

**“ЖАҢАРУ“  
Сыбайлас жемқорлыққа қарсы жалпыұлттық қозғалыс” РҚБ-гі**

**ЖОБАЛАРДЫ БАСҚАРУДАҒЫ  
СЫБАЙЛАС ЖЕМҚОРЛЫҚ ТӘУЕКЕЛДЕРІ**

әдістемелік құрал

**Астана -2022**

**ӘОЖ 338.1**  
**338.1**

**Рецензенттер:**

Егембердиева С.М. – э. ғ. д., Л.Н.Гумилев атындағы ЕҰУ профессоры  
Салыкова Л. Н. - э. ғ. к., PhD докторы, Astana IT University профессоры

**Жобаларды басқарудағы сыбайлас жемқорлық тәуекелдері:**  
**Әдістемелік құрал.** - Астана қ: "ЖАҢАРУ "Сыбайлас жемқорлыққа қарсы жалпыұлттық қозғалысы" РҚБ-гі. – 2022. – 26 б.

Оқырмандардың кең ауқымын жобаларды басқарудың барлық сатыларында ықтимал сыбайлас жемқорлық тәуекелдерімен таныстыру үшін. "Жоба" санатының негізгі (базалық) ұғымдары, жобаның өмірлік циклі, оның түрлері (белгілері бойынша сыныптамалық сипаттамасы), танысу мақсатында жобаларды басқарудың негізгі кезеңдері ашылды. Жобаларды басқарудың барлық сатыларында оларды басқару кезіндегі ықтимал сыбайлас жемқорлық тәуекелдері қаралды.

ҚР АҚДМ "Азаматтық бастамаларды қолдау орталығы "КЕАҚ қолдауымен "Жастардың бойында сыбайлас жемқорлыққа қарсы сананы қалыптастыру жөніндегі іс-шаралар кешенін жүргізу" әлеуметтік жобасы шеңберінде дайындалды.

(Авторлық құқық) Қорғау құжаты бар.

Шалболова У. Ж., Семғалиев М. З. Жобаларды басқарудағы сыбайлас жемқорлық тәуекелдері: Әдістемелік құрал "Жастардың бойында сыбайлас жемқорлыққа қарсы сананы қалыптастыру жөніндегі іс-шаралар кешенін жүргізу" жобасы шеңберінде // Авторлық құқықпен қорғалатын объектілерге құқықтардың мемлекеттік тізіліміне енгізу туралы 2022 жылғы 2 тамыздағы № 28134 куәлік.

## Мазмұны

Кіріспе	4
1 Жоба. Жобаның өмірлік циклі	5
2 Жобаларды жіктеу	7
3 Жобаларды басқару	15
4 Жобаларды басқару кезіндегі сыбайлас жемқорлық тәуекелдері	15
Практикалық жұмыс. Тапсырмалар	22
Әдебиет	26

## Кіріспе

Кез келген әлеуметтік жүйені (мемлекетті) дамыту жобалық шешімде немесе жобада жасалған жаңа идеяларды іске асыру кезінде ғана мүмкін болады. Жобаны іске асыру өрнектеледі:

- жаңа объектілер (ғимараттар, құрылыстар) салу немесе жұмыс істеп тұрған өндірістерді (зауыттарды) жаңғырту (реконструкциялау);

- қазіргі нарықта ұстап қалу немесе жаңа салалық нарықтарға кіру мақсатында жаңа тауар өнімдерін жасау үшін өндірісті әртараптандыру (инновациялық немесе озық технологияларды енгізу) ;

- ғылым мен техниканы дамыту, инновациялық өнімдерді жасау;

- инновациялық технологияларды енгізу, алдыңғы қатарлы әлемдік технологиялық шешімдер консалтингі

- жаңа ұйымдастырушылық-басқарушылық іс-шаралар, өндірісті қайта құрылымдау, жобалық менеджментті енгізу;

- елдің және оның өңірлерінің әлеуметтік-экономикалық дамуы бойынша Мемлекеттік бағдарламалық құжаттарды іске асыру.

Әдістемелік құралдың мақсаты-тыңдаушыларды жобаларды басқарудың барлық кезеңдерінде сыбайлас жемқорлық тәуекелдерімен таныстыру.

Жобаларды басқаруды кейде әртүрлі сыбайлас жемқорлық схемаларын қолдану арқылы байыту азғыруларына қарсы тұра алмайтын адамдар (адамдар) жүзеге асырады. Жобаларды қаржыландыру нақты мақсаттарды іске асырмауға және қойылған міндеттерді шешуге бағытталған бюджеттік (Мемлекеттік), тартылған (қарыз) болуы мүмкін. Осы бағыттардан ауытқу іске асырылатын жоба сапасының төмендеуіне, стандарттар талаптарының сақталуын бұзуға, ақша ағындарының өзгеруіне және олардың мақсатсыз пайдаланылуына және т. б. әкеледі. Іс жүзінде жобаны дұрыс (тиімді емес) басқарудың (оның ішінде сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін қолданудың) салдарынан жобалардың жартысы сәтсіз болады.

"Жоба" санатының негізгі (базалық) ұғымдарын, жобаның өмірлік циклын, оның түрлерін (белгілері бойынша жіктеу сипаттамасын), танысу мақсатында жобаларды басқарудың негізгі кезеңдерін ашатын дәріс ұсынылған. Жобаларды басқару (оларды іске асыру) кезіндегі ықтимал сыбайлас жемқорлық тәуекелдері дәрісте ұсынылған терминдер мен ұғымдар негізінде әзірленді. Дәрісті дайындау барысында ашық дереккөздер мен әдебиеттер пайдаланылды. Барлық схемалар мен кестелер – автордың өзіндік дамуы. Практикалық тапсырмада автор келтірген мысалдарды пайдалана отырып, тыңдаушылар алған білімдерін өзін-өзі бақылау үшін қойылған сұрақтарға жауап бере алады.

## 1. Жоба. Жобаның өмірлік циклі

Әдебиетте жобаға қатысты көптеген ұғымдар бар. Жоба санатының келесі тұжырымы оның әртүрлі ерекшеліктерін ескере отырып ұсынылады.

**Жоба** - белгілі бір басталу және аяқталу күндерімен және алға қойылған мақсаттармен, масштабпен және ұзақтықпен жаңа өнімді әзірлеуге немесе бар өнімді жақсартуға арналған шаралар жиынтығы.

### Жобаның негізгі белгілері:

- оны іске асырудың шектеулі уақыты, жобаның басталу нүктесі және аяқталу нүктесі бар;
- оны жүзеге асыру үшін ресурстар қажет және олар шектеулі;
- жоба-бұл уақытша жүйе;
- жоба-бұл әрдайым өзгерістерді басқару;
- жобаның нәтижесін болжау мүмкін емес және әрқашан бірегей.

### Жобаның өмірлік циклі

Жобаның өмірлік циклі (Project Life Cycle) – атауы мен саны жұмыстарды жүргізу технологиясына және жобаға тартылған ұйым немесе ұйымдар тарапынан бақылау қажеттіліктеріне қарай айқындалатын жобаның дәйекті фазаларының толық жиынтығы.

Өнімнің өмірлік циклі (product Life Cycle) – өнім идеясы пайда болған сәттен бастап оны өндірістен шығарғанға дейін реттелген идеялар, шешімдер мен әрекеттер жиынтығы.

Жоба өтетін күйлер фазалар деп аталады. Жобаның фазалары кезеңдерді қамтиды. Жобаның кезеңдері кезеңдерден тұрады.

Өмірлік цикл фазаларға, фазалар – сатыларға бөлінеді. Фазалардың әрқайсысы уақытпен шектелген және онда қойылған мақсаттарға қол жеткізуді сипаттайтын жұмыстар мен көрсеткіштерді қамтиды. Жобаның түріне және түріне байланысты жобаның өмірлік циклдерінің әртүрлі құрылымдары (Phase models) пайдаланылуы мүмкін.

Жоба фазасы (Project Phase) - жобаның логикалық өзара байланысты жұмыстарының жиынтығы, оларды аяқтау процесінде жобаның негізгі нәтижелерінің біріне қол жеткізіледі.



**Сурет 1. Жобаның жалпыланған өмірлік циклі**

Ескерту: автор жасаған

Өмірлік циклдің ең жалпы құрылымы жобаның келесі кезеңдеріне ие:

- *тұжырымдама (бастапқы кезең);*
- *әзірлеу;*
- *іске асыру;*
- *аяқтау.*

Бастапқы (тұжырымдамалық, инициализация) фаза (тұжырымдама кезеңі).

Бұл кезеңдегі ең бастысы-алдын-ала зерттеу, жобаны анықтау, баламаларды салыстырмалы бағалау, ұсыныстар беру, оларды тестілеу және

сараптау, тұжырымдаманы бекітуді қамтитын жоба тұжырымдамасын әзірлеу.

Даму кезеңі (жоспарлау) (жобаны дамыту кезеңі). Бұл кезеңдегі ең бастысы-жобаның негізгі компоненттерін әзірлеу және оны іске асыруға дайындық, оның ішінде жоба тобын құру, жобаның негізгі мазмұнын әзірлеу, құрылымдық жоспарлау, сауда-саттықты ұйымдастыру және өткізу, Негізгі орындаушылармен қосалқы келісімшарттар жасасу, жобалау жұмыстарын орындауды ұйымдастыру, жобалық жобаны ұсыну, жұмысты жалғастыруға рұқсат алу.

Жобаны іске асыру кезеңі (Project execution or implementation phase).

Бұл кезеңдегі ең бастысы-жобаның негізгі мақсаттарына жету үшін қажет жұмыстарды орындау. Осы кезеңнің негізгі жұмыстары: егжей-тегжейлі жобалау және техникалық ерекшеліктер, жобада қарастырылған жұмыстарды орындау, жобаның жұмысын материалдық-техникалық қамтамасыз ету.

Жобаның аяқталу кезеңі немесе аяқталуы (жобаны жабу немесе аяқтау кезеңі). Бұл кезеңде жобаның түпкі мақсаттарына қол жеткізіледі, қорытындылау, қақтығыстарды шешу және жобаны жабу жүзеге асырылады.

Жобаны іске асыру процесін фазаларға бөлудің әмбебап тәсілі жоқ. Өздері үшін осындай мәселені шеше отырып, жобаға қатысушылар жобадағы рөлін, тәжірибесін және жобаны жүзеге асырудың нақты шарттарын басшылыққа алуы керек. Сондықтан, іс жүзінде жобаны фазаларға бөлу әр түрлі болуы мүмкін - егер мұндай бөлу кейбір маңызды бақылау нүктелерін ("кезеңдер") анықтаса, оның барысында қосымша ақпарат қаралып, жобаны дамытудың мүмкін бағыттары бағаланады.

Жобаның маңызды кезеңдері (project milestones) - бұл жобадағы маңызды оқиғалар. Көбінесе олар келесі кезеңнің басталуы, бір немесе бірнеше алдыңғы фазалардың қайталануы, жобаның жабылуы туралы шешім қабылдаумен жоба фазасының өзгеруін білдіреді.

## 2.Жобаларды жіктеу

1-суретте жобалардың әртүрлі белгілері бойынша жіктелуі келтірілген

### Жобалардың түрлері:

Жобаларды әртүрлі негіздер бойынша жіктеуге болады:

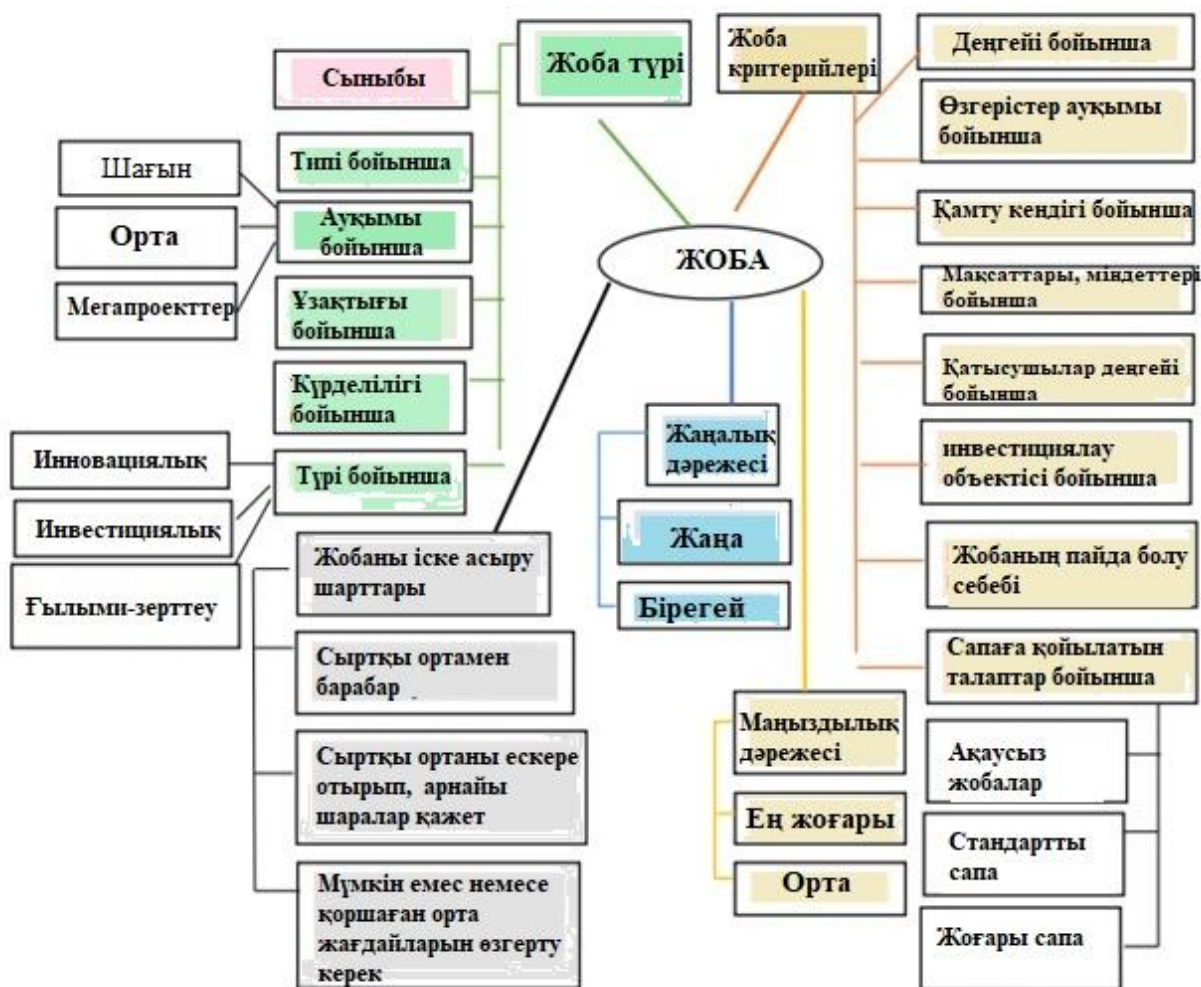
жоба түрі бойынша: техникалық, ұйымдастырушылық, экономикалық, әлеуметтік, аралас;

сынып бойынша: монопроект, мультипроект, мегапроект;

жобаның ауқымы бойынша: шағын, орта, ірі, өте ірі;

жобаның ұзақтығы бойынша: қысқа мерзімді, орта мерзімді, ұзақ мерзімді;

жобаның күрделілігі бойынша: Қарапайым, күрделі, өте күрделі;  
 жобаның түрі бойынша: инвестициялық, инновациялық, ғылыми-зерттеу және т. б.



Күн сайын әртүрлі ұйымдарда көптеген жобалық топтар жүзеге асыратын жобалардың әртүрлілігі өте үлкен. Олардың барлығы бірнеше негізгі параметрлермен сипатталады: күрделілік, масштаб, олар жүзеге асырылатын сала, бірегейлік және басқалар. Бұл барлық жобаларды ажырататын осы параметрлердің мәні.

**Жобаларға тән белгілер:**

Жобалар әртүрлі өлшемдерге сәйкес бөлінеді:

- деңгейі бойынша,
- өзгерістер ауқымы бойынша,
- қамту кеңдігі бойынша,
- сапаға қойылатын талаптар және оны қамтамасыз ету тәсілдері бойынша,
- жобалар жиынтығы бойынша, қатысушылар деңгейі бойынша,



- мақсатты міндеттің сипаты бойынша, инвестициялық қызмет объектісі бойынша,
- жобаның пайда болуының басты себебі және т. б.

*Біріншіден, нақты жоба кез-келген басқа жобадан оның мәні, мазмұны, жүзеге асырылуы жоспарланған іс-әрекеттердің, процестердің, жұмыстардың мағынасы, сондай-ақ, әрине, жобаны жүзеге асыратын жүйеге қатысты сыртқы жағдайлардың, яғни жағдайлардың және жүйелік факторлардың ерекшелігімен ерекшеленеді.*

### **Жобалардың негізгі белгілері:**

- жобаның ауқымы;
- оны іске асыру мерзімі және қажетті инвестициялар көлемі;
- жобаның салалық тиесілілігі;
- жобаның белгілі бір аспектілердегі күрделілігі;
- жобаның жаңашылдық дәрежесі (немесе қайталануы);
- жобаның орындаушы ұйым және оның нәтижелерін тұтынушы ұйым үшін маңыздылығы;
- жобаның мазмұнын құрайтын процестерді іске асыру шарттарының ерекшеліктері;
- ресурстар мен мерзімдер бойынша шектеулер;
- жұмыс сапасы мен нәтижелеріне қойылатын талаптар;
- инновациялық процестің кезеңдерін қамту дәрежесі және т. б.

Жобаның ауқымы бойынша, әдетте, шағын, орта және ірі жобалар ерекшеленеді. Әсіресе ірі жобалар мега-жобалар ретінде белгіленеді.

Шағын жобалар физикалық және құндық өлшеудегі салыстырмалы түрде аз жұмыс көлемінен басқа, технологиялық процестердің салыстырмалы қарапайымдылығымен және қажетті ресурстардың шағын номенклатурасымен сипатталады, бұл жекелеген жағдайларда жоғары құнды арнайы материалдар мен техникалық құралдарды пайдалануды жоққа шығармайды. Шағын жобалардың сандық параметрлерінің тәртібі, әртүрлі деректер бойынша, 10-15 млн. еңбек шығындары 50 мың адам/сағ. Бір жағынан, шағын жобалар жобалау командасын құру, әзірлеу және орындау процедураларын жеңілдетумен орындалуы мүмкін. Екінші жағынан, олар жұмыс уақыты мен қажетті ресурстарды есептеудің ерекше мұқияттылығын, сондай-ақ технологиялық процестерді орындаудың белгіленген кестелерін сақтауды талап етеді, өйткені кез-келген ауытқулар жобаның барысына, оның жұмысына айтарлықтай әсер етуі мүмкін шағын жобалар, әдетте,

жобаның барлық процестерін үйлестіретін бір менеджердің басшылығымен жүзеге асырылады: технологиялық, қамтамасыз ету, түзету және т. б. жоба тобы (өндірістік және басқару тобы) икемділігімен (өзара алмастырылуымен), нақты білімімен және әр түрлі тапсырмаларды орындау қабілетімен, технологиялық жоспар ғана емес, сонымен қатар ұйымдастырушылық дағдыларымен, процедуралармен бірге тапсырыс берушіге жобаның нәтижелерін тапсыру.

Орташа жобалар жұмыстардың көлемі мен ресурстардың барлық түрлерінің шығындары бойынша да, жобаның жекелеген элементтерінің (процестерінің) күрделілігі мен күрделі салымдар ауқымдары бойынша да шағын жобалардан ерекшеленеді. Кейбір мәліметтерге сәйкес, орташа жобаларды бірнеше жүз миллион долларлық капиталды салымдар көлемімен және 2 жылдан 5 жылға дейінгі мерзімдермен сипаттауға болады.

Ірі жобалар олардың параметрлері бойынша орташа деңгейден бірнеше есе асады. Ірі жобаны тиімді іске асыру жобаны кезең-кезеңімен әзірлеу және іске асыру әдісі (Stage Gate Process), жобалау командасының іс-қимылын үйлестіру, жобаны құрылымдауға мұқият қарау, оны іске асыру мониторингі сияқты қазіргі заманғы басқару құралдарын пайдалануды талап етеді. Ірі жобаның жобалық командасы саны жағынан өте үлкен болуы мүмкін. Мәселен, мұнай өңдеу зауытында бір қондырғының құрылысына жауап беретін жобалық команда (жобаның бюджеті шамамен 200 млн. долл.) ірі компаниялардың тәжірибесі бойынша 20-30 адамнан, ал тұтас зауыттан — мердігерлерді есептемегенде 100-150 адамнан артық болуы мүмкін.

Мегапроекттер - бұл ортақ мақсатпен, бөлінген ресурстармен және оларды жүзеге асыруға уақыт бөлумен біріктірілген көптеген өзара байланысты жобаларды қамтитын мақсатты бағдарламалар. Мұндай бағдарламалар халықаралық, ұлттық, аймақтық, салааралық, салалық және аралас болуы мүмкін. Олар басқарудың жоғарғы деңгейлерінде — мемлекеттік, аймақтық, муниципалды — қалыптасады, қолдау көрсетеді және үйлестіріледі және өте жоғары құны (миллиард доллар), еңбек сыйымдылығы (шамамен 20 миллион адам/сағ) және ұзақ мерзімі (5 жыл немесе одан да көп).

Жобаны іске асыру мерзіміне және қажетті инвестициялар көлеміне байланысты дәстүрлі түрде:

- қысқа мерзімді,
- орта мерзімді,
- ұзақ мерзімді жобалар.

Қысқа мерзімді жобалардың ұзақтығы 1 жылға дейін, орта және ұзақ мерзімді жобалардың ұзақтығы салалық ерекшеліктермен анықталады, бірақ дәстүрлі орта мерзімді жоба бір жылдан үш жылға дейін, ал ұзақ мерзімді жобалар үш жылдан асады.

Салалық тиістілік белгісі бойынша ықтимал жобалар тізбесі экономика мен әлеуметтік саланың (өнеркәсіп, құрылыс, көлік, денсаулық сақтау, туризм және т.б.) салалары мен кіші салаларының тізімін қайталайды.

Күрделілігі бойынша жобалардың мынадай түрлерін бөліп көрсетуге болады: қарапайым, ұйымдастырушылық, техникалық күрделі, ресурстық-күрделі және кешенді.

Күрделі жобалар техникалық, ұйымдастырушылық немесе ресурстық міндеттердің болуын білдіреді, оларды шешу дәстүрлі емес тәсілдерді және оларды шешуге жұмсалатын шығындарды қамтиды. Бұл міндеттер материалдық, адами, қаржылық және уақыттық ресурстардың қымбаттауын, сондай-ақ жобаның белгілі бір элементтерін нұсқалық жобалауды қажет ететін түпнұсқа тәсілдерді табуды, әзірлеуді қамтиды. Іс жүзінде аталған күрделіліктің кез-келген түрінің басым әсері бар күрделі жобалардың нұсқалары бар-дәстүрлі емес құрылыс технологияларын қолдану, жобаға қатысушылардың едәуір саны, қаржыландырудың күрделі схемалары және т. б. күрделі жобалар оларды жүзеге асыруды дайындау процесінде ыдырауды, қарапайым бөліктерге бөлуді, күрделі жобаның қосалқы жобалары болып табылатын элементтерді қамтиды. салыстырмалы түрде автономды орындау.

Жобаның белгісі ретінде жаңашылдық дәрежесі жобаның мәні, мазмұны және оның элементтері, орындалу шарттары мен жағдайлары, ұйымның қолданылатын әдістері мен әдістері бөлігінде аналогтардың болуымен немесе болмауымен анықталады.

Осы өлшем бойынша мүлдем жаңа, бірегей жобаларды атап өтуге болады: ғарышқа алғашқы ұшулар, Жердің Солтүстік және Оңтүстік полюстеріне экспедициялар және т. б.

Бірегей жобалар, ең алдымен, тәуекелдің жоғары дәрежесімен және ресурстардың ауқымды шығындарымен ерекшеленеді.

Жаңа жобаларға мәні бойынша қайта жасалған, бірақ бұрын жүзеге асырылғаннан (табиғи-климаттық, әлеуметтік-экономикалық, көліктік, демографиялық) едәуір өзгеше жағдайларда орындалатын жобалар да жатады.

Басқа жағдайларда, жобаларды орындаушылар, әдетте, техникалық және ұйымдастырушылық тұрғыдан салыстырмалы түрде мақұлданған қайта жобалармен айналысады.

Жоба нәтижелерінің маңыздылығы тұрғысынан Орындаушы мен Тұтынушы үшін шешуші, маңызды, орташа және шамалы маңызды жобалар ерекшеленеді.

Жобаның жіктеу белгісі ретіндегі маңыздылық дәрежесі екі мағынаға ие-таза сандық, қуатты, ауқымды және сапалы, салыстырмалы, параметрлік деп айтуға болады. Әрине, бұл белгі абсолютті болып саналады.

Басқаша айтқанда, мүдделі ұйымдар мен адамдар үшін шамалы нәтижелері бар жоба болмауы керек. Бірақ әртүрлі жобалардың маңыздылығы, олардың нәтижелері әртүрлі қатысушылар мен контрагенттер үшін бірдей емес. Нақты жобаны анықтайтын контекстен тыс, маңыздылық параметрін толық сипаттау қиын.

Егер жобаның нәтижелері жобаны орындаушы жүйесінің және тұтынушы, пайдаланушы жүйесінің одан әрі өмір сүру мүмкіндіктерін анықтаса, ең жоғары маңыздылық орын алады.

Жобаның маңыздылық дәрежесі шешуші ретінде белгіленуі мүмкін. Егер жобаны іске асыру объектінің-пайдаланушының сандық және сапалық параметрлерін мұқият жақсартса, онда айтарлықтай маңызды жобаның дәрежесі болады. Жоба белгілі бір, бірақ шешуші емес өсуге, нәтиженің тұтынушының сипаттамаларын жақсартуға әкелсе, жобаның орташа маңыздылығын бағалау керек.

Жобада көзделген процестерді іске асыру шарттарының ерекшеліктеріне байланысты келесі жобалар бөлінеді:

- сыртқы орта жағдайларының негізгі параметрлеріне барабар;
- орта факторларын ескере отырып, арнайы шараларды талап ететін;
- қазіргі жағдайда орындалмайтын және (немесе) осы шарттарды өзгертуді талап ететін жағдайлар.

Жобаның белгілі бір жұмыстарының ресурстары мен мерзімдері бойынша шектеулерге байланысты жобаларды жіктеу әртүрлі сипаттағы бірқатар факторларға байланысты белгіленеді:

- климаттық жағдайлар (мысалы, суық немесе таулы аймақтарға материалдық ресурстарды әкелуге, көптеген технологиялық және көліктік процестерді орындау мүмкіндігіне, адам ресурстарының болуына және т. б. әсер етеді);
- жобаның барлық қызмет көрсететін ішкі жүйелерінің, шын мәнінде, уақыт бойынша, сапа деңгейі бойынша тұрақты жұмыс істеуін қамтамасыз ету;
- жобаның ресурстық кешенін құру, қажетті деңгейде қолдау және резервтеу.

Жұмыс сапасына қойылатын талаптарға және жобалардың нәтижелеріне байланысты ақаусыз жобалар, сапасы жоғары жобалар және стандартты жобалар ерекшеленеді.

Ақаусыз жобалар сапа талаптарының жоғарғы белгіленген шектеріне бағытталған.

Жоғары сапалы жобалар жұмыс сапасына қойылатын талаптардың нормативтен тыс сипаттамаларын ұсына отырып және сақтай отырып жүзеге асырылады.

Стандартты жобалар барлық нормативтік ережелерді сақтау негізінде орындалады (жалпы, салалық, экологиялық және т.б.). Аталған түрлерден басқа, ғылыми әдебиеттерде инновациялық жобалар класы да ерекшеленеді. Сонымен қатар, инвестициялық жобалардың басым көпшілігінде белгілі бір дәрежеде инновациялық компонент болғандықтан, жобаларды инвестициялық және инновацияға бөлу жеткілікті шартты болып табылады. Жаңа бұйымдарды немесе технологияларды әзірлеуді қамтамасыз ететін және материалдық емес активтерге салымдарды болжайтын жобалар көбінесе оларды инновациялық деп жіктеуге үміткер болады. Дегенмен, жобаларды қандай да бір түрге жатқызудың қиындығына қарамастан, олардағы инновацияларды құруға бағытталған жұмыстар үлесінің ұлғаюы жобалардың сипаттамаларын өзгертеді.

Инновациялық жоба инвестициялық жобадан келесідей ерекшеленеді:

- алдын ала қаржылық-экономикалық бағалаудың шынайылығын азайтатын және жобаларды бағалау мен іріктеудің қосымша рәсімдерін практикада пайдалануды көздейтін жоба параметрлерінің (белгіленген мақсаттарға қол жеткізу мерзімдерінің, алдағы шығындардың, болашақ кірістердің) неғұрлым жоғары белгісіздік (техникалық, коммерциялық) дәрежесімен;

- бірегей ресурстардың жобаларын іске асыруға тарту (жоғары білікті мамандар, шығармашылық еңбек тұлғалары, материалдар, аспаптар және т. б.);

- жоба аясында күтпеген, бірақ тәуелсіз коммерциялық құндылықты білдіретін аралық немесе түпкілікті нәтижелерді алудың жоғары ықтималдығы, бұл инновациялық процесті басқарудың икемділігіне, бизнестің, саланың, технологияның жаңа салаларына тез ену қабілетіне қосымша талаптар қояды, яғни тауар нарықтары және т. б.

Инновациялық процесс кезеңдерін қамту дәрежесі бойынша жобалар мыналарға жіктелуі мүмкін:

- ҒЗТҚЖ, инновацияны игеру және оны коммерцияландыруды қамтитын толық инновациялық жобалар;

- инновациялық процестің жекелеген кезеңдерін ғана қамтитын толық емес инновациялық жобалар. Перспективалы және іске асырылатын жобалар, соның салдарынан орындалатын мақсаттар қоюға, мақсаттарға қол

жеткізудің нақты мерзімдерін белгілеуге және оларды сәтті іске асыру үшін оңтайлы қажетті ресурстарды тартуға тиіс.

Жобаның экономикалық моделі. Жобаның экономикалық моделі нәтижелер мен шығындарды іске асыру кезеңдері бойынша бөлуді көрсетеді. Ол ресурстық қамтамасыз ету құралы ретінде қызмет етеді және жобаны іске асыру барысында ресурстарды тарту мен бөлуді реттейтін жоспарлы құжаттарды жасау үшін негіз болып табылады. Жобаның экономикалық моделін құру оны басқарудың қажетті талабы болып табылады. Жоба менеджерін басқару:

1. Байланысты Басқару – көбінесе ішкі, топ мүшелері, ішкі және сыртқы мүдделі тараптар арасындағы. Бұған есеп берудің әртүрлі түрлері мен формалары кіреді.

2. Топты басқару - көбінесе талантты басқару, шығармашылық адамдармен және суретшілермен жұмыс. Мұнда барлық бағытқа: іздеу командасының жұмысын ұйымдастыру, менторлық және ынталандыру.

3. Мүдделі тараптарды басқару-сіздің жобаңызға қандай да бір түрде мүдделі (немесе мүдделі емес) және оған әсер етуі мүмкін барлық адамдармен жұмыс: серіктестер мен демеушілерден медиа мен билікке дейін.

4. Жобаның мазмұнын басқару-оны мазмұнмен толтыру, қажетті өзгерістер енгізу, жобаның міндеттерін түзету.

5. Уақытты басқару-мерзімдерді сақтау, жобаның жалпы кестесін бақылау.

6. Шығындарды басқару – бұл жобаның қаржылық ресурстарына қатысты барлық нәрсе.

7. Сапа менеджменті-сапа критерийлерін анықтаудан бастап, шындықтың күтілетін нәтижеге қаншалықты сәйкес келетінін үнемі бақылауға және бақылауға дейін.

8. Тәуекелдерді басқару-негізгі функциялардың бірі болуы мүмкін. Тәуекелдерді талдау, тәуекелдермен жұмыс істеу стратегиясын әзірлеу және енгізу.

9. Жобаның орындалуына жалпы мониторинг және бақылау, жобаның мақсаттарына қол жеткізу үшін оның барлық компоненттері мен процестерін біріктіру.

Жеткілікті мұқият әзірленбеген экономикалық модель ресурстың жеткіліксіз қамтамасыз етілуі немесе жекелеген кезеңдердің орындалу мерзімдерінің сақталмауы салдарынан іске асырудан жоспарланған нәтижеге қол жеткізбеуге әкелуі мүмкін. Әдетте, экономикалық модельді ұйым ішінде жобаның демеушісі бекітеді және инвесторлармен келісіледі.

Экономикалық модельді құрудың маңызды шарты-балама принципін сақтау:

- 1) нақты жобаның нәтижелері жоба жүзеге асырылмайтын жағдаймен салыстырылады ("жобамен" - "жобасыз");
- 2) нақты жобаның нәтижелері ұйымға қолжетімді басқа жобалардың нәтижелерімен ("басқа жобамен") салыстырылады.

### **3.Жобаларды басқару**

Жобаларды басқару — бұл қолданылу келісім бойынша процестердің, құрал-саймандардың, команда қатысушылары мен дағдылану мақсатында шығаратын жобалар, олар алға қойған мақсаттары мен талаптарына сәйкес.

Қазіргі уақытта жобаны басқару-бұл білім, ережелер мен стандарттар жиынтығын қамтитын ғылым. Ең танымал ресурс-жобаны басқару стандарты the Guide to the PMBOK (project Management Body Of Knowledge).

Әлемде жобалық менеджментті дамыту мен жылжытумен әртүрлі елдердің көптеген ұйымдары айналысады. 1969 жылы АҚШ-та құрылған жобаларды басқару институты (Project Management Institute, PMI) осы саладағы ең көрнекті болып танылды. Бұл жаһандық қауымдастық 193 елден 450 мыңнан астам жобалық менеджмент кәсіпқойларын біріктіреді, бүкіл әлем бойынша өз бөлімшелерінің кең желісіне ие. Сондай-ақ УП саласындағы ірі ұйым УП 55 елдің ұлттық қауымдастықтарын біріктіретін жобаларды басқарудың халықаралық қауымдастығы (International Project Management Association, IPMA) болып табылады.

Қазақстанда жобалық басқаруды нақты пайдалану шамамен 10 жыл бұрын басталды. Соңғы жылдары бұл процесс айтарлықтай жанданды. Жобаға бағдарланған, УП саласындағы өз мамандарының біліктілігін арттырумен айналысатын, жобаларды басқарудың корпоративтік жүйелерін енгізетін, жобаларды басқару офистерін құратын компаниялар саны ұлғаюда. Тиісті білім трансфертіне маманданған тренингтік және консалтингтік ұйымдардың желісі өсуде. Біртіндеп жобалық тәсілдің маңыздылығы мемлекеттік деңгейге көтерілуде. Жүздеген адам IPMA жүйесі бойынша сертификаттаудан өтті. Ол "жоба менеджерінің көмекшісінен" "жоба директорына" дейінгі мамандардың төрт санатын қамтиды.

PMI әдіснамасы мен стандарттарын Қазақстанда ілгерілету 2003 жылдан бастап басталды – бір жағынан PMI Санкт-Петербург бөлімшесі, екінші жағынан Халықаралық Ақпараттандыру Академиясы (ХАА, Алматы) және Қазақстан Республикасының Жобалық менеджерлер одағы (ҚР СПМ) арасындағы ынтымақтастық туралы Меморандумға қол қойылған сәттен бастап басталды.

## **Жобаларды басқару стандарттары**

Жобаны басқару әдістемесі жобаны басқару стандарттарында көрсетілген. Қазіргі уақытта стандарттардың келесі түрлері бар:

- халықаралық-өзінің даму процесінде халықаралық мәнге ие болған немесе халықаралық пайдалануға арналған стандарттар;
- Ұлттық-бір елдің ішінде қолдану үшін құрылған немесе өзінің даму процесінде жалпыұлттық мәртебе алған;
  - қоғамдық-даярланған және қоғамдастық қабылдаған мамандар;
  - жеке-жеке тұлғалардың, компаниялардың немесе мекемелердің еркін пайдалануы үшін насихатталатын білім кешендері;
  - корпоративті-бір компания ішінде немесе байланысты компаниялар тобында қолдануға арналған.

Жобаны басқару туралы білім жиынтығына сәйкес (PMBOK) жобаны басқарудың бес кезеңі бар:

- бастама;
- жоспарлау;
- орындау;
- мониторинг;
- аяқтау;

### **4. Жобаларды басқарудың сыбайлас жемқорлық тәуекелдері**

Сыбайлас жемқорлық тәуекелдері жобаның өмірлік циклінің кез келген кезеңінде туындауы мүмкін. Тәуекелдерді қамту шамасы жобаның түріне (типіне, күрделілігіне, уақытты қамту ауқымына, жобаға қатысушылар санына) байланысты болады.

Жоба (мегажоба) неғұрлым күрделі болса, іске асыру аралығы неғұрлым ұзақ болса, жобаны іске асырудың сыбайлас жемқорлық тәуекелдеріне қатыса алатын жобаны іске асыруға қатысушылар (стейкхолдерлер) соғұрлым көп болады. Стейкхолдерлер (немесе мүдделі тұлғалар) – бұл жобаға қандай да бір түрде әсер ететін (жақсы да, жаман да мағынада) немесе жобаға әсер етпейтін, бірақ өздері оған қол жетімді мүмкіндіктерді пайдалана отырып, "әсер етуі" немесе оған қандай да бір әсер етуі мүмкін адамдар тобы немесе жеке адамдар. Бірінші топқа жобаның тікелей қатысушылары (команда, демеуші, мердігерлер, менеджерлер, олар жобада жұмыс істеу үшін өз ресурстарын бөлуге мәжбүр болады және т.б.)



кіреді.), сондай-ақ жоба нәтижесінің тұтынушылары (Тапсырыс беруші, түпкілікті пайдаланушылар, жұмыс процестерінің өзгеруіне қандай да бір түрде әсер ететін қызметкерлер және т.б.).

Екінші топқа жобаны жүзеге асыруға тікелей қатысы жоқ адамдар кіреді, бірақ олар жобаны жүзеге асыру барысына айтарлықтай әсер етуі мүмкін.

1-кестеде жобаларды басқару кезіндегі ықтимал сыбайлас жемқорлық тәуекелдерінің мысалдары келтірілген

1 кесте

Жобаларды басқарудың ықтимал сыбайлас жемқорлық тәуекелдері

Жобаның өмірлік циклінің кезеңі	Сатысы жобаны басқару	Сыбайлас жемқорлық тәуекелінің мүмкіндігі
1	2	3
<p><b>Бастапқы (тұжырымдамалық, инициализация) фаза (тұжырымдама кезеңі)</b></p>	<p align="center"><b>Жобаны бастау кезеңдері</b></p> <p>Жобаның тұжырымдамасын әзірлеу кезінде</p>	<p>- Дұрыс емес талдау жүргізу; басымдықсыз жобаларды немесе уақытында кейінірек орындауға болатын жобаларды лоббилеу (жобадағы проблемалар мен қажеттіліктерді талдау кезінде).                      - Жобаны қаржыландыруды ұлғайту мақсатында ақпаратты бұрмалау, бастапқы деректерді бұрмалау, жалған немесе төмендетілген сандар, жоба инвестицияларының тиімділігі дұрыс айқындалмаған (бастапқы деректерді жинау, бизнес-жоспар жасау кезінде).                      - Мақсаттарды бұрмалау, міндеттермен толық қамтылмау, Жобаның мақсаттары мен міндеттерінің бағыттарын бұрмалау (Жобаның мақсаттары мен міндеттерін айқындау кезінде).                      - Жобаның тиімсіз нұсқасын таңдау; аз нәтижелі жоба үшін жобаның сараптамалық бағасын әдейі көтеру; тиімділіктің ең нашар</p>

		көрсеткіштері бар жобамен әдейі салыстыру (жобаның баламалы нұсқаларын қарау кезінде).
	Тұжырымдаманы қарау және бекіту.	Жоба стратегиясының жекелеген бөлімдерін әдейі бұрмалау, дұрыс таңдалмаған жоба стратегиясы, жоба тұжырымдамасының құрамдас бөліктерін толық көрсету емес.
	Жобаны бастау туралы шешім қабылдау	- Жобаның бас менеджерін (басқарушысын) осы жұмысқа сәйкес келмейтін қасиеттері бойынша тағайындау (достар, туыстар, таныстар, пара алу) (жоба менеджерін анықтау және тағайындау кезінде). - Жобаның бастапқы бюджетін әдейі асыра бағалау, сыбайлас жемқорлық белгілері бойынша ресурстарды жеткізушілерді таңдау, үлестес ұйымдардың ресурстарын жеткізушілерді таңдау кезінде лобби жасау (жобаның бірінші фазасын орындау ресурстарымен қамтамасыз ету туралы шешім қабылдау процесінде).
<b>Әзірлеу (Жоспарлау) кезеңі (Project development phase)</b>	<b>Жобаны жоспарлау кезеңі</b>	
	Жобаның мақсаттары мен мазмұнын жоспарлау	Стейкхолдерлер (немесе мүдделі тұлғалар) мақсаттар мен міндеттерді жоспарлауға, бұрмалауға.
	Жоба жұмыстарын <u>Күнтізбелік жоспарлау</u>	Жекелеген стейкхолдерлердің (немесе мүдделі тұлғалардың) мүдделерін ескере отырып, күнтізбелік жоспарды әзірлеу, бұл жобаны іске асырудың жоспар-кестесін бұзуға әкеп соғуы мүмкін.
	Жобаны қаржыландыру және шығындарды жоспарлау	Ақша ресурстары ағынының уақытын бұрмалау, ақша ағынының бір бөлігін (кіріс ресурстарын) басқа мақсаттарға

		(жеке немесе пайдакүнемдікке) бағыттау.
	<u>Сапаны жоспарлау</u>	Жоспарлау сапасыз шикізат пен материалдарды сатып алу (төмен бағамен) , яғни бұл жоба сапасының төмендеуіне әкеледі.
	<u>Ұйымдастырушылық жоспарлау</u>	Стейкхолдерлердің (немесе мүдделі тұлғалардың) араласуы
	<u>Байланысты жоспарлау</u>	Инвесторлар мен жобаны орындаушыларға уақтылы есептілікті ұсынбау, қаржылық бұзушылықтарды жасыру мақсатында корпоративтік немесе қаржылық есептілікті бұрмалау, басшы Комитетпен түрлі есеп беру кеңестерін болдырмау, жобаны іске асыру барысы бойынша бейнеконференциялардан бас тарту және т. б.
	<u>Тәуекелдерді басқаруды жоспарлау</u>	Сақтандыруды (қаржылық, көліктік, инвестициялық және т. б.) жасаспау, қаржылық бұзушылықтарды жасыру мақсатында тәуекелдерді дұрыс хеджирлеу, қаржылық немесе сыбайлас жемқорлық бұзушылықтарды күтпеген жағдайларға (тосын жағдайлар: сыртқы экономикалық, саяси, жаһандық, валюталық, табиғи-климаттық, ТЖ және т. б.) есептен шығару
	<u>Келісім-шарттарды жоспарлау</u>	Шарт жасасу кезінде қатысушы тараптардың ережелері мен міндеттерін қасақана бұрмалау.
	<u>Жобаның жиынтық жоспарын әзірлеу</u>	Жобаны жоспарлаудың жекелеген кезеңдерінде ақпаратты немесе есептеулерді қасақана бұрмалаудың болуына байланысты қателердің пайда болуы
<b>Жобаны іске асыру</b>	<b>Жобаның орындалуын ұйымдастыру</b>	

<b>кезеңі (Project execution or implementation phase).</b>	Функционалдық міндеттер мен жауапкершілікті бөлу	Команданы (жоба орындаушылары мен стейкхолдерлерді) әдейі дұрыс таңдамау, жобаларды басқару мүшелері арасында міндеттерді біркелкі бөлмеу.
	Есеп беру жүйесін орнату	"Қосарланған" Есептіліктің (бухгалтерияның) болуы
	Жоба кестесінің орындалуын бақылауды ұйымдастыру	Бекітілген кестеге сәйкес есептілікті орындауды бұзу, жобаны іске асыру барысында алынған нәтижелерді бұрмалау.
	Жоба бойынша шығындарды бақылауды ұйымдастыру	Жекелеген стейкхолдерлер (немесе мүдделі тұлғалар) тарапынан бақылауды төмендету, бақылауға ықпал ету
	Сапаны бақылауды ұйымдастыру	Сапаны дұрыс ұйымдастырмау, сатып алынатын шикізат пен материалдардың сапасын төмендету, ақауды жасыру.
	Тәуекелдерді төмендету және болдырмау жөніндегі шараларды жедел басқару	Жекелеген стейкхолдерлер (немесе мүдделі тұлғалар) тарапынан тәуекелдер туындаған кезде операциялық қызметке араласу.
	Жоба тобын басқару	Команданы тиімсіз басқару, жобаны басқарудың авторитарлық әдістерін қолдану.
	Жобадағы ақпаратты бөлу	Ақпаратты (кіріс немесе шығыс) әдейі бұрмалау, жалған ақпарат көздерін құру
	Келісім-шарттарды дайындау және жасасу	Жекелеген стейкхолдерлердің (немесе мүдделі тұлғалардың) ұйымдық және қаржылық мүдделерін ұлғайту жағына келісім-шарт тармақтарын әдейі бұрмалау.
	Жобадағы өзгерістерді басқару	Жекелеген стейкхолдерлер (немесе мүдделі тұлғалар) тарапынан жобадағы өзгерістерді басқаруға араласу,

		жобаны іске асыру барысында ақша ағындарын немесе бюджетті әдейі ұлғайту.
	<b>Жобаның орындалуын бақылау</b>	
	Жоба бойынша жұмыс барысы туралы есептілікті жинау	Қаржылық немесе өзге де бұзушылықтарды жасыру үшін Есептіліктің жекелеген түрлерін әдейі ұстап қалу немесе тапсырмау.
	Негізгі базалық көрсеткіштерге (нәтижелер, құны, уақыты) қатысты жобаның ағымдағы жай-күйін талдау	Талдау әдістерін дұрыс таңдамау, талдау жүргізу үшін деректер базасын бұрмалау, жобаның тиімділігіне (нәтижелілігіне) қол жеткізу өлшемшарттарын алдын ала төмендету.
	Жобаның мақсаттарына қол жеткізуді болжау	Болжамды деректер критерийлерін (индикаторларын) төмендету.
	Түзету әсерлерінің салдарын дайындау және талдау	Дұрыс емес талдау, деректерді жасыру, түзету әсерлерін әдейі бұрмалау.
	Әсерлер мен өзгерістер туралы шешім қабылдау	Жеке немесе пайдакүнемдік мүдделерді ескере отырып шешімдер қабылдау
<b>Жобаның аяқталу кезеңі немесе аяқталуы (жобаны жабу немесе аяқтау кезеңі)</b>	<b>Жобаны аяқтау</b>	
	Жобаның нәтижелерін Тапсырыс берушіге тапсыру	Жұмыстарды қабылдау актілеріне қол қою кезіндегі сыбайлас жемқорлыққа уағдаластық.
	Қаржылық жағдайды қорытынды бағалау (жобадан кейінгі есеп)	Жобаның қорытынды бағасын асыра бағалау, тапсырыс беруші тарапынан бағалаушылармен сөз байласу, сарапшыларды параға сатып алу, авторитарлық ықпал ету.
	Жоба бойынша қорытынды есеп және жобалық құжаттама	Бұрмаланған қорытынды есеп
	Барлық даулы мәселелерді шешу	Дауларды шешу кезіндегі ықпалы, сатып алу, бопсалау, жекелеген стейкхолдерлердің (немесе мүдделі тұлғалардың)

		ЫҚПАЛЫ.
	Жоба тобын тарату	Команда қатысушыларының біркелкі емес уәждемесі, жалақы (бонустар, сыйақылар) төлеу кезінде жоба менеджерінің (немесе жоба жетекшісінің) жеке авторитарлық қасиеттерін пайдалану.
	Осы жобаны орындау тәжірибесін құжаттау және талдау	Жобаны құжаттау кезінде сыбайлас жемқорлық бұзушылықтарын барынша жасыру.
Ескерту: автор әзірлеген және жасаған		

### *Тәжірибелік жұмыс*

#### *1 тапсырма*

Кәсіпорын, ел (Қазақстан), әлемдік қоғамдастықтар (әлемге әйгілі) ауқымында типтері, сыныбы, ұзақтығы, күрделілігі, түрі бойынша нақты жобаларға мысалдар келтіру (тұспал: 2-кесте).

#### **Кесте 2**

#### **Жобалардың практикалық мысалдары**

<i>Жоба түрі</i>				
<b>Техникалық</b>	<b>Ұйымдастырушылық</b>	<b>Экономикалық</b>	<b>Әлеуметтік</b>	<b>Аралас</b>
ғимарат немесе ғимарат салу, жаңа өндірістік желіні енгізу, бағдарламалық қамтамасыз етуді әзірлеу және т. б.	. қолданыстағы немесе жаңа кәсіпорынды құру, басқарудың жаңа жүйесін енгізу, халықаралық конференция өткізу және т. б.	кәсіпорынды жекешелендіру, қаржылық жоспарлау және бюджеттеу жүйесін енгізу, салық салудың жаңа жүйесін енгізу және т. б.	әлеуметтік қамсыздандыру жүйесін реформалау, халықтың қамтамасыз етілмеген топтарын әлеуметтік қорғау, табиғи және әлеуметтік күйзелістердің салдарын	бірден бірнеше қызмет салаларында жүзеге асырылатын жобалар: қаржылық жоспарлау және бюджеттеу жүйесін енгізуді, арнайы бағдарламалық қамтамасыз етуді әзірлеуді және енгізуді

			еңсеру	қамтитын кәсіпорынды реформалау жобасы және т. б.
<b>Жоба сыныбы</b>				
<b>Монопроект</b>		<b>Мультипроект</b>		<b>Мегапроект</b>
<p>белгілі бір мақсаты, қаржы, ресурстар, уақыт, сапа бойынша нақты белгіленген шеңберлері бар және бірыңғай жобалау тобын құруды болжайтын әртүрлі типтегі және мақсаттағы жекелеген жобалар (инвестициялық, инновациялық және басқа да жобалар)</p>		<p>бірқатар моножобалардан тұратын және көп жобалы басқаруды қолдануды талап ететін кешенді жоба (жұмыс істеп тұрған кәсіпорындарды реформалау және жаңаларын құру, көп жобалы басқарудың Фирмаішілік жүйелерін әзірлеу және енгізу)</p>		<p>өз құрамына бірқатар моно-және мультижобаларды ("ҚР өңірлерін дамыту", ҚР тұрғын үй құрылысы бағдарламалары және т. б.) қамтитын өңірлерді, салаларды және басқа да білім беруді дамытудың нысаналы бағдарламалары</p>
<b>Жобаның ауқымы</b>				
<b>Шағын</b>	<b>Орташа</b>	<b>Ірі</b>	<b>Өте үлкен</b>	
<p>тәжірибелік-өнеркәсіптік қондырғылар, шағын өнеркәсіптік кәсіпорындар, жұмыс істеп тұрған өндірістерді жаңғырту</p>	<p>тұрғын және Азаматтық ғимараттар мен құрылыстар салу, жұмыс істеп тұрған өндірістерді жаңғырту</p>	<p>ірі өнеркәсіп зауыттары мен кешендерін, техникалық құрылыстарды салу</p>	<p>ортақ мақсатпен, бөлінген ресурстармен біріктірілген және оларды орындауға уақыт берілген көптеген өзара байланысты жобалардан тұратын мақсатты бағдарламалар. Айырықша белгілері: капитал салу – \$ 1 млрд.және одан да көп, қаржыландырудың дәстүрлі емес нысандары (акционерлік, аралас) – әдетте фирмалардың консорциумы, еңбек</p>	

			сыйымдылығы – жобалауға 2 млн. адам-сағат, құрылысқа 15 – 20 млн. адам - сағат, іске асыру мерзімі 5 -7 және одан да көп.	
<b>Жобаның ұзақтығы</b>				
<b>Қысқа мерзімді</b>	<b>Орта мерзімді</b>		<b>5 жылдан жоғары Ұзақ мерзімді</b>	
3 жылға дейін	3 жастан 5 жылға дейін			
<b>Жоба түрі</b>				
<b>Инвестициялық</b>	<b>Инновациялық</b>	<b>Ғылыми-зерттеу</b>	<b>Оқу-білім беру</b>	<b>Аралас</b>
негізгі қорларды құру немесе жаңғырту, инвестицияларды тарта отырып өндірісті әртараптандыру (жаңа өндірісті ұйымдастыру, қайта жаңарту, жаңа технологияларды, жабдықтардың жаңа түрлерін енгізу және т. б.)	ұйымдардың дамуын қамтамасыз ететін жаңа технологияларды, ноу-хауды және басқа да жаңалықтарды әзірлеу және қолдану (жасанды интеллект; аса жоғары кернеулі зияткерлік энергия желілері, электромобильдерге арналған зарядтау станциялары және т. б.)	қолданбалы мақсатта жаңа зерттеулер әзірлеу (дәрі-дәрмектер жасау, жаңа технологиялар, жаңа композиттік материалдар және т. б.)	пилоттық, оқу немесе білім беру орталықтары және т. б.	инвестициялық-инновациялық, ғылыми-білім беру және т. б.
<i>Ескерту: автор құрастырған</i>				



## 2 тапсырма

Әртүрлі ауқымдағы жобаларды іске асыру кезінде сыбайлас жемқорлық тәуекелдерінің болуына мысалдар келтіру (нақты өмірден немесе ойлап табуға болады).

Мысалы, Қазақстанда орта немесе ірі жобаларды іске асыру кезінде орындалған жұмыстардың актілеріне қол қою немесе ғимараттар мен құрылыстарды пайдалануға беру, табиғи ресурстардың жаңа кен орындарын игеру кезінде пара алу;

Мемлекеттік бюджет есебінен салынған туыстары мен таныстары үшін пәтерлерді бөлу; ақша ресурстарын мақсатсыз жұмсау (ЖРК, тұрғын үйлер салу, ауыл шаруашылығы кәсіпорындарын дамыту және т. б.) орын алды. т. Кейбір жобаларда сыбайлас жемқорлық схемалары нормативтік құқықтық актілерге (Ауыл шаруашылығын субсидиялау) алдын ала енгізілген.

---

### Әдебиет

- 1.Бурименко Ю. И. Жобалық талдау: Оқу құралы-Одесса: ОНАС им. А. С. Попова, 2014. – 160 Б.
- 2.Непомнящий Е. г. Инвестицияларды экономикалық бағалау. Оқу құралы. – Таганрог: ТРТУ баспасы, 2005. – 292 б.
- 3.Серогородский В. Е. Инвестицияларды экономикалық бағалау: семинар.- Пермь: Пермь GSNA баспасы, 2015.- 53 б.
- 4.Алиев В.С. Project Expert бағдарламасын қолдана отырып, бизнесті жоспарлау (толық курс): оқу құралы. -М.: Инфра-М, 2018. — 64 с.
- 5.Станиславчик Е. Н. Бизнес-жоспар: инвестициялық жобаларды басқару. - М.: Ось-89, 2018. — 128 с.
- 6.Кузнецова, Е.В. Корпоративтік стратегияны іске асыру құралы ретінде жобалар портфелін басқару: университеттерге арналған оқулық / Е. В. Кузнецова. — 2-ші басылым.. қайта өңделген және толықтырылған — Мәскеу: Юрайт баспасы, 2020. — 177 б. — (жоғары білім). //URL:<https://urait.ru/bcode/451359> .
- 7.Антонов Г. Д., Иванова О. П., Тумин В. М. жобалар мен ұйымдарды басқару-м.: F3O ИНФРА, 2020.-244 Б.
8. Куценко Е.И. Жобалар портфелін басқару және желілік модельдеу: оқу құралы - Орынбор: Орынбор мемлекеттік университеті – Орынбор: ОГУ, 2019. – 130 б.

9. Individual Competence Baseline for Programme Management (2018). Amsterdam: IPMA, 202 p.
10. ISO 21503:2017. Project, Programme and Portfolio Management — Guidance on Programme Management. //URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21503:ed-1:v1:en>.
11. Сироткин, С. А., & Кельчевская Н.Р. инвестициялық жобаларды экономикалық бағалау: Оқу құралы. - М.: ИНФРА, 2020.- 274 б.
12. Касьяненко Т.Г., Маховикова Г. А. инвестицияларды экономикалық бағалау - М.: ЮРАЙТ, 2019.-559 Б.
13. Марголин А. инвестициялық жобаларды экономикалық бағалау. Жоғары оқу орындарына арналған оқулық-М.: Экономика, 2018.- 334 б.
14. Barrow, C., Barrow, P., & Brown, R. (2018). The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business. Kogan Page.
15. Виленский, П. Л., Лившиц, В. Н. Инвестициялық жобалардың тиімділігін бағалау: теория және практика. 5-ші басылым, қайта өңделген және толықтырылған-М.: Поли Басып шығару қызметі Мәскеу, 2015.-1300 Б.
16. Шалболова У. Ж., Елпанова М. А. жобаларды талдау: Оқу құралы (ғылым туындысы) // авторлық құқық объектісіне құқықтарды мемлекеттік тіркеу № 1179, 30.05. 2017
17. Шалболова У. Ж., Елпанова М. А. Кәсіпорынның инвестициялық және инновациялық қызметін ұйымдастыру: оқу құралы (ғылым туындысы)// авторлық құқық объектісіне құқықтарды мемлекеттік тіркеу № 002915. - ҚР Әділет министрлігі: тізілімдегі жазба № 2062 30.11. 2015ж.
18. Шалболова У.Ж. Инвестициялық жобаның тиімділігін бағалау / / ҚР Ұлттық Инженерлік академиясының жаршысы. - № 4.-2014.- С. 71-81.
19. Шалболова У.Ж. Инвестициялық жобалардың тәуекелдерін бағалау // Вестник ЕҰУ им. Л. Н. Гумилев, Экономика Сериясы. -№4. -2017. -С. 13-17.
20. Шалболова У. Ж. Тұрғын үй-коммуналдық шаруашылық объектілерінің инвестициялық жобаларын экономикалық бағалау әдістемесі.-Нұр-Сұлтан: ЕҰУ. Л. Н. Гумилев, 2019. – 29 б. (ISBN 978-601-337-204-4)
21. Шалболова У. Ж., Махницкая Е. И. Қазақстандағы инвестициялық-инновациялық қызметті басқару. - Алматы, 2012. -246 Б.
22. Шалболова У. Ж. Студенттік жатақханалар құрылысының жобалық шешімдерін инвестициялау және бағалау механизмі: әдістемелік ұсыныс (АР09260210 жобасы аясында) // 10.11 2021 жылғы № 21606 авторлық құқықпен қорғалатын объектілерге құқықтардың мемлекеттік тізіліміне енгізу туралы куәлік.

ҚР АҚДМ "Азаматтық бастамаларды қолдау орталығы "КЕАҚ қолдауымен" Жастардың бойында сыбайлас жемқорлыққа қарсы сананы қалыптастыру жөніндегі іс-шаралар кешенін жүргізу" жобасы шеңберінде "ЖАҢАРУ" Сыбайлас жемқорлыққа қарсы жалпыұлттық қозғалысы" РҚБ тапсырысы бойынша құралды.