

***К. Т. ТУРКЕБАЕВА<sup>1\*</sup>, О. С. САБДЕН<sup>2</sup>***

*<sup>1</sup>Astana IT University, Нұр-Сұлтан, Қазақстан*

*<sup>2</sup>Экономика институты РМҚК-ны, Алматы, Қазақстан*

## **ЖОБАЛЫҚ ТӘСІЛ ӘДІСНАМАСЫН ТАЛДАУ: ӘДЕБИ ШОЛУ**

*Қазіргі таңда жылдам қарқынмен өзгеріп жатқан экономикалық және іскерлік ортада жобаларға қатысты жұмысты ұйымдастырудың тиімді әдісіне деген қажеттілік пен қызығушылық артуда.*

*Жобаларлық тәсіл ұйымды басқарудың жұмыс формасы және тұжырымдамасы ретінде үкімет, құрылыс, энергетика, ақпараттық технологиялар, консалтинг, қаржылық қызметтер, білім беру, сондай-ақ өндіріс салаларға таралды.*

*«Жобаларды басқару әдістемесі» термині өткен ғасырдың 60 жылдан бастап пайда болды, agile және гибридті жаңа тәсілдердің арқасында аталмыш әдіснама ары қарай даму үстінде.*

*Бұл зерттеу жобаларды басқарудың теориясы мен тәжірибесін ұйымдастыратын әртүрлі еңбектерді, теорияларды, модельдерді, идеяларды, пікірлер мен әдістерді қарастыру арқылы жобалық тәсіл әдіснама тұжырымдамасы, дәстүрлі және икемді тәсілдердің артықшылықтары мен кемшіліктері туралы теориялық әдебиеттерді қарастыруға бағытталған.*

*Бұл мақалада жобаны басқару әдіснама саласындағы әртүрлі көзқарастар, білімдер мен зерттеу нәтижелері жобаның табыстылығының факторы ретінде қарастырылады, бұл берілген нәтижеге жетудің түпкі мақсаты болып табылады.*

***Түйін сөздер:** жобаны басқару, әдіснама, тәсіл, жоба сәттілігі.*

**Кіріспе.** Жобаны басқару әдіснамасы жобаны басқаруда жиі зерттелетін тақырыптардың бірі болып табылады. Бірақ жобаны басқару әдіснамасы жобаны басқарудың жеке тәсіліне негізделген, ол жобаны басқарудың қағидаттары мен нұсқауларының жиынтығын анықтайды.

Осы екі ұғымның табиғатын жақсырақ түсіну үшін, алдымен жобаны басқару әдіснамасы ұғымы нені білдіретінін айтып өтеміз, сондай-ақ жобаны басқару тәсілінің қажеттілігі анықталады, өйткені олар әдетте бір-бірін алмастырып қолданыла береді. Сонымен бірге осы екі терминнің өзара байланысына үңілген жөн. Тағы бір атап өтетін жәйт – жобаларды басқарудың икемді және дәстүрлі тәсілдерінің арасындағы айырмашылықтарды, әр тәсілдің артықшылықтары мен кемшіліктерін егжей-тегжейлі сипаттау қажет.

Икемді немесе дәстүрлі тәсілдер аясының қайсысында болғанына қарамастан, жобаның сәттілігі кез-келген әдіснаманың негізгі мақсаты болып табылады. Жобаның сәттілігіне әсер ететін факторлардың саны артып келеді, солай бола тұра, жобалардың нәтижелері көңіл көншітпейді. Жобаны басқару әдіснамасы жобаның тиімділігін күшейту мен сәттілікке жету мүмкіндігін арттыру дегенді білдіреді. Алайда, жобаны басқару әдіснамасы арқылы жобаның сәтті нәтижелеріне қол жеткізу дәрежесі белгісіз, өйткені жоба әлі де көздеген мақсаттарға қол жеткізе алмай келеді.

Мақаланың мақсаты - жоба сәттілігінің бір бөлігі ретінде жобаны басқару әдіснамасының тұжырымдамасына қатысты ғылыми білімге үлес қосу және түрлі

\* E-mail корреспондирующего автора: [karina.turkebayeva@astanait.edu.kz](mailto:karina.turkebayeva@astanait.edu.kz)

көзқарастарды, еңбектер, үлгілер, пікірлер мен нәтижелерді қарастыру арқылы аталмыш тақырыпқа шолу жасау. Мақала келесі бөлімдерден тұрады: бірінші бөлім жобаны басқару әдіснамасына және жобаны басқару тәсілінің не екендігіне тереңірек үңіледі, одан әрі жобаны басқарудың екі негізгі тәсілінің салыстырылуы беріледі. Кейінірек, жобаның сәттілігі жобаны басқару әдіснамасы, басқарушылық қолдау, адами ресурстар, заңнама / реттеу сияқты факторлардың көмегімен анықталады және соны қорытындымен аяқталады.

**Жобаларды басқару әдіснамасы.** «Жобаларды басқару әдіснамасы» термині алғаш рет 1960 жылдың басында анықталды. Уақыт өте келе тұжырымдама толықтырылды және өзгерістерге ұшырады. Жобаны басқару әдіснамасы - жобаны қалай жоспарлау, орындау, бақылау және іске асыруды анықтайтын логикалық байланыстағы саясаттар, тәжірибелер, үдерістер, құралдар, әдістер мен үлгілердің қатаң үйлесімі.

Жобаларды Басқару Институты жобаларды басқару әдіснамасын пән бойынша жұмыс істейтіндер қолданатын тәжірибелер, әдістер, рәсімдер мен ережелер жүйесі ретінде анықтайды (Жобаларды Басқару Институты, 2017). Қолданыстағы анықтамалардың мағыналары ұқсас, олар 1-кестеде келтірілген.

*Кесте 1 – Жобаларды басқару әдіснамасының анықтамалары*

Жыл	Анықтама	Автор
1	2	3
1989	Бағдарламалық жасақтаманы әзірлеу кезінде қолданылатын құралдар, әдістер мен тәжірибелер жиынтығы.	Хамфри
1996	Ережелер мен нұсқаулықтардан тұратын және белгілі бір ойлау тәсіліне негізделген жобаларды басқарудың құрылымдық әдісі.	Бринккэмпер
1997	Белгілі бір мәселені шешу мақсатында қолданылатын әдістер мен құралдар жиынтығы.	Интрона және Уитли
1999	Ұйым аралық қатынасты жақсарту мақсатында кәсіби дайындықтың, ортақ ресурстар мен құжаттамалардың бар екендігін пайдаланып, қайталама талпыныс жасаудан аулақ болу.	Кларк
2000	Жобаны іске асырудың құрылымдық тәсілі үдерістер мен әрекеттер жиынтығынан тұрады, әр үдеріс пен әрекеттің нақты кестесі мен ресурстары бар.	Тернер
2001	Міндеттер, әдістер, жеткізілім, рөлдер мен құралдарға қатысты білім жиынтығы.	Гейн
2002	Құрылымдық жобаны басқару әдісі.	Мемлекеттік Сауда Басқармасы
2003	Жобаны басқару тобы жобаның нәтижесіне сәтті жету мақсатындағы басшылыққа алатын кез-келген қағидат.	Кокберн
2003	Белгілі бір жағдайға бейімдеуге және қолдануға болатын нұсқаулықтар мен қағидаттар жиынтығына келсек, мұнда нұсқаулықтар тапсырмалар тізімі сияқты қарапайым болуы мүмкін немесе нақтыланған құралдар және әдістер арқылы жобаға деген көзқарас айқын болады.	Чарват

1-кестенің соңы

1	2	3
2004	Бюджетке, кестеге, ерекшеліктер мен өзге де талаптарға сәйкес жобаға қатысты әрекеттердің қалай жүзеге асырылуын жоба менеджері немесе команда білетін болады; бұл мақсатта теориялық негіздер әр тапсырманы егжей-тегжейлі сипаттайтын болуы қажет.	Керзнер
2009	Жоба нәтижелеріне қол жеткізу үшін бақыланатын, басқарылатын және көрінімді әрекеттер жиынтығы арқылы жоба менеджері мен топты қолдайтын нұсқаулар жиынтығы.	Мемлекеттік Сауда Басқармасы
2013	Жобаны басқарудың барлық әрекеттері мен құжаттамасын сипаттайтын Үлгі.	Эрикссон
2014	Жобада қолданылатын әдістер, тәсілдер, рәсімдер, ережелер, үлгі-қалыптар, сондай-ақ ең жақсы тәжірибелер жиынтығы.	Спундак
2019	Жобадағы рөлдерді, міндеттер, үдеріс, кезеңдерді және бақылау нүктелерін анықтайтын басқару құралы. Жобаны жоспарлау және іске асыру кезінде басшылықты қамтамасыз ететін басқару құралы.	Мюллер және т.б.

*Дереккөз: әдебиеттерді шолуға негізделген автордың құрылымы*

Анықтамалардың кең спектріне сүйене отырып, біз жобаны басқару әдіснамасының келесі сипаттамасын ұсынамыз: Жобаны басқару әдіснамасы – бұл қызметті ұйымдастырудың ілімі, оған мыналар кіреді:

- ережелер, қағидаттар, құндылықтар, ортақ терминология
- рөлдер, жауапкершіліктер
- нұсқаулықтар, стандарттар, құжаттама
- үдерістер, рәсімдер
- әдістер, құралдар, тәсілдер, үлгілер
- міндеттер, әрекеттер
- негізгі кезеңдер, жеткізілімдер
- үздік тәжірибе

Жобаны басқару әдіснамасының мақсаттары мен артықшылықтарын атап өткен маңызды. Жаңа топ мүшелерін үдеріске енгізу, топ мүшелерін оңай алмастыру, нақты міндеттер, клиенттер әсері, айқын прогресс пен мәртебе туралы есеп, сонымен қатар оқыту – бұл әдіснаманың бірнеше мақсаттары. Керзнер (2004) жақсы әдіснаманың сипаттамалары ұсынылған егжей-тегжейлі деңгей, үлгі-қалыптарды пайдалану, стандартталған жоспарлау, уақытты басқару мен шығындарды басқару әдістері, стандартталған есептілік, барлық жобаларда қолдануға деген икемділік, жылдам дамуға қатысты икемділік; аталғандардың бәрі пайдаланушыға түсінікті, ұйымда қабылданады әрі қолданысқа ие болады. Сондай-ақ, жобаның өмірлік айналымының стандартталған кезеңдері қолданылады және нұсқаулықтар мен тиісті іскерлік этикаға негізделген. Жобаларды басқару әдіснамасы бақылау, стандарттау, біртұтас тіл, басшылық және қолдау жобалар мен ұйымдарға пайдалы деп түйіндейді. Алайда, алынған нәтижелер жобаны стратегиялық деңгейде басқару әдіснамасынан алынған

болжамды пайда мен жоба деңгейіндегі жоба жетекшілері хабарлаған артықшылықтар арасындағы сәйкессіздікті көрсетеді.

Осыдан қырық жыл бұрын мемлекеттік органдар бюджетті, жоспарлар мен сапаны бақылау мақсатында жобаларды басқарудың алғашқы ресми әдіснамаларын жасағанын атап өткен жөн. Әдебиеттерде жобаларды басқару әдіснамасының үш түрі көрсетіледі: жобаларды басқарудың стандартталған, қайта жасақталған және аралас әдіснамалары. Зерттеушілер мен тәжірибешілердің арасында дау тудыратын басты мәселе жоба сәттілігіне төмендегілердің алып келетін-келмейтіндігі: жобаның сыртқы орта түпмәтімен стандарттау мүмкін болса; түпмәтіне бейімдеу; немесе араласпа түпмәтін.

**Жобаларды басқару тәсілдері.** «Жобаларды басқару тәсілі» термині көбінесе белгілі бір жобаның қалай басқарылатындығын анықтайтын қағидаттар мен нұсқаулықтар жиынтығы ретінде қолданылады (Иивари, Хиршхайм және Клейн, 2000). Зерттеу жұмыстары жобаны басқарудың екі негізгі тәсілін қарастырады: дәстүрлі (болжам, сарқырама) және икемді (бейімделу). Сондай-ақ, қайсысы жақсырақ, орынды да лайықты екендігіне қатысты ортақ пәтуаның болмауы екі тәсілді біріктірген жобаларды басқарудың салыстырмалы түрде жана гибриді тәсілінің пайда болуына алып келеді.

**Жобаларды басқарудың дәстүрлі тәсілі.** Жобаны басқарудың дәстүрлі немесе классикалық тәсілі бекітілген жоспарға сәйкес жүзеге асырылатын жобалар үшін жасалды. Бұл бағдарлаудың басты себебі – жоба қағидаттары 1950 жылдары үйлестірілді; аталмыш қағидаттарды тұрақты экономикалық жағдайлармен және, әрине, қазіргі әлемдегі технологияның қарқынды дамуынан туындаған серпінді түрде өзгеретін ортаның болмауы себебімен байланыстырып сипаттауға болады.

Жобаны басқарудың дәстүрлі тәсілінің маңызды мақсаты - жоба үшбұрышында белгіленген жоспарды орындау, яғни уақыт, шығындар мен ауқым. Классикалық ұтымды тәсілдің негізгі идеясы - жобалар әлдеқайда қарапайым әрі болжамды, сондай-ақ нақты шекаралар мен шектеулерге ие, нәтижесінде жоспарды егжей-тегжейлі әзірлеуге және оны айтарлықтай өзгеріссіз жүзеге асыруға мүмкіндік алуға болады (Спундак, 2014).

Сонымен қатар, жобаларды басқару институттарының барлық білім жиынтығы жобаларды басқарудың дәстүрлі тәсіліне негізделген. Спундактың (2014) айтуынша, мұндай үстемдіктің себебін білім жиынтығына қатысты алғашқы нұсқалар 1980 жылдары дәстүрлі тәсілден басқа балама тәсілдер болмаған кезде ұсынылғандығымен түсіндіруге болады. Білім жиынтығы бойынша кейінгі басылымдар нақты тәжірибе бөлігіндегі өзгерістерді көрсетеді, бірақ әрдайым тәжірибешілердің үміттері ақталмайды.

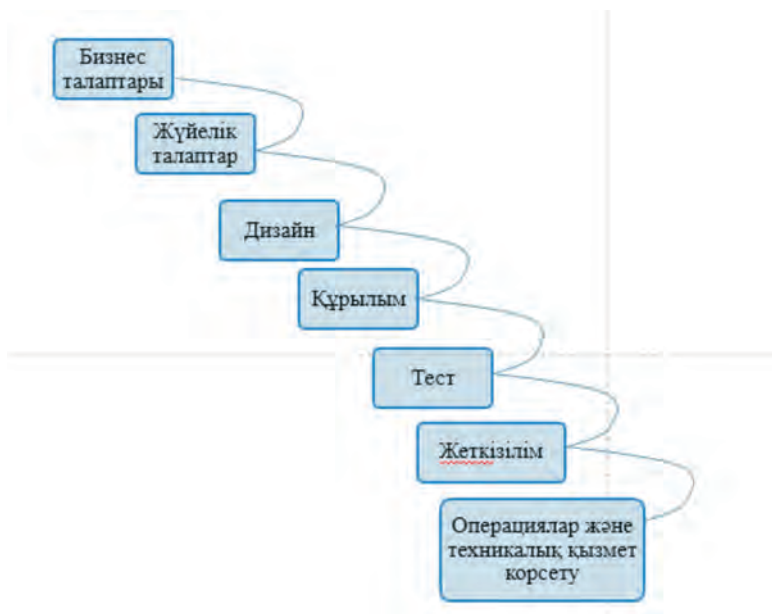
Дәстүрлі тәсіл ЖБББЖ (Жоба Басқару Бойынша Білім Жиынтығы) ЖБИ (Жоба Басқару Институты) (2017) ұсынған және 1-суретте көрсетілгендей бес дәйекті кадамға негізделген. ЖБББЖ нұсқаулығы жобаны басқару үдерісін бес үдерістік тобына бөледі: бастама, жоспарлау, орындау, мониторинг және бақылау, жабу. Аталмыш топтар жобаларды басқарудың 49 үдерісіне бөлінеді, олар төмендегі он білімдік салаға сәйкес ажыратылады: ықпалдасу, ауқымы, кесте, құн, сапа, ресурстар, байланыс, тәуекел, сатып алу және мүдделі тараптарды басқару.



Дереккөз: ЖБИ (2017)

1-Сурет – ЖБББЖ жоба басқару үдерісінің бес үдерістік тобы

Бағдарламалық жасақтама және оны әзірлеу кезінде бұл тәсіл көбінесе сарқырама үлгісі деп аталады, ол Сурет 2-де көрсетілген және сызықтық тізбектегі бірнеше тапсырмалардан тұрады.



Дереккөз: (Хасс, 2007)

2-Сурет – Жобаның өмірлік айналымы үлгісі

Жобаны басқарудың дәстүрлі тәсілі өмірлік айналым басында нақты анықталған сәттер мен мақсаттарды әзірлеуге болатын жобаларға бағытталған. Болжамдық тәсіл барысында жобаның уақыты, құны мен ауқымы өмірлік айналымның алғашқы кезеңдерінде анықталатынын және жобаға енгізілетін кез-келген өзгерістер қатаң бақыланатынын атап өтті. Шеффилд пен Леметайер (2010) осыған ұқсас идеяларымен бөлісті, сондай-ақ осы тұрпаттас жобаларда талаптар нақты белгіленетінін және шамалы өзгеріске ұшырайтынын атап өтті. Бұл тәсіл “өзгеруге төтеп бере алатын және сәттілік көрсеткіші ретінде жоспарға сәйкес болуына бағытталған” (Высоцкий,

2009). Оған қоса, дәстүрлі тәсіл үдеріс пен құжаттауда, әсіресе өзгертуге қатысты сұраулар туындағанда көп күш жұмсауды қажет етеді.

Сонымен қатар, болжау (сарқырама) тәсілін кез-келген жобалық ортаға бейімдеуге болады, өйткені негізгі қағидаттар, үдерістер, рәсімдер мен әдістерді әр жобаға біркелкі қолдануға болады. Ол “қарапайым және кішігірімдерінен ең күрделі және ең ірісіне дейін көптеген жобаларға сенімділік пен қолдануды қамтамасыз етуі керек” (Спундак, 2014). Оған қоса, “бір өлшем бәріне сәйкес келмейді” деген пікірді ұстанатын авторлардың саны сәйкесінше өсуде. Осылайша, жобаларды басқаруда “бір өлшем бәріне бірдей сәйкес келмейді” қағидасы бірауыздан танылады (Шеффилд және Леметайер, 2010). Елеулі міндеттердің бірі - белгілі бір жоба үшін шығындар, сапа, уақыт және ауқыммен үйлесімді болу үшін дұрыс және қолайлы тәсіл мен әдіснаманы таңдау. Керісінше, неғұрлым қолайлы тәсіл мен әдіснаманы таңдаудағы қателік жобалық тәуекелдердің көбеюіне әкелуі мүмкін.

Жобаларды басқарудың дәстүрлі тәсілі әрдайым жобалардың өзгермелі сипатына жауап бере алмайтындықтан, қазіргі экономикалық және іскерлік ортаның мәселелерін шешудің заманауи тәсілдері қажет болды. Көптеген зерттеушілердің пікірінше, жобаларды басқарудың дәстүрлі тәсілінің әлі келмейтін мүдделі тараптардың, міндеттер мен шеленіскен қатынастардың өсуіне орай жобалар өзгеріп күрделене түсті. Сондай ақ, ғалымдар да, тәжірибешілер де анықтаған жобаларды басқарудың дәстүрлі тәсілінің негізгі кемшіліктері жобаларды басқарудың балама тәсілінің негізін қалады. Қазіргі заманғы жобалардың кең спектріне дәстүрлі көзқарастың қолданылмауының негізгі себептері “құрылымдық күрделілік, мақсаттарды анықтаудағы екі ұштылық және жобаның уақыт шектеулері” болып табылатынын атап көрсетті. Осы көзқарасты қолдау мақсатында бірнеше авторлар жобаларды басқарудың дәстүрлі тәсілінің негізгі кемшіліктерінің бірі ретінде жобалардың қателіктерге бейім екендігі мен олардың менеджментін атап өтеді.

**Жобаларды басқарудың икемді тәсілі.** “Икемді” термині “жылдам және оңай қозғалуға, тез және ақылға қонымды ойлауға қабілетті” ретінде анықталады (Студенттерге арналған Оксфорд сөздігі). Икемділіктің негізгі сипаттамасы – турбулентті орта жасаған өзгерістерге уақытында жауап беру мүмкіндігі. Бір қызығы, “икемділік” тұжырымдамасы 1991 жылы өндіріс саласында пайда болды және оны Лихай университетінің Якокка институтының (АҚШ) зерттеушілер тобы әзірледі. Олар икемділікті “нарықтың тез өзгеретін қажеттіліктерін (жылдамдық, икемділік, клиенттер, бәсекелестер, жеткізушілер, инфрақұрылым, тиімділік) қанағаттандыру үшін мүмкіндіктері бар өндірістік жүйе (бағдарламалық жасақтама және жабдықтық жасақтау технологиялары, адами ресурстар, сауатты басқару, ақпарат)” деп анықтады (Юсуф, Сархади және Гунасекаран, 1999).

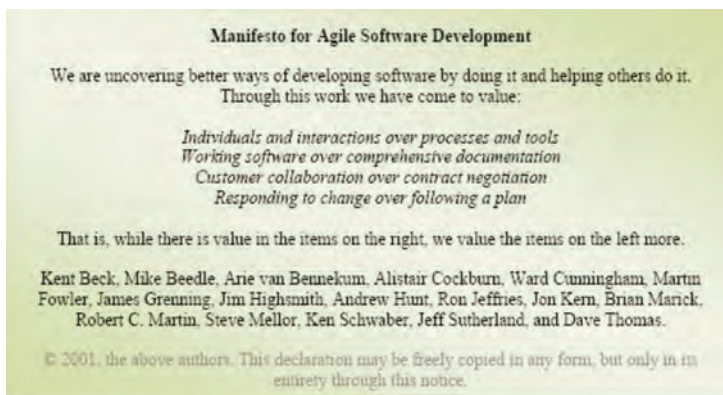
Жобаларды икемді басқару тұжырымдамасы 1950 жылдары дамыған, сондай-ақ қорғаныс және құрылыс салаларында пайда болған дәстүрлі жобаларды басқарумен салыстырғанда 1980 жылдардан басталады. Бағдарламалық жасақтаманың икемді өндірісі мен икемді дамуынан айырмашылығы, басқа салаларда жобаларды икемді басқаруға арналған жұмыстар аз. 2009 жылға дейін АТ жобаларында жобаларды басқаруға икемді тәсіл басым болды. Сондықтан зерттеулердің көп бөлігі

бағдарламалық жасақтама жобаларына бағытталған. Соңғы онжылдықта жобалардың аз ғана саны икемді әдістерді қабылдады және қолданды.

Конфронт және т.б. (2014) жобаны басқарудың икемді анықтамасын келесідей ұсынады: “бұл тәсіл жобаны басқару үдерісін қарапайым, икемді және дүркін-дүркін қайталанатын етіп, жақсы өнімділікке (құны, уақыты мен сапасы) қол жеткізуге мүмкіндік беретін қағидаттар жиынтығына негізделген, басқарудың аз күш-жігері мен инновацияның жоғары деңгейі және тапсырыс беруші үшін қосылған құн”.

Оның үстіне, икемді тәсіл екіұштылығы басым, болжау мүмкін емес, икемделу, бейімделу мүмкіндігі, тұрақты өзгерістер мен жаңартулар, жылдам орындау және тапсырыс берушілердің егжей тегжейлі қатысуына ие жобаларға бағытталған. Сол сияқты, Юсуф және басқалар (1999) икемділіктің келесі негіздерін көрсетеді: жылдамдық, икемділік, инновация, өнімділік, сапа және кірістілік. Икемділік үздіксіз инновация, өнімді бейімдеу, жеткізілім уақытын қысқарту, қызметкерлер мен үдерістерді бейімдеу және сенімді нәтиже сияқты бірқатар бизнес қағидаттарына негізделген.

Бірдей көзқарастар мен нанымдарды бөлісетін икемді қауымдастық 2001 жылы құрылды және 3-суретте көрсетілгендей төрт негізгі құндылықты құрайды. Бағдарламалық қамтамасыз етуді икемді әзірлеу манифесті негізінде *адамдар, бағдарламалық жасақтама, клиенттер және өзгерістер* сияқты төрт негізгі құндылықты бөліп көрсету керек, яғни оң жақтағы элементтердің маңыздылығына қарамастан, жобаларды басқарудың икемді тәсілі сол жақтағы элементтерге көбірек көңіл бөледі. Манифест икемді бағдарламалық жасақтама жобалары үшін жасалғанына қарамастан, барлық негізгі құндылықтарды жобаларды икемді басқару тәсілін пайдаланатын әртүрлі жобаларға қатысты енгізуге және қолдануға болады (Агуанно, 2004).



Дереккөз: (Икемді Одағы, 2001)  
**3-Сурет** – Икемді манифест

Жобаны икемді басқару – бұл итеративті және кезеңді үдеріс, ол мүдделі тараптар мен жоба тобының мүшелері қарастырып отырған аймақты түсіну, талаптарды анықтау және функционалдылықтың басымдықтарын анықтау мақсатында тізе қосып жұмыс істеу (Хасс, 2007). Икемді тәсіл 4-суретте көрсетілгендей көптеген жылдам итеративті

жоспарлау және дамыту циклдерін қамтиды, бұл аралық нәтижелерді тексеруге және бағалауға және пайдаланушылардың, клиенттердің және мүдделі тараптардың қалауы өзгерген жағдайда түзетулер енгізуге мүмкіндік береді. Аталмыш тәсіл бұрын белгісіз мақсаттар мен талаптар анықталған кезде өнімді тез жетілдіруге мүмкіндік береді.



Дереккөз: (Хасс, 2007)

#### 4-Сурет – Жобаның өмірлік айналымының икемді үлгісі

Жобаның өмірлік айналымының төрт кезеңін қамтитын жобаны басқарудың дәстүрлі тәсілінен айырмашылығы, икемді тәсіл жобаның бірнеше кезеңдерін өзіне енгізеді. Кейбір авторлар пайдаланушыларға екі түрлі тәсілді салыстыра алатындай мүмкіндік беру мақсатында жобаларды басқарудың икемді қадамдарын әзірледі. Осылайша, Хайсмит (2004) жобаның өмірлік айналымын келесі кезеңдерге бөледі: Елестету (пайымдауды, жоба ауқымын және жобаны ұйымдастыруды анықтау), Ой елегінен өткізу (өнімнің сипаттамасы мен уақыт шектеулеріне сүйене отырып, анықталған үлгіні жасау және пайымдауды жүзеге асыру үшін итерация жоспары), Зерттеу (тексеруден өткен бөлімдерді қысқа мерзімде жеткізу және жобаның қауіптері мен екі ұштығын төмендетудің жолын үнемі іздеу), Бейімдеу (нәтижелерді, ағымдық жәйтті және қажет болған жағдайда команданың мінез-құлқын тексеру) және Жабу (жобаны жабу, алынған сабақтарды қорытындылау және іс-шараның сәтті аяқталуына орай салтанатты түрде атап өту). Сол сияқты, Де Карло (2004) бес итеративті кезеңнен тұратын Жобаның икемді Моделін жасайды: пайымдау, рефлексия, инновация және қайта бағалау, сонымен қатар Таратудың соңғы кезеңі. Оған қоса, әрбір қысқа итерация бүкіл кезеңдерден тұрады, жобаның соңғы ауқымы әр итерацияда қалыптасады және жоба көлемін әр итерация барысында 30%-ға дейін өзгертуге болады.

Чинге сәйкес (2004), жағдайдың тез өзгеруімен сипатталатын қазіргі ортада икемді тәсіл айырықша шешімдер мен жобалардың нәтижелерін ұсынады. Чоу мен Цаоның пікірінше (2008), икемді тәсіл сәттілігінің маңызды факторларына икемді әдістерді



дұрыс қолдану, жоғары білікті жобалық топ және дұрыс жеткізу стратегиясы кіреді, ал қолайлы да оңтайлы басқару үдерісі, ұйымдастырушылық орта және клиенттерді тарту жобаның сәтті болуына ықпал ететін факторлар болып табылады.

**Жобаны басқарудың дәстүрлі және икемді тәсілі.** Жобаны басқарудың қай әдісі жақсырақ, қолайлы және тиімді екендігіне қатысты ортақ пәтуа жоқ. Әр тәсілдің өзіндік артықшылықтары мен кемшіліктері бар. ЖБИ жүргізген жобаларды басқарудың 3234 тәжірибешілерінен алынған сауалнама нәтижелеріне сәйкес ұйымдардың көпшілігі бұрынғысынша сарқырама (дәстүрлі) тәсілін қолданады – 37%, қалған пайызнама бұл ретте әрбір тәсілге 2017 жылмен алғанда 20% төңірегінде тиесілі (басқа тәсілдер, икемді және гибридті) (ЖБИ, 2017). Сауалнама нәтижелері 5-суретте келтірілген.



*Ескерту: дөңгелектеу нәтижесінде сандар 100%-ға дейін қосылмауы мүмкін.*

*Дереккөз: (ЖБИ 2017 Кәсіптік серпінге қатысты егжей-тегжейлі есептер: ұйымдастырушылық икемділік жобалардың сәттілік мөлшерлемесін арттырады)*

#### **5-Сурет** – 2017 жылы жобалық тәсілдердің әркілы түрлерін пайдалану пайызнамасы

Жобаның сипаттамалары мен ерекшеліктеріне байланысты жобаны басқаруға қолайлы тәсіл қолданылуы керек. Сонымен қатар, қолайлы жобалық тәсілді анықтауда ұйым саласының түрі, стратегия, мақсаттар, саясат, ережелер, рәсімдер және бизнес-үдерістер маңызды рөл атқарады. Жобаны басқарудың дәстүрлі (сарқырама) тәсілі уақытпен тексерілген тәсіл болғандықтан, сондай-ақ жобаны басқарудың дәстүрлі әдістері мен тәжірибелерін қолданудың сәтті нәтижелері бойынша эмпирикалық дәлелдер болуына байланысты бұл тәсіл көптеген салаларда жиі кездеседі.

Екі тәсілдің артықшылықтары мен кемшіліктеріне келетін болсақ, жобаны басқару тәсілін таңдау кезінде ұйым мен жобаның түрі және олардың сипаты маңызды элементтер болып табылады. Жоғарыда айтылғандай, дәстүрлі тәсіл айқын қойылған мақсаттары мен міндеттері бар жобалар үшін қолайлы, жобаның басында жоспардың құрылуы жоба барысында өзгерістердің төмен деңгейіне себеп болады, демек, сәйкесінше екіштылықтың да деңгейі төмен болады.

Мұндай жобалар (мысалы, құрылыс, инжиниринг, қорғаныс) талаптарға қатысты өзгерістердің шамалы болатынын көрсетеді және тапсырыс берушілердің қатысуының, жобалық топтар мен клиенттер арасындағы өзара байланыстың қажеті жоқ.

Сол сияқты, кейбір авторлардың айтуынша, дәстүрлі тәсіл ірі жобаларға ұтымды; жобалық топ мүшелері көп тәжірибеге ие емес, сондай-ақ жобалық командадағы кадрлардың тұрақтамауы жоғары болады (Агуанно, 2004).

Екінші жағынан, жобаларды басқарудың икемді тәсілі талаптардың өзгергіштігімен, екіұштылықтың жоғары деңгейімен, болжап болмайтын әрекеттер және өзгерістермен, технологиялық, ұйымдастырушылық күрделілікпен, сондай-ақ түсініксіздікпен (белгісіз себеп-салдар байланысы) сипатталатын жобалар үшін (мысалы, өндіріс, АТ, ғылыми жобалар, бағдарламалық жасақтама, жаңа инновациялық өнімдерді дамыту, үдерістерді өзгерту жобалары) қолайлы. Сонымен қатар, икемді тәсілдің бейсызық, итеративті және кезеңді үдерісі үнемі жаңартулар мен толықтыруларды қамтитындықтан, адами фактор бірлескен жұмыс үдерісінде маңызды аспект ретінде қарастырылады. Нәтижесінде бірнеше авторлар өз ұсыныстарында жоғары білікті жұмыс күші, қарым қатынас, жобалық топ мүшелерінің үйлесімі сәттіліктің маңызды факторлары болып табылатынын атап өтеді (Спундак, 2014).

**Кесте 2** – Дәстүрлі және икемді тәсіл арасындағы айырмашылық

Сипаттамасы	Дәстүрлі тәсіл	Икемді тәсіл
Талаптары	айқын бастапқы талаптар; өзгерудің төмен мөлшерлемесі	шығармашылық, инновациялық талаптар түсініксіз
Пайдаланушылар	қатыспайды	жақын және тығыз ынтымақтастық
Құжаттама	ресми құжаттама талап етіледі	өзгелерге оңай берілмейтін білім
Жобаның көлемі	ірірек жобалар	кішігірім жобалар
Ұйымдастырушылық қолдау	қолданыстағы үдерістерді пайдалану; ірірек ұйымдар	икеmді тәсіл қабылдануға дайын
Топ мүшелері	ерекше мән берілмейді; ауытқулар болуы ықтимал; бөлшектелген команда	біріккен команда; кішігірім команда
Жүйе сыншылдығы	Жүйенің сәтсіз болуының салдары ауыр	сыни жүйелердің аздығы
Жоба жоспары	желілік	күрделі; интерактивті

*Дереккөз: Спундак (2014)*

Бірнеше зерттеушілердің қолданыстағы мәлімдемелерін ескере отырып, біз әр тәсілдің негізгі артықшылықтары мен кемшіліктерін (дәстүрлі және икемді) сәйкесінше 3ші және 4ші кестелерде ұсынамыз.

**Кесте 3 – Дәстүрлі тәсіл**

Артықшылықтары	Кемшіліктері
Тұрақты жұмыс жүйесі	Жоғарыдан-төмен әдісі
Жақсы құрылымдалған үдеріс	Көшбасшылық мәнері - командалық, бақылаушылық және иерархиялық
Үдерістер мен рәсімдерді оңтайландыру	Құрылымдылығы жоғары
Уақытпен тексерілген әдістер, құралдар мен тәсілдер	Құжаттамалар мен жазбалардың өте көптігі
Бастапқы талаптардың маңыздылығы	Бюрократия және формализм
	Өзгерістерге төтеп бере алатын

*Дереккөз: әдебиеттен алынған авторлық құрылым*

**Кесте 4 – Икемді тәсіл**

Артықшылықтары	Кемшіліктері
Лауазымдық саты тарапынан қысымның қатты болмауы	Икемді әдістер мен іс-тәжірибелерді сәтті қолдануға қатысты эмпирикалық деректердің жеткіліксіз саны
Жылдамдық, икемділік	Өнім / қызмет сапасына әсер етуі мүмкін қауіптер
Өзгелерге оңай берілмейтін білімді қолдану арқылы жылдам оқыту	
Клиенттерді қарқынды түрде тарту	
Бейресми байланыс	
Бірлесіп шешім қабылдау	

*Дереккөз: әдебиеттен алынған авторлық құрылым*

**Жоба сәттілігі.** Жобаның сәттілігі, сондай-ақ жобаны басқару әдіснамасы жобаны басқару әдебиетінде зерттелген тақырыптардың бірі болып табылады. Көптеген жұмыстар осы тақырыпқа арналды. Сонымен қатар, пікірінше, жобаның сәттілік тұжырымдамасын анықтау және өлшеу қиын болуы мүмкін. Дәстүрлі тәсіл, әдетте, сәттілікті ауқым, кесте және баға тұрғысынан өлшейді, ал икемді тәсіл сәттілікті тұтынушыға жеткізілетін өзгерістер мен құндылықтарға қатысты үн қату тұрғысынан өлшейді (Шеффилд және Леметайер, 2010).

Жобаның сәттілік критерийлері мен сәттіліктің маңызды факторлары жобадан жобаға дейін ерекшеленеді және жобаның түріне, сипатына және күрделілік деңгейіне байланысты болады. Осылайша, жобаның сәттілігіне әсер ететін факторлардың бірыңғай тізімі жоқ. Алайда, кейбір ғалымдар жалпы факторлар мен өлшемдерді анықтауға талпыныс жасады, сондай ақ жобаның маңызды жетістігі мен жоба сәттілігінің маңызды факторларының үлгісін жасады. Мысал ретінде, Александрова пен Иванованы алсақ (2012), олар тұжырымдамалық модель әзірледі;

олар сәттіліктің маңызды факторларының негізгі құрамбөліктерін (жоба менеджері, жоғары басшылық қолдауы, дәлелді команда, тиімді байланыс), сәттілік өлшемдерін (белгіленген мерзімде және жоспарланған бюджет аясында қол жеткізілген мақсаттар, қанағаттану, тұрақты жағымды нәтижелер) және жобаның сәттілігін (нәтижелерге қол жеткізу) анықтады.

Сәттілік факторлары мен өлшемдерінің төмендегі анықтамаларын Мюллер (2019) берді: “1) Жоба элементтері болып табылатын сәттілік факторларына әсер жасалғанда аталмыш факторлар сәттілік ықтималдығын арттырады; бұл тәуелсіз айнымалылар, олар сәттілікке жол ашады. 2) Жобаның сәттілігін немесе сәтсіздігін бағалау мақсатында қолданылатын өлшемдер болып табылатын жобаның сәттілік критерийлері; бұлар сәттілікті мөлшерлейтін тәуелді айнымалылар”.

Жобаның сәттілік факторларын әрі қарай қарастыруға байланысты маңызды факторлардың моделі жасалды. Тиісті зерттеулерге сүйене отырып, жоба сәттілігінің маңызды элементтері 6-суретте көрсетілген.



*Дереккөз: әдебиеттен алынған авторлық құрылым*  
**6-сурет** – Жобаның сәттілік аспектілері

**Қорытынды.** Жобаны басқару – қызығушылық әрі пікірталас тудыратын көптеген тақырыптарды қамтитын ерекше сала. Аталмыш мақалада жобаларды басқару әдіснамасына және неше түрлі мағынаға ие тәсілдер тұжырымдамаларына жан-жақты шолу жасалды, бірақ біршама ортақ түсініктер де жоқ емес. Сонымен қатар, жобаны басқару әдіснамасының түпкі мақсаты болып табылатын жоба сәттілігі әдіснама, адами ресурстар, басқарушылық қолдау, заңнама және реттеу сынды факторларға сүйене отырып ұсынылды.

Тиісті тәсіл мен әдіснаманы таңдау және қолдану туралы шешім қабылдау оңай емес, өйткені дәстүрлі және икемді тәсілдердің оң және теріс жақтары бар. Ұйымның түрі мен жоба сипаттамаларын ескере отырып, шешім қабылдаушы бір жоба үшін бір әдіснама аясында екі тәсілді біріктіре алады. Сол себепті басты мәселе - сәттілік ықтималдығын арттыратын екі тәсілге негізделген әдіснаманы қалай жасауға болатынына келіп тіреліп тұр.

Көптеген еңбектер дәстүрлі тәсілді зерттеуге арналғандықтан, тек АТ индустриясынан басқа салаларда икемді тәсілдің қолданылуын зерттеп, үйреніп, сондай-ақ аталмыш жобалардың нәтижелерін (сәттілік немесе сәтсіздік тұстары) қарастырған жөн.

## ӘДЕБИЕТ

1 Икемді одақ, 2001. *Икемді Одақ бағдарламалық жасақтамасын әзірлеуге арналған Манифест*. [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)-нен алынған.

2 Агуанно, К., 2004. *Икемді жобаларды басқару*. Лейкфилд, Канада: мультимедиялық басылымдар.

3 Александрова М., және Иванова Л., 2012. *Жобаны басқарудың сәттілігінің маңызды факторлары: ЕО бағдарламалары қолдайтын жобалардың эмпирикалық мәліметтері*. ASECU 9-шы халықаралық конференциясында ұсынылған «Жүйелі экономикалық дағдарыс: ағымдағы мәселелер мен перспективалар» тақырыбындағы баяндама, Скопье, Македония.

4 Бринккемпер С., 1996. *Әдістерді әзірлеу: ақпараттық жүйелерді әзірлеу әдістері мен құралдарын әзірлеу. Ақпараттық және бағдарламалық технологиялар*, 38(4), 275-280.

5 Чин Г., 2004. *Жобаны икемді басқару: жобаның өзгеретін талаптары жағдайында қалай жетістікке жетуге болады*. Нью-Йорк: АМАКОМ.

6 Чоу Т. және Цао Д., 2008. *Икемді бағдарламалық жасақтама жобаларындағы сәттіліктің маңызды факторларын зерттеу*. Жүйелер мен бағдарламалық қамтамасыздандыру журналы, 81 (6), 961-971.

7 Кларк А., 1999. *Жобаны басқарудың тиімділігін арттыру үшін сәттіліктің негізгі факторларын практикалық тұрғыдан қолдану*. Жобаларды басқарудың халықаралық журналы, 17, 139-145.

8 Конфорта Э.С., Салум Ф., Амарал Д. С., да Силва С. Л. және Маньянини де Алмейда Л. Ф., 2014. *Жобаны икемді басқаруды бағдарламалық жасақтаманы жасаудан басқа салаларда қолдануға бола ма?* Жобаларды басқару журналы, 45 (3), 21-34. doi: 10.1002/pmj.21410.

9 Де Карло Д., 2004. *Жобаларды экстремалды басқару*. Сан-Франциско: Джосси Басс.

10 Эрикссон. 2013. *PROPS Жоба жетекшілері үшін нұсқаулық*. Эрикссон, Стокгольм, Швеция.

11 Фортун Дж. және Уайт Д., 2006. *Жүйелік модель көмегімен жоба сәттілігінің маңызды факторларын анықтау*. Жобаларды басқарудың халықаралық журналы, 24, 53-65.

12 Гейн С., 2001. *Процестерді басқару: Жобаларды басқару мен дамуды біріктіру*. Тиннирелло, П. С. (ред.) Жобаларды басқарудағы жаңа бағыттар, 67-82. Бока-Ратон, Флорида: Ауэрбах Баспасы.

13 Хасс К. Б., 2007. *Жобаны басқарудың дәстүрлі және икемді үйлесімі*. Әлем бүгін, 9 (5), 1-8.

14 Хамфри У. С., 1989. *Бағдарламалық жасақтаманы әзірлеу процесін басқару*. Бостон, Массачусетс: Эддисон-Уэсли.

15 Иивари Дж., Хиршхайм Р., және Клейн Х. К., 2000. *Ақпараттық жүйелерді дамытудағы әдіснамалар мен тәсілдерді жіктеудің динамикалық негізі*. Басқарудың ақпараттық жүйелері журналы, 17 (3), 179-218.

16 Керзнер Х., 2004. *Жобаларды озық басқару: оларды енгізу бойынша үздік тәжірибелер*. Джон Уайли және ұлдары.

17 Мюллер Р., Друин Н. және Санкаран С., 2019. *Жобаларды Ұйымдастырушылық Басқаруды Модельдеу*. Жобаларды басқару журналы, 50, 499-513. doi: <https://doi.org/10.1177/8756972819847876>.

18 Мемлекеттік Сауда Басқармасы., 2009. PRINCE2 әдіснамасы арқылы сәтті жобаларды басқару. Норвич, Ұлыбритания: Кеңсе тауарлары офисі.

19 Жобаларды басқару институты (ЖБИ)., 2017. *Жобаны басқару бойынша білім жиынтығы туралы Нұсқаулық (ЖБББЖ нұсқаулығы)*, 6-шы басылым, Пенсильвания: ЖБИ.

20 Жобаларды басқару институты (ЖБИ), 2017. ЖБИ 2017 «Кәсіп серпіні» туралы егжей-тегжейлі есептер: ұйымдастырушылық икемділік жобалардың сәттілік мөлшерлемесін арттырады.

21 Шеффилд Дж. және Леметайер Дж., 2010. Жобаны басқару әдіснамасындағы сәттіліктің маңызды факторларына сәйкес келуі. ЖБИ ® 2010 Азия-Тынық мұхиты аймағы, Мельбурн, Виктория, Австралия жаһандық конгресінде ұсынылған баяндама. Ньютаун алаңы, Пенсильвания: Жобаларды басқару институты.

22 Спундак М., 2014. Жобаны басқарудың аралас икемді / дәстүрлі әдістемесі – шындық па, әлде елес пе? Рәсім-әлеуметтік және мінез-құлық ғылымдары, 119, 939-948.

23 Тернер Дж. Р. және Киган А., 2000. Жобаларға негізделген ұйымдағы операцияларды басқару. Өзгерістерді басқару журналы, 1, 131-148.

24 Высоцкий Р. К., 2009. Жобаны тиімді басқару: дәстүрлі, икемді, экстремалды. Хобокен, Нью-Джерси: Уайли.

## REFERENCES

1. Gibkiy Soyuz. 2001. Manifest dlya razrabotki programmogo obespecheniya gibkogo Soyuz. [www.agilemanifesto.org-nen-vzyato](http://www.agilemanifesto.org-nen-vzyato).

2. Aguanno. K.. 2004. Upravleniye gibkimi proyektami. Leykfeld. Kanada: multimediyunye izdaniya.

3. Aleksandrova M. i Ivanova L.. 2012. Vazhneyshiyе faktory uspekha upravleniya proyektami: empiricheskiye dannyye proyektov. podderzhivayemykh programmami ES. Doklad na temu «sistemnyy ekonomicheskiy krizis: tekushchiye problemy i perspektivy». predstavlenyy na 9-y Mezhdunarodnoy konferentsii ASECU. Skopye. Makedoniya.

4. Brinkkemper S.. 1996. Razrabotka metodov: razrabotka metodov i sredstv razrabotki informatsionnykh sistem. Informatsionnyye i programmnyye tekhnologii. 38 (4). 275-280.

5. Chin g.. 2004. Gibkoye upravleniye proyektom: kak dobitsya uspekha v usloviyakh menyayushchikhsya trebovaniy proyekta. Nyu-York: AMAKOM.

6. Chou t. i Tsao D.. 2008. Issledovaniye vazhneyshikh faktorov uspekha v proyektakh gibkogo programmogo obespecheniya. Zhurnal sistem i programmogo obespecheniya. 81 (6). 961-971.

7. Klark A.. 1999. Prakticheskoye ispolzovaniye klyuchevykh faktorov uspekha dlya povysheniya effektivnosti upravleniya proyektami. Mezhdunarodnyy zhurnal upravleniya proyektami. 17. 139-145.

8. Konforto E. S.. Salum F.. Amaral D. S.. Da Silva S. L. i Manianini de Almeyda L. F.. 2014. Mozno li ispolzovat gibkoye upravleniye proyektami v drugikh oblastiakh. krome razrabotki programmogo obespecheniya? Zhurnal upravleniya proyektami. 45 (3). 21-34. doi: 10.1002/pmj.21410.

9. De Karlo D.. 2004. Ekstremalnoye Upravleniye proyektami. San-Frantsisko: Dzhossi Bas.

10. Eriksson. 2013. Props rukovodstvo dlya rukovoditeley proyektov. Eriksson. Stokgolm. Shvetsiya.

11. Fortun Dzh. i Uayt D.. 2006. Opredeleniye vazhneyshikh faktorov uspekha proyekta s pomoshchyu sistemnoy modeli. Mezhdunarodnyy zhurnal upravleniya proyektami. 24. 53-65.

12. Geyn S.. 2001. Upravleniye protsessami: integratsiya upravleniya proyektami i razrabotki. Tinnirello. P. S. (red.) Novyye napravleniya v upravlenii proyektami. 67-82. Boka-Raton. Florida: izdatelstvo Auerbakh.

13. Khass K. B.. 2007. Traditsionnoye i gibkoye sochetaniye upravleniya proyektami. Mir segodnya. 9 (5). 1-8.

14. Khamfri U. S.. 1989. Upravleniye protsessom razrabotki programmogo obespecheniya. Boston. Massachusetts: Eddison-Uesli.

15. Iivari Dzh.. Khirshkhaym r. i Klyayn Kh. K.. 2000. Dinamicheskaya osnova klassifikatsii metodologiy i podkhodov v razvitiy informatsionnykh sistem. Zhurnal informatsionnykh sistem upravleniya. 17 (3). 179-218.
16. Kerzner Kh.. 2004. Peredovoye upravleniye proyektami: luchshiy praktiki po ikh vnedreniyu. Dzhon Uayli i ego synovia.
17. Myuller R., Druin N. i Sankaran S.. 2019. Modelirovaniye organizatsionnogo upravleniya proyektami. Zhurnal upravleniya proyektami. 50. 499-513. doi: <https://doi.org/10.1177/8756972819847876>....
18. Upravleniye Gosudarstvennoy Torgovli.. 2009. Upravleniye uspeshnymi proyektami s pomoshchyu metodologii PRINCE2. Norvich. Velikobritaniya: ofis kantselyarskikh tovarov.
19. institut upravleniya proyektami (GIK).. 2017. Rukovodstvo po kompleksu znaniy po upravleniyu proyektami (rukovodstvo po OBZh). 6-e izd.. Pensilvaniya: ZhBI.
20. institut upravleniya proyektami (GIK). 2017. GIK 2017 Podrobnyye otchety o "dinamike professii": organizatsionnaya gibkost povyshayet stavku uspekha proyektov.
21. Sheffield Dzh. i Lemetayer Dzh. 2010. Sootvetstviye naiboleye vazhnym faktoram uspekha v metodologii upravleniya proyektami. Doklad. predstavlenyy na globalnom kongresse ZhBI ® 2010 Aziatsko-Tikhookeanskiy region. Melburn. Viktoriya. Avstraliya. Nyutaun-skver. Pensilvaniya: institut upravleniya proyektami.
22. Spundak M.. 2014. Smeshannaya gibkaya / traditsionnaya metodika upravleniya proyektami-realnost ili illyuziya? Ritual - sotsialnyye i povedencheskiye nauki. 119. 939-948.
23. Terner Dzh. R. i Kigan A. 2000. Upravleniye operatsiyami v organizatsii na osnove proyektov. Zhurnal upravleniya izmeneniyami. 1. 131-148.
24. Vysotskiy R. K.. 2009. Effektivnoye upravleniye proyektom: traditsionnoye. gibkoye. ekstremalnoye. Khoboken. Nyu-Dzhersi: Uayli.

**К. Т. ТУРКЕБАЕВА<sup>1</sup>, О. С. САБДЕН<sup>2</sup>**

*<sup>1</sup>Astana IT University, г. Нур-Султан, Казахстан*

*<sup>2</sup>Институт экономики» Комитета науки Министерства образования и науки Республики Казахстан, Алматы, Казахстан*

**АНАЛИЗ МЕТОДОЛОГИИ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА:  
ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР**

*В сегодняшней быстро меняющейся экономической и деловой среде растет популярность, интерес и потребность в эффективном способе организации работы. Проектный подход как рабочая форма и концепция управления организацией распространились в разные отрасли: государственное управление, строительство, энергетика, ИТ, консалтинг, финансовые услуги, образование, производство. Текущее состояние управления проектами характеризуется существенным ростом реализованных проектов в различных сферах.*

*Термин «методология управления проектами» датируется началом 60-х прошлого столетия и продолжает развиваться благодаря новым подходам, таких как agile и гибридный. Настоящее исследование направлено на обзор теоретической литературы по концепции методологии проектного подхода, преимуществ и недостатков традиционного и гибкого подходов путем рассмотрения различных работ, теорий, моделей, идей, мнений и методов, организующих теорию и практику управления проектами.*

*В настоящей статье рассматриваются различные взгляды, знания и результаты исследований в области методологии управления проектами как фактора успеха проекта, что является конечной целью достижения заданного результата.*

**Ключевые слова:** управление проектами, методология, подход, успех проекта.

**K. T. TURKEBAYEVA<sup>1</sup>, O. S. SABDEN<sup>2</sup>**

*<sup>1</sup>Astana IT University, Nur-Sultan, Kazakhstan*

*<sup>2</sup>Institute of Economics Science Committee of the Ministry of Education of the Republic of Kazakhstan, Almaty, Kazakhstan*

### **ANALYSIS OF PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY: LITERATURE REVIEW**

*In today's rapidly changing economic and business environment, there is a growing popularity, interest and need for an efficient way of organizing work. The project approach as a working form and concept of organisation's management has spread to various industries: public administration, construction, energy, IT, consulting, financial services, education, and manufacturing. The current state of project management is characterized by significant increase of realised projects in various areas.*

*The term "project management methodology" dates back to the early 60s of the last century and continues to develop by inventions of relatively new approaches such as agile and hybrid. This study aims to review the theoretical literature on the concept of project management methodology, the advantages and disadvantages of traditional and agile approaches by considering different works, theories, models, ideas, opinions and methods that organize the theory and practice of project management.*

*This article discusses diverse views, knowledge and research results in the field of project management methodology as a factor of project success, which is the ultimate goal to achieve a given result.*

**Key words:** project management, methodology, approach, project success.