес, сонымен қатар эмиссия көлемі аз болған кезде облигациялардың жеткілікті өтімділігімен түсіндіріледі.

Лизинг (ағылшын тілінен lease – lease) – лизинг нысанасын (жылжымалы және жылжымайтын мүлікті) оны сатып алу және ұзақ мерзімді жалға алу негізінде уақытша пайдалануға беруден туындайтын мүліктік қатынастар кешені. Лизинг – қаржылық лизинг (лизинг) шарты бойынша лизинг беруші (лизинг беруші)

белгілі бір сағушыдан мүлікке меншік құқығын алуға және оны жалға алушыға (лизинг алушыға) уақытша пайдалану ақысына беруге міндеттенетін инвестициялық қызмет түрі.

Дәстүрлі лизингпен салыстырғанда лизингтік операциялардың ерекшеліктері келесідей:

- мәміле объектісін жабдықты өз есебінен сатып алатын жалға беруші емес, жалға алушы таңдайды;

- лизинг мерзімі әдетте жабдықтың физикалық тозу кезеңінен аз;

- Шарт аяқталғаннан кейін лизинг алушы жеңілдетілген мөлшерлеме бойынша жалға алуды жалғастыра алады немесе жалға алынған мүлікті қалдық құны бойынша сатып ала алады.

Әдетте лизинг жылжымалы және жылжымайтын мүлікті сатып алуға (пайдалануға) несие берудің бір түрі, банктік несиеге балама ретінде қарастырылады. Лизингтің несиелеуден артықшылығы келесідей:

- жалға алушы компания жобаны жүзеге асыру үшін алдымен өз қаражатының белгілі бір мөлшерін жинақтамай және басқа да сыртқы көздерді тартпай-ақ мүлікті жалға ала алады;

- лизинг несиелік тарихы және кепілді қамтамасыз ету үшін жеткілікті активтері жоқ компаниялар, сондай-ақ қаржылық қиындықтарға тап болған компаниялар жүзеге асыратын жобаларды қаржыландырудың жалғыз әдісі болуы мүмкін;

- лизингті тіркеу банктік несие алу сияқты кепілдіктерді талап етпейді, өйткені лизингтік мәміле лизингке алынған мүлікпен қамтамасыз етіледі.

Жобаларды *бюджеттік қаржыландыру*, әдетте, мақсатты бағдарламалар және қаржылық қолдау шеңберінде қаржыландыру арқылы жүзеге асырылады. Ол бюджет қаражатын мынадай негізгі нысандарда пайдалануды көздейді: жұмыс істеп тұрған немесе жаңадан құрылатын кәсіпорындардың жарғылық капиталына инвестициялау, бюджеттік кредиттер (оның ішінде инвестициялық салық несиесі), кепілдіктер мен субсидиялар беру.

Ресейде мақсатты бағдарламалар шеңберінде инвестициялық жобаларды қаржыландыру федералды инвестициялық бағдарламаларды, ведомстволық, аймақтық және муниципалдық

мақсатты инвестициялық бағдарламаларды жүзеге асырумен байланысты.

2. Жобаны қаржыландыру

«Жобалық қаржыландыру» терминінің кең және тар түсіндірмесі бар:

- кең мағынада жобаны қаржыландыру жобаны іске асыруды қаржылық қамтамасыз етудің нысандары мен әдістерінің жиынтығы ретінде түсініледі. Жобалық қаржыландыру әр түрлі қаржыландыру көздерін жұмылдыру және нақты жобаларды кешенді түрде қаржыландырудың әртүрлі әдістерін қолдану тәсілі ретінде қарастырылады;

- тар мағынада жобаны қаржыландыру инвестициялық жобаларды қаржыландыру әдісі ретінде әрекет етеді, ол тек қана немесе негізінен жоба нәтижесінде алынған ақшалай кіріске негізделген инвестициялардың қайтарылуын қамтамасыз етудің ерекше тәсілімен, сондай-ақ оңтайлы бөлуден сипатталады. Оны жүзеге асыруға қатысушы тараптар арасындағы жобаға байланысты барлық тәуекелдердін.

Бұл жерде жобалық қаржыландыруды тар мағынада жобаны қаржыландыру әдістерінің бірі ретінде қарастырамыз.

Мұнда жобаны қаржыландырудың негізгі ерекшеліктері¹⁹:

1. Нақты жобаны жүзеге асыру үшін жобаны жүзеге асыру үшін ресурстарды (тек ақшалай емес) тартатын, жобаны жүзеге асыратын және кредиторлармен және жобамен есеп айырысатын арнайы жобалық компания құрылады. инвесторлар жобаның өзі қалыптастыратын қаражаттан (ақша ағыны).

2. Жобаның бастапқы кезеңінде қарыз қаражатының қайтарылуын қамтамасыз ететін активтер іс жүзінде жоқ. Жобалық компаниямен тартылған қарыз қаражатын қайтару кепілі жоба бойынша жасалған ақша ағыны болып табылады. Дәл осы қасиет жобалық қаржыландыруды жобаны қаржыландырудың ең тәуекелді нысандарына жатқызуға мүмкіндік береді.

3. Жобаны қаржыландыру үшін әртүрлі қаржы құралдары (меншікті капитал, қарыз, туынды құралдар) және әртүрлі келісім-шарт түрлері қолданылады.

Сонымен, *жобаны қаржыландыру* – жобаны жүзеге асыру үшін арнайы құрылған компания үшін қаржыландырудың көп құралды нысаны, онда жобаның болашақ ақша ағындары тартылған қаражатты қайтару және инвесторларға табыс төлеу үшін негізгі қамтамасыз ету болып табылады. .

Жобаны қаржыландыру үшін келесі принциптер тән: – жобаның мүдделі тараптары арасындағы тәуекелді бөлу; – әзірленген шарттар жүйесі;

- жеткізушілер мен мердігерлерді таңдаудағы тендерлік тәсіл;
- жобаны іске асырудың кешенді мониторингі.

Жобалық компания қаншалықты тәуекелге баратынына байланысты жобаны қаржыландырудың үш нысаны бар:

- а) қарыз алушыға жүгінусіз;
- б) қарыз алушыға жүгіну мүмкіндігі шектеулі;
- в) қарыз алушыға толық жүгінумен.

Регресс – несиені өтеу туралы талап. Қарыз алушыға жүгінбей қаржыландыру жобаға қатысушыларға регрессиялық талаптар қою мүмкіндігін жояды; қарыз алушының қарыз қаражатының қайтарылуын қамтамасыз ететін мүлкі жоқ; пайыздық төлемдер мен несиені өтеу жобаның өз ақша ағынымен қамтамасыз етіледі; бұл ең тәуекелді қаржыландыру келісімі, сондықтан жобалық компания үшін ең қымбат, өйткені несие беруші қабылданған тәуекел үшін тиісті өтемақы алуды күтеді. Бұл нысанда әдетте жоғары табысты жобалар қаржыландырылады.

Қарыз алушыға *шектеулі ресурспен қаржыландыру* жобалық компанияның өзінде ішінара қамтамасыз ету бар немесе оны үшінші тұлғалар қамтамасыз етті деп болжайды; бұл жобаны қаржыландырудың ең кең тараған түрі. Қаржыландырудың бұл түрінің артықшылығы жоба капиталының қалыпты құны және қатысушылар арасында тәуекелдердің максималды бөлінуі болып табылады.

Қарыз алушыға *толық регресті қаржыландыру* кәдімгі несиелеу болып табылады; жобаның бастамашысы жобаны өз балансында көрсетеді және тартылған қаражаттың қайтарылуына толық жауап береді; бұл пішін ең арзан; ол келесі жағдайларда қолданылады:

- клиенттерінің басқа қаржылық түсімдер есебінен несиелерді өтеу мүмкіндігі бар, кірісі төмен немесе коммерциялық емес жобаларды қаржыландыруға қаражат беру;
- жоба бойынша берілген кепілдіктердің сенімділігінің жеткіліксіздігі;
- жобаның сыртқы факторларға жоғары сезімталдығы.

Бақылау сұрақтары:

1. Жобаны қаржыландырудың қандай көздерін білесіз?
2. Меншікті және қарыз қаражатын пайдаланудың артықшылықтары мен кемшіліктері қандай?
3. Үлестік жобаны қаржыландырудың негізгі артықшылықтары мен кемшіліктерін атаңыз.
4. Жобаларды несиелік қаржыландыру қандай нысандарда жүзеге асырылуы мүмкін

ТАҚЫРЫП 10

Жобаны іске асыруды басқару

Жоспар:

1. Жобаның орындалуын ұйымдастыру
2. Коммуникацияны басқару

1. Жобаның орындалуын ұйымдастыру

Жоба жоспарын бекітіп, бекіткеннен кейін жоба жетекшісі жоба командасымен бірге оны жүзеге асыруға тікелей кіріседі. Ең жалпы жағдайда жобаны іске асыру кезеңі барлық жоспарланған жұмыстарды орындауды, жобаның мақсатты нәтижелеріне қол жеткізуге бағытталған барлық кезеңдерге қол жеткізуді қамтиды. Әрбір нақты жобаның жұмыстары әрқашан түпнұсқа болып табылады және жобаның ерекшелігімен анықталады, сондықтан мұнда нақты жұмыстардың мазмұны талданбайды. Жобалық басқаруды ұйымдастырудың кейбір жалпы мәселелерін ғана қарастырайық.

1-тақырып барысында біз жобаны басқарудың негізгі функцияларын анықтадық: персоналды басқару; коммуникацияларды басқару; сапаны бақылау; маркетингті басқару; стратегиялық басқару; логистика және жабдықтауды басқару; қаржылық басқару; Тәуекелдерді басқару; уақытты басқару; өзгерістерді басқару. Аталған функциялардың кейбірін біз жобаны басқарудың алдыңғы кезеңдерін талдау барысында қысқаша қарастырдық. Бұл дәріс келесі функцияларды зерттеуді көздейді: коммуникацияны басқару; сапаны бақылау; қамтамасыз ету жүйесін басқару; өзгерістерді басқару. Жобаның осы кезеңінде міндетті түрде оның орындалу барысын бақылау және іске асырылуын бақылау рәсімдері табылады.

2. Коммуникацияларды басқару

Коммуникациялар – бұл жобалық ақпаратты уақтылы және сәйкес генерациялауды, жинауды, таратуды және сақтауды қамтамасыз етумен байланысты процестер.

Коммуникацияларды басқару жобаның ішкі өзгерістерге және сыртқы әсерлерге дер кезінде жауап беруін қамтамасыз етеді. Коммуникацияларды басқару жобаның орындалу барысы жағдайын бақылауға, аралық және соңғы нәтижелерді болжауға мүмкіндік береді.

Жоба бойынша ақпараттың негізгі тұтынушылары: жоба жетекшісі, жоба командасының мүшелері, тапсырыс беруші, инвесторлар, жобалаушылар, жеткізушілер, жұмысты тікелей орындаушылар (мердігер және қосалқы мердігерлер).

Байланыс құралдары мен технологияларын таңдау бірқатар факторлармен анықталады:

1. Ақпаратты алудың өзектілігі.
2. Технологияның қолжетімділігі.
3. Жобаға тартылатын персоналдың біліктілігі.
4. Жобаның ұзақтығы.
5. Жобаның ортасы.

Жобалық коммуникациялардың ең көп тараған түрлері:

- жазбаша (есептер, хаттар, факстар);
- ауызша (келіссөздер, кездесулер, конференциялар);
- Интернет-технологиялар (бейнеконференциялар, корпоративтік веб-сайттар, деректерді сақтау жүйелері).

Байланыс жүйесіне әдетте келесі талаптар қойылады:

- байланыс жүйесі оның барлық қатысушыларына түсінікті болуы керек;
- коммуникация қатысушыларды барлық қажетті заттармен қамтамасыз етуі керек
- шешім қабылдау үшін уақытында және жеткілікті көлемде ақпарат;
- байланыс жүйесі қымбат болмауы керек;
- байланыс жүйесін барлық қатысушылар қабылдауы және пайдалануы керек;

· байланыс жүйесі компания қабылдаған ақпарат алмасу және құжат айналымы үшін қолданыстағы ережелер мен ережелерді пайдалануы керек.

Коммуникацияларды басқару келесі процестерді қамтиды:

- байланыс жүйесін жоспарлау;
- ақпаратты жинау және тарату;
- жұмыс барысы туралы есеп беру;
- жұмыс барысы туралы құжаттама.

Коммуникацияларды жоспарлау процесінің қорытынды құжаты коммуникацияларды басқару жоспары болып табылады, ол мыналарды қамтуы керек: – байланыс талаптары;

- жіберілетін ақпарат, оның ішінде құжаттар форматы туралы ақпарат; – коммуникацияларды басқаруға жауапты тұлға;

- ақпаратты жіберушілер мен алушылардың тізімі;

- ақпаратты тасымалдау үшін қолданылатын әдістер мен технологиялар; – проблемалар туындаған жағдайда шұғыл шешімдердің арналары;

- коммуникацияларды басқару жоспарын жанарту және нақтылау әдістері; – қабылданған терминология глоссарийі.

Ақпаратты жинау және тарату жүйелері әртүрлі байланыс түрлерінің қажеттіліктерін қанағаттандыруы керек.

Жобаның орындалу барысы туралы есеп беру мыналарды қамтиды: жобаның ағымдағы жағдайы туралы ақпарат; бастапқы деңгейден ауытқулар туралы ақпарат; жобаның болашақ жағдайын болжау.

Орындау нәтижелерінің құжаттамасы мыналарды қамтиды: қорытынды деректерді жинау және тексеру; жоба нәтижелеріне қол жеткізу дәрежесі туралы талдау және қорытындылар; нәтижелерді мұрағаттау.

ТАҚЫРЫП 11

Сапаны басқару

Жоспар:

1. Сапа менеджменті
2. Жабдықтауды басқару

Ең жалпы жағдайда жобаның сапасын жобаның сипаттамаларының талаптарға сәйкестік дәрежесі ретінде сипаттауға болады. Талаптар құжатталған тапсырыс берушінің қажеттіліктері мен күтулерін қамтиды.

Жобадағы сапаны басқару жалпы сапаны басқару (TQM) тұжырымдамасына негізделуі керек, ол келесі принциптерге негізделген:

4-кесте. TQM басқарудың негізгі принциптері

Қипта	Қысқаша сипаттамасы
Тұтынушыға бағдарлану	Ұйымдар өз тұтынушыларына тәуелді, сондықтан олардың ағымдағы және болашақ қажеттіліктерін түсінуі, олардың талаптарын қанағаттандыруы және олардың күткенінен асып түсуге ұмтылуы керек.
Көшбасшылық	Көшбасшылар ұйымның мақсаты мен бағытының бірлігін қамтамасыз етеді. Олар ұйымның мәселелерін шешуге адамдар толық қатыса алатын ортаны құруы және қолдауы керек.
Қызметкерлердің қатысуы	Барлық деңгейдегі адамдар ұйымның негізін құрайды және олардың толық қатысуы ұйымға өз қабілеттерін тиімді пайдалануға мүмкіндік береді.
Үдерістік тәсіл	Әрекеттер мен байланысты ресурстар процесс ретінде басқарылатын кезде қалаған нәтижеге тиімдірек қол жеткізіледі.
Жүйелік тәсіл	Мақсатқа жетуге, ұйым қызметінің тиімділігі мен тиімділігін арттыруға бағытталған өзара байланысты процестер жүйесін анықтау, түсіну және басқару
Үздіксіз жетілдіру	Ұйымның тұрақты мақсаты оның қызметін үздіксіз жетілдіру болып табылады.

Қағида	Қысқаша сипаттамасы
Фактіге негізделген шешім қабылдау	Тиімді шешімдер деректер мен ақпаратты талдауға негізделген
Жеткізушілермен өзара тиімді қарым-қатынастар	Ұйым мен жеткізушілер өзара тәуелді. Олардың арасындағы өзара тиімді қарым-қатынастар әрқайсысының құндылық жасау қабілетін арттырады

Жобаның сапа менеджменті бойынша барлық жұмыстар ISO 9000 сериялы халықаралық стандарттарды және ресейлік балама стандарттарды пайдалануға негізделген. Қазіргі уақытта негізгі сапа стандарттарының келесі нұсқалары әрекет етеді:

- ISO 9000:2008 «Сапа менеджменті жүйелері. Негізгі ережелер және лексика»;

- ISO 9001:2008 «Сапа менеджменті жүйесі. Талаптар»; – ISO 9004:2009 «Сапа менеджменті жүйелері. Қызметті жетілдіру бойынша ұсыныстар».

Жобадағы сапаны басқару бірқатар типтік басқару процестерін қамтиды: сапаны жоспарлау, сапаны қамтамасыз ету, сапаны бақылау.

Сапаны жоспарлау – бұл жобаға және жоба нәтижесінде туындайтын өнімге қойылатын талаптарды және/немесе сапа стандарттарын және бұл талаптардың қалай орындалатынын анықтау процесі. Бұл процестің нәтижесі жобаның сапаны басқару жоспары болып табылады.

Сапаны қамтамасыз ету – бұрын анықталған сапа талаптарына сәйкестікті анықтау мақсатында жобаның бүкіл барысында жүзеге асырылатын жобаның орындалу барысын жүйелі түрде тексеру.

Сапаны бақылау – жобаның нақты нәтижелерін бақылау, өнімділікті бағалау және қажетті өзгерістер бойынша ұсыныстарды әзірлеу процесі. Сапаны бақылау құралдарына себеп-салдар диаграммалары (Ишикава диаграммалары), бақылау диаграммалары, Парето диаграммалары, гистограммалар, Шеухарттың бақылау диаграммалары және т.б.

Аталған процестер бір-бірімен қиылысады, яғни. іс жүзінде параллель жұмыс істейді.

Егер бас компания сапа менеджменті жүйесін (СМЖ) құрса, СМЖ іргелі құжаттарын (сапа саясаты, стратегиялық мақсаттар,

ұйым стандарттары, құжатталған процедуралар және т. сапаны басқару міндетін жеңілдетеді. Компанияда ресми құжаттар болмаған жағдайда жобалық топ жобаның сапа менеджменті құжаттарының ең аз пакетін, ең алдымен сапа саясатын әзірлеуі керек.

Жобадағы сатыпалуды және жеткізіп беруді басқару.

Жеткізу дегеніміз не?

Тендер оның мақсаты?

4. Жабдықты басқару

Жобаны жабдықтарын басқару жобаны жүзеге асыратын ұйымнан тыс компаниялардан тауарлар мен қызметтерді сатып алу процестерін қамтиды.

Жеткізуді басқару жоба аясында келесі процестерді жүзеге асыру арқылы жүзеге асырылады:

- жеткізуді жоспарлау;
- жеткізушілерді таңдау;
- келісім-шартты басқару.

Осы процестерге қысқаша тоқталайық.

Жабдықтауды жоспарлау. Бұл процесс барысында жоба менеджері мыналарды анықтауы керек:

- ресурстарға қажеттілік;
- ресурстармен қамтамасыз ету тәсілдері (өзімізде өндіру немесе сыртқы жеткізушіден сатып алу);
- жабдықтау талаптары.

Талдау нәтижесінде жеткізілімдердің ассортименті, олардың көлемі, сипаттамалары және жеткізу мерзімдері туралы ақпаратты қамтитын жеткізу жоспары құрылады. Жеткізу жоспарын қалыптастырудың бастапқы деректері келесі құжаттар болып табылады: жобаның бюджеті және жобаны жүзеге асыру кестесі.

Жабдықтаушыларды таңдау. Бұл жобаның мақсаттары мен шектеулеріне барынша сәйкес келетін жоба үшін ресурстарды жеткізуге келісім-шарт жасасуды қалайтын сауда-саттыққа қатысушылардың көп санының ішінен таңдау процесі.

Жеткізушілерді таңдауда қолданылатын критерийлердің арасында әдетте келесілер бөлінеді:

- жеткізушінің тапсырыс берушінің талаптарын түсінуі және осы талаптармен келісуі;

- жабдықтаушының техникалық мүмкіндіктері, оның өндірістік қуаты;

- жеткізушінің қаржылық мүмкіндіктері;

- жеткізуші қызметінің ашық тарихы;

- жобаға қатысушылардың жеткізушісі туралы ұсыныстар мен кері байланыс.

Жобаны іске асырудың жоғары сапасын қамтамасыз ету және ресурстық шығындарды азайту мақсатында жеткізушілерді таңдау үшін мердігерлердің конкурсы – тендер қолданылады.

Тендер – бұл алдын ала белгіленген мерзімде бірнеше баламалы жеткізушілерден ұсыныстар тартуды және олардың біреуімен шарт жасасуды көздейтін, аукционды ұйымдастырушылар үшін неғұрлым тиімді болып табылатын тауарларды немесе қызметтерді сатып алу әдісі.

Келісімшартты басқару. Ол келісім-шарттардың орындалуын бақылауды, жеткізілімдердің шарт талаптарына сәйкестігін бақылауды, жеткізушіге төлемдерді бақылауды, шартқа өзгерістер енгізуді (қажет болған жағдайда), олар туындаған жағдайда қайшылықтарды шешуді қамтиды.

ТАҚЫРЫП 12

Жобаны бақылау және мониторинг

Жоспар:

1. Жобаны бақылау және базалық жоспарға байланысты жұмыстардың атқарылу барысына мониторинг
2. Өзгерістерді басқару

1. Жобаны бақылау және базалық жоспарға байланысты жұмыстардың атқарылу барысына мониторинг

Жобаны бақылау – бұл нақты және жоспарланған нәтиже көрсеткіштерін салыстыру, сонымен қатар қажетсіз ауытқуларды жою үшін қажетті түзетулер енгізу.

Басқару жүйесін ұйымдастыру кезінде екі негізгі мәселені шешу қажет:

- жобаның орындалу барысы мониторингін ұйымдастыру;
- жобаны қайта жоспарлау жүйесін құру. Жобадағы түзету әрекеттерін және өзгерістерді басқаруды әзірлеу.

Басқару жүйесі мыналарды қамтамасыз етуі керек:

- жобаның ағымдағы жағдайын талдау;
- жоспарлы көрсеткіштерге қатысты ауытқуларды анықтау; – жобада ауытқуларды тудырған себептерді анықтау; – жобаның болашақ жағдайын және оның негізгі параметрлерін болжау, ауытқулардың салдарын талдау;
- қалаусыз ауытқуларды жою үшін ұсынылатын түзету шараларын дайындау;
- жобаға реттеуші ықпалдар мен өзгерістер туралы шешім қабылдау;

- енгізілген өзгерістердің құжаттамасы.

Басқару объектілері (басқару қажет) әдетте:

жобаны бақылау элементтері

- жобаның негізгі жоспарының құрамдас бөліктері;
- жобалық орта;
- жобаны қаржыландыру көздері;

- жұмысты орындау сапасы;
- жоба қызметкерлері;
- жобаның уақыт параметрлері;
- өнімді жасау процесінің элементтері*
- өнімді өндіру процесі;
- пайдаланылған материалдар мен шикізат;
- қауіпсіздік сұрақтары;
- өнімнің техникалық сипаттамалары;
- коммерциялық құпияның сақталуын қамтамасыз ету.

Басқару жүйесінің маңызды элементі жоба мониторингі болып табылады, ол жобаның ағымдағы нәтижелері туралы ақпаратты үздіксіз жинау және тіркеу механизмі болып табылады. Мониторингтің негізгі міндеттері:

1. жобаның орындалу барысы туралы ақпарат жинау;
2. Жобаның нақты көрсеткіштерінің жоспарланғаннан ауытқуын мыналар бойынша анықтау:
 - а) жұмысты орындау мерзімі;
 - б) жұмыстарды орындау құны және ресурстар;
 - в) сапа және т.б.;
3. ауытқулардың себептері мен көздері туралы ақпарат жинау;
4. жобадағы сұралған өзгерістер туралы ақпаратты жинау.

2. Өзгерістерді басқару

Өзгеріс жобадағы елеулі ауытқуға қажетті жауап болып табылады.

Өзгерістерді басқару – сыртқы және ішкі ортаның сыни әсерлеріне байланысты жоба параметрлерінің өзгеруіне байланысты жобаның бүкіл өмірлік циклінің түзетілуін қамтамасыз ететін жобаны басқару функциясы.

Жобаны орындау барысында келесі өзгерістерді енгізу қажет болуы мүмкін:

- а) жобаның ауқымындағы өзгерістер, яғни. жоба бойынша жұмыстың құрамы мен мазмұны;
 - б) жоба өнімінің мазмұнын өзгерту;
 - в) жобаның мерзімі мен құнының өзгеруі;
 - г) жобаны басқару процедураларының өзгеруі.
- Өзгерістерді басқару әдетте келесі процедураларды қамтиды.

1. Формальды өзгерту туралы өтінішті қалыптастыру; бұл сұранысты жобаға қатысушылардың бірі қалыптастырады.

2. Сұраныс кестесінің, бюджеттің және жобаның ресурстық сыйымдылығының ықтимал өзгерістері тұрғысынан талдау.

3. Өтініш бойынша шешім қабылдау.

4. Өтініш бойынша оң шешім қабылданған жағдайда өзгертулер, өзгерту туралы ұсынысты дайындау, ұсынысты тапсырыс берушімен келісу, бюджетті, кестені түзету, ресурстарды бөлу немесе қайта бөлу.

Осылайша, жобаға өзгерістер енгізу, әдетте, қосымша шығындардың туындауын, жобаны іске асырудың жоспарланған мерзімдерін бұзуды, қосымша ресурстарды тартуды білдіреді, ал жобаның ілгерілеуіне қарай енгізілген өзгерістердің «бағасы» артады.

ТАҚЫРЫП 13

Жобаны аяқтауды басқару

Жоспар:

1. Жобаны жабу процестерінің мақсаты
2. Жобадағы қорытынды құжаттар

Жобаның басты ерекшеліктерінің бірі оның шектеулі уақыты, яғни. Бір сәтте жоба жабылуы керек.

Жобаның жабылуы – жобаның барлық іс-шараларының аяқталуын растау мен құжаттауға және барлық дауларды түпкілікті шешуге әкелетін жобаны басқару үдерісіндегі кезең.

Жобаның аяқталуы:

1.әдетте, жоба шарттарға сәйкес аяқталғаннан кейін оның нәтижелері тапсырыс берушіге беріледі және түпкілікті қаржылық есеп айырысулар жүзеге асырылады;

2. ұзақ мерзімді, жобаны аяқтау жоспардан тыс өзгерістерге байланысты кешіктірілген немесе сыртқы және ішкі орта факторларының әсерінен кейінге қалдырылған;

3. егер бір немесе басқа себептермен жоба мерзімінен бұрын аяқталса, мерзімінен бұрын; көп жағдайда мерзімінен бұрын аяқтау нәтижеге және жобаның мақсаттарына қол жеткізуге теріс әсер етеді;

4. егер орындаушыларға байланысты емес мән-жайлар нәтижесінде жобаны аяқтау мүмкін болмаса, форс-мажорлық жағдайда жүзеге асуы мүмкін.

Жобаны аяқтау кезеңінің негізгі міндеттері:

● жұмыс нәтижелерін тапсырыс берушіге жеткізу (жеткізу актілеріне қол қою –

● қабылдау);

● тапсырыс берушіге қажетті құжаттаманы беру;

● даулы және жанжалды мәселелерді шешу;

● жоба нәтижелерін бекіту және мұрағаттау;

● жоба тобы мүшелерінің жұмысын бағалау, сыйақылар үлестіру;

- жоба командасын тарату.

Жоба бойынша жұмыс теріс нәтижелерге де әкелуі мүмкін. Бұл жағдайда жоба мерзімінен бұрын аяқталады немесе баяу болады (жобаны қаржыландыру азаяды, мерзімдер кейінге шегеріледі, ресурстар басқа жобаға ауыстырылады). Сәтсіз жобалардың көптеген себептері бар:

- жобаны дайындаудағы қателер;
- жобаны жүзеге асыру барысында оның мақсаттарын өзгерту;
- қате конструкторлық шешімді таңдау;
- бас компанияның жоғарғы басшылығы тарапынан жеткіліксіз қолдау;
- тұтынушы талаптарының жоқтығы немесе анық еместігі;
- жобаның мақсаттары мен бөлімдердің мүдделері арасындағы қайшылықтар бас компания немесе мүдделі тараптар;
- менеджер құзыреті мен жоба деңгейі арасындағы сәйкессіздік;
- ресурстардың жетіспеушілігі;
- жоба қатысушыларында қажетті білімнің, дағдының және тәжірибенің болмауы командалар;
- жоба қызметкерлерінің мотивациясының болмауы;
- жобаның нақты емес мерзімдері;
- жобаның бастапқы кезеңдерінде қажетті бақылаудың болмауы.

Бақылау сұрақтары:

1. Жобаны жабу процестерінің мақсаты қандай?
2. Жобадағы қорытынды құжат қандай?

ТЕСТ СҰРАҚТАРЫ:

1. Жобаны жалпы басқаратын, қаржылық басқару, персоналдар мен құрылыс өндірісін басқаратын құрылыс немесе жобалы-құрылыс ұйымының өкілі қалай аталады:

- A) жобаны басқарушы
- B) несие беруші
- C) демеуші
- D) мердігер
- E) координатор

2. Міндеттілік дәрежесі бойынша жобалар жіктеледі:

- A) міндетті және міндетті емес
- B) несие беруші
- C) демеуші
- D) мердігер
- E) міндетті емес

3. Болашақта жалпы қол жетпейтін, немесе кейінге қалдыру кезінде өзінің тартымдылығын жоғалтатын жобалар, мысалы, әр түрлі жаңа игіліктер:

- A) шұғыл
- B) қалдырылатын
- C) міндетті
- D) міндетті емес
- E) байланысқан

4. Жобаны дамыту кезеңінің негізгі нәтижесі

- A) жобаның бас жоспары
- B) жоба тұжырымдамасы
- C) мақсатқа жету және жобадан күтілетін нәтижені алу
- D) Динженерлік-конструкторлық құжаттама
- E) ұйымдық шешім

5. Жобаның тақырыбы – бұл ...

A) жобалау жұмыстарының мазмұны мен көлемі, өндіріліп жатқан жобаны аяқтау нәтижесінде қамтамасыз етілуі тиіс өнімдер мен қызметтердің жиынтығы

B) жобаны оны жүзеге асыру үшін берілген жағдайда сәтті іске асыру нәтижесінде қол жеткізілген қызметтің қажетті нәтижесі

- C) жобаның бағыттары мен негізгі қағидалары
- D) жоба ауданы
- E) жобаның болу себебі

6. Күнтізбелік жоспар – бұл ...

А) Жобаның толық тізімін, олардың өзара байланысын, дәйектілігі мен мерзімдерін, ұзақтығын, сондай-ақ жобаны аяқтауға қажетті орындаушылар мен ресурстарды анықтайтын құжат

В) желілік диаграмма

С) күнтізбелік жоспар

Д) жобаның негізгі ресурстық

Е) шектеулерін белгілейтін құжат

7. Гант диаграммасы – бұл ...

А) жоба жұмыс істейтін уақыт және басқа параметрлермен сипатталатын сегменттер ұсынылатын көлденең сызықтық диаграмма

В) жобаның негізгі ресурстық шектеулерін белгілейтін құжат

С) барлық жобалық жұмыстардың иерархиялық құрылымын графикалық бейнелеу

Д) жоба ресурсы ағашы

Е) жоба тобының ұйымдық құрылымы

8. Жобаны жоспарлау – бұл ...

А) ағымдағы жағдайды ескере отырып, жобаның мақсаттарына жету үшін іс-әрекеттің ең жақсы бағытын анықтаудың үздіксіз процесі

В) жобаның жиынтық жоспарын құру үшін бір реттік іс-шара

С) жобаны басқару процесінің кезені, оның нәтижесі

Д) жобаның басталуына рұқсат беру

9. Жобаның құрылымдық ыдырауы бұл ...

А) барлық жобалық жұмыстардың иерархиялық құрылымын графикалық бейнелеу

В) жобаның бағыттары мен негізгі қағидалары

С) жоба ресурсы ағашы

Д) жоба тобының ұйымдық құрылымы

10. Жобаның материалдық ресурстарын жоспарлау бойынша әрекеттер тізбегі

А) Әр жұмыс үшін қажет материалдық ресурстарды анықтау

В) Жобаны іске асыру үшін материалдық ресурстардың бірыңғай тізімін жасау және балама нұсқаларды талдау

С) Материалдық ресурстардың қажетті мөлшерінің болуын анықтау

Д) Материалдық ресурстардың қажеттілігі мен қол жетімділігі

Е) сәйкессіздіктерді талдау және шешу

Мақсаттар мен міндеттердің иерархиялық құрылымындағы сәйкестік

А) Миссия

В) Стратегиялық мақсат

С) Тактикалық мақсатта

Д) Операциялық тапсырмалар

Е) Иерархиялық құрылым

11. Жобаның мақсаты – бұл ...

А) жобаны оны жүзеге асыру үшін берілген жағдайда сәтті іске асыру нәтижесінде қол жеткізілген қызметтің қажетті нәтижесі

В) жобаның бағыттары мен негізгі қағидалары

С) пайда табу

Д) жобаның болу себебі

Е) жобаны оны жүзеге асыру

12. Жобаны тікелей іске қосу ...

А) Жобаны бастау туралы шешім қабылдау Жоба менеджерін анықтау және тағайындау. Жобаның бірінші кезеңін жүзеге асыру үшін ресурстармен қамтамасыз ету туралы шешім қабылдау

В) Жобаны басқарудың соңғы бас жоспарын бекіту

С) Жұмысты ұйымдастыру және бақылау

Д) Жобадағы мәселелер мен қажеттіліктерді талдау

Е) Деректер көздерін жинау

13. Жобаны бастау – бұл

А) жобаны басқару процесінің кезеңі, оның нәтижесі ...

В) жобаны іске қосу үшін авторизация

С) бас жоспарды бекіту

Д) жобалау жұмыстарын аяқтау

Е) жобалық құжаттаманы мұрағаттау және алынған сабақтар

14. Жоба стратегиясы – бұл ...

А) жобаны оны жүзеге асыру үшін берілген жағдайда сәтті іске асыру нәтижесінде қол жеткізілген қызметтің қажетті нәтижесі

В) жобаның бағыттары мен негізгі қағидалары

С) пайда табу

Д) жобаның болу себебі

Е) жобаны жүзеге асыру

Жоба тұжырымдамасын қалыптастыруды қамтитын тапсырмалар

А) Жобадағы мәселелер мен қажеттіліктерді талдау

В) Деректер көздерін жинау

С) Жобаның мақсаттары мен міндеттерін анықтау

Д) Жобаны басқарудың жеке функциялары үшін тұжырымдаманы әзірлеу

Е) Жұмысты ұйымдастыру және бақылау

15. Жобаның түрлеріне мысал келтіріңіз:

А) мегапроект, монопроект, мультипроект;

В) техникалық; ұйымдастырушылық; экономикалық; әлеуметтік; аралас;

С)білім беру жобалары; ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жобалар, инновациялық жобалар;

Д)қысқа мерзімді; орта мерзімді, ұзақ мерзімді.

Е)инновациялық жобалар;

16.Жобаның мақсаты бұл:

А) Мен жоба барысында қол жеткізгім келетін жалпы нәтижелерді тұжырымдайтын мәлімдеме

В)Жобаны іске асыру барысында кездесуге тура келетін тұжырымдалған проблема

С)Жобаның бастапқы шарттары мен қорытынды нәтижелерін жан-жақты баяндау

Д)алдын-ала анықталған өнімді немесе қызметті алу үшін орындалатын өзара байланысты әрекеттер мен әрекеттер жиынтығы

Е)ұйымдық шешім

17.Жобаны іске асыру ол:

А) Жобада өз мақсатына жетуге бағытталған барлық әрекеттерді кешенді түрде орындау

В)нормативтік кезенге жобаны іске асыру үшін қажетті жағдайлар жасау

С)жобаның барысын бақылау, реттеу және талдау

Д)жобаны бақылау және талдау

Е)жобаны іске асыру

18.Жоба технологиялық қызметтен ерекшеленеді:

А) Процестер ұқсас және циклді, жоба мақсаты мен жүзеге асырылу тәсілдерінде ерекше, сонымен қатар нақты басталу және аяқталу күні бар

В)Процестің бір түрін орындау үшін бір немесе екі орындаушы қажет, жобаны жүзеге асыру үшін көптеген орындаушылар қажет

С)Процестер жобаларға қарағанда қысқа болады

Д)жобаны жүзеге асыру үшін көптеген орындаушылар қажет

Е)байланыс желілерін қысқарту

19.Төмендегілердің қайсысы жобаның ұйымдастырушылық құрылымының ерекшелігі емес?

А) Адамдар мен жабдықтардың қауымдастығы жобалар арқылы іске асады

В)Топтық жұмыс және меншік сезімі

С)байланыс желілерін қысқарту

Д)жобаны бақылау және талдау

Е)жобаны іске асыру

20.Жобаны басқару процесі дегеніміз не?

А) бұл алдын-ала анықталған өнімді немесе қызметті алу үшін орындалатын өзара байланысты әрекеттер мен әрекеттер жиынтығы

В)Жобаны іске асыру барысында кездесуге тура келетін тұжырымдалған проблема

С) Мен жоба барысында қол жеткізгім келетін жалпы нәтижелерді тұжырымдайтын мәлімдеме

Д) Жобаның бастапқы шарттары мен қорытынды нәтижелерін жан-жақты бағалау

Е) жобаның барысы мен тиімділігін бақылау, талдау және реттеу

21. Жобаның сапасын бақылауды ұйымдастыру және өткізу процестері қандай?

А) Есеп берумен сапаны аралық және қорытынды бақылау

В) жақулар мен ауытқулардың тізімін құрастыру

С) алынған нәтижелердің көрсетілген талаптарға сәйкестігін тексеру

Д) Жобадағы мәселелер мен қажеттіліктерді талдау

Е) Деректер көздерін жинау

22. Пайдаланылған көлем әдісі:

А) Кестеге сәйкес жобаны анықтау, артта қалу немесе алға жылжыту, сонымен қатар жобалық бюджеттің жобаның минималды бюджетін игеру немесе артық шығынын есептеу

В) жобалық процестердің жеке мерзімдерін түзету

С) жобаның минималды бюджетін игеру

Д) артық шығынды есептеу

Е) жобаның минималды бюджетін игеру

23. Жобаға ең алдымен қандай факторлар әсер етеді?

А) Экономикалық және құқықтық

В) экономикалық және ұйымдастырушылық

С) экономикалық және әлеуметтік

Д) экономикалық және саяси

Е) саяси әлеуметтік

24. Инвестициялық жобалардың қандай ерекшеліктері бар?

А) Белгісіздік пен қауіптің жоғары дәрежесі

В) Максат – жоба нәтижесінде пайда табу

С) Үлкен бюджет

Д) Көп мөлшердегі пайда

Е) мақсатқа жетелейтін кәсіпорынның іскерлігін өзгерту

25. Жобаның қатысушылары:

А) Жобаға тікелей қатысатын немесе жобаны іске асыру барысында оның мүдделеріне әсер етуі мүмкін жеке және заңды тұлғалар

В) тапсырыс берушілер

С) жоба арналған тұтынушылар

Д) инвесторлар

Е) жоба менеджері және оның командасы

26. Жобаны бастау – бұл жобаны басқару процесінің кезеңі, нәтижесінде:

- А) Жобаның рұқсат етілген басталуы
- В) Жобаның аяқталғаны жарияланды.
- С) бекітілген жобаның кеңейтілген жоспары
- Д) Жоба жоспарының сараптамасы
- Е) Жобаны жүзеге асыру

27. Жоба тақырыбы дегеніміз не?

А) Жобаны іске асыру нәтижесінде қамтамасыз етілуі тиіс жобалау жұмыстарының көлемі және олардың мазмұны, тауарлар мен қызметтердің жиынтығы

- В) Жобаның бағыттары мен принциптері
- С) Жобаның пайда болу себептері
- Д) Жоба сараптамасы
- Е) Жоба нәтежиесі

28. Жолдың сыни (критикалық) әдісі неге арналған?

- А) Жобаны іске асыру уақытын қысқарту бағытында оңтайландыру
- В) Ұқтимал тәуекелдерді анықтау
- С) кейбір жобалық процестерді орындау мерзімдерін анықтау
- Д) жобаның бағытын анықтау
- Е) жобаның басталуын қадағалау

29. Жобаның құрылымдық ыдырауы:

А) Жобаның бүкіл иерархиялық құрылымының графикасы мен диаграммасы түріндегі визуалды сурет

- В) Ұйымның құрылымы
- С) Жобаны іске асыру үшін қажет ресурстар
- Д) жобаны іске асыратын топтың өкілеттіктері
- Е) шығындар кестесі

30. Инвестициялық жобаны жүзеге асыру туралы шешім қабылдау кезінде қандай факторларды ескеру қажет?

- А) Инфляция, тәуекелдер, инвестицияның балама нұсқалары
- В) Инфляция, жұмыссыздық
- С) Инфляция және елдегі саяси жағдай
- Д) Инфляция және инвестицияның балама нұсқалары
- Е) Инфляция, жұмыссыздық және елдегі саяси жағдай

31. Жобаның басталуы мен аяқталуы арасындағы уақыт аралығы қандай?

- А) Жобаның өмірлік циклі
- В) Жобаның кезеңі
- С) Жобаның нәтижесі
- Д) Жобаның фазасы
- Е) ұйымдық шешім

32. Бір тұрақты қызметкері бар жоба – жоба менеджері ... матрицалық құрылым.

- А) Әлсіз
- В) Кәдімгі
- С) Бойдақ
- Д) Жауапты
- Е) Табанды

33. Жоба жарнамасын алға тартатын жеңілдік қалай аталады?

- А) Маркетинг
- В) ынталандыру
- С) Дизайн
- Д) Сараптама
- Е) Кесте

34. Жоба менеджеріне жобаның мақсаттары мен міндеттеріне сәйкес жұмыс істей алатын топ құруға көмектесетін екі құрал – ұйымның құрылымдық сызбасы және ...

- А) Жауапкершілік матрицасы
- В) Лауазымдық нұсқаулық
- С) Үлкейтілген кесте
- Д) Жобаның сызбасы
- Е) Ұйымдық шешім

35. Жоба бойынша аяқталған жұмысты бақылау әдісі қандай, ол аяқталмаған жұмыстың кейбір аралық нәтижелерін тіркеуге мүмкіндік береді.

- А) 50-ден 50-ге дейін
- В) 10-нан 90-ға дейін
- С) 0-ден 100-ге дейін
- Д) 20-ден 80-ге дейін
- Е) 5-ден 95-ке дейін

36. Жобаларды қаржыландырудың үш тәсілі: өзін-өзі қаржыландыру, қарызға алынған және ... қаражатты пайдалану.

- В) Тартымды
- А) мемлекеттік
- С) демеушілік
- Д) инвестициялық
- Е) тараптық

37. Табыс алуы мақсатында кәсіпкерлік қызмет объектілеріне салынатын барлық мүлік және интеллектуалды құндылықтардың түрлері –

- А) инвестициялар
- В) пассив
- С) негізгі қорлар

- Д)айналмалы құралдар
- Е)несие

38.Инвестициялық жобаларды өңдеу, талдау және экспертизасында қолданылатын принциптерге жататындар:

- А) баламалылық
- В)қауырттық
- С)жүйелілік
- Д)қайтарымдылық
- Е)өтелетіндігі

39.Инвестициялық жобалардың өңдеуінде, талдауында және экспертизасында қолданылатын принциптерге келесі принцип жатады :

- А) бөлімдер бойынша жобаларды өңдеу
- В)ақшалай қорлардың қауырттығы
- С)есеп-қисаптардың жүйелілігі
- Д)алынған несиелердің қайтарымдылығы
- Е)салынған қорлардың өтелетіндігі

40.Инвестициялық жобалардың өңдеуінде, талдауында және экспертизасында қолданылатын принциптерге келесі принцип жатады :

- А) нәтижелілікті бағалау белгілерін қолдануы
- В)ақшалай қорлардың қауырттығы
- С)есеп-қисаптардың жүйелілігі
- Д)алынған несиелердің қайтарымдылығы
- Е)салынған қорлардың өтелетіндігі

41.Инвестициялық жобалардың өңдеуінде, талдауында және экспертизасында қолданылатын принциптерге келесі принцип жатады :

- А) анықтамағандық пен тәуекелдердің есебі
- В)жүргізілген есеп-қисаптардың жүйелілігі
- С) алынған несиелердің қайтарымдылығы
- Д)салынған қорлардың өтелетіндігі
- Е)ақшалай қорлардың қауырттығы

42.Ұзақ уақыт мерзімі ішінде айқын мақсаттарға жетуді қамтамасыз етуші, қандай да бір іс-әрекетті жүзеге асыруды орындайтын іс, қызмет, шара –

- А)инвестициялық жоба
- В)қаражылық жоба
- С)техникалық жоба
- Д)жұмыс жобасы
- Е)экономикалық жоба

43. Инвестициялық жобалардың жіктелуі :

- А)міндеттілік, қауырттылық, байланыстылық дәрежелері
- В)қауырттық, ақылық, өтелу дәрежелері

- С) міндеттілік, қайтарымдылық өтелу
- Д) табыстылық, қауырттық, қамтамасыздық
- Е) тиімділік, қайтарымдылық, қауырттық

44. Олардың қорлану мүмкінділігін қамтамасыз ететін (жобаның талаптарын ескере отырып, бағалы қағаздар және басқа қорлар сатып алу) жобаны қаржыландыру үшін несиені беретін тұлғалар:

- А) несиені берушілер
- В) демеушілер
- С) жабдықтаушылар
- Д) жобаны басқарушылар
- Е) координаторлар

45. Жобаны жалпы басқаратын, қаржылық басқару, персоналдар мен құрылыс өндірісін басқаратын құрылыс немесе жобалы-құрылыс ұйымының өкілі қалай аталады

- А) жобаны басқарушы
- В) несиені беруші
- С) демеуші
- Д) мердігер
- Е) координатор

46. Міндеттілік дәрежесі бойынша жобалар жіктеледі :

- А) міндетті және міндетті емес
- В) кейінге қалдырылған және шұғыл
- С) тәуелді және тәуелсіз
- Д) шартты және шартсыз
- Е) жедел

47. Болашақта жалпы қол жетпейтін, немесе кейінге қалдыру кезінде өзінің тартымдылығын жоғалтатын жобалар, мысалы, әр түрлі жаңа игіліктер:

- А) шұғыл
- В) қалдырылатын
- С) міндетті
- Д) міндетті емес
- Е) байланысқан

48. Кейінге қалдыруға болатын және сонда да тартымдылығын аз ғана өзгертетін инвестициялар:

- А) кейінге қалдырылатын
- В) міндетті емес
- С) байланысқан
- Д) байланысты емес
- Е) баламалы

49. Бірін қабылдау екіншісін шығарып тастаумен байланысқан және олардың бағалау бірдей уақытта жүретін инвестициялар:

- A) баламалы
- B) міндетті емес
- C) міндетті
- D) өзара байланысқан
- E) байланысты емес

50. Бір уақытта жүзеге асатын, бірақ дербес бағаланатын жобалар қалай аталады:

- A) тәуелсіз
- B) тәуелді
- C) баламалы
- D) өзара байланысқан
- E) жедел

55. Бірін қабыл алу басқасын қабыл алуға тәуелді болатын және бағалау бір уақытта жүретін жобалар:

- A) өзара байланысқан
- B) баламалық
- C) міндетті
- D) шұғыл
- E) жедел

56. Барлық жобаға қатысушылардың әрекеттестігін үйлестіреді, келіссөздер жүргізеді, мердігерлерден және жабдықтаушылардан түскен сауда ұсыныстарын талдайды, нарықты зерттейді, қаражаттық серікті таңдайтын тұлға қалай аталады:

- A) демеуші
- B) жобаны басқарушы
- C) инвестор
- D) менеджер
- E) президент

57. Өндеуге қатысушылар мен инвестициялық жобаны жүзеге асырушылар болып сақтандыру мәселелерінің кеңесшісі, мердігер, құрал-жабдықпен жабдықтаушы, заңгерлік сұрақтар кеңесшісі, маркетинг, салық және қаражаттық сұрақтардың кеңесшісі, жобаны басқарушы, сонымен қатар:

- A) несие берушілер
- B) менеджерлер
- C) техникалық сұрақтар бойынша кеңесшілер
- D) жобалы ұйым
- E) транспорттық ұйым

58. Жобаның тіршілік циклінің сатыларына ойлар, талдау, концепциялар өңдеу, толық талқылау, жобаны орындау, қолдану сонымен қатар

- А) жою
- В) енгізу
- С) орындаушылықты талдау
- Д) жұмысшы құжатнамасын өңдеу
- Е) жедел іске қосу

59. Бірдей уақыт аталарында алынған немесе төленетін теңдей ақша сомасы қалай аталады:

- А) аннуитет
- В) дисконтирленген көрсеткіштер
- С) аннуитет коэффициенті
- Д) ақшалардың таза ағымдағы құны
- Е) ақшалардың келешек құндылығы

60. Таза түсулерден күтілетін салуларды төлеудің мерзімі:

- А) өтелу мезгілі
- В) өтелу мерзімі
- С) өтелу нормасы
- Д) өтелу қарқыны
- Е) дисконт

61. Жоспарлау бір аралығы ішінде пайда түрінде қайтарылатын инвестициялық шығындардың көрсеткіші

- А) пайданың қарапайым нормасы
- В) пайдалылықтың индексі
- С) табыстылықтың ішкі нормасы
- Д) табыстылық нормасы
- Е) өтелу нормасы

62. Ақшалардың уақытша құндылық есеп-қисабы техникасына негізделетін белгілер:

- А) дисконтирленген белгілер
- В) қарапайым белгілер
- С) уақытша белгілер
- Д) статикалық белгілер
- Е) күрделі белгілер

63. Жобалар тобына күрделі салым жұмсау (әр түрлі кәсіпорындардың бағалы қағаздарын сатып алу) – инвестициялаудың қай түрі:

- А) портфельдік
- В) нақты
- С) заттай емес
- Д) мүліктік
- Е) жедел айналым құралдарына

64. Нақтылы ұзақ мерзімді жобаға қаржы немесе капитал құру инвестицияның

- А)нақты
- В)портфельдік
- С)өндірістік
- Д)өндірістік емес
- Е)заттай емес

65.Инвестициялық операциялардан табыстар түрінде алынатын құралдардың қайта, қосымша салулары –

- А)реинвестиция
- В)меншікті капитал
- С)қосымша капитал
- Д)Несиелік капитал
- Е)қарыз капитал

66.Инвестициялық жобалар туралы немесе инвестициялық ұсыныстардың жүйелері туралы бірінғай мәліметтердің жиынтығы:

- А)инвестициялық бағдарлама
- В)инвестициялық жоспар
- С)инвестициялық жоба
- Д)ақпараттық жобалы жүйе
- Е)жобалы жүйе

67.Қойылған мақсаттардың іске асатын шектелген уақыт мерзімі:

- А)жобаның тіршілік циклі
- В)өтелу мерзімі
- С)өтелу уақыты
- Д)эксплуатациялық фаза
- Е)жобалы фаза

68.Жобаның инвестициялық мүмкіншіліктерін зерттеу, инвестициялық жобаның жүзеге асушылығының бағалауы қай кезеңді жүргізу сатысыне жатады:

- А)инвестиция алдындағы
- В)инвестициялық
- С)эксплуатациялық
- Д)жұмысшы
- Е)жобалық

69.Сауда жасаулар және тапсырыстарды орналастыру, құрылысын салу, жабдықтарды монтаждау, мониторинг, эксплуатацияға тапсыру қай кезеңде жүзеге асады:

- А)жоба орындалу
- В)эксплуатациялау
- С)аяқтау кезеңі
- Д)жоба өңдеу
- Е)қаржылық қамтамасыздандыру

70.Тікелей жобалық қызмет жүргізу, оның орындалуын бақылау және жобаны басқару қай кезеңде орындалады:

- А) іске қосу
- В) жоба орындау
- С)жорытынды бағалау
- Д)материалды қамтамасыз ету
- Е)қаражаттық қамтамасыз ету

71.Бизнес-жоспарды құру принциптеріне жататындар:

- А) жинақтылық
- В)ғылымилық
- С)жауырттық
- Д)нақтылық
- Е)анықтық

72.Бизнес-жоспар принциппен тиісті құрылуы қажет:

- А) жүйелілік
- В)жауырттық
- С)нақтылық
- Д)анықтық
- Е)ғылымилық

73.Жобаны орындаудың көлемі мен мерзімі, технологиялық процессті таңдау, инжинирингтік іс-шаралар жүргізу комплексті экспертизалардың келесі кезеңінде талданады:

- А) техникалық талдау
- В)экономикалық талдау
- С)институционалды талдау
- Д)қаржылық талдау
- Е)экологиялық талдау

74.Жоба өнімінің бағалары мен сұранысын болжау комплексті экспертизасының келесі сатыларында жүзеге асады:

- А) коммерциялық талдау
- В)экономикалық талдау
- С)қаржылық талдау
- Д)институционалды талдау
- Е)әлеуметтік талдау

75.Еңбегі үшін төлем немесе марапаттау формасы

- А) Жалақы
- В)Несие
- С)Жеңілдік
- Д)Зейнетақы
- Е)әлеуметтік көмек

76. Техника құралдарын ұзақ мерзімге жалға беру нысаны

- А) Лизинг
- В) Экспорт
- С) Кредит
- Д) Аренда
- Е) Факторинг

77. Кәсіпорынның басты «баға жетпес адам капиталы»

- А) Жұмыс күші
- В) Тұтынушылар
- С) Несиелендірушілер
- Д) Бәсекелестер
- Е) Инвесторлар мен еңбеккерлер

78. Эмиссиялау объектісі мыналар болып табылады:

- А) Бағалы қағаздар
- В) Тек қана купондар мен чектер
- С) Портфельдік инвестиция
- Д) Монеталар
- Е) Банк, фирма

79. Өнім өндіруге жұмсалған уақыт ұзақтығы немен өлшенеді?

- А) өндірістік цикл
- В) өндірістік процесс
- С) өндірістік тип
- Д) Циклдық уақыт
- Е) Тарифтік ставка

80. Кәсіпорынның маркетингтік ортасының бөлінуі

- А) Үлкен және ықшам
- В) Сыртқы және ішкі
- С) Орта және шағын
- Д) Күрделі және оңай
- Е) Экономикалық, демографиялық

81. Белгілі нәтижеге қол жеткізу үшін объектіге, мақсатты әсер етудің тәсілдері мен әдістерінің жиынтығы:

- А) Басқару
- В) Бақылау
- С) Сақтандыру
- Д) Жоспарлау
- Е) ревизия

82. Жобаларды, әсіресе қоршаған ортаны қорғауға, еңбек ақыға, бағаға, субсидияларға, сыртқы саудаға, валюта курсына қатысы барларды іске қосу,

орындауға заңның, саясаттың, нұсқаулардың әсерін бағалау комплексті
экспертизаның келесі сатысында орындалады:

- А) институционалды талдау
- В) экологиялық талдау
- С) экономикалық талдау
- Д) коммерциялық талдау
- Е) қаржылық талдау

83. Қайтарылған баламалардың ең жақсысын:

- А) баламалық
- В) тиімді
- С) комплексті
- Д) салыстырмалы
- Е) жобалық

84. Инвестициялық іс-әрекетті шектейін, ақша құндылығының
теориясының түсінігінде негізделетін маңызды фактор:

- А) уақыт факторы
- В) қаржылай қорлар
- С) сұраныс
- Д) ұсыныс
- Е) шығындар

85. Инвестициялардың тиімділігін бағалау әдістерінің бөлінуі :

- А) 2 топқа
- В) 3 топқа
- С) 4 топқа
- Д) 5 топқа
- Е) 6 топқа

86. Өтелу мерзімі бірдей жобаларды салыстыру үшін өтелу мерзімін
есептеудің келесі тәсілдері жарамайды:

- А) әртүрлі өмірлік мезгілдерімен
- В) бірдей өмірлік мезгілдерімен
- С) үлкен өмірлік мезгілдерімен
- Д) қысқа өмірлік мезгілдерімен
- Е) 5 жылдан көбірек мезгілдермен

87. Жоба тартымды деп есептеледі, егер «пайда/шығын» қатынасының мәні:

- А) бірден көп
- В) нөл
- С) бірлік аз
- Д) нөлден аз
- Е) бір

88. Жобаны қаражаттық тартымсыз кәсіпорынға айналдырмау үшін шығындарды қаншалықты үлкейтуге болатындығын көрсететін көрсеткіш:

- А) « пайда / шығын » қатынасы
- В) өтелу мезгілі
- С) пайда нормасы
- Д) пайдалылық көрсеткіші
- Е) ағымдағы құндылық

89. Тәуекел деңгейі үлкен жобаларда табыстылықтың ішкі нормасы болу керек:

- А) үлкен
- В) кішкентай
- С) орта
- Д) 0-ге тең
- Е) 1-ге тең

90. Жобалардың талдау кезінде қайтарылмайтын шығындар деп келесі шығындарды атайды

- А) өткен мерзімнің
- В) келешек мерзімнің
- С) түсімнен асатын
- Д) инвестиция алдындағы кезеңде
- Е) инвестициялық кезеңде

91. Аяқталынбаған жобамен байланысты жаңа жобаның алдын алатын шығындар:

- А) қайтарылмайтын
- В) қайтарылатын
- С) толық емес
- Д) толық
- Е) жоба алдындағы

92. Ертеректе басталған және аяқталмаған жобаны аяқтап шығуға арналған басқа жобаның құны қандай шығындарды ескереді:

- А) тек қана жаңа жоба шығынын
- В) ескі жоба
- С) ескі және жаңа жобалардың
- Д) эксплуатациялық сатыларда талап етілетін
- Е) инвестициялық сатыларда талап етілетін

93. Ертеректе басталған және аяқталмаған жобаны аяқтап шығуға арналған басқа жобаның құны қандай шығындарды ескереді:

- А) тек қана жаңа жоба шығынын
- В) ескі жоба
- С) ескі және жаңа жобалардың

Д) жаңа баламалық түрлердің
Е) егер, олар шығындардан барынша көп шамадан асса

94. Кәсіпорынның анықталған күнге оның құрылымы және мүлік динамикасы (активтері) және оны қаржыландырудың көздері (пассивтері) жайында таныстыруға мүмкіндік беретін қаржылық есебі:

- А) баланс
- В) пайда туралы есеп
- С) ақша ағымы туралы есеп беру
- Д) пайдалар мен шығындар туралы есеп беру
- Е) өндіріс қызмет туралы есеп беру

95. Жобалық тәуекелдерді талдауда қолданылатын әдістер:

- А) эксперттік бағалаулар
- В) Хоскольда
- С) пайыздық ставкалар
- Д) инвестициялардың әсері
- Е) аннуитет есеп – қисабы

96. Жобалық тәуекелдерді талдауда қолданылатын әдістер:

- А) инвестициялардың өтелу мезгілін анықтау
- В) Хоскольда
- С) пайыздық ставкалар
- Д) инвестициялардың әсері
- Е) аннуитет есеп – қисабы

97. Жобалық тәуекелдерді талдауда қолданылатын әдістер:

- А) ұқсастықтар
- В) Хоскольда
- С) пайыздық ставкалар
- Д) инвестициялардың әсері
- Е) аннуитет есеп – қисабы

98. Жобалық тәуекелдерді талдауда қолданылатын әдістер:

- А) тәуекелдік түзетуімен пайыздық ставкалар
- В) Хоскольда
- С) пайыздық ставкалар
- Д) инвестициялардың әсері
- Е) аннуитет есеп – қисабы

99. Жобалық тәуекелдерді талдауда қолданылатын әдістер:

- А) дисперсиялар және орта квадраттық
- В) ауытқулар
- С) Хоскольда
- Д) пайыздық ставкалар
- Е) инвестициялардың әсері аннуитет есеп – қисабы

100. Жобалық тәуекелдерді талдауда қолданылатын әдістер:

- А) сындарлы мағыналы
- В) Хоскольда
- С) пайыздық ставкалар
- Д) инвестициялардың әсері
- Е) аннуитет есеп – қисабы

101. Жобалық тәуекелдерді талдауда қолданылатын әдістер:

- А) шешімдер ағаштарын құру
- В) Хоскольда
- С) пайыздық ставкалар
- Д) инвестициялардың әсері
- Е) аннуитет есеп – қисабы

102. Жобалық тәуекелдерді талдауда қолданылатын әдістер:

- А) математикалық бағдарламалау
- В) Хоскольда
- С) пайыздық ставкалар
- Д) инвестициялардың әсері
- Е) аннуитет есеп – қисабы

103. Жобалық тәуекелдерді талдауда қолданылатын әдістер:

- А) шығынсыздық нүктелерін талдау
- В) Хоскольда
- С) пайыздық ставкалар
- Д) инвестициялардың әсері
- Е) аннуитет есеп – қис

104. Жобалық тәуекелдерді талдауда қолданылатын әдістер:

- А) сценарийлердің талдауы
- В) Хоскольда
- С) пайыздық ставкалар
- Д) инвестициялардың әсері
- Е) аннуитет есеп – қисабы

105. Жобалық тәуекелдерге жататын тәуекелдер:

- А) техника – технологиялық
- В) нарықтық
- С) әкімшілік
- Д) ұйымдық
- Е) материалдық

106. Жобалық тәуекелдерге жататын тәуекелдер:

- А) маркетингтік
- В) нарықтық
- С) әкімшілік

Д) ұйымдық
Е) материалдық

107. Жобалы тәуекелдерге жататын тәуекелдер:

А) қаржылық
В) нарықтық
С) әкімшіліктік
Д) ұйымдық
Е) материалдық

108. Жобалы тәуекелдерге жататын тәуекелдер:

А) жобаға қатысушылардың
В) нарықтық
С) әкімшіліктік
Д) ұйымдық
Е) материалдық

109. Жобалы тәуекелдерге жататын тәуекелдер:

А) әскери-саяси
В) нарықтық
С) әкімшіліктік
Д) ұйымдық
Е) материалдық

110. Жобалы тәуекелдерге жататын тәуекелдер:

А) заңгерлік
В) нарықтық
С) әкімшіліктік
Д) ұйымдық
Е) материалдық

111. Жобалы тәуекелдерге жататын тәуекелдер:

А) экологиялық
В) нарықтық
С) әкімшіліктік
Д) ұйымдық
Е) материалдық

112. Жобалы тәуекелдерге жататын тәуекелдер:

А) құрылыстық
В) нарықтық
С) әкімшіліктік
Д) ұйымдық
Е) материалдық

113. Акционерлердің алатын пайдасықалай аталады?

- А) Дивидент
- В) Процент
- С) Депозит
- Д) Вексель
- Е) Барлық жауап дұрыс

114. Бағалы қағаздар нарығының кәсіби мамандары?

- А) Брокерлер, дилерлер, джоберлерлер
- В) Дилерлер, инвесторлар, реттеуші органдар
- С) Брокерлер заңды және жекетұлгалар
- Д) Жеке кәсіпкерлер
- Е) Барлық жауап дұрыс

115. Құрал жабдықтарды жалға алумен байланысты берілетін несие:

- А) Лизингтік
- В) Маусымдық
- С) Ипотекалық
- Д) Ломбарттық
- Е) Банкаралық

116. Депозиттік сертификат-ол:

- А) Белгілі бір сала-ны банкке салған-да берілетін жазбаша куәлік
- В) Бактің капиталы
- С) Төлем түрі
- Д) Несие құралы
- Е) Белгілі бір сомманы банктент алғанда берілетін құжат.

117. Адам қажеттіліктерін қанағтандыратын заттардың барлығы

- А) Тауар
- В) Жеткізуші
- С) Сатып алушы
- Д) Мұқтаждық
- Е) алмастыру

118. Қандай кәсіпорын кредитор деп аталады

- А) Несие беретін кәсіпорын
- В) Акция шығаратын кәсіпорын
- С) Сатып алушы
- Д) Дебитор
- Е) Айналым құралы

119. Қаржы қызметіне жататындар

- А) Бөлу, қайта бөлу, бақылау
- В) Бөлу жинақтау, бақылау
- С) Бақылау, ұдайы өндіріс

- Д)Басқарушылық, бөлінушілік
- Е)Фискальді, бақылау

120.Белгілі бір көлемде, белгілі бір мерзімде заң бойынша төленетін міндетті төлем

- А) Салық
- В)Патент
- С)Бюджет
- Д)Төлем
- Е)Лизинг

121.Мемлекеттің орталықтаған қоры

- А) Бюджет
- В)Қаржы
- С)Табыс
- Д)Несие
- Е)Баланс

122.Проценттік төлеммен белгілі мерзімге ақшалай қаражаттарды қарызға ұсыну

- А) Несие
- В)Процент
- С)Дивидент
- Д)Табыс
- Е)Грант

123.Дивидент-бұл

- А)Акционерлердің алатын пайдасы
- В)Резервтік қор
- С)Пенсиондық қор
- Д)Қаржы саясаты
- Е)Барлығы дұрыс

124.Евро дегеніміз

- А) Ұжымдық еуропалық валюта
- В)Халықаралық валюта қоры
- С)АҚШ-Н валютасы
- Д)Еуропаның валюта өлшемі
- Е)Айырбас құралы

125.Қанағаттандыру процесі

- А)Тұтыну
- В)Бөлу
- С)Айырбас
- Д)Бақылау
- Е)Болжау

126.Басқалардың алдында борышкер болатын кәсіпорын қалай аталады

- А) Дебитор
- В) Кредитор
- С) Қарызгер
- Д) Жеткізуші
- Е) Сатып алушы

127. Бір адамға немесе бір топқа тиесілі игілік беру

- А) Меншік
- В) Аралас
- С) Абстрактылы
- Д) Материалдық
- Е) өндірістік

128. Жобалы тәуекелдерге жататын тәуекелдер:

- А) форс-мажорлық
- В) нарықтық
- С) әкімшіліктік
- Д) ұйымдық
- Е) материалдық

129. Жобалы тәуекелдерге жататын тәуекелдер:

- А) элеуметтік
- В) нарықтық
- С) әкімшіліктік
- Д) ұйымдық
- Е) материалдық

130. Жобалы тәуекелдерге жататын тәуекелдер:

- А) ерекшелендірілген
- В) нарықтық
- С) әкімшіліктік
- Д) ұйымдық
- Е) материалдық

131. Кәсіпорынның тұрған жерін жобаның масштабы мен жүзеге асырылу мезгілдерін талдау, технологиялық процесті таңдау қай кезеңде жүзеге асады:

- А) техникалық талдау
- В) коммерциялық талдау
- С) экономикалық талдаудың
- Д) қаражаттық талдаудың
- Е) инвестициялық талдаудың

132. Өнім мен қызметтерді нарығын перспективалы бағалау және жобаны қорлармен жабдықтау шаралар кезеңде жүзеге асады:

- А) коммерциялық талдау

- В) техникалық талдау
- С) инвестициялық талдау
- Д) қаражаттық талдау
- Е) экономикалық талдау

133. Ұйымдық, құқықтық, саяси және әкімшілік жағдайды бағалау қай кезеңде жүзеге асады

- А) институционалды талдау
- В) экономикалық талдау
- С) әлеуметтік талдау
- Д) ұйымдық талдау
- Е) жүйелік талдау

134. Инвестициялық жобалардың комплексті экспертизасы екі кезеңнен түзеледі : алдын ала экспертизалар және экспертизаның

- А) комплексті
- В) жалпы
- С) ең басты
- Д) бағалау
- Е) ерекше

135. Институционалды, техникалық, коммерциялық, әлеуметтік талдаулар экспертизаның қайсы кезеңдерінде келеді:

- А) комплексті
- В) алдын ала
- С) ең басты
- Д) талдап қорытылған
- Е) жалпы

136. Жобаның ұсынылып отырған түрлерінің жарамдылығын халықтың «мақсатты» топтарының көзқарасы тұрғысынан анықтау қайсысының мәселесі болып табылады:

- А) әлеуметтік талдаудың
- В) институционалды талдау
- С) алдын ала талдаудың
- Д) комплексті талдаудың
- Е) экономикалық талдаудың

137. Құралдардың айналым процесінде ұзақ үзіліске рұқсат етпей, өткізу түсімінен жүйелі жабуға қажетті өнімді өндіру мен өткізу шығындары:

- А) ағымдағы шығындар
- В) жүрделі шығындар
- С) тұрақты шығындар
- Д) өзгергіш шығындар
- Е) жалпы шығындар

138. Негізгі құралдардың түріне ие болатын және ұзақ уақыт ішінде кәсіпорынға табыс әкелетін шығындар:

- А) күрделі салымдар
- В) негізгі салымдар
- С) инвестициялық салымдар
- Д) ресурстық салымдар
- Е) стратегиялық салымдар

139. Жобаны талдаушының ең басты мақсаты _____ және _____ жобалық ағымдардың мақсатқа лайықтылығы немесе тиімділігін мақсатымен тек қана құндық мүмкін көрсеткіштерді анықтау. Керек сөздерді орнына қойыңыз!

- А) кіріс және шығыс
- В) есеп беру және перспективалы
- С) негіздік және есеп берулік
- Д) жобалық және жоба алдындағы
- Е) құндық және материалдық

140. Жобалық талдаудың өте маңызды әдістемелік шешімдерінің бірі:

А) жобаға ақшаларды инвестициялау туралы және өнімге материализацияланғандармен немесе қызметтері оның тіршілік әрекетінің нәтижелерінің шешімдері арасындағы уақыт интервалын есепке алу

В) оның мақсатқа лайықтылығы немесе тиімділігін анықтау мақсатында кіретін және шығатын жобалар ағымын салыстыру

С) онан арғы қарауға арналған жобаларды сұрыптау, жобалық баламалардың талдауы

Д) жоба құндылықтары белгілерінің арқасында жобалардың экспертизасы

Е) дисконтирлеудің қарапайым және күрделі әдістері арқасында инвестициялардың тиімділігін бағалау

141. Төменде қайсысы айтылған көрсеткіштерден жобаның салыстырмалы пайдалылығын немесе бірлік салымға есептегендегі жобадан түскен жобаның ақшалай түсулерін дисконттық құнын көрсетеді?

- А) пайдалылық көрсеткіші
- В) пайдалылық нормасы
- С) пайда / шығын қатынасы
- Д) таза ағымдағы құндылық
- Е) табыстылықтың ішкі нормасы

142. Инвестициялық жоба тиімділігін бағалаудың тәсілдері мен әдістерін жиынтығы кәсіпорын қызметімен өзара байланыста болатын – инвестициялау объектісі қалай аталады?

- А) инвестициялық жобаның қаржылық талдауы
- В) инвестициялық жобаның экономикалық талдауы
- С) инвестициялық жобаның техникалық талдауы

- Д) инвестициялық жобаның қаржылық – экономикалық талдауы
- Е) инвестициялық жобаның институционалды талдауы

143. Жобаның комплексті экспертизасының қай кезеңінде нақты активтерге салынған инвестицияны бағалаудың екіленген сипаты ескеріледі:

- А) қаражаттық талдау
- В) экономикалық талдау
- С) әлеуметтік- экономикалық талдау
- Д) институционалды талдау
- Е) қаражаттық-экономикалық талдау

144. Шаруашылық қызметті процессін көрсететін ақшалай ағымдар:

- А) операциялық
- В) күрделі
- С) бір жолғы
- Д) тұрақты
- Е) өзгермелі

145. Құрал жабдықтардың, ғимараттардың және құрылғылардың амортизациясы шығындарға жатады

- А) операциялық
- В) күрделі
- С) өзгергіш
- Д) таза
- Е) бір жолғы

146. Төмендегі көрсеткіштердің қайсысы тұтынушыларға кәсіпорын өзінің жеңіл орындалатын активтерін пайдалана отырып қысқа уақыт ішінде міндеттемелерін орындауын бағалауға көмектеседі:

- А) жойылу коэффициенттері
- В) іскер белсенділіктің коэффициенттері
- С) рентабелділік коэффициенттері
- Д) төлеу қабілеті коэффициенттері
- Е) пайдалылық коэффициенттері

147. Құралдардың айналымдылық көрсеткіштері коэффициенттерге жатады

- А) іскер белсенділік
- В) жойылу
- С) рентабелділік
- Д) пайдалылық
- Е) төлеу қабілеттілік

148. Жобаны орындау нәтижесінде пайда болған анықталған пайдаларды алушы –

- А) бенефициар
- В) цедент

- С)трассант
- Д)консигнант
- Е)контрактант

149. Жобаның ұсынылып отырған түрлерінің жарамдылығын халықтың «мақсатты» топтарының көзқарасы тұрғысынан анықтау қайсысының мәселесі болып табылады:

- А) әлеуметтік талдаудың
- В) институционалды талдау
- С) алдын ала талдаудың
- Д) комплексті талдаудың
- Е) экономикалық талдаудың

150. Құралдардың айналым процесінде ұзақ үзіліске рұқсат етпей, өткізу түсімінен жүйелі жабуға қажетті өнімді өндіру мен өткізу шығындары:

- А) ағымдағы шығындар
- В) күрделі шығындар
- С) тұрақты шығындар
- Д) өзгергіш шығындар
- Е) жалпы шығындар

151. Негізгі құралдардың түріне ие болатын және ұзақ уақыт ішінде кәсіпорынға табыс әкелетін шығындар:

- А) күрделі салымдар
- В) негізгі салымдар
- С) инвестициялық салымдар
- Д) ресурстық салымдар
- Е) стратегиялық салымдар

152. Жабдықтауды ұйымдастыру туралы және ұйым жайлы нарықтағы мәліметтер жиынтығы осылардың қандай ақпараттық-аналитикалық жүйеге жатады:

- А) ішкі
- В) сыртқы
- С) коммерциялық
- Д) экономикалық
- Е) басқарушылық

153. Жобаның комплексті экспертизасының қай кезеңінде нақты активтерге салынған инвестицияны бағалаудың екіленген сипаты ескеріледі:

- А) қаражаттық талдау
- В) экономикалық талдау
- С) әлеуметтік- экономикалық талдау
- Д) институционалды талдау
- Е) қаражаттық-экономикалық талдау

154. Шаруашылық қызметті процессін көрсететін ақшалай ағымдар:

- А) операциялық
- В) жүрделі
- С) жолғы
- Д) тұрақты
- Е) өзгермелі

155. Жоспарлы тапсырманы орындау үшін қаржылық ресурстарды жүргізу

- А) Қаржылық реттеу
- В) Қаржылық жоспарлау
- С) Қаржылық бақылау
- Д) Қаржылық басқару
- Е) қаржылық тиімділігі

156. Грант әдісінің мәні

- А) мемлекет тарапынан ғылыми зерттеулерді қаржыландырудың қайтарымсыз қолдауы
- В) қайтарымдылық бастамадағы бюджет қаражаттарының ұсынылуы
- С) ғылыми жұмыстарды несиелеу
- Д) барлық жауаптары дұрыс
- Е) аударылған қаражаттардың бөлінуі

157. Жобаның пайда болуынан жойылғанына дейінгі уақыт аралығы, бұл...

- А) Өмірлік цикл.
- В) Инвестициялық жоба.
- С) Календарлық жоба.
- Д) Процесс.
- Е) басқарушылық

158. Инвестициялық жобаның өмірлік циклінің сатылары:

- А) Туу, балалық шақ.
- В) Жастық шақ, ой-өрісінің даму кезеңі.
- С) Адамның ой-өрісінің толық даму, жетілуі, қартаю.
- Д) Барлық жауаптар дұрыс.
- Е) Дұрыс жауап жоқ.

159. 200 млн.тг. дейінгі капиталдың жұмсалымдардың жобасы:

- А) Мульти жоба.
- В) Мега жоба.
- С) Шағын жоба.
- Д) Үлкен жоба.
- Е) Кіші жоба.

160. 10 млрд.тг. дейінгі капиталдық жұмсалымдардың жобасы қалай аталады?

- А) Мега жоба.

- В) Шағын жоба.
- С) Үлкен жолба.
- Д) Мульти жоба.
- Е) Инвестициялық жоба.

161. Жекелеген жобаны немесе жалпы инвестициялық жобаны жүзеге асыру?

- А) Мега жоба.
- В) Шағын жоба.
- С) Үлкен жоба.
- Д) Мульти жоба.
- Е) А және Д жауаптары дұрыс.

162. Инфляция дегеніміз не?

- А) Баға деңгейінің өсуін білдіреді, ақшаның құнсыздануы
- В) Ақша құнының өсуін білдіреді
- С) Несиелік операциялардың түрі
- Д) Тауар массасының кемуі, вексельдің ерекш Еліктері
- Е) Барлық жауап дұрыс емес

163. Баға дегеніміз бұл?

- А) Тауардың ақшалай құны
- В) Өндіріске жұмсалған шығындар
- С) Тауарға сінген еңбек уақыты
- Д) Өндіруші пайдасы
- Е) Барлық жауаптар дұрыс

164. Белгілі бір нәтижеге қол жеткізу үшін объектіге мақсатты әсер етудің тәсілдері мен әдістерінің жиынтығы

- А) Басқару
- В) Бақылау
- С) Сақтандыру
- Д) Жоспарлау
- Е) Ревизия

165. Қаржылық қамтамасыз ету формалары

- А) Несие
- В) Таза экспорт
- С) Алтын запас
- Д) Сақтандыру
- Е) Импорт

166. Кәсіпорынның өндірістік қорларына жататындар

- А) Негізгі, айналым
- В) Тұтыну, жинақтау
- С) Тарифтік ставка

- Д)Еңбекақы қоры
- Е)Валюталық қор

167. Өнім өндіруге жұмсалған уақыт ұзақтығы немен өлшенеді?

- А) өндірістік цикл
- В)өндірістік процесс
- С)өндірістік тип
- Д)Циклдық уақыт
- Е)Тарифтік ставка

168. Қайсы өлшем еңбектік өлшемге жатады?

- А) Сағат, күн, ай
- В)Кг,м,дана,тн
- С)Тенге, тиын
- Д)Коэффициент
- Е)Пайыз

169. Индикативті жоспарлау дегеніміз-

- А) бұл болжам жоспар
- В)бұл маркетингтік стратегия
- С)бұл ұйымдастру жоспары
- Д) бұл финанстық жоспар
- Е)бұл өндірістік жоспар

170. Тәуекел мен қауіпсіздендіруді бағалау

А)кәсіпорын құрғанда жан-жақты талданып, шығатын көздерін, пайда болатын уақытын ескеру қажет

В)өнім өткізу туралы болжам, ақшалай табыстың және төлемнің балансы, табыс пен шығынның кестесі, актив пен пассивтің жалпы балансы

С)кәсіпорынның ұйымдастру формасы, меншік түрі қозқарасынан оның правольк статусын анықтайды

Д)ұйымдастру құрылымы жасақталатын бөлімдердің жұмыс мазмұнын анықтайды, мамандарға істі терең білу талабын қояды

Е)бәсекелестік күрестегі тактиканы таңдады жеңілдету және қателіктен сақтану

171. Демографиялық ортаға жатады:

- А) Халық табысы
- В)Инфляция мөлшері
- С)ЖҰӨ және ЖІӨ
- Д)Саясат
- Е)Халық табысы және медицина

172. Кәсіпорын қызметінің негізгі факторлары

- А) Жер, еңбек заты, жұмыс күші және капитал
- В)Жер, құрал жабдықтар, активтер

- С)Кәсіпкерлік, бизнес, серіктестік
- Д)АҚ, корпорация, ЖШС
- Е)Барлық аталғандар дұрыс

173. Тұтыну заттарының көлеміне қарай шектелген ақша қаражаты

- А) Капитал
- В)Кредит
- С)Резервтік қор
- Д)Меншік капиталы
- Е)Инвестиция

174. Кәсіпкерлік қызметке қатысушылар мен олардың әріптестерінің бірігуі

- А) Серіктестік
- В)Альянс
- С)Қоғам
- Д)Топ
- Е)Корпорация

175. Командиттік серіктестікті кім басқарады?

- А) Ұжым
- В)Президент
- С)Қоғам
- Д)Халық
- Е)Акционерлер

176. Ассоциациялардың түрінің бірі

- А) Концерн
- В)АҚ
- С)АҚ, корпорация, ЖШС
- Д)Барлық аталғандар дұрыс
- Е)Инвестиция

177. Тұтыну заттарының көлеміне қарай шектелген ақша қаражаты

- А) Капитал
- В)Кредит
- С)Резервтік қор
- Д)Меншік капиталы
- Е)Инвестиция

178. Кәсіпкерлік қызметке қатысушылар мен олардың әріптестерінің бірігуі

- А) Серіктестік
- В)Альянс
- С)Қоғам
- Д)Топ
- Е)Корпорация

179. Командиттік серіктестікті кім басқарады?
А) Ұжым
В) Президент
С) Қоғам
Д) Топ
Е) Акционерлер
180. Ассоциациялардың түрінің бірі
А) Концерн
В) АҚ
С) ЖШС
Д) Фирма
Е) Корпорация
181. Кәсіпорындарды қажетті ресурстармен қамтамасыз ететін тұлғалар
А) Жабдықтаушылар
В) Бәсекелестер
С) Мердігерлер
Д) Клиенттер
Е) Менеджерлер
182. Белгілі бір өнім өндіретін және халыққа қызмет көрсететін заңды тұлғалар жиынтығы
А) Кәсіпорын
В) Корпорация
С) Кооператив
Д) Бизнес
Е) Сауда
183. Кәсіпорынның ішкі жағдайлары неше топтан құралады?
А) 4
В) 3
С) 2
Д) 1
Е) Жауаптар дұрыс емес
184. Кәсіпорынның үлкен ортасына жататын факторлардың бірі
А) Экономикалық
В) Бәсекелестік
С) Жабдықтаушылар
Д) Клиенттер
Е) Өндіріс факторы
185. Адамдар мен олар құрған бірлестіктердің белсенді дербес шаруашылық қызметі
А) Кәсіпкерлік

- В)Шағын бизнес
- С)Ұжымдық кооператив
- Д)Коммерциялық кәсіпорын
- Е)Бірлестіктер, ұйымдар

186. Кәсіпкерліктің түрі

- А)Кеңес берушілік
- В)Сауда-саттық
- С)Факторинг
- Д)Бизнес
- Е)Делдалдық

187. Айналым қаражаты қалыптасу көздеріне қарай бөлінеді:

- А)Меншікті және қарыз
- В)Несие және қарыз
- С)Өндірістік және өндірістік емес
- Д)Негізгі және қосымша
- Е)Тікелей, жанама және қосымша

188. Өндірістік негізгі қорға жатады:

- А)Құрылыс
- В)Денсаулық сақтау
- С)Білім беру
- Д)Мәдениет
- Е)Өнер

189. Жоспарда көрінбеген және арнайы қажеттілікті қамтамасыз ету үшін қолданылатын ақшалай ресурстардың қоры:

- А)қаржы резервтері
- В)қаржы ресурстары
- С)банк қарыздары
- Д)алтын қор
- Е)валюталық қор

190. Бизнесіні ұйымдастырудың негізгі мақсаты

- А)Халыққа қызмет ету
- В)Халықты жұмыспен қамту
- С)Нарыққа ену
- Д)Мақсаты жоқ
- Е)барлық жауабы дұрыс

191. Кәсіпорынның болашақ пайдасын қамтамасыз ететін тауарлар келесі тауарлар тобына жатады

- А)Стратегиялық тауар
- В)Қолдаушы тауар
- С)Тактикалық тауар

- Д)Негізгі өндірілетін тауар
- Е)Ешқандай жауабы жоқ

192. Өткізу каналдарының әрекет етіп тұруы үшін жауапкершілікке бел буу

- А) Тәуекелге бару
- В)Келіссөз жүргізу
- С)Тауар қоғалысын жүргізу
- Д)өткізуге ынталандыру
- Е)Бәсекелес

193. Сатып алуға немесе сатуға ынталандыратын қысқа мерзімдік шаралар

- А)өткізуді ынталандыру
- В)Сатып алуға үгіттеу
- С)Жарнама жасау
- Д)Жеке сату
- Е)Бәсекелесушілер

194. Мемлекетке өткізуге рұқсат етілген, категориясы анықталған тауарға қойылатын сандық шектеу

- А) Квота
- В)Эмбарго
- С)Счет-фактура
- Д)Кедендік тариф
- Е)Марка

195. Сұраныс – бұл:

- А) сатып алушылық қабілеттілікпен анықталатын қажеттілік
- В)адамның өзіне қандай да бір нәрсенің жетіспейтіндігін сезінуі
- С)ерекше түрдегі мұқтаждық
- Д)қажеттілікті қанағаттандыра алатынның бәрі
- Е)потенциалды тауар сатып алушылардың жиынтығы

196. Тауардың өмір сүру циклының кез келген кезеңінде сұраныстың төмендеуі кезінде қолданылатын маркетинг – бұл:

- А)ремаркетинг
- В)концентрирленген
- С)синхромаркетинг
- Д)конверсиялық
- Е)дамушы

197. Тауарға деген сұраныс енді қалыптасып жатқанда қолданылатын маркетингтің түрі – бұл:

- А)дамушы
- В)ынталандырушы
- С)қолдаушы

Д)ремаркетинг

Е)демаркетинг

198. Барлық тұтынушыларға арналған бір тауарды өндіруді қарастыратын маркетинг – бұл:

А) жаппай маркетинг

В)шоғырландырылған маркетинг

С)өнеркәсіптік маркетинг

Д)өндірістік маркетинг

Е)тауарлық маркетинг

199. Нарықты тұтынушыларды, фирма құрылымын, тауарды, кәсіпорынның ішкі ортасын зерттеуді маркетингтің қайсы функциясы орындайды?

А) талдау

В)өндірістік

С)өткізу

Д)басқару

Е)бақылау

200. Жаңа тауарлар өндірісін ұйымдастыру, материалды-техникалық жабдықтауды ұйымдастыру, өнім сапасын басқару маркетингтің қай функциясында қарастырылады?

А) өндірістік

В)өткізу

С)басқару

Д)бақылау

Е)талдау

Пайдаланылған әдебиеттер тізімі:

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Олдерогге Н.Г. Жобаны басқару: оқулық.- 7-бас.- М.: Омега-Л, 2012.- 960 ж.
2. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Жобаларды басқару.- М.: Эксмо, 2011.- 528с. (Толық курс МВА).
3. Жобаны басқару: бакалаврларға арналған оқулық / ред. Е.М.Роговой.- М.: Юрайт, 2013.- 383б.
4. Фунт В.Н. Компаниядағы жобаны басқару: оқулық.- 3-ші басылым – Санкт-Петербург: Петр, 2011. – 400б.
5. Войку И.П. Жобаны басқару: дәріс конспектісі.- Псков: Псков мемлекеттік университеті. ун-т, 2012.- 204б.
6. Заренков В.А. Жобаны басқару: оқу құралы. 3-басылым – М.: ПД баспасы; СПб.: СПбГАСУ.- 2010.- 312б.
7. Лещева И.А., Страхович Е.В. Жобаларды басқару негіздері: оқу-әдістемелік құрал.- Санкт-Петербург: Санкт-Петербург мемлекеттік университеті. ун-т, 2011.- 96 ж.
8. Минко Е.В., Завьялов О.А., Минко А.Е. Коммерциялық жобалардың тиімділігін бағалау: оқу құралы.- Санкт-Петербург: Петр, 2014.- 368б
9. Қарғабаева С.Т., Абельданова А.Б. Жобаларды басқару: оқу құралы / С.Т. Қарғабаева, А.Б. Абельданова. «Medet Group» ЖШС. Алматы, 2020. — 238 б.
10. Жобаларды басқару компанияны дамыту құралы ретінде. Жұмыс істеп жүрген кәсіпкерлерге арналған. Кәсіпкерлік курсы, Алматы, 2014.
11. Управление проектами, Дж.Мереди, С.Мантел мл., МВА, 8-издание, Сант-Петербург, 2014.
12. Управление проектами, А.А.Дульзон Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2010.
13. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие. Светлов Н.М., Светлова Г.Н. М.: ФГОУ ВПО РГАУ-МСХА им.К.А.Тимирязева, 2007.
14. Е.Б. Аймагамбетов, А.А. Алимбаев, Т.П. Притворова, Стратегия устойчивого развития социально-экономической системы региона – Монография.- Караганда, КЭУК – 2013.
15. Омарханова Ж.М. Организация и управление проектами Учебное пособие Карагандинский экономический университет Казпотребсоюза, 2012. 11,5 п.л.
16. Омарханова Ж.М. Управление проектами. Учебное пособие. Караганда. Карагандинский экономический университет Казпотребсоюза, 2012. 15,4 п.л.
17. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г.Управление проектами // уч.пос. М. «Омега-Л» 2013г.
18. Попов Ю.И. Управление проектами // уч.пос. М.Инфра-М. 2005г.
19. Товб А.С. Управление проектами // М. ЗАО «Олимп- Бизнес» 2005г.
20. Бэгыюли Фил . Управление проектами // уч.пос. Издательский торговый дом Гранд, Фаир-Пресс. 2012г. 208с.

21. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. // уч.пос. М. «Омега- Л»2013г. 10.Управление инновационными проектами.// уч.пос. М «Инфра-М»2013г.

22.Управление портфелями проектов. Бенко К. // уч.пос. М ООО. ИД Вильямс 2013г. 12.Филлипс Д. Управление проектами в области информационных технологий . // уч.пос. М «Лори»2011г.

Мазмұны

Кіріспе -----	3
ТАҚЫРЫП 1. Жобаны басқару тұжырымдамасы -----	4
ТАҚЫРЫП 2. Жобаларды басқару негіздері -----	11
ТАҚЫРЫП 3. Жоба басқаруды ұйымдастыру -----	18
ТАҚЫРЫП 4. Жоба тұжырымдамасын әзірлеу -----	27
ТАҚЫРЫП 5. Жобаны жоспарлау -----	31
ТАҚЫРЫП 6. Жобалардың тиімділігін бағалау -----	40
ТАҚЫРЫП 7. Жобаны аяқтау кезеңі -----	46
ТАҚЫРЫП 8. Жоба тәуекелдері -----	49
ТАҚЫРЫП 9. Жобаны қаржыландыру -----	55
ТАҚЫРЫП 10. Жобаны іске асыруды басқару -----	64
ТАҚЫРЫП 11. Сапаны басқару -----	67
ТАҚЫРЫП 12. Жобаны бақылау және мониторинг -----	71
ТАҚЫРЫП 13. Жобаны аяқтауды басқару -----	74
Тест сұрақтары -----	76
Пайдаланылған әдебиеттер тізімі -----	110

Оқу басылымы

Абдраманова Г.Ж., Жаздыкбаева Д.П.

**ЖОБАЛАРДЫ
БАСҚАРУ**

Оқу құралы

ISBN 978-601-361-367-3



9 786013 613673

Басылуға 22.04.2023 қол қойылды.
Пішімі 60x84/16. Көлемі 7,0 б.т.
Таралымы 500 дана. Тапсырыс № 25

«ЛАНТАР BOOKS» ЖШС
Тел.: +7 702 251 02 17
e-mail: lantar2018@mail.ru
Алматы қаласы.