Döwlet dolandyryşynyň liderleri üçin IKT Akademiýasy

Modul 7

IKT oblastyndaky taslamalary nazaryýetde we tejribeçilikde dolandyrmak

Mariýa Huanita R. Makapagal we Jon J. Makasio

APCiCT **ÖSÜŞ ÜÇIN INFORMASIÝA WE KOMMUNIKASIÝA TEHNOLOGIÝALARY BOÝUNÇA AZIÝA–ÝUWAŞ OKEAN OKUW MERKEZI**

UDK 004
BBK 32.88
M 26

Döwlet dolandyryşynyň liderleri üçin IKT Akademiýasy

Mariýa Huanita R. Makapagal we Jon J. Makasio

M 26 Modul 7: IKT oblastyndaky taslamalary nazaryýetde we tejribeçilikde dolandyrmak. – B.: 2009 – 122 s.

ISBN 978-9967-25-636-1
ISBN 978-9967-25-638-5 (umumy)

Bu iş Creative Commons Attribution 3.0. ygtyýarnamasy boýunça goýberildi. Ygtyýarnamanyň nusgasy http://creativecommons.org.icenses/by/3.0/ salgy boýunça elýeterlidir.

Bu çap edilişde beýan edilen pikirler, suratlar we bahalandyrmalar boýunça jogapkärçilik awtorlardadyr, hem-de olar hökmany ýagdaýda Birleşen Milletler Guramasynyň makullan nukdaýnazary ýa-da materiallary hökmünde seredilmeli däldir.

Bu çap edilişdäki ulanylýan belgilemeler we materialy beýan ediş ol ýa-da beýleki ýurduň, territoriýalaryň, şäheriň ýa-da etrabyň, ýa-da olaryň administrasiýasynyň, ýa-da olaryň serhetleriniň delimitasiýasynyň hukuk statusy barada Birleşen Milletler Guramasynyň Sekretariatynyň adyndan haýsy hem bolsa bir pikiri aňlatmagy göz öňünde tutmaýarlar.

Firmalaryň we kommersiýa önümleriniň atlarynyň ýatlanylmagy olaryň Birleşen Milletler Guramasy tarapyndan makullanylmagyny aňlatmaýar.

Ösüş üçin Informasiýa we Kommunikasiýa Tehnologiýalary boýunça
Birleşen Milletleriň Aziýa-Yuwaş okean okuw Merkezi (UN–APCICT)
Bonbudong, 3-nji gat, Songdo Tehniki Parky,
7-50 Songdo-dong, Yeonsu-gu, Inçeon şäheri,
Koreýa Respublikasy

Telefon: +82 32 245 1700-02
Faks: +82 32 245 7712
Elektron poçta: info@unapcict.org
http://www.unapcict.org

M 2303010000-09 UDK 004
ISBN 978-9967-25-636-1 BBK 32.88
ISBN 978-9967-25-638-5 (umumy)

Awtorlyk hukuklary © UN –APCICT 2009 degişli

DÖWLET DOLANDYRYŞYNYŇ LIDERLERI ÜÇIN IKT AKADEMIÝASYNYŇ MODULLARYNYŇ TAPGYRYNA SÖZBAŞY

21-nji asyr globallaşýan dünýäde adamlaryň artýan özara baglanyşygy bilen häsiýetlenýär. Bu adamlaryň durmuşyny ymykly gowulandyryp we garyplygy azaltmaga hemaýat berip biljek täze tehnologiýalaryň, zerur maglumatlara we bilimlere elýeterliligiň giňeldilmeginiň kömegi bilen adamlaryň millionlary üçin mümkinçilikler açylýan dünýädir. Emma bu diňe, eger-de ösýän özara baglanyşyk gymmatlyklaryň alyş-çalşygy, progresiň ähli halklara gulluk edýän ählumumy we durnukly ösüş üçin eýerjeňlik we raýdaşlygy bilen ugurdaş alnyp barlan ýagdaýynda mümkindir.

Informasion–kommunikasion tehnologiýalaryň (IKT) ösüşi babatynda soňky ýyllarda Aziýa we Ýuwaş okean "üýtgeşik ýokary derejede sebit" boldular. Halkara elektriki aragatnaşyk Birleşiginiň maglumatlaryna görä sebitde fiksirlenen aragatnaşygyň müşderileriniň 2 milliarddan köprägi we mobil aragatnaşygyna ýazylanlaryň 1,4 milliarddan köprägi ýaşaýar. 2008-nji ýylyň ortasynda diňe Hytaýda we Hindistanda dünýäniň mobil telefonlarynyň dörtden biri bar diýlip hasaplanyldy. Aziýa – Ýuwaş okean sebitine dünýäniň Internet ulanyjylarynyň 40 göterimi düşýär we dünýäniň möçberinde 39 göterim paý bilen giň zolakly Internediň dünýäde iň uly bazary bardyr.

Çalt tehniki progresiň fonunda köpler sifrleýin deňsizligi aradan aýyrmagyň mümkinçiligi barada soragy özlerine berdiler. Gynansak hem, bu soraga jogap – häzire çenli "entek ýok". Hat-da Ženewada 2003-nji ýylda bolup geçen informasion jemgyýetiň soraglary boýunça ýokary derejedäki Bütindünýä duşuşygyndan (IJSÝDBD) bäş ýyl geçeninden soňra, hem-de ähli täsir galdyryjy tehnologiki üstünliklere we sebitdäki esasy oýunçylaryň borçnamalaryna garamazdan, aragatnaşygyň esasy serişdeleri entek hem adamlaryň agdyklyk ediji köplüginden, aýratyn hem garyplaryň elýeterliliginden daşda bolmagyna galýarlar.

Sebitiň 25 ýurdundan gowragynda, esasan hem, adalarda ýerleşýän uly bolmadyk, ösýän döwletlerde we deňze çykalgasy bolmadyk ösýän ýurtlarda 100 adama Internedi ulanyjylardan 10-dan azy düşýär, hem-de bu ulanyjylar, esasan, uly şäherlerde toplanandyrlar, şol bir wagtda bolsa sebitdäki käbir ösen ýurtlar 100 adama Internedi ulanyjylaryň 80-den gowragyna eýedirler. Giň zolakly Internet bilen üpjün edilişde ösen we ösýän ýurtlar bilen aradaky tapawut has-da täsir galdyryjydyr.

Sifrleýin deňsizligi ýeňip geçmek maksatlary bilen we sebitde ählumumy sosial-ykdysady ösüş üçin IKT-niň potensialyny durmuşa geçirmek boýunça ösýän ýurtlarda syýasaty işläp düzüjilere öňe sürülýän meseleleri kesgitlemek, syýasaty kabul etmek, kadalaşdyryjy-hukuk esaslary işläp düzmek, maliýe serişdelerini bölüp bermek, hem-de bolsa IKT-senagatynyň pudagynyň we öz raýatlarynyň arasynda IKT ugrunda başarnyklaryň ösüşine hemaýat berýän hyzmatdaşlyk gatnaşyklaryna ýardam bermek gerekdir.

Hereketleriň IJSÝDBD meýilnamasynda "... her adam informasion jemgyýetiň we bilimler ykdysadyýetiniň artykmaçlyklaryna düşünmek, gatnaşmak we ulanmak üçin gerekli başarnyklary we bilimleri gazanmaga mümkinçilige eýe bolmalydyr" diýlip aýdylýar. Bu maksat üçin hereketleriň Meýilnamasynyň çäklerinde IKT oblastynda ýokary kär derejeli (kwalifikasiýaly) hünärmenleriň we bilermenleriň kritiki massasyny döretmeklige aýratyn üns bermek bilen, potensialy ösdürmek oblastynda halkara we sebitleýin hyzmatdaşlyga çagyryş bar.

Hut şu çagyryşa jogap hökmünde Ösüş üçin Informasiýa we kommunikasiýa tehnologiýalary boýunça Aziýa – Ýuwaş okean okuw merkezi (IKTÖ AÝOM) ösüş üçin IKT-ni okatmak boýunça bu ählitaraplaýyn okuw maksatnamasyny – Döwlet dolandyryşynyň liderleri üçin IKT Akademiýasyny – işläp düzdi, ol syýasaty işläp düzüjilere IKT oblastynda has netijeli görnüşde başlangyçlary meýilleşdirmäge we amala aşyrmaga kömek etjek esasy bilimleri we tejribäni ýaýratmaga gönükdirilen häzirki wagtdaky sekiz özbaşdak, emma özara baglanyşykly modullardan durýar.

IKTÖ AÝOM Aziýa we Ýuwaş okean üçin Ykdysady we sosial iş toparynyň (AÝOYSIT, ESKATO) bäş sebitleýin institutlarynyň biri bolup durýar. AÝOYSIT Aziýada we Ýuwaş okean sebitinde durnukly we ählitaraplaýyn sosial-ykdysady ösüşe derňew, kadalaşdyryjy iş, potensialy, sebitleýin hyzmatdaşlygy we bilimleriň alyş-çalşygyny ösdürmek esasynda hemaýat berýär. BMG-ýň beýleki agentlikleri, halkara guramalary, milli hyzmatdaşlar we gyzyklanýan taraplar bilen hyzmatdaşlykda AÝOYSIT guramasy IKTÖ AÝOM üsti bilen Akademiýanyň bu modullarynyň dürli ýurtlarda ulanylmagyna, kämilleşdirilmegine we terjimesine, hem-de bolsa hökümetiň ýokary we orta derejeli wezipeli adamlary üçin milli we sebitleýin maslahatlaryň üsti bilen regulýar esasda olaryň okadylmagynyň guralmagyna goldawy bermäge borçlanýar, bu işleriň maksady artan potensialyň we alnan bilimleriň IKT-niň bähbitlerine ulalýan düşünmelere eltmeginden we ösüş oblastynda maksatlara ýetmäge anyk çärelere öwrülmeginden ybaratdyr.

Noelin Heýzer
Birleşen Milletler Guramasynyň Baş Sekretarynyň Orunbasary
AÝOYSIT-iň Ýerine ýetiriji sekretary

SÖZBAŞY

Döwlet dolandyryşynyň liderleri üçin IKT Akademiýasynyň modullarynyň tapgyryny işläp düzmek prosesine syýahat hakykatdan hem ylham beriji we öwrediji tejribe boldy. Ol diňe bir IKT oblastynda potensialy döretmekde boşluklary doldurmak üçin hyzmat etmedi, eýsem köpsanly adamlaryň gatnaşmagy we prosese dahyllylyk duýgusy arkaly okuw kurslarynyň maksatnamalaryny işläp düzmek üçin täze ýoly geçirdi.

Akademiýa IKTÖ AÝOM maksatnamalarynyň flagmanydyr, ol bar bolan okuw materiallaryň güýçli we pes taraplarynyň işeňňir barlaglarynyň we derňewiniň esasynda, hem-de öňdebaryjy bilermenleriň arasynda resenzirlemek prosesinde işlenilip düzüldi. Köp sebitlerde Akademiýanyň okadyjy maslahatlary geçirildi, olar dürli ýurtlardan bolan gatnaşyjylaryň arasynda tejribäni we bilimleri alyş-çalyş etmek üçin bahalandyryp bolunmajak mümkinçiligi üpjün etdiler, bu proses Akademiýanyň uçurymlaryny modullary laýyklaşdyrmakda we emele getirmekde alyp baryjy oýunçylara öwürdi.

Akademiýanyň başdaky sekiz modullaryny milli derejede okatmaga başlamak ähli sebit boýunça ösüş üçin IKT (IKTÖ) syýasatyny işläp düzmek oblastynda potensialy güýçlendirmek üçin bar bolan hyzmatdaşlyk gatnaşyklaryny berkitmek we täzelerini gurmak boýunça kemala getiriji prosesiň döremegini aňladýar. IKTÖ AÝOM syýasaty ähli işläp düzüjileri Akademiýa tarapyndan gurşap almak prosesini üpjün etmekde özüniň esasy çemeleşmesi hökmünde milli Akademiýalaryň işleriniň başynda tehniki goldawy bermäge taýýardygyny aňladýar. Merkez merkezi, döwlet we ýerli dolandyryş edaralary bilen eýýäm göni baglanyşygy bolan sebitleýin we milli okuw edaralarynyň birnäçesi bilen, olaryň IKTÖ oblastynda potensialyny güýçlendirmek üçin, Akademiýanyň milli zerurlyklara we öňe sürülýän meselelere aýratyn üns berýän modullaryny ýerlileşdirmek, terjime etmek we olary okatmak ýoly bilen ýakyndan hyzmatdaşlyk edýär. Bar bolan modullaryň çägini we gurşap alşyny mundan hem buýanky giňeltmek we täzelerini işläp düzmek boýunça meýilnamalar hem bar.

Ondan başga-da, IKTÖ AÝOM Akademiýanyň modullarynyň mazmunynyň sebitde has uly auditoriýa ýetmegini üpjün etmek üçin köp derejeli çemeleşmäni ýarag edinýär. Sebitleýin we milli Akademiýalaryň üsti bilen Akademiýanyň materiallaryny gös-göni okatmak bilen bir hatarda IKTÖ AÝOM öz IKTÖ AÝOM Wirtual Akademiýasyny esaslandyrdy (APCICT Virtual Academy, AVA), ol

Akademiýanyň torlaýyn distansion okadyjy platformasy bolup durýar, hem-de ol gatnaşyjylary öz saýlawy boýunça materiallary öwrenmek mümkinçiligi bilen üpjün etmek üçin niýetlenilen. AVA prezentasiýalaryň slaýdlary we tematiki barlaglar ýaly Akademiýanyň ähli modullarynyň we bilelikdäki materiallarynyň torda ýüklemek, köp gezek ulanmak, kämilleşdirmek we ýerlileşdirmek üçin ýeňil elýeterlidigini kepillendirýär, hem-de ol dürli wezipeleri, şol sanda wirtual leksiýalary, okatmak prosesini guramak we täze mazmuny işläp düzmek we ygtyýarnamalaşdyrmak üçin okuw serişdelerini özünde saklaýar.

Sekiz sany moduldan ybarat başdaky tapgyr we olaryň Akademiýanyň sebit, sebitden daşary we milli maslahatlarynyň çäklerinde okadylmagy köp adamlaryň we guramalaryň işe wepalylygy we başlangyçly gatnaşmagy bolmasa mümkin bolmazdy. Men Akademiýanyň uçurymlarynyň we döwlet pudaklaýyn edaralaryndan, okuw jaýlaryndan biziň hyzmatdaşlarymyzyň, hem-de Akademiýanyň maslahatlaryna gatnaşan sebitleýin we milli guramalaryň tagallalaryny we ýeten sepgitlerini bellemek üçin bu mümkinçilikden peýdalanmak isleýärin. Olar modullaryň mazmunyna gymmatly goşant goşmakdan başga, has wajyp zat, olar öz ýurtlarynda Akademiýanyň tarapdarlaryna öwrüldiler, onuň netijesinde IKTÖ AÝOM we milli, sebitleýin edaralaryň–hyzmatdaşlaryň birnäçesiniň arasynda Akademiýanyň kurslaryny kämilleşdirmek we ýurtlarda regulýar kurslaryny geçirmek maksatlary bilen ylalaşyklar baglaşyldy.

Ondan başga-da, men bu adaty däl syýahaty mümkin eden köp öňdebaryjy adamlaryň özüni aýamazdan görkezen tagallalaryna aýratyn minnetdarlygymy aýtmak isleýärin. Bu Şahid Akhtar, Akademiýanyň taslamasynyň maslahatçysy; Patrisia Arinto, redaktor; Kristina Apikul, goýberiji redaktor; Akademiýanyň modullarynyň ähli awtorlary we IKTÖ AÝOM komandasy.

Akademiýada beýan edilen gymmatly bilimleriň Aziýanyň we Ýuwaş okeanyň ähli burçlarynda adamlaryň arasynda rezonans döredip ýaýramagy üçin IKTÖ AÝOM we onuň ähli hyzmatdaşlary Akademiýanyň terjimesini we mazmunyny ýerlileşdirmegiň üstünde üznüksiz işlediler. Hut şu tagallalar bilen biz häzirki wagtda Akademiýanyň rus wersiýasyny çap edýäris.

Akademiýanyň rus wersiýasyny taýýarlamak boýunça komanda terminologiýanyň dilde häzirki wagtda ulanylýana laýyk geler ýaly, nýuanslaryň we inçelikleriň şöhlelendirilmegi, mazmunyň terjimesiniň bolsa esaslandyrylmagy üçin köp wagty sarp etdiler. Bu manyda olar Akademiýanyň modullarynyň ikinji awtorlary boldular. Men Informasion tehnologiýalaryň Gyrgyzystandaky Milli merkezine, onuň işgärlerine olaryň özüni aýamazdan görkezen tagallalaryna we bu başlangyja

wepalylygy üçin meniň çuňňur minnetdarlygymy aňlatmak isleýärin. Hususan-da, Almaz Bakenow, Munar Usubaliýewa, Bella Moldobaýewa, Andreý Smirenskiý, Dmitriw Petrenko, Amanbek Bawlankulow, Emil Albanow we Meder Mamutow tarapyndan ýerine ýetirilen ajaýyp işleri bellemek isleýärin.

Men Akademiýanyň IKT oblastynda adam resurslarynyň ýetmezçiligini azaltmak, IKT-ni ornaşdyrmak ýolunda barýerleri aradan aýyrmak, sosial-ykdysady ösüşi tizleşdirmekde IKT-ni ulanmaga hemaýat bermek we Müňýyllygyň ösüşiniň maksatlaryna ýetmekde halklara hemaýat berjekdigine çyndan umyt bildirýärin.

Heun-Suk Ri,
IKTÖ AÝOM Direktory

OKUW MODULLARYNYŇ TAPGYRY BARADA

Häzirkizaman "maglumat asyrynda" maglumata ýönekeý elýeterlilik biziň ýaşaýyş, iş we dynç alyş keşbimizi üýtgedýär. "Sifrleýin ykdysadyýet", ol "bilimler ykdysadyýeti", "torlaýyn ykdysadyýet" ýa-da "täze ykdysadyýet" hökmünde hem belli, harytlary öndürmekden ideýalary döretmäge geçmek bilen häsiýetlendirilýär. Bu ykdysadyýetde we umuman alanyňda tutuş jemgyýetde maglumat we kommunikasion tehnologiýalarynyň (IKT) rolunyň baştutanlygy bolmasa-da, artmaklygyny nygtaýar.

Netijede, tutuş dünýäde hökümetler ösüş maksatlary üçin IKT (IKTÖ) has uly ünsleri berýärler. Bu ýurtlaryň hökümetleri üçin IKTÖ diňe bir IKT senagatynyň ýa-da ykdysadyýetiň sektorynyň ösmeginde däl-de, eýsem sosial, şonuň ýaly-da syýasy ösüşi höweslendirmek üçin IKT-niň ykdysadyýete girizilmeginden ybaratdyr.

Muňa garamazdan, IKT oblastynda syýasaty işläp düzmekde hökümetiň duçar bolýan kynçylyklary bilen bir hatarda, syýasaty işläp düzüjileriň köplenç özleriniň milli ösüş maksatlary üçin ulanýan tehnologiýalary bilen tanyş däl bolmak fakty hem bardyr. Hiç kimiň tanyş däl zadyny dolandyryp bilmejekdigi sebäpli köp syýasatçylar IKT oblastynda syýasaty işläp düzmekden gaça durýarlar. Emma IKT oblastynda syýasaty işläp düzmegi "tehnarlara" bermek hem dogry däldir, sebäbi köplenç olarda tehnologiýalary işläp düzmegiň we ulanmagyň berjek syýasy netijeleri barada düşünjeler ýok.

IKT Akademiýasynyň döwlet dolandyryşynyň liderleri üçin modullarynyň tapgyry BMG-yň Ösüş maksatlary üçin Informasiýa we Kommunikasiýa Tehnologiýalary boýunça Aziýa-Ýuwaş okean okuw Merkezi (IKTÖ AÝOM) tarapyndan aşakdakylar üçin işlenilip düzüldi:

1. IKT oblastynda syýasaty işläp düzmek üçin jogapkär umumymilli we ýerli derejeli dolandyryş syýasatçylary;

2. IKT esasynda amaly goşyndylary işläp düzmek we ornaşdyrmak üçin jogapkär döwlet wezipeli adamlary;

3. Döwlet sektorynyň IKT serişdelerini taslamalary dolandyrmak üçin ulanmaga ymtylýan ýolbaşçylary.

Modullaryň tapgyrlary IKTÖ bilen syýasat, şonuň ýaly-da tehnologiýa nukdaýnazaryndan bagly bolan amaly ähmiýetli soraglar bilen tanyşdyrmaga ymtylýar. Maksat IKT boýunça tehniki gollanmany işläp düzmekden däl-de, eýsem, häzirkizaman sifrleýin tehnologiýalaryň mümkinçiliklerine ýa-da onuň haýsy ugurda ösjekdigine, hem-de syýasy çözüwleri işläp düzmek üçin onuň nämäni aňladýandygyna gowy düşünmegi üpjün etmekden ybaratdyr. Modullarda açylýan temalar okatmakda zerurlyklaryň derňewi we dünýäniň beýleki ýurtlarynda ulanylýan okuw materiallaryny öwrenmek esasynda kesgitlenildiler.

Bu modullar olar aýratyn okyjylar tarapyndan özbaşdak öwrenmek, ýa-da taýýarlanyşda ýa-da maksatnamanyň gidişinde resurs hökmünde ulanylyp bilner ýaly görnüşde işlenilip düzüldiler. Bu modullar özbaşyna awtonomdyrlar, emma şol bir wagtda öz aralarynda baglanyşyklydyrlar, hem-de tapgyryň modullaryndaky temalary we ara alyp maslahatlaşmalary öz aralarynda baglanyşdyrmak üçin tagallalar edildiler. Modullary degişli ygtyýarnamalaşdyrmakdan geçip biljek bitewi kursa birleşdirmek uzak möhletleýin maksat bolup durýar.

Her modulyň başynda okatmagyň maksatlary we wezipeleri beýan edilýärler, olar boýunça okyjy öz üstünliklerini bahalandyryp biler. Modulyň mazmuny aýratyn bölümlere bölünendir, olara esasy baş ýörelgeleri çuň düşünmäge kömek edýän tematiki barlaglar we gönükmeler girýärler. Gönükmeleri özbaşdak we toparlarda hem ýerine ýetirip bolýar. Ara alyp maslahatlaşmagyň kesgitli aspektlerini şöhlelendirmek üçin modula tablisalar we suratlar girizildi. Okyjylaryň ünsüne edebiýat çeşmelerine we Internet resurslaryna ýüztutmalar berlendir, olar goşmaça maglumaty we bilimleri almak mümkinçiligini berýärler.

IKTÖ-ni ulanmak dürli taraplaýyndyr, şonuň üçin okuw modullarynda seredilýän käbir tematiki barlaglar we mysallar biri-birine gapma-garşy durýan hökmünde görünmekleri mümkin. Muňa garaşmalydyr, sebäbi bu örän täze we çylşyrymly ders, hem-de dünýäniň ähli ýurtlary ösüş üçin gural hökmünde IKT mümkinçiliklerini öwrenmek prosesine girişmeli diýlip göz öňünde tutulýar.

Akademiýanyň modullarynyň tapgyryny çap edilen formatda goldamak torda interaktiw distansion okatmagyň platformasynda – IKTÖ AÝOM-iň Wirtual Akademiýasynda – (AVA IKTÖ – http://www.unapcict.org/academy) – amala aşyrylýar, onda wirtual klaslar ulanylýar, olarda okuw modullarynyň PowerPoint wideo formatynda we prezentasiýalarynda mugallymlaryň çykyşlary görkezilýär.

Ondan başga-da, IKTÖ AÝOM bilelikdäki iş üçin IKTÖ-niň elektron merkezini işläp düzdi (e-Collaborative Hub) (e-Cob Hub – http://www/unapcicit.org/ecohub), ol praktiki işgärler we syýasatçylar üçin okatmak we sapak bermek oblastlarynda olaryň tejribesini ýokarlandyrmak maksatlary üçin bölünip berlen torlaýyn resursdyr. E-Co Hub IKTÖ-niň dürli aspektleri boýunça bilimleriň resurslaryna elýeterliligi berýär hem-de bilimleri we tejribäni alyş-çalyş etmek, IKTÖ-ni öňe sürmekde hyzmatdaşlyk üçin interaktiw giňişligi üpjün edýär.

MODUL 7

Bu modul IKTÖ-ni durmuşa geçirmek taslamalaryna degişli edilýän taslamalary dolandyrmagyň esasy konsepsiýalaryna giriş bolup durýar. Onda IKT oblastynda hyzmatlary durmuşa geçirmek we dolandyrmak üçin giňden ulanylýan taslamalary dolandyrmak boýunça usullar, prosesler we dersler hödürlenilýärler. Tematiki barlaglar, praktiki gurallar we şablonlar teklip edilýärler, özi hem bu ýerde IKT oblastynda taslamalary meýilnamalaşdyrmak we dolandyrmak boýunça unikal mysallar berilýärler.

Modulyň maksady

Bu modul aşakdaky maksatlary yzarlaýar:

1. IKT oblastynda taslamalar meýilnamalaşdyrylandaky we dolandyrylandaky düşünjeleriň, ýörelgeleriň we prosesleriň gysgaça synyny bermek

2. Ösýän ýurduň kontekstinde IKT oblastyndaky taslamalary meýilnamalaşdyrmakdaky we dolandyrmakdaky dürli soraglary we problemalary ara alyp maslahatlaşmak;

3. IKT oblastynda taslamalary dolandyrmak üçin çemeleşmeleri we gurallary beýan etmek.

Okatmagyň netijeleri

Bu moduly öwrenmegi tamamlandan soňra okyjylar başarmaly:

1. IKT oblastyndaky taslamalaryň düşünjelerini, ýörelgelerini, hem-de bolsa dolandyrmak proseslerini ara alyp maslahatlaşmagy;

2. IKT oblastyndaky taslamalar meýilnamalaşdyrylandaky we dolandyrylandaky soraglary we problemalary ösýän ýurduň kontekstinde ara alyp maslahatlaşmagy, hem-de bolsa degişli çözüwleri we çemeleşmeleri teklip etmegi;

3. IKT oblastyndaky taslamalary dolandyrmagyň dürli tapgyrlary üçin dürli serişdeleri we gurallary ulanmagy;

4. IKT oblastyndaky bar bolan we meýilnamalaşdyrylýan taslamalary dolandyrmak babatynda kritiki bahalandyrmagy bermegi.

MAZMUNY

Döwlet dolandyryşynyň liderleri üçin IKT Akademiýasynyň modullarynyň tapgyryna sözbaşy 3
Sözbaşy 5
Okuw modullarynyň tapgyry barada 7
Modul 7 9
Modulyň maksatlary 9
Okatmagyň netijeleri 9
Tematiki barlaglaryň sanawy 11
Ara goşmalaryň sanawy 11
Suratlaryň sanawy 12
Tablisalaryň sanawy 12
Gysgaltmalar 13
Şertli belgilemeleriň sanawy 13

1. IKT oblastynda taslamalary dolandyrmagyň esasy konsepsiýalary 15
1.1 Taslamalary dolandyrmak we IKT-ni ösüş üçin ulanmak 16
1.2 Taslamalary dolandyrmak näme? 21
1.3 IKTÖ taslamalaryny dolandyrmagyň tapgyrlary 23
1.4 Dolandyrmagyň wektorlary: adamlar, prosesler we tehnologiýalar .. 33
1.5 Tejribelikden sapaklar 34

2. IKT oblastynda taslamalary dolandyrmak, adam resurslarynyň roly we gyzyklanýan taraplaryň gatnaşmagy 39
2.1 Adam resurslary we guramaçylyk üýtgemelerini dolandyrmak 39
2.2 Gyzyklanýan taraplaryň derňewi we olaryň gatnaşmagy 40
2.3 Taslamanyň eýesi 43
2.4 Taslamanyň sponsorlary we donorlary 43
2.5 Täsirli şahslar 44
2.6 Taslamanyň tarapdarlary 44
2.7 Taslamanyň ýolbaşçysy 45
2.8 Taslamalaşdyryjy topar 48

3. Taslamanyň başlangyjyny goýmak, taslamanyň mazmunyny 51

meýilnamalaşdyrmak we kesgitlemek: düşünjeler, problemalar we bar bolan tejribeçilik ....
3.1 Taslamanyň başlangyjy: taslama boýunça biznes-meýilnamany döretmek 51
3.2 Tehniki-ykdysady esaslandyryş 55
3.3 Logiki-strukturalaýyn çemeleşme 61
3.4 Taslamanyň meýilnamasynyň diapazony 73
3.5 Taslamanyň esasy tapgyrlary we netijeleri 74
3.6 Taslamanyň esasy çärelerini meýilnamalaşdyrmak 76
3.7 Taslamany dolandyrmagyň ofisi 77

4. Taslamany durmuşa geçirmek we oňa gözegçilik: düşünjeler, problemalar we bar bolan tejribeçilik 81
4.1 IKT-ni dolandyrmagyň proseslerini durmuşa geçirmek 82
4.2 Wagty dolandyrmak 83
4.3 Çykdajylary dolandyrmak 84
4.4 Hili dolandyrmak 85
4.5 Üýtgemeleri dolandyrmak 86
4.6 Kommunikasiýalaryň meýilnamasy: üýtgemeleri dolandyrmagyň strategiýasy 87
4.7 Töwekgellikleri dolandyrmak 89
4.8 Satyn almalary dolandyrmak 91
4.9 Kabul etmegi dolandyrmak 94

5. Taslama gözegçilik we ony göz astynda saklamak: düşünjeler, problemalar we bar bolan tejribeçilik 97
5.1 Ýerine ýetirilişiň gidişini göz astynda saklamak 97
5.2 Ýerine ýetirilişiň barşy barada hasabatlylyk 98

6. Taslamany ýapmak: düşünjeler, problemalar we bar bolan tejribeçilik 101
6.1 Taslamanyň netijelerini kabul etmek 101
6.2 Taslamany bahalandyrmak 102
6.3 Alnan tejribäni ulanmak 103

7. Taslamadan soňky işewürlik: IKT ulgamlarynyň ekspluatasiýasy we durnuklylyk problemalary 105
7.1 Syýasy gurşaw 105

7.2 Hyzmat bermek we kämilleşdirmek üçin potensial 106
7.3 Üznüksiz propaganda 106

Goşundy 110
Goşmaça edebiýat 110
Glossariý 112
Instruktor üçin bellikler 115
Awtorlar barada 118

Tematiki derňewleriň sanawy

1. Bek-ofisi awtomatlaşdyrmak: netijeliligi we hyzmat bermegi ýokarlandyrmak 18
2. Braziliýada munisipal toruň taslamasy: Piraí sifrleýin taslama 24
3. Çilide elektron bilim oblastyndaky Enlaces taslamasy 41

Ara goşmalaryň sanawy

Ara goşma 1 Okuw kitaplaryndaky “taslama” termininiň kesgitlemesi 16
Ara goşma 2 “Taslamany dolandyrmagyň” kesgitlemeleri 22
Ara goşma 3 IKTÖ oblastynda taslamalary durmuşa geçirmekden alnan sapaklar 34
Ara goşma 4 IKT-niň goldawy bilen ösüşiň ýokary netijeli başlangyçlarynyň 12 sany aýratynlyklary 37

Suratlaryň sanawy

Surat 1. Garyplygy azaltmagyň strategiýalarynyň maksatnamalary, IKTÖ we IKT oblastlaryndaky taslamalar 20
Surat 2. Taslamanyň sikli 30
Surat 3. IKT ulgamlarynyň ýaşaýyş sikli 31
Surat 4. Taslamany dolandyrmak: adamlar, prosesler we tehnologiýalar 34
Surat 5. Taslamany meýilnamalaşdyrmagyň tapgyrlary 52
Surat 6. Problemalar agajynyň mysaly 63
Surat 7. Problemalaryň derňewiniň diagrammasy 65
Surat 8. Problemalar agajynyň LSM bilen arabaglanyşygy 66

Surat 9.	Taslamany dolandyrmagy meýilnamalaşdyrmagynyň gurşap alşy	73
Surat 10.	Taslamanyň guramaçylyk strukturasynyň mysaly	78
Surat 11.	Taslamany durmuşa geçirmek tapgyrynda dolandyrmak boýunça işler	81
Surat 12.	IKT oblastyndaky taslamany durmuşa geçirmek tapgyrynda dolandyrmak boýunça işleriň diapazony	82
Surat 13.	Töwekgellikleriň profili	90
Surat 14.	Bahalandyrmak, göz astynda saklamak/derňew boýunça çäreleriň LSM maksatlarynyň iýerarhiýasy bilen arasyndaky özara baglanyşyk	97

Tablisalaryň sanawy

Tablisa 1	Adaty taslamalary we IKT oblastyndaky taslamalary deňeşdirmek	17
Tablisa 2	Taslamanyň tapgyrlar boýunça çelgileri (dürli wersiýalar)	26
Tablisa 3	Taslamany dolandyrmagyň tapgyrlaryny taslamalaryň görnüşleri boýunça kesgitlemek	27
Tablisa 4	Ideal taslamalaşdyryş we IKT oblastyndaky taslamalary dolandyrmagyň hakykaty	36
Tablisa 5	Taslamanyň netijeli ýolbaşçysynyň häsiýetleri we başarnyklary	46
Tablisa 6	Gyzyklanýan taraplary derňemek üçin nusganyň şablony	50
Tablisa 7	Durnuklylygy bahalandyrmak üçin telemerkeziň býujetiniň shemasy	59
Tablisa 8	Telemerkezleri döretmek boýunça taslamalardan käbir mümkin bolan bähbitler/netijeler	60
Tablisa 9	Logiki-strukturalaýyn çemeleşme	62
Tablisa 10	Logiki-strukturalaýyn matrisa	68
Tablisa 11	LSM-i derejeler boýunça beýan etmek	69
Tablisa 12	Doldurylan LSM-iň mysaly	71
Tablisa 13	Taslamalaryň çelgileriniň we çykyş netijeleriniň takmynan sanawy	74
Tablisa 14	Meseleleri, işleriň görnüşlerini we çäreleri meýilnamalaşdyrmak	76
Tablisa 15	Önümçilik tapgyry üçin Gantyň diagrammasynyň mysaly	83
Tablisa 16	Işleriň meýilnamasynyň tertibiniň mysaly	83
Tablisa 17	Hiliň standartlarynyň mysaly	86
Tablisa 18	Artykmaçlyklary durmuşa geçirmek	03

Gysgaltmalar

IKTÖ AÝOM	АТУЦ ИКТР, APCICT	Ösüş üçin Informasiýa we Kommunikasiýa Tehnologiýalary boýunça Aziýa-Yuwaş okean okuw Merkezi
AHÖA	AusAID	Awstraliýanyň halkara ösüş agentligi
KHÖA	CIDA	Kanadanyň halkara ösüş agentligi
KÝDU	CPM	Kritiki ýoly derňemek usuly
ÝK	EC	Ýewropa Komissiýasy
AÝOYSIT	ЭСКАТО	Aziýa we Ýuwaş okean sebiti üçin ykdysady we sosial iş topary
AOHG	FAO	BMG-yň azyk oba hojalyk guramasy
IKT	IKT	Informasion we kommunikasion tehnologiýalar
IKTÖ	IKTP	Ösüş üçin informasion we kommunikasion tehnologiýalar
HÖYBM	IDRC	Halkara ösüşiň ylmy barlag merkezi
ÝHHM	IPPP	Ýerli halklaryň hyzmatdaşlyk maksatnamasy
IAÖÝ	HPC	Iň az ösen ýurt
LSÇ	ЛСП	Logiki-strukturalaýyn çemeleşme
LSM	ЛСМ	Logiki-strukturalaýyn matrisa
MÖM	ЦРТ	Müňýyllygyň ösüş maksatlary
MÇÇS	MSF	Microsoft çözüwleriniň çarçuwalaýyn strukturasy
HDBG	НПО	Hökümede degişli bolmadyk gurama
DSM	OGC	Döwlet söwdasy müdiriýeti, Beýik Britaniýa
PMTDÝ	P3M3	Portfelleri, maksatnamalary we taslamalary dolandyrmagyň uly ýaşlylyk modeli
TSD	УПЦ	Taslamanyň siklini dolandyrmak
TBDU	PERT	Taslamany bahalandyrmak we derňemek usuly
TÝ	PM	Taslamanyň ýolbaşçysy
TDBBT	PMBOK	Taslamalary dolandyrmak boýunça bilimleriň toplumy
TDI	PMI	Taslamalary dolandyrmak boýunça Institut
TDO	ОУП	Taslamany dolandyrmagyň ofisi
GPSR	PRSP	Garyplygy peseltmegiň strategiýasy boýunça resminama
HÜE	QA	Hili üpjün etmek
RUP	RUP	Rational unifisirlenen prosesi
ŞÖHM	SDC	Ösüş we hyzmatdaşlyk boýunça Şweýsar müdiriýeti
KÖÝÝT	SMART	Kesgitli, Ölçenilýän, Ýetip bolunýan, Ýerlikli we Testirlenilýän (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Testable)

HSD	SLA	Hyzmat etmegiň standart derejesi
UTD	ДСТ	Ulgamlaýyn talaplar barada Deklarasiýa
BB	UK	Beýik Britaniýa (Birleşen Korollyk)
MUD	UML	Modelirlemegiň uniwersal dili
BMG	OOH, UN	Birleşen Milletler Guramasy
ABŞ	USA, США	Amerikanyň Birleşen Ştatlary
ABŞHÖA	USAID	Amerikanyň Birleşen Ştatlarynyň halkara ösüş boýunça agentligi

Şertli belgilemeleriň sanawy

Tematiki barlag

Oýlanmak üçin soraglar

Praktiki gönükme

Özüňizi barlaň

1. IKT OBLASTYNDA TASLAMALARY DOLANDYRMAGYŇ ESASY KONSEPSIÝALARY

Bu bölümiň meseleleri:

- Ösüş üçin informasion we kommunikasion tehnologiýalaryň (IKTÖ) bazalaýyn strukturasynyň çäklerinde taslamalary dolandyrmak boýunça gysgaça syny bermek;
- IKT oblastynda taslamalary dolandyrmakda esasy konsepsiýalary kesgitlemek, şol sanda, taslamalaryň bilimler oblastlaryny, esasy tapgyrlaryny we proseslerini, hem-de bolsa IKT oblastynda taslamalary dolandyrmakdaky möhüm elementleri we näbellileri.

Döwlet edaralarynyň köpüsi, hemmesi hem bolmagy mümkin, ösüş oblastynda taslamalary meýilnamalaşdyran we amala aşyran bolmaly. Öz masştablary boýunça uly bolmadyk ýa-da iri bolup bilýän taslamalar, köplenç has uly gurşawyň bölegi bolup durýarlar. Olar guramanyň maksatnamalary, şeýle hem maksatlary we meseleleri bilen baglanyşyklydyrlar. Tamamlananlaryndan soňra taslamalar guramanyň esasy işiniň bölegine öwrülip bilerler. Bu manyda taslamalar guramanyň has ýokary maksatlaryna, missiýasyna we göz öňüne getirilişine öz goşandyny goşýarlar.

Şu sebäp boýunça, taslamalary durmuşa geçirmäge mümkinçilik berýän gurşap alyjy strukturanyň bar bolmagy örän möhümdir. Döwlet dolandyryşynyň liderleri üçin IKT Akademiýasynyň modullarynyň tapgyry, bu modul onuň bölegi bolup durýar, “uzak möhletleýin ösüşi”, hususan-da, Müňýyllygyň Ösüş Maksatlarynda (MÖM) beýan edilişi ýaly, IKT-niň goldawy bolan taslamalary meýilnamalaşdyrmak, durmuşa geçirmek we bahalandyrmak üçin esas hökmünde öz içine alýar. “IKT bilen hakyky ösüşiň arasyndaky özara baglanyşyk” atlandyrylan 1-nji Modulda IKT-ni ulanmagyň bu bazalaýyn strukturasy ösýän ýurduň kontekstinde aýdyň formulirlenendir.

Bu modul IKT oblastynda taslamalary dolandyrmaklyga bagyşlanandyr. IKT oblastynda taslamalary dolandyrmak çylşyrymly mesele bolup durýar. Taslamalaryň ýolbaşçylaryna taslamany meýilnamalaşdyrmagyň we durmuşa geçirmegiň ähli aspektlerine seretmek gerekdir, olar öz içine maksady

goýmaklygy, resurslary we çykdajylary guramagy, dolandyrmagy, hem-de bolsa hasabatlylygy we taslamanyň netijeleriniň taslamany gurnaýjylar tarapyndan tassyklanylmagy alýarlar. Haçanda IKT oblastyndaky taslamalar döwlet möçberinde amala aşyrylanlarynda taslamalaryň ýolbaşçylarynyň meseleleri has çylşyrymlaşýarlar. Hökümetleriň has gurşap alyjy ösüş maksatlary bardyr, döwlet edaralarynyň bolsa öz borçnamalaryna we öz hyzmatlaryny bermegiň maksatlaryna ýetmek boýunça öz meýilnamalary bardyr. IKT oblastyndaky taslamalar we maksatnamalar bu maksatlar we borçnamalar bilen laýyklyga getirilmelidirler. Ondan başga-da, IKT oblastyndaky taslamalara we maksatnamalara dürli gyzyklanýan taraplaryň, şol sanda, kritiki garaýan ilatyň, adatça, uly garaşmalary bardyr.

Bu modulda, IKT oblastyndaky taslamalary meýilnamalaşdyrmagyň we dolandyrmagyň unikal mysallary bölünip görkezilendirler. IKT oblastyndaky taslamalary dolandyrmak boýunça bilimleriň kritiki oblastlary, taslamalaryň dürli fazalaryny, her tapgyrda ýerine ýetirilýän prosesleri öz içine almak bilen, ara alnyp maslahatlaşylýarlar.

1.1 Taslamalary dolandyrmak we IKT-ni ösüş üçin ulanmak

Näme taslama bolup durýar?

“Taslama” sözi şeýle ýaýran bolup durýar, mümkin, ol kesgitlemä mätäç däldir. Kesgitlemäni gözlemekden öň aşakdaky gönükmäni ýerine ýetiriň.

Praktiki gönükme

Öz hususy tejribäňize we düşünişiňize esaslanyp, aşakdakylary gysgaça kesgitläň:

a. Taslamalar
b. IKT oblastyndaky taslamalar

Aşakda “taslama” termininiň käbir “kitaplar boýunça” kesgitlemeleri getirilendirler.

Ara goşma 1. Okuw kitaplaryndaky “taslama” termininiň kesgitlemesi

“Taslama gutarnykly başlangyjy we soňy bolan wagtlaýyn iş bolup durýar, onuň maksady unikal önümi ýa-da hyzmaty döretmekden ybaratdyr”.
(Microsoft Çözüwleriniň Çarçuwalary Ak Kagyz: MÇÇ Taslamanyň Menejmenti Dersi t. 1.1 (2002-nji ýylyň iýuny), 8
(Microsoft Solutions Framework White Paper: MSF Project Management Discipline v.1.1(June 2002), 8),
http://download.microsoft.com/download/b/4/f/b4fd8a8a-5e67-4419-968e-ec7582723169/MSF%20Project%20Management%20Discipline%20v.%201.1.pdf)

“Taslama unikal önümi ýa-da hyzmaty döretmek üçin wagtlaýyn tagalla bolup durýar. Taslamalar, adatça, çykdajylar, grafik ýa-da ýerine ýetirmegiň netijesi babatynda çäklendirmeleri we töwekgellikleri öz içine alýarlar”.
(Jeýms R.Çepman (1997), (James R. Chapman (1997)),
http://www.hyperthot.com/pm_intro.htm)

“Taslama biznes-çözüwde görkezilen berlen gymmatlyk we ekspluatasion häsiýetnamalar bilen, kesgitli wagtyň dowamynda, indiwidiuum ýa-da komanda tarapyndan anyk maksatlara ýetmek üçin amala aşyrylan, bellenilen başlangyç we tamamlaýjy nokatlary bolan, utgaşdyrylan çäreleriň unikal toplumy bolup durýar”
(Hökümet telekeçiliginiň ofisi, “Taslamanyň Menejmenti”,
(Office of Government Commerce, “Project Management”),
http://www.ogc.gov.uk/delivery_lifecycle_project_management.asp).

“Taslama wagtyň kesgitli döwrüniň çäklerinde we bellenilen býujet bilen anyk kesgitlenilen maksatlara ýetmeklige gönükdirilen çäreleriň toplumy bolup durýar”.
(Ýewropa Komissiýasy, Kömegi eltmek usuly: Tom 1- Taslamanyň sikliniň menejmenti boýunça düzgünler (Brýussel, Ýewropa Komissiýasy, 2004), 8
(European Commission, Aid Delivery Method: Volume 1 - Project Cycle Management Guidelines (Brussels: European Commission, 2004), 8),
http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

Umuman, taslamalar wagtlaýyn çäreler bolup durýarlar, olar anyk maksada ýetmek üçin kesgitli wagt döwrüniň dowamynda resurslary ulanýarlar, çykdajylara eltýärler we çykyş netijelerini öndürýärler. Olar dürli görnüşli we masştably bolup bilerler, hem-de bolsa dowamlylygy we çylşyrymlylygy boýunça dürli-dürli bolup bilerler.

Ciano laýyklykda, “taslamalar ekspluatasion we maksatnamalaýyn hereketlere meňzeşdirler, olar hem çykyş netijelerini öndürýärler, resurslary sarp edýärler we

çykdajylara eltýärler”. Emma “operasiýalar öz tebigaty boýunça üznüksiz we gaýtalanýandyrlar, şol bir wagtda bolsa taslamalar beýle däldirler”. Ekspluatasion hereketleriň käbir mysallary bolup maglumatlar bazalaryna her hepdede berilýän hyzmat we goldaw gullugynyň hereketleri gulluk edip bilerler. “Maksatnamalar, beýleki tarapdan, taslamalara garanyňda nämedir bir uly zat bolup durýarlar; olar has çylşyrymlydyrlar we olar obýektlere tehniki hyzmat ediş we administratiw dolandyryş ýaly gaýtalanýan operasion hereketleri öz içine alýarlar. Maksatnamalar, adatça, maliýe ýyly esasynda maliýeleşdirilýärler. Taslamalar maksatnamalardan tapawutlylykda, wagtlaýyn görkezijileri has nygtaýandyrlar”.[1]

IKT oblastyndaky taslamalar 20-nji asyryň soňky üç onýyllygynda peýda boldular. Öz maksatlarymyz üçin biz IKT oblastyndaky taslamalary kesgitli hyzmatlary berýän we döwlet strategiki zerurlyklaryny kanagatlandyrýan IKT esaslanan çözüwler hökmünde kesgitleýäris. Bu taslamalar informasion we kommunikasion tehnologiýalar tarapyndan goldanylýan prosesler we usulyýetler bolup durýarlar. Olar guramalara tehniki üýtgemeleri girizýärler, bu üýtgemeler gurama we onuň maksatlaýyn kliýenturasy üçin peýdaly bolmalydyrlar.

IKT oblastyndaky we IKT oblastynda bolmadyk taslamalaryň arasyndaky tapawutlar

1-nji tablisada adaty, ýa-da IKT-däl taslamalaryň we IKT oblastyndaky taslamalaryň arasyndaky tapawutlar sanalandyrlar.

Tablisa 1. Adaty taslamalary we IKT oblastyndaky taslamalary deňeşdirmek

Adaty/IKT-däl taslamalar	IKT oblastyndaky taslamalar
• Hyzmatlary we dolandyryşy bermek boýunça strategiki zerurlyklary çözmek üçin niýetlenilendirler • Guramaçylaryň goldawy bilen • Başlanmagyň we tamamlanmagyň belli seneleri bilen • Kesgitli we resminamalar bilen resmileşdirilen masştab • Çäklendirilen býujet bilen	• Hyzmatlary we dolandyryşy bermek boýunça strategiki zerurlyklary çözmek üçin niýetlenilendirler • Guramaçylaryň goldawy bilen • Başlanmagyň we tamamlanmagyň belli seneleri bilen • Kesgitli we resminamalar bilen resmileşdirilen masştab • Çäklendirilen býujet bilen

[1] Bruno Ciano, “Taslamanyň we maksatnamanyň menejmenti”, http://brunociano.blogspot.com.

• Anyk ahyrky netijeler • Hil boýunça çäklendirmeler • Bellenilen resurslar	• Anyk ahyrky netijeler • Hil boýunça çäklendirmeler • Bellenilen resurslar • *IKT esasyndaky çözüwler, olar kesgitli hyzmatlary berýärler we döwletiň strategiki zerurlyklaryny kanagatlandyrýarlar* • *Informasion tehnologiýalar tarapyndan goldanylýan prosesleri we usuylyýetleri berýärler*

Çeşme: John Macasio, IKT taslamalaryny dolandyrmak oblastynda praktiki tejribesi bolan hünärmenleriň birleşmesi (2008), http://ictpmpractitioner.ning.com.

Praktiki gönükme

Adaty taslamalaryň we IKT oblastyndaky taslamalaryň arasyndaky beýleki tapawutlary getiriň. 1-nji tablisa öz teklipleriňizi goşuň.

Taslamalar näme üçin gerek?

Taslama, adatça, wajyp zerurlyklara, problemalara reaksiýa bolup durýar, ýa-da taslamalary dolandyrmak dilinde, gurama üçin “biznes-meýilnama” bolup durýar. Emma taslamanyň maksatlarynyň biriniň wajyp zerurlyga jogap bolýan wagty, bu taslama has iri maksatlara gönükdirilendir ýa-da gönükdirilen bolmalydyr. IKT oblastyndaky taslamalar, adatça, öndürijilikli däl we netijeli däl döwlet proseslerine getirýän ulgamlaýyn boşluklary çözmek üçin hökümetler tarapyndan durmuşa geçirilýärler. IKT oblastyndaky taslamalaryň birnäçesi, ösüşiň MÖM ýaly uly maksatlaryna ýetmäge ymtylýarlar.

IKT oblastyndaky taslamanyň ölçegine ýa-da gymmatyna bagly bolmazdan, taslamanyň ýolbaşçylary üçin taslamany amala aşyrmak üçin esaslary, hem-de onuň guramanyň has giň maksatlary bilen nähili baglanyşýandygyny bilmek we düşünmek örän möhümdir. Aşakda elektron dolandyryşyň maksatnamalarynyň mysallary getirilendirler, olar ösüşiň orta- we uzak möhletleýin milli

meýilnamalarynyň çäklerinde amala aşyryldylar we IKT oblastyndaky taslamalardan ewolýusiýa geçdiler.

Bek-ofisi awtomatlaşdyrmak: netijeliligi we hyzmat bermegi ýokarlandyrmak

Döwlet dolandyryşynyň proseslerini awtomatlaşdyrmak ösýän ýurtlar üçin çylşyrymly bolup biler, olaryň köpüsi aýdyň däl, korrumpirlenen we netijeli däl býurokratiýadan ejir çekýärler. Bu ýagdaýlarda elektron ulgamlary işläp düzmek, döwlet dolandyryşyň edaralarynyň ähli taraplaýyn bahalandyrylmagynyň we täzeden guralyşynyň zerurlygyny, bilimleri hasaba almagy we dolandyrmagy öz içine almak bilen, informasion tehnologiýalaryň soraglarynyň çäklerinden çykýar. Bu proses elektron hökümedi ornaşdyrmagyň taslamalarynyň üstünligini ýa-da şowsuzlyklaryny kesgitleýär. Kynçylyklara garamazdan, Braziliýa, Çili, Hindistan we Filippinler ýaly ýurtlarda häkimiýetiň milli we ýerli edaralary satyn almalaryň, salgyt administrasiýasynyň we beýleki döwlet ulgamlarynyň hemmetaraplaýyn awtomatlaşdyrylmagyny amala aşyrdylar. Reformalaryň bu hilli görnüşleri raýatlara hyzmatlary bermek ukyby manysynda hasabatlylyga, aýdyňlyga we hökümede ynama hemaýat berýärler.

Hindistanda Karnatakanyň hökümedi ýeri bellige almagyň köp reklama edilen Bhoomi ulgamyny döretdi. Biometriki identifikasiýa tehnologiýasyny, resminamalary skanirlemegi, ýaýraň ýerleşen informasion kiosklary ulanmak bilen, ulgam 1998-nji ýylda döredilen pursadyndan başlap, 20 milliondan hem köp ýer boýunça resminamalary dolandyrmagy awtomatlaşdyrdy. Ondan başga-da, Bihar ştatynyň hökümedi Satuwdan salgytlary dolandyrmagyň Informasion toruny (Sales Tax Administration Management Information Network Aided) ornaşdyrdy, ol satuwlardan salgytlaryň ýygnalyşyny ýokarlandyrmaga we salgytlary tölemekden boýun gaçyrmak ýagdaýlarynyň öňüni almaga mümkinçilik berdi. Tory ornaşdyrmagyň birnäçe tapgyrlarda amala aşyrylandygyna garamazdan, ştatyň býujetine salgytdan girdeji girmeler 2001-nji ýyldan bäri durnukly artýarlar.

Filippinlerde satyn almalaryň uniwersal elektron ulgamy ornaşdyryldy, ol üpjün edijilere we hökümet agentliklerine üpjün edilişleriň onlaýnda bellige alynmagyny, bahalarynyň tassyklanylmagyny we kataloglaşdyrylmagyny, hem-de bolsa söwdalary geçirmegi we şertnamalary baglaşmagy ýerine ýetirmäge mümkinçilik berýär. Ondan başga-da, Gümrük býurosy üçin elektron söwdanyň

saýty döredildi, ol hökümet webportalynda elýeterlidir, ol ýük daşaýan kompaniýalar üçin logistikanyň 24-sagatlyk elektron toruny üpjün edýär. Milli polisiýa tarapyndan amala aşyrylan taslama adatdan daşary wakalar wagtynda ulanmak üçin tekst habarlaryny geçirmegi, arz-şikaýatlary hasaba almagy, polisiýa we beýleki döwlet agentlikleri tarapyndan korrupsiýanyň monitoringini goldaýar.

Çilide Compra saýty döwlet agentliklerine harytlar we hyzmatlar babatynda onlaýn režiminde informasiýa elýeterlilik almak üçin bitewi ýerleşdiriş ýerini hödürleýär. Saýt öz içine gündelik döwlet zerurlyklary barada bildirişler tagtasyny, hökümet bilen hyzmatdaşlyk etmek isleýän hususy kompaniýalaryň onlaýn-bellige alnyşyny, hem-de bolsa satyn almalar soraglary boýunça ýolbaşçylyk we kadalaşdyryjy namalaryň täzelenmegini alýar. Ondan başga-da, üpjün edijilere we döwlet agentliklerine öňdebaryjy tejribe, elýeterli kontraktlar we beýleki täzelikler, hem-de bolsa satyn almalar bilen baglanyşykly informasiýa barada has köp bilmäge mümkinçilik berýän forum bardyr.

Çeşme: Şu resminamadan gaýtadan işlenildi: John Paul, Robert Katz we Sean Gallagher, *Ýerlerden sapaklar. Ösüş maksady üçin informasiýany we tehnologiýalary ulanmagyň häzirki ýagdaýyna syn* (Dünýä resurslary Instituty, 2004), 33, http://www.digitaldividend.org/pdf/lessons.pdf.

Ýokarda beýan edilen taslamalar, agentlikleriň içinde we arasynda özara bilelikdäki herekedi, hem-de bolsa biznes-sektor we ilat üçin hyzmatlary bermegi gowulandyrmak bilen, ýatlanylýan ýurtlarda döwlet ulgamlarynda we proseslerinde düýpli üýtgemelere getirdiler.

Näme IKTÖ taslamalary bolup durýar?

Tehnologiýalaryň, aýratyn hem täze IKT-leriň, ösýän ýurtlarda ösüş oblastyndaky maksatlara ýetmekde we progrese ýardam etmekde kömek edip bilerler diýen optimizm gyşarnyksyz artýar. Köp derňewler IKT-ni öndürmegiň serişdelerine maýa goýumlaryň we IKT-niň enjamlaryna maýa goýumlaryň ykdysady ösüşi ýokarlandyrmaga kömek berip biljekdiklerini görkezýärler.[2] Muňa garamazdan, IKT ösýän ýurtlaryň ilatynyň umumy sanyndan örän köp bölegi düzýän oba

[2] Isabel Neto, Charles Kenny, Subramaniam Janakiram we Charles Watt, "Bap 1 – Bökmezden öň seret: E-ösüşe çarkandakly ýol", E-ösüş: Haýran galmakdan netijelilige çenli, redaktor Robert Shware (Waşington, K.O.: Dünýä Banky, 2005), 1-22, http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/11/08/000090341_20051108163202/Rendered/PDF/341470EDevelopment.pdf.

garyplary üçin elýeterli däl bolmagyna galýarlar. “Sifrleýin üzülme” termini IKT serişdelerine we olaryň üpjün edýän bähbitlerine elýeterliligi bolanlaryň we bolmadyklaryň arasynda distansiýany bellemek üçin oýlanylyp tapyldy. Ösýän ýurtlarda “sifrleýin üzülme” örän uludyr.

Sosial ösüş guramalary we hyzmatdaşlyk boýunça halkara agentlikleri hyzmatdan mahrum we ýeterlik däl hyzmat alýan ilata IKT-ni ulanmagyň artykmaçlyklaryna elýeterliligi bermäge gönükdirilen ösüş oblastyndaky başlangyçlary we maksatnamalary amala aşyrdylar. Ösýän ýurtlarda garyplygyň azalmagy bilen IKT-ni ulanmagyň artmagynyň arasynda göni özara baglanyşygy subut edýän ylmy derňewleriň birnäçesi bar, jemgyýetçilik toparlarynyň IKT oblastyndaky täzelikçilik başlangyçlarynyň resmi däl maglumatlary we mysallary artýan ösüş üçin IKT (IKTÖ) hereketi üçin konsepsiýanyň subutnamasy bolup durýarlar. 1-nji Modulda bu hilli başlangyçlaryň jemgyýetçilik toparlarynyň derejesinde mysallary ara alnyp maslahatlaşylýarlar, olar IKT oblastynda taslamalaryň ilatyň garyp gatlaklarynyň durmuşyny gowy tarapa nähili görnüşde üýtgedip bilýändiklerini görkezýärler.

1990-njy ýyllaryň ortalaryndan hyzmatdaşlyk boýunça köp halkara agentlikleri marginal toparlaryň ýaşaýşynyň hilini ýokarlandyrýan serişde hökmünde IKTÖ taslamalaryny goldaýarlar. IKTÖ-niň maksady “elýeterlilik babatynda hem, şeýlede IKT-ni ulanmak babatynda hem, juda deňölçegli bolmadyk oýun meýdanynda olaryň pozisiýasyny güýçlendirýän, prewentiw we innowasion çäreler bilen IKT-niň garyplara köplenç otrisatel täsirini deňagramlaşdyrmakdan”[3] ybaratdyr.

1-nji suratda görkezilýärler: (1) garyplygy azaltmak boýunça syýasatçylaryň arasyndaky ideal gatnaşyklar, (2) IKTÖ maksatnamalary we strategiýalary we (3) IKT taslamalaryna gowy ýolbaşçylyk, olar (4) adamlaryň durmuşynyň hilini gowulandyrmak üçin niýetlenilendirler.

Surat 1. Garyplygy azaltmagyň strategiýalarynyň maksatnamalary, IKTÖ we IKT oblastlaryndaky taslamalar

[3] Ösüş we hyzmatdaşlyk boýunça Şweýsar agentligi, SDC ICT4D Strategiýasy (Bern: SDC, 2005), 5, http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_en_161888.pdf.

Ösýän ýurtlaryň hökümetleri IKT-ä maýa goýumlaryny has köp goýýarlar. Muňa garamazdan IKT taslamalary örän töwekgellikli çäreler bolup durýarlar. Ylmy barlaglar iň az ösen ýurtlarda (IAÖÝ) kompaniýalaryň, hökümetleriň we raýat jemgyýetçilik guramalarynyň IKT-ni doly bahaly ulanmakda kynçylyklara duçar bolandyklaryny görkezýärler. 2005-nji ýylda Bütindünýä Bankynyň geçiren bahalandyryjy derňewi IAÖÝ-larda döwlet sektorynda ornaşdyrylan IKT oblastyndaky goşundylaryň köpüsiniň bölekleýin ýa-da doly şowsuzdyklaryny görkezdi. Şowsuzlyklar gowşak taslamalaşdyryş, infrastuktura elýeterliligiň ýetmezçiligi, hukuk goraýyşyň problemalary, hem-de bolsa gowşak döwlet we bazar institutlary sebäpli diýlip hasaplanyldylar.[4]

IKT we IKTÖ oblastlarynda taslamalara maýa goýumlaryň gymmatyny hasaba almak bilen, öňdebaryjy tejribä esaslanan, berk, gowy oýlanyşylan başlangyçlara derwaýys zerurlyk bar.

Öň ýatlanylyşy ýaly, taslamalar masştabyna bagly bolmazdan guramanyň uly bölegi bilen baglanyşykly bolmalydyrlar. Taslamalar bilimleri almak üçin, käbir pikirleri barlamak üçin, ýa-da prototipleri eksperimental synagdan geçirmek üçin amala aşyrylyp bilnerler. Bu taslamalaryň umumy esas goýujy maksatlary bardyr – guramanyň we has giň gurşawyň çäklerinde reformany durmuşa geçirmek.

[4] Neto we başgalar, ýokarda sitirlenildi.

Guramalar öz ýurisdiksiýalarynyň çäklerinde maksatlaýyn auditoriýa hyzmat bermegiň hiliniň has ýokary derejesini teklip etmek üçin IKTÖ taslamalaryny durmuşa geçirip bilerler. Hyzmatlary rasionallaşdyrmak we garmonizirlemek maksatlary bilen elektron dolandyryşy öňe sürýän guramalar hem berilýän hyzmatlaryň hilini ýokarlandyrmak üçin IKT-ni ulanyp bilerler. Bu hilli başlangyçlar gymmat düşýändirler, sebäbi olar tehnologiýalary we beýleki resurslary ulanmagy talap edýärler. Serişdeleriň ulanylmagynyň netijeliligini üpjün etmek üçin dolandyryşyň gowy tejribeçiligi zerur. Strategiki çemeleşme tapgyrlaýyn çemeleşme bolup durýar, onda meýilnamalar we çarçuwalaýyn strukturalar birnäçe kiçi meselelere ýa-da taslamalara bölünendirler. Bu hilli taslamalary durmuşa geçirmek guramaçylykly meýilnamalaşdyrmagy hem-de taslamany dolandyrmakda peýdaly tejribäni we gazanylanlary berjaý etmegi talap edip biler.

Buehring taslamany dolandyrmakda ýedi peýdaly gazanylanlary sanap geçdi;

1. Taslamanyň masştablaryny we maksatlaryny kesgitlemek – nämä ýetmelidigini bilmek
2. Netijeleri kesgitlemek – taslamanyň soňunda haýsy önümleri almalydygyň gerekdigini bilmek we esasy gyzyklanýan taraplaryň makullamagyny almak
3. Taslamany meýilnamalaşdyrmak – taslamanyň netijelerine haýsy görnüşde ýetiljekdigini kesgitlemek we talaplary kesgitlemek, ýagny taslamany netijeli tamamlamak üçin haýsy işgärleriň, resurslaryň (gurallaryň), çäreleriň we býujetiň gerekdigini bilmek
4. Aragatnaşyk we kommunikasiýalary meýilnamalaşdyrmak – ähli gyzyklanýan taraplar bilen netijeli özara herekediň meýilnamasyny işläp düzmek
5. Taslamany göz astynda saklamak (yzarlamak) – hemişe we yzygiderli görnüşde mazmuny, möhletleri we çykdajylary barlap durmak
6. Üýtgemeleri dolandyrmak – üýtgemeleri ret etmek ýa-da integrirlemek barada şol bada çözüwi kabul etmek
7. Töwekgellikleri dolandyrmak – taslama negatiw täsir edip biljek wakalary mümkin boldugyça öň ýüze çykarmak, hem-de bu töwekgelliklerden gaça durmak ýa-da olary peseltmek boýunça gerekli hereketleri meýilnamalaşdyrmak.[5]

Bu peýdaly gazanylanlara şu modulyň soňraky bölümlerinde seredilerler.

---

[5] Simon Buehring, *Taslamanyň menejmentinde gowy tejribelikleri ornaşdyrmak* (2007), http://www.computerworlduk.com/management/it-business/it-department/instant-expert/index.cfm?articleid=338

1.2 Taslamalary dolandyrmak näme?

Taslamalary dolandyrmak aýratyn ders hökmünde 19-njy asyryň ikinji ýarymynda peýda boldy, ol wagt kompaniýalar zähmeti we bitewilikde alanyňda senagaty guramagyň ylmy ýörelgelerini ulanyp başladylar. 20-nji asyrda, tehnologiýalaryň we senagatyň has köp çylşyrymlaşmagy bilen, taslamany dolandyrmak kärhanany umumy dolandyrmakdan tapawutly iş hökmünde ösüp başlady.

Taslamany dolandyrmak ugurlaryň birnäçesi boýunça kesgitlenilýär (seret, ara goşma 2).

Ara goşma 2 . “Taslamany dolandyrmagyň” kesgitlemeleri

“Taslamany dolandyrmak taslama toparyny dolandyrmak we taslamanyň grafigini, çykdajylaryny we töwekgelliklerini gözegçilikde saklamak üçin ulanylýan ýörelgeleriň, tejribäniň we usulyýetleriň toplumy bolup durýar, bular netijede haýran galan müşderilere getirýärler”.
(James R. Chapman (1997), http://ww.hyperthot.com/pm_intro.htm)

“Taslamany dolandyrmagyň gowy usuly islenilýän netijelere ýetmek üçin taslamany gözegçilikde saklanylýan, gowy dolandyrylýan, göze görünýän çäreleriň toplumynyň üstünden geçirmek bilen alyp barmakdyr”
(Hökümet telekeçiligi ofisi, *Taslamanyň üstünlikli menejmenti üçin: Think PRINCE2* (Norwich: TSO, 2007), 3)

“Taslamany dolandyrmak hiliň, gymmatyň, grafigiň we çäklendirmeleriň ylalaşylan parametrleriniň çäklerinde taslamanyň maksatlaryna ýetmek üçin ulanylýan bilimleriň, başarnyklaryň, gurallaryň we usullaryň oblasty bolup durýar”.
(*Microsoft Çözüwleriniň Çarçuwalary Ak Kagyz: MÇÇ Taslamanyň Menejmenti Dersi t. 1.1* (2002-nji ýylyň iýuny), 8
http://download.microsoft.com/download/b/4/f/b4fd8a8a-5e67-4419-968e-ec7582723169/MSF%20Project%20Management%20Discipline%20v.%201.1.pdf)

Taslamany dolandyrmak “anyk bellenilen grafigiň we býujetiň çäklerinde işçi meseleleriň birnäçesini ýerine ýetirmek üçin adamlaryň toparyna ýolbaşçylyk üçin anyk kesgitlenilen usullaryň we usulyýetleriň toplumy” bolup durýar.
(Ez-B-Process Inc., “Terminleriň kesgitlemeleri”, http://www.ez-b-process.com/Definitions_of_Terms.htm)

“Taslamany dolandyrmak gyzyklanýan taraplaryň zerurlyklaryna we garaşmalaryna ýetmek ýa-da olardan geçmek maksatlary bilen taslama boýunça işlere bilimleri, başarnyklary, gurallary we usullary ulanmak” bolup durýar.
(Auditrolar taslamasy, http://www.projectauditors.com/Dictionary/P.html)

“Taslamany dolandyrmagyň” ýokarda görkezilen ähli kesgitlemeleri aşakdakylar barada şaýatlyk edýärler:

- Taslamany dolandyrmak usul, ders we proses bolup durýar.
- Ýerine ýetirilýän işleri meýilnamalaşdyrmak, durmuşa geçirmek, hyzmat etmek, gözegilikde saklamak we bahalandyrmak üçin gurallaryň köpsanlysy bar.
- Guramanyň has giň maksatlaryna we meselelerine laýyklykda ol nämä ýetilmelidigini kesgitleýär.
- Taslamalary dolandyrmak oblastynda esasy meseleler taslamanyň masştabyny we resurslaryny, hususan-da wagty, gymmaty we adamlary dolandyrmak bolup durýar.

Birnäçe ýyllaryň dowamynda taslamalary dolandyrmaga öz ideýalary we çemeleşmeleri bolan dürli mekdepler ýüze çykdylar, hem-de bolsa belli bir standartlar we öňdebaryjy tejribe teklip edildiler. Olardan birnäçeleri aşakdakylar bolup durýarlar:

- Taslamalary dolandyrmak boýunça bilimleriň toplumy (ol PMBOK – The Project Management Book of Knowledge ýaly at bilen hem bellidir) – 182 sahypalyk ýygyndyda berlen çemeleşme, ol ABŞ-da esaslandyrylan Taslamalary dolandyrmak boýunça Institut (TDI, PMI, Project Management Institute) tarapyndan neşir edildi. Institut oňa degişli standartlary ulanýan taslama ýolbaşçylarynyň sertifikatlaşdyrylmagyny teklip edýär (http://www.pmi.org)

- Dolandyrylýan gurşawlardaky taslamalar (Projects in Controlled Environments, Prince 2) – Britan hökümedi tarapyndan 1989-njy ýylda IT

oblastyndaky taslamalara ýolbaşçylyk üçin standart hökmünde işlenilip düzülen çemeleşme. Ondan bäri bu usul taslamalaryň ähli görnüşlerini dolandyrmak üçin umumy çemeleşme bolar ýaly giňeldildi, hem-de onuň döwlet, şeýle hem IT sektorynda ulanylmagy boýunça üstünlikli netijeler bar. Guramalar Taslamalary dolandyrmak boýunça toparlaryň Assosiasiýasy tarapyndan geçirilýän standart synaglaryň esasynda sertifikatlaşdyrylýarlar. Prince 2 Beýik Britaniýanyň Söwda ministrliginde (Office of Government Commerce) bellige alnandyr.
(http://www.ogc.gov.uk/methods_prince_2.asp)

- Microsoft çözüwleriniň çarçuwalaýyn strukturasy (MÇÇS, MSF, Microsoft Solutions Framework) – programma üpjünçiligini işläp düzmek oblastyndaky öňdebaryjy tejribeden gelip çykan çemeleşme. Microsoft bu çemeleşmäniň infrastrukturany ýaýbaňlandyrmak boýunça taslamalara üstünlikli ulanylandygyny tassyklaýar, sebäbi ol "kompýuterleriň bu günki Internet-eýýamynda serişdeleriň gymmatyny artdyrmak üçin" ulanylýar.
(http://www.microsoft.com/technet/solutionaccelerators/msf/default.mspx)

- Rational unifisirlenen proses (RUP, RUP, Rational Unified Process) – Rational korporasiýasy tarapyndan işlenilip düzülen goşundylaryň integrasiýasyny üpjün edýän çemeleşme. Bu programma üpjünçiligini işläp düzmek üçin iterasion çarçuwalaýyn strukturadyr, ol häzir IBM-den bolan önüm hökmünde elýeterlidir.[6] Ol modelirlemegiň uniwersal diline garyndaşdyr (MUD, UML, Unified Modelling Language), ol obýekte-gönükdirilen taslamalaşdyrmakda we programma üpjünçiligi işlenilip düzülende gural hökmünde giňden ulanylýar.

- Taslama siklini dolandyrmak (TSD, УПЦ) – dolandyryş işlerini we taslamanyň ähli ýaşaýyş sikliniň dowamynda ulanylýan çözüwleri kabul etmek prosedurasyny beýan edýän çemeleşme (şol sanda, esasy meseleler, rollar we borçnamalar, esasy resminamalar we çözüwleriň wariantlary). Köp guramalar, şol sanda, ikitaraplaýyn we köptaraplaýyn hemaýat toparlary, TSD instrumental serişdelerini we proseslerini ulanýarlar.[7]

[6] Seret, Wikipediýa, "IBM Rational Unifisirlenen prosesler," Wikimedia Foundation, Inc., http://en.wikipedia.org/wiki/Rational_Unified_Process.
[7] Seret, Ýewropa Komissiýasy, Kömegi eltmek usuly: Tom 1 – Taslamanyň sikliniň menejmenti boýunça düzgünler (Brýussel: Ýewropa Komissiýasy, 2004),

- Logiki-strukturalaýyn çemeleşme (LSÇ, ЛСП) – ABŞ-nyň Halkara Ösüş boýunça Agentligi (ABŞHÖA, USAID, United States Agency for International Development) we beýleki donor guramalar tarapyndan işlenilip düzülen derňemek, hödürlemek we dolandyrmak boýunça instrument. Bu çemeleşme maksatlara we meselelere ýetmek üçin serişdeleriň we material gymmatlyklaryň logiki iýerarhiýasyny kesgitleýär, şol sanda indikatorlary, töwekgellikleri we teklipleri, hem-de bolsa giriş we çykyş bahalaryny we netijeleri kesgitlemegi hem öz içine alýar. (http://ww.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf)[8]

Taslamalary dolandyrmak boýunça bu çemeleşmeleriň käbirlerine şu modulyň 3-nji bölüminde jikme-jik seredilер.

1.3 IKTÖ taslamalaryny dolandyrmagyň tapgyrlary

IKTÖ taslamalary, adatça, gymmat durujy we töwekgellige ýakyndyrlar. Şu sebäpli prosesler, önümler (meselem, netijeler ýa-da çäreler) we goýlan resurslar jogapkärli dolandyrylmalydyrlar. Has anyk aýdanymyzda, IKTÖ taslamalary berk we usulyýetli, emma şol bir wagtda bolsa, çeýe prosesleri, çalt çözüwleri, gatnaşyjylaryň goşantlaryny we jebis hyzmatdaşlygy talap edýärler.

Köplenç IKTÖ taslamalary barada enjamlary, torlaýyn ulgamlary, programma üpjünçiligini we goşundylary talap edýän, ahyrky maksady tehnologiki üýtgemeleri girizmek bolan hereketleriň toplumy hökmünde ýalňyş görnüşde pikir edýärler. Hakykatda, emma, bu taslamalarda adam işewürliginiň ep-esli göwrümi bar, hem-de her taslama guramanyň has giň maksady bolup durýar ýa-da oňa berkidilmelidir. IKTÖ-niň iri we çylşyrymly maksatnamalarynda IKT goşundylaryny satyn almak diňe meseleleriň biri ýa-da kiçi taslama bolup durýar (seret, aşakdaky tematiki derňewlere). IKTÖ taslamalary awtonom hereketler däldirler, emma integrirlenen bitewiligiň bölegi bolup durýarlar (ýagny, maksatnamanyň, komponentleriň, strategiýalaryň ýa-da strategiki meýilnamanyň).

---

http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf

8 Wilson Mar, “Taslamany meýilnamalaşdyrmak strategiýalary we gurallary”, http://www.wilsonmar.com/1projs.htm

Braziliýada munisipal toruň taslamasy: Piraí sifrleýin taslama

Munisipal toruň taslamasy “ýerli zerurlyklary hasaba almak bilen hyzmatlary bermek hem-de IKT-niň ykdysady we sosial ösüş boýunça has giň işewürlik bilen integrasiýasy” ýörelgesinden başlandy.

Piraí Braziliýanyň Rio-de-Žaneýro ştatyndaky oba munisipaliteti bolup durýar. Onuň ilaty takmynan 25 000 ýaşaýjydyr. 1990-njy ýyllaryň ahyrynda Piraí sifrleýin taslamasy ýerli salgyt inspeksiýasyny döwrebaplaşdyrmak üçin federal hökümetden alnan uly bolmadyk grantdan başlandy.

Maksat şol pursat iki telefon liniýalaryndan we iki kompýuterlerden durýan maglumatlary geçirmek serişdelerini dürli hökümet edaralaryny birikdirmek üçin fiksirlenen gibrid simsiz IP-tora çenli täzelemek bolup durýardy. Emma, haçan-da giň zolakly birikdirilmegiň uly bolmadyk goşmaça çykdajylar bilen has uly meýdana ýaýradylyp bilinjegi aýdyň bolanda, jemgyýetçilik komiteti döredildi, onuň düzümine munisipal häkimiýetler, jemgyýetçilik guramalarynyň wekilleri, hususy sektor girdi, komitetiň maksady ýerli ykdysadyýeti diwersifikasiýa etmek we täze maýa goýumlaryny çekmek boýunça has giň meýilnamanyň bölegi hökmünde Piraíiň territoriýasynyň uly bölegine simsiz aragatnaşygy giňeltmek meýilnamasyny işläp düzmek boldy. Bu çäreler zerurdy, sebäbi bu wagta çenli döwlete degişli bolan we işçi ýerleriniň uly möçberini üpjün edýän ýerli elektriki stansiýa hususylaşdyrylypdy, hem-de onuň işgärleriniň köpüsi işden çykarylypdy.

Taslama dört ugur boýunça aksentleri goýdy: elektron hökümet; bilim, şol sanda, döwlet uniwersitetleri bilen hyzmatdaşlykda distansion bilim; jemgyýetçilik üçin elýeterlilik nokatlary, şol sanda, dürli, döwlete degişli bolmadyk guramalar (DDBG) bilen hyzmatdşlykda okatmak, hem-de bolsa kiçi we orta kärhanalary döretmek.

Taslamanyň gymmaty 33 600 ABŞ dollaryna ýa-da bir oba üçin 2800 ABŞ dollaryna ýetdi. Uniwersitetler, DDBG-lar we hususy firmalar enjamlar, goşundylary işläp düzmek, munisipal tory ýaýratmakda we oňa hyzmat etmekde goldaw bilen taslama öz goşantlaryny goşdular. Häzirki wagtda tor häkimiýetiň ýerli edaralaryny hem-de döwlet mekdepleriniň we kitaphanalaryň köpüsini birleşdirýan giň zolakly birikdirmäniň 50-den köp düwnüne eýedir. Jemgyýetçilik

elýeterliliginiň nokatlarynyň sany artýar, hem-de öz hojalyklaryna we telekeçilere hyzmatlary kommersiallaşdyrmak üçin munisipal häkimiýetler tarapyndan hususy kompaniýa döredildi.

Piraí taslamasynyň şowlulygyny üstünligiň şu aşakdaky faktorlary bilen düşündirip bolar:

- Döwlet subsidiýalarynyň ýoklugy sebäpli (salgyt inspeksiýasyny döwrebaplaşdyrnak boýunça kiçi granty hasaba almasaň) ýerli jemgyýetçiligiň liderleri şäheriň çäkli býujeti bilen utgaşdyrmagyň hasabyna, hususy sektoryň we raýat jemgyýetçiliginiň dürli wekillerinden resurslary we serişdeleri çekmäge mejbur boldy.
- Maglumatlary geçirmegiň gymmat bolmadyk tehnologiýalaryny (meselem, simsiz ýerli tor) we terminallaryny (meselem, erkin we açyk programma üpjünçiligi) ulanmak özüne düşýän gymmaty gaty güýçli peseltdiler, bu kabel we sifrleýin aragatnaşygyň adaty operatorlarynyň öz maýa goýumlaryny ödäp bilmeýän ýerlerinde giň zolakly hyzmatlary bermäge Piraí üçin mümkinçilik berdiler.
- Ýerli liderlik, gowy dolandyryş we güýçli sosial kapital taslama kollektiwleýin meýilnamalaşdyrmaga we dolandyrmaga mümkinçilik berdiler, bu hyzmatlary ýerli zerurlyklar bilen gowy ylalaşdyrmaga hemaýat berdi.

Çeşme: Şu çeşmeden gaýtadan işlenildi: Hernan Galperin we Bruce Girard, “Microtelcos Latyn Amerikasynda we Kariblerde”, *Sifrleýin garyplyk: Latyn Amerikan and Karib perspektiwalary*, redaktorlar Hernan Galperin we Judith Mariscal (Warwickshire: Aralyk tehnologiki çap etmeler we Ottawa: Halkara ösüşiň ylmy-barlag merkezi, 2007), 105-107, http://www.dirsi.net/espanol/files/05-Galperin-Girard_23nov.pdf we http://www.crdi.ca/en/ev-112564-201-1-DO_TOPIC.html.

Piraí sifrleýin taslamasy taslamanyň has möhüm komponentiniň IT-ulgamy diklemek däl-de, eýsem onuň ahyrky ulanyjylara çenli ýaýbaňlandyrylmagynyň we onuň beýleki ulgamlar bilen integrasiýasy üçin giňeldilmeginiň bolup durýandygyny görkezdi.

IKTÖ taslamasyny dolandyrmagyň tapgyrlary öz içine alýarlar: Meýilnamalaşdyrmak, Durmuşa geçirmek, Göz astynda saklamak we Bahalandyrmak. Käwagt başga terminler ulanylýarlar, olar bu fazalara aşakdaky görnüşde laýyk gelýändirler:

- Programmirlemek – Taslamanyň başlangyjyny goýmak, Çaklama etmek
- Meýilnamalaşdyrmak – Taslamalaşdyrmak, Meýilnamalaşdyrmak we Taslama ýolbaşçylyk etmek
- Durmuşa geçirmek – Ýerine ýetirmek
- Göz astynda saklamak – (aralyk) syn, Gözegçilik
- Bahalandyrmak – Ahyrky Syn ýa-da Daşarky Syn
- Taslamany tamamlamak (taslamanyň administratiw tamamlanmagyna degişli) – işleri tamamlamak

Taslamalary dolandyrmak boýunça dürli ýolbaşçylyk dürli tapgyrlar üçin dürli terminologiýany ulanýar, her tapgyr üçin şol bir çelgiler bellenilendirler (seret, Tablisa 2).

Tablisa 2. Taslamanyň tapgyrlar boýunça çelgileri (dürli wersiýalar)

Kiçi taslama-nyň bel-gisi	Tamam-lanandaky çelgiler	Martin Tate/TDI	Microsoft	Rational / MUD	Burdman	PRINCE2	Beýleki
1	Göz öňüne getirilişi/ masştaby tassyklamak	Başlangyjy goýmak	Çaklama etmek	Başlangyç/ Derňew	Meýilnama-laşdyrmak we strategiýa	Taslamany işe goýbermek we Taslamanyň başlangyjyny goýmak	Konseptu-allaşdyrmak, ylmy derňewler
2	Taslama meýilnama-syny tassyklamak	Meýilna-malaş-dyrmak	Meýilnama-laşdyrmak	Işläp düzmek/ Dizaýn	Taslama-laşdyrmak we tehniki häsiýetna-malary barlamak	Meýilnama-laşdyrmak we taslama ýolbaşçylyk	
3	Mazmun ýerine ýetirildi/ Synag ulanylyşy	Ýerine ýetiriliş	Işläp düzmek	Gurluşyk we synagdan geçirmek	Önümçilik	Tapgyry dolandyrmak we tapgyra gözegçilik	
4	Önümi goýbermek	Tamam-lamak	Durnuk-laşdyryjy ornaşdyryş	Işe goýbermek we ornaşdyryş	Testden geçirmek	Önümi üpjün etmegi dolandyrmak	

Çeşme: Wilson Mar, “Taslamany meýilnamalaşdyrmagyň strategiýalary we gurallary”, http://www.wilsonmar.com/1projs.htm#ProjPhases.

Çelgiler görkezijiler ýa-da oriýentirler bolup durýarlar, olar taslamanyň çykyş netijeleriniň haçan tamamlanýandygyny ýa-da taslamanyň her tapgyrynda kabul edilendigini görkezýärler. Ýokarda görkezilişi ýaly, taslamanyň "Göz öňüne getirilişi/masştaby" tamamlamak birinji tapgyryň tamamlanandygy barada şaýatlyk edýär (ol Başlangyjy goýmak, Çaklama etmek, Başlangyç we taslamanyň Işe goýberiliş tapgyry diýlip hem atlandyrylyp bilner); taslamanyň meýilnamasyny tassyklamak meýilnamalaşdyrmak tapgyrynyň tamamlanandygyny aňladýar; we ş.m. Çelgiler we çykyş netijeleri has jikme-jik şu modulyň 3.0 Bölüminde ara alnyp maslahatlaşylýar.

IKTÖ taslamasyny dolandyrmak ara alnyp maslahatlaşylanda bu modul "adaty" terminleriň we IKT bilen baglanyşykly bolan terminleriň utgaşdyrylmagyny ulanýar. 3-nji tablisada bu terminler sanalandyrlar. Birinji sütünde dolandyrmagyň tapgyrlarynyň umumy ýa-da uniwersal atlary görkezilendirler; ikinji sütün "adaty" kesgitlemeleri ýa-da her tapgyryň beýan edilişini görkezýär; hem-de üçünji sütün her tapgyry IKT taslamalaryna görä beýan edýär.

Tablisa 3. Taslamany dolandyrmagyň tapgyrlaryny taslamalaryň görnüşleri boýunça kesgitlemek

Dolandyr-magyň umumy tapgyrlary	Taslamany dolandyrmagyň "adaty" tapgyrlary (TSD, LSÇ)	IKT taslamasyny dolandyrmagyň tapgyrlary (MSF, beýlekiler)
Meýilnama-laşdyrmak	Programmirlemek – proses, ol bilen hereketleriň maksatnamasy kesgitlenilýär, ol yzygiderli meýilnamada ýerleşdirilýär, ol bolsa (milli ýa-da ýerli) syýasata, gün tertibine, strategiýa we maksatlara, hem-de kesişýän temalara esaslanýar, olara taslamalary işläp düzmek we meýilnamalaşdyrmak proseslerinde seredilýär.	Taslamanyň meýilnamalaşdyrylyşy/Çen etmek/Başlangyjy goýmak taslamanyň maksadyny, mazmunyny, taslamanyň guramaçylaryny, gymmatyň/bähbidiň derňewini we resurslary we taslamany dolandyrmagyň düzümini kesgitleýär. Onuň çelgileri ylalaşylan Tehniki tabşyryk we Taslamanyň Meýilnamasy bolup durýarlar. Talaplaryň Derňewi önümiň "nähili" bolmalydygyny kesgitleýär. Bu, gatnaşyjylaryň has soňraky tapgyrlara

Dolan dyr-magyň umumy tapgyrlary	Taslamany dolandyrmagyň “adaty” tapgyrlary (TSD, LSÇ)	IKT taslamasyny dolandyrmagyň tapgyrlary (MSF, beýlekiler)
		laýyk gelýän “sintetiki” däl, oýlap tapyjy, ýa-da konstruktiw çemeleşme däl-de, eýsem, soragnama, analitiki meýili kabul etmegini talap edýär. Onuň çelgileri – Ulgamlaýyn talaplar baradaky deklarasiýa (UTD) bolup durýar. Ulgamlaýyn Taslamalaşdyrma UTD-da kesgitlenilen funksiýalary önümiň “nähili” ýerine ýetirmelidigini kesgitleýär. Onuň çelgisi Ulgamlaýyn Taslamalaşdyrmagyň ylalaşylan Spesifikasiýasy bolup durýar. Bu tapgyr goşmaça aşakdakylara bölünip bilner: • Logiki Taslamalaşdyrmak – bu önümiň işlemeli fiziki gurşawyndan düýpli derejede garaşsyzdyr. • Fiziki taslamalaşdyrmak – bu Logiki Taslamalaşdyrmagy fiziki gurşaw bilen laýyklaşdyrýar, şol sanda, ulgamyň, torlaryň bellenilen programma üpjünçiligini we awtomatlaşdyrylan işçi ýerlerini öz içine almak bilen. Gurmak bar bolan PÜ-ni bahalandyrmagy we satyn almagy, goşmaça PÜ-ni işläp düzmegi, hereketleriň jikme-jikleşdirilen spesifikasiýasyny, ähli elementleri bir bitewilige integrirlemegi, hem-de PÜ-ni testden geçirmegiň yzygiderli tapgyrlaryny

Dolan dyr-magyň umumy tapgyrlary	Taslamany dolandyrmagyň “adaty” tapgyrlary (TSD, LSÇ)	IKT taslamasyny dolandyrmagyň tapgyrlary (MSF, beýlekiler)
		öz içine alýar. Onuň çelgileri – integrirlenen goşundy, ol hiliň kesgitli standartlaryna laýyk gelýär, şol sanda, degişli resminamalaşdyryş bilen testirlemegiň köp gezek gaýtalanýan derejelerini öz içine alýar.
	Meýilnamalaşdyrmak taslama prosesiniň möhüm bölegi bolup durýar. Ol taslamanyň gurşawy derňelýän, taslama hakynda esaslar we teklipler kegitlenilýän, mazmun, resurslaryň talaplary we parametrleri (wagt, çykdajylar we adamlar), şol sanda, töwekgellikler identifisirleýän tapgyrda ýerine ýetirilýär. Taslama boýunça bilimiň ähli oblastlary bu tapgyrda işlenilip düzülýärler.	
Durmuşa geçirmek	Durmuşa geçirmek – taslamanyň tapgyry bolup durýar, onda taslamanyň ähli meýilnamalary ýerine ýetirilýärler. Bu tapgyryň maksady ýerine ýetirmek proseslerini dolandyrmakdan we gözegçilik mehanizmleriniň işleýändigini kepillendirmekden	Durmuşa geçirmek/Ýerine ýetirmek degişli kliýentura tarapyndan ulanylmagy üçin hyzmatlary ulanyş üçin durmuşa ornaşdyrmaklyga degişlidir. Onuň çelgileri – kabul edilen ekspluatasion hyzmat beriş.

Dolan dyr-magyň umumy tapgyrlary	Taslamany dolandyrmagyň "adaty" tapgyrlary (TSD, LSÇ)	IKT taslamasyny dolandyrmagyň tapgyrlary (MSF, beýlekiler)
	ybaratdyr.	
Göz astynda saklamak	Gözegçilik – hiliň ähli meýilnamalarynyň (goşantlar we netijeler) we standartlarynyň ýerine ýetirilýändigini barlamak prosesi. Öňe sürmek we göz astynda saklamak boýunça hasabatlar töwekgellikler oblastlaryny ýüze çykarmak we dolandyrmak üçin möhümdirler.	Syn ähli tapgyrlar we ähli meseleler tamamlananda we periodiki esasda amala aşyrylýarlar. Synyň maksatlary bolup durýarlar: • Progresiň we yza galmalaryň bahalandyrylmagy; • Resurslary ulanmagyň hasaplamalary; • Resurslaryň paýlanmagyndan we geçilen wagt grafiklerinden materiallar babatynda çykmalary düşündirmek
Bahalandyrmak	Syn etmek we bahalandyrmak prosesleri taslamanyň täsirini we uly maksatlara (meselem, hökümetiň milli ýa-da ýerli derejelerindäki maksatnamalar) haýsy goşandyň girizilendigini ölçeýärler. Alnan maglumatlar we netijeler meýilnamalaşdyrmak we programmirlemek boýunça geljekki işler üçin esas bolup gulluk ederler.	• Gutarylmadyk tapgyrlaryň we meseleleriň gaýtadan bahalandyrylmagy üçin zerur bolan islendik çäreleri kesgitlemek; • Geljekki tapgyrlary we meseleleri meýilnamalaşdyrmakda kömek bermek; • Düýpli negatiw gyşarmalar bolan ýagdaýynda ýolbaşçylara taslamany dowam etmek barada "gitmeli/gitmeli däl" çözüwi goldamak üçin informasiýany bermek
Taslamany tamamlamak/ Eksplu	Taslamany ýapmak taslama boýunça işleriň tamamlanmagyndan we çykyş netijelerine ýetilmeginden, şol sanda,	Ekspluatasiýa – ulgamy dowam edýän ulanmaklyk, bu insidentler boýunça hasabatlylygy, ýalňyşlar boýunça işçi ýüztutmalaryny, ulgamyň gurşawyndaky üýtgemeleri, ulanyjylaryň zerurlyklaryny

Dolan dyr-magyň umumy tapgyrlary	Taslamany dolandyrmagyň “adaty” tapgyrlary (TSD, LSÇ)	IKT taslamasyny dolandyrmagyň tapgyrlary (MSF, beýlekiler)
atasiýa bermek	hasabatlylyk, maliýe borçnamalary we tölegler ýerine ýetirilýärler, hem-de degişli gyzyklanýan taraplar tarapyndan kabul edilýärler.	bermegi öz içine alýar.
	Çeşme: Ýewropa Komissiýasy, Kömegi eltmek usuly: Tom 1 – Taslamanyň siklini dolandyrmak boýunça düzgünler (Brýussel: Ýewropa Komissiýasy, 2004), http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf.	Çeşme: Roger Clarke, Adaty ulgamyň ýaşaýyş sikli (Kanberra: Xamax Consultancy Pty. Ltd., 2000), http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/SOS/SLC.html.

Taslamalaryň tejribeçiligindäki ýolbaşçylaryň köpüsi, şol sanda, hemaýat bermegiň ikitaraplaýyn we köptaraplaýyn toparlary, TSD-ny ulanýarlar. Ýewropa Komissiýasy bu termini taslamanyň ähli ýaşaýyş sikliniň dowamynda dolandyryş işlerini we çözüwleri kabul etmek prosedurasyny beýan etmek üçin ulanýar (şol sanda, esasy meseleler, rollar we borçnamalar, esasy resminamalar we çözüwleriň wariantlary). TSD aşakdakylaryň ýerine ýetirilmegini üpjün etmäge mümkinçilik berýär:

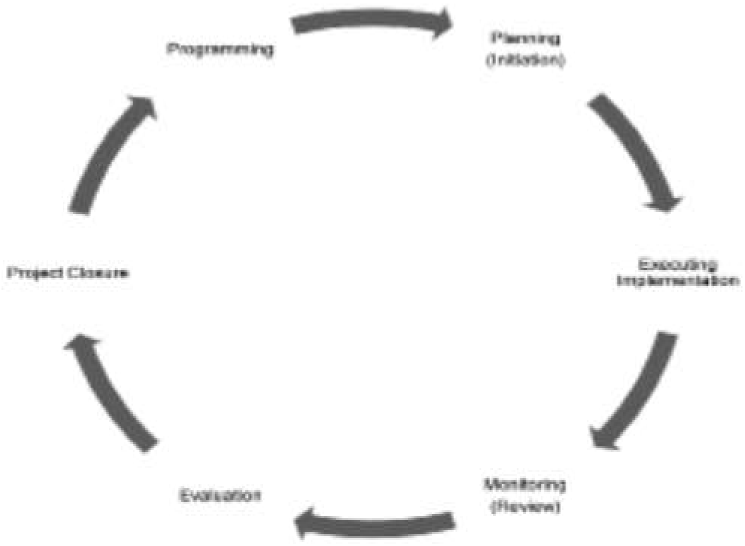
- Ýurtdaky we ösüş boýunça hyzmatdaşlaryň syýasatynyň umumy maksatlaryny goldaýan taslamalary;
- Maksatlaýyn toparlaryň/benefisiariýleriň ylalaşylan strategiýalaryna we real problemalaryna dahyly bolan taslamalary;
- Ýerine ýetirilip bolunjak taslamalary, bu bolsa operasion gurşawyň we ýerine ýetiriji guramalaryň mümkinçilikleriniň çäklendirmeleriniň çäklerinde maksatlara hakykatdan hem ýetilip bilinjegini aňladýar;
- Taslamalardan alnan artykmaçlyklaryň, olar, ähtimal durnukly bolarlar.[9]

[9] Ýewropa Komissiýasy, ýokarda getirildi, 17.

Taslamanyň “adaty” tapgyrlary köplenç aşakda görkezilen sikl görnüşinde berilýärler.

Surat 2. Taslamanyň sikli

(Çeşme: Şu resminamadan gaýtadan işlenildi: Ýewropa Komissiýasy, *Kömegi eltmek usuly: Tom 1 – Taslamanyň siklini dolandyrmak boýunça düzgünler* (Brýussel: Ýewropa Komissiýasy, 2004), http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)



IKT-niň goldawy bolan taslamalarda hem sikliki çemeleşme ulanylýar we meýilnamalaşdyrmak örän möhüm proses bolup durýar. Çykyş netijelerini, prosesleri we resursy meýilnama laýyklykda ulanmagy barlamak boýunça usulyýetleriň uly möçberi bar. Prosesler önümiň her wersiýasynyň indiki wersiýa işlenilip düzülýän gurşawyň bölegi bolmak manysynda sikliki bolup durýarlar. Ulgamlaýyn goşundylarda bu çemeleşme Ulgamlaryň ýaşaýyş sikli atlandyrylýar.[10]

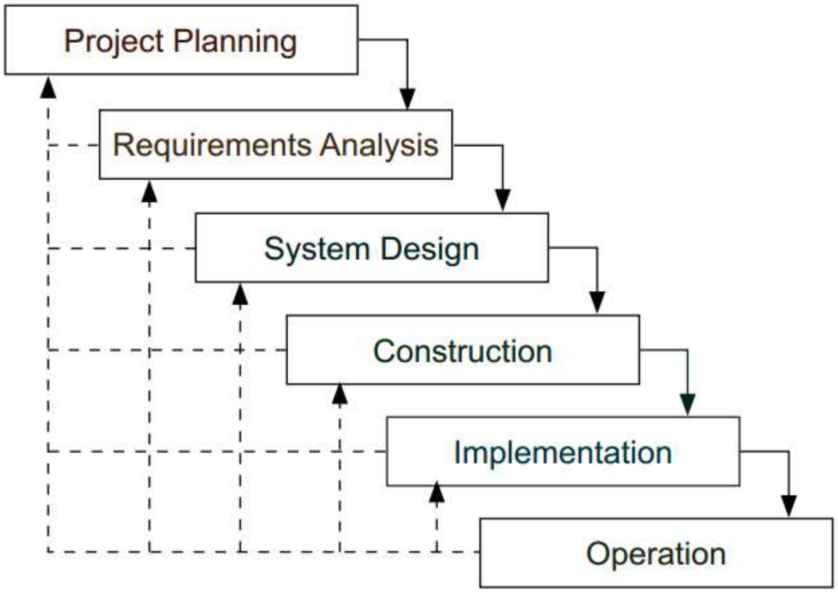
---

10 Çeşme: Roger Clarke, Adaty ulgamyň ýaşaýyş sikli (Kanberra: Xamax Consultancy Pty. Ltd., 2000), http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/SOS/SLC.html.

Ulgamlaryň ýaşaýyş siklinde IKT taslamalarynyň köpüsinde ulanylýan sikliki metafora bolup “şarlawuk” modeli ýa-da “gidroelektroenergiýa shemasy” hyzmat edýär (Surat 3).

Surat 3. IKT ulgamlarynyň ýaşaýyş sikli

(Çeşme: Roger Clarke, *Adaty ulgamyň ýaşaýyş sikli* (Kanberra: Xamax Consultancy Pty. Ltd., 2000), http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/SOS/SLC.html).



IKT ulgamlarynyň ýaşaýyş sikliniň möhün elementleri bolup durýarlar:

- Tapgyr – baglanyşykly meseleleriň giň toplumy
- Mesele – kesgitli maksatly kesgitli iş
- Gözegçilik nokatlary (Çelgiler ýa-da çykyş netijeleri diýlip hem atlandyrylýarlar) – olara ýetilmek fazanyň ýa-da meseleler toplumynyň tamamlanmagyny aňladýan netijeler[11]

Ýaşaýyş siklinde möhüm tapgyr “hyzmat bermek” fazasy bolup durýar. Bu haçan-da taslamanyň ine-ine tamamlanjak we bu taslamanyň ahyrky önüminiň bu guramanyň adaty işiniň barşynda esasy bolýan wagtyna degişlidir. Taslamany

[11] Şol ýerde

dolandyryjy toparyň jikme-jik meýilnamasy bolmalydyr, ol taslamanyň önüm ýa-da proses (meselem, maksatlara ýetmegiň täze usuly) bolup biljek netijeleriniň ýuwaş-ýuwaşdan integrasiýasy we durnukly ulanylmagy üçin belli bir çäreleri amala aşyrmalydyr.

Praktiki gönükme

Aşakda erkin tertipde sanalan 26 sany taslama çäreleri berlendirler. Taslamanyň işleriň bu görnüşleri degişli bolan tapgyrlaryny kesgitläň.

Işler/meseleler	Tapgyr
1. Taslamany üýtgeýän ýagdaýlara uýgunlaşdyrmak	
2. Granty bermek boýunça resminamalary tassyklamak we olara gol çekmek	
3. Taslamanyň tehniki, ykdysady, telekeçilik, maliýe, guramaçylyk we guramalaýyn netijeliligini bahalandyrmak	
4. Taslama gatnaşyjylary kesgitlemek	
5. Şertnamalary tassyklamak we olara gol çekmek	
6. Taslama bilen baglanyşykly tehniki, ykdysady, telekeçilik, maliýe, dolandyryş we guramaçylyk maglumatlaryny ýygnamak	
7. Konsepsiýanyň subut edilişini görkezmek üçin eksperimental çäräni geçirmek	
8. Taslamanyň maksatlaryny jikme-jikleşdirmek	
9. Taslamanyň maksatlaryna ýetmegiň alternatiw ýollaryny kesgitlemek	
10. Sektorlara we milli meýilnama laýyklykda dürli taslamalar üçin prioritetleri kesgitlemek	
11. Taslamanyň ýerine ýetirilişiniň netijeliligini kesgitlemek	
12. Tehniki-ykdysady esaslandyryşy we hasabatlary tamamlamak	
13. Milli ösüş Meýilnamasy barada informasiýany ýygnamak	
14. Üçtaraplaýyn mejlisi geçirmek	
15. Taslamany jikme-jik taýýarlamak üçin kesgitlemek	
16. Taslamany durmuşa geçirmek	
17. Taslamanyň ýerine ýetirilişini gözegçilik astynda saklamak	

18. Maliýeleşdirmegiň şertleri barada ylalaşmak	
19. Möhümlik we öňündäki tehniki-ykdysady esaslandyrma boýunça taslamalara prioritet ünsi bermek	
20. Konkurs söwdalary esasynda taslama üçin resurslary satyn almak	
21. Taslamanyň býujetiniň/maliýeleşdirmeginiň howpsuzlygyny üpjün etmek	
22. Konsultantlary we konsalting firmalaryny saýlap almak	
23. Esasy meselelri öwrenmek we işleriň düzümleýin dekompozisiýasyny taýýarlamak	
24. Taslamanyň tamamlanandygy barada ählumumy gurşap alyjy hasabaty ýazmak	
25. Hökümediň taslama bilen baglanyşykly soraglar boýunça pozisiýasyny tassyklamak	
26. Taslamanyň gysgaça beýaýny bermek we tassyklamany almak	

1.4 Dolandyrmagyň wektorlary: adamlar, prosesler we tehnologiýalar

Taslamany dolandyrmagyň wektorlary taslamanyň durmuşa geçirilmeginiň hiline we tizlgine täsir edýän elementler ýa-da näbelliler bolup durýarlar. Taslamalaryň ýaşaýyş güýçleri bolup durýan bu wektorlar adamlar, prosesler we tehnologiýalar bolup durýarlar.[12] Olar taslamanyň durmuşa geçirilmeginiň netijeliligini hem-de taslamanyň maksatlaryna ýa-da meselelerine ýetmegiň ýolunda progresi kesgitleýärler.

Adamlar

Taslamalar adamlar tarapyndan işlenilip düzülýärler, dolandyrylýarlar we durmuşa geçirilýärler. Taslamalaryň ýolbaşçylary ahyrky önümlere we maksatlara ýetmegi üpjün etmek üçin taslamanyň proseslerini we tehnologiýalaryny dolandyrýarlar. Käbir taslamalarda taslamanyň ýolbaşçysy bolman hem bolup biler. Emma wezipeleriň atlaryna bagly bolmazdan taslamanyň kanagatlanarly tamamlanmagy üçin jogapkär hasaplanylýan işgär gerek.

---

[12] TeleTech, *Ak Kagyz: Adam Kapitaly Güýji Köpeldiji hökmünde*, http://www.teletech.com/teletech/file/pdf/White%20Papers/HC_White_Paper.pdf

Taslamanyň ýolbaşçysyndan başga, adatça, bilelikde bir topar hökmünde işleýän kompetent profesionallar hem çekilýärler. Taslamanyň ýolbaşçysy taslama toparynyň agzalarynyň rollaryny, hem-de bolsa gyzyklanýan taraplaryň we taslamanyň benefisiariýleriniň rollaryny bilmelidir. Taslamanyň ýolbaşçysy taslama garaşýan adamlaryň garaşmalaryny dolandyrmaga ukyply hem bolmalydyr.

Şu modulyň 2-nji Bölümi adam resurslarynyň we taslamanyň gyzyklanýan taraplarynyň jikme-jik ara alnyp maslahatlaşylmagyny öz içine alýar.

Proses

Gowy ýerine ýetirilýän proses ýolbaşçylar tarapyndan gowy proseduralaýyn taslamalaşdyrylmaklyga we bu prosese taslamany ýerine ýetirijileriniň ýa-da işgärler düzüminiň yhlaslylygyna baglydyr. Gowy oýlanyşylan we anyk proses taslamanyň işgärleriniň mümkinçilikleriniň açylmagyna we potensialynyň ýa-da kompetensiýasynyň berkidilmegine getirip biler, netjede işgärler düzüminiň özbaşdaklygy gazanylýar, ol bolsa taslamanyň içerki ýolbaşçylygynyň üstünligi üçin örän möhüm ähmiýete eýedir.[13]

IKT oblastyndaky taslamalaryň köpüsinde işleriň komponentleriniň biri prosesleri täzeden guramakdyr, bu artykmaç ýa-da gerekli däl proseslerden dynmak üçin işlere we resminamalara täzeden seretmegi geçirmegi aňladýar. Eger-de beýle täzeden seretmek geçirilmeýän bolsa, onda köne proses şu hilli effektiw däl netijelere getirip biler.

Tehnologiýalar

Olara bazarda bar bolan hem-de guramanyň zerurlyklaryny we proseslerini kanagatlandyrmak üçin ulanylýan enjamlar we/ýa-da programma üpjünçiligi degişlidir. Tehnologiýalar guramaçylyk ýa-da taslamalaýyn zerurlyklar çözülende buýruk etmeli däldirler ýa-da özlerine roly almaly däldirler. Onuň ornuna olar guramadaky adamlaryň zerurlyklaryny goldamakda ulanylmalydyrlar. IKT-niň kömegi bilen jemgyýetçilik toparlaryny ösdürmek boýunça taslamalarda tehnologiýalar entek adamlaryň we prosesleriň zerurlyklary kesgitlenýärkäler garaşmakda bolmalydyrlar. Ulanyjylaryň zerurlyklaryna we prosesleriň talaplaryna

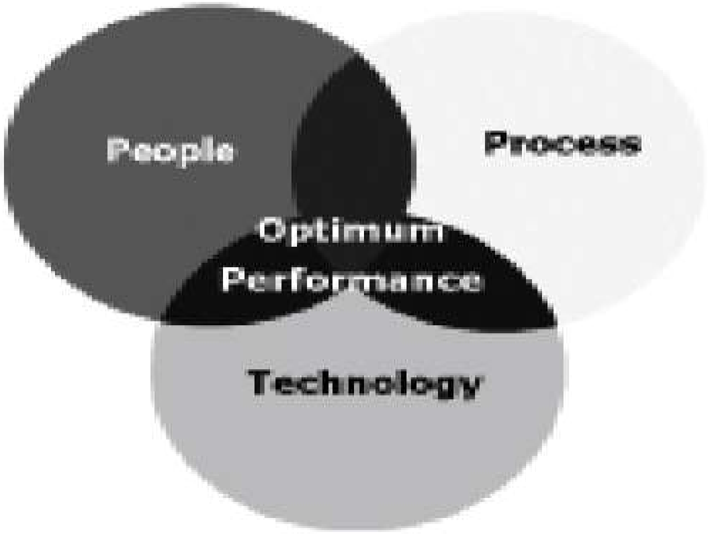
[13] Şol ýerde.

garanyňda tehnologiýalara has ýokary prioritet berlen taslamalar köplenç şowsuzlyga uçraýarar, bu resurslaryň (wagt we gymmatlylyk) boş sarp edilmegine getirýär.

Bellenilmegi boýunça ulanylmagyň gowy esaslandyrylan saýlawynda we durnukly platformada işlenilip düzülenlerinde tehnologiýalar taslama proseslerini çaltlaşdyryp we netijeliligi ýokarlandyryp bilerler. Gelip çykýan netije hökmünde, hat-da iň gowy proseduralar we ýiti akyllar hem ýerlikli däl we durnukly däl tehnologiýalaryň üstüni ýetirip bilmezler. Başga sözler bilen aýdanyňda, tehnologiýa taslama üçin ýaramaz täsir edip biler ýa-da bähbit bolup biler.

Taslamalaryň menejerleri we dolandyrmak toparlary taslama çemeleşmede adamlaryň, prosesiň we tehnologiýalaryň möhümdigini maglumat hökmünde kabul etmelidir. Bu elementleriň arasynda özara baglanyşyklary kesgitlemek, balansirlemek we hasaba almak taslama boýunça optimal işe getirip biler (Surat 4).

Surat 4. Taslamany dolandyrmak: adamlar, prosesler we tehnologiýalar



1.5 Tejribelikden sapaklar

IKTÖ oblastyndaky taslamalar deňeşdirip alanyňda täze bolup durýarlar. Muňa garamazdan, eýýäm kesgitli praktiki gazanylanlar we tejribe bardyr. Ösüş we hyzmatdaşlyk boýunça Şweýsar agentligi IKTÖ oblastynda taslamalar amala aşyrylanda üns bermek gerek bolan birnäçe problemalaýyn oblastlaryň sanawyny getirdi (Ara goşma 3).

Ara goşma 3. IKTÖ oblastynda taslamalary durmuşa geçirmekden alnan sapaklar

Gatnaşyk: Taslama boýunça işlere gatnaşýan adamlar, zerurlyklary deslapky bahalandyrmakdan başlap, gözegçilige çenli, ähli tapgyrlara çekilmelidirler. Gatnaşyklar we ýüztutmalar esasynda dolandyrmak (demand-driven) bilen çemeleşme IKTÖ-niň işleriniň täsirini güýçlendirýär.

Ýerli derejede jogapkärçilik we potensialy ösdürmek: Taslamalaryň durnuklylygyny we ýaşaýşa ukyplylygyny artdyrmak üçin olar ýerli derejelere degişli bolmalydyrlar we ýerli derejede dolandyrylmalydyrlar, hem-de bolsa adam we guramaçylyk potensialynyň ösüşi bilen bilelikde bolup geçmelidirler. Fiziki elýeterlilik IKT-ä netijeli elýeterliligiň we ony ulanmagyň diňe bir elementi bolup durýar. Ýerli derejede eýeçilik duýgusy we potensialy ösdürmek aýratyn şahslaryň, jemgyýetçilik toparlarynyň we guramalaryň IKT ulgamlaryny ulanyp we goldap bilmeklerini, hem-de bolsa olary ulanmakdan ähli bähbitleri almaklaryny kepillendirer.

Dürli tehnologiýalar: tehnologiýalaryň saýlawy köp babatda ulanmagyň kontekstine baglydyr. Ulanyjynyň ýa-da auditoriýanyň tehnologiki çözüwiň kesgitli bir görnüşiniň arasyndaky gatnaşyklar hem mundan buýanky öwrenişe mätäçdirler. Ilatyň garyp gatlaklarynyň bähbidine haýsy hem bolsa bir IKT-niň täsir etmeginiň potensialy degişli tehnologiýalary saýlamak ýoly bilen kesgitlenilýär.

Köptaraplaýyn hyzmatdaşlyk: IKT-ni ulanmak aýratyn sektorlaryň we maksatnamalaryň çäklerinden çykýan effekte eýedir hem-de gurşap almagy we resurslaryň paýlanmagyny düýpli gowulandyryp biler. Resurslary artdyrmaýň gerekligi bilen baglanyşyklykda, hem-de bolsa ösüşiň köpderejeli baglanyşyklary bolan jemgyýetiň ähli gatlaklarynyň jogapkärçiligi bolup durýandygy fakty sebäpli köptaraplaýyn hyzmatdaşlyk bu meseläniň çylşyrymlydygyna degişli jogap bolup durýar.

Deňleşdirmek: ilatyň garyp gatlaklary üçin potensial bähbitler uly ähtimallyk bilen, diňe haçan-da IKTÖ-niň hereketleri ösüş boýunça hyzmatdaşlarynyň has

giň zerurlyklara esaslanýan tagallalaryna, aýratyn hem, ýoksullygyň masştablaryny gysgaltmak bilen baglanyşykly bolanlara laýyk gelenlerinde durmuşa geçirilerler.

Institusional jogapkärçilik we liderlik: Hyzmatdaş guramalaryň jogapkärçilik duýgusy we liderligi möhüm ähmiýete eýedir. IKT oblastynda üstünlikli eksperimental maksatnamalaryň köplenç hususy adamlaryň başlangyçlary boýunça amala aşyrylýandygyna garamazdan, taslama tarapyndan gurşap almagyň derejesini giňeltmek we çekilen adamlaryň sanyny artdyrmak üçin institusional esas hem bar bolmalydyr.

Konkurensiýa ukyply gurşaw: IKT oblastyndaky amatly syýasatly gurşaw öz içine pikirleri aňlatmak azatlygyna hormaty, informasiýanyň dürli-dürlidigini we erkin akymyny, IKT infrastrukturasyny üpjün etmegiň tamamlanmagyny, şol sanda, "soňky mili", hem-de bolsa serwisi ösdürmeklige maýa goýumlaryny, şol sanda, ýerli kontenti döretmegi we açyk deslapky kodly çözüwleri kabul etmegi hem alýar.

Maliýe we sosial durnuklylyk: Meýilnamalaşdyrmak prosesinde başdan başlap maliýe taýdan ýaşaýşa ukyply taslamalary gazanmak üçin ähli potensial çykdajylar we girdejileriň çeşmeleri girizilen bolmalydyrlar. Sosial durnuklylyk soraglary[14] deň möhüm ähmiýete eýedirler, hem-de ýerli derejede jogapkärçiligiň we potensilay döretmegiň kömegi bilen üpjün edilýärler. Bu soraglara seretmek sosial we maliýe durnuklylyk üçin möhüm ähmiýete eýedir.

Töwekgelligiň faktorlary: Mümkin bolan we öňünden aýdyp bolmaýan negatiw netijeler, şol sanda, IKT-niň goldawy bolan çärelerden bähbitleriň deň hilli däl paýlanylyp bilinjekdigi, ýa-da hat-da tersine, otrisatel effektleri berip biljekdigi – ýagny ýoksullygyň masştablaryny azaltmagyň ornuna ykdysady, sosial we medeni tapawutlary güýçlendirjekdigi hasaba alynmalydyrlar we dykgat bilen barlanylmalydyrlar.

---

[14] Sosial durnuklylyk sosial kapitaly goldamaga esaslanýar, ol öz içine "jemgyýet üçin esasy çarçuwany döredýän maýa goýumlaryny we serwisleri alýar. Bu bilelikde işlemegiň çykdajysyny azaldýar we hyzmatdaşlyga goltgy berýär: ynanyşyklyk transaksiýalaryň çykdajylaryny peseldýärler. Diňe jemgyýetçilik toparlarynyň sistematiki gatnaşmagy we güýçli raýat jemgyýeti, şol sanda, hökümedi hem öz içine almak bilen, bu zatlara ýetilmegine eltip biler. Jemgyýetçiligiň özara bähbit üçin jebisligi, adamlaryň toparlarynyň arasyndaky baglanyşyklylyk, iki taraplaýynlyk, sylaşyklylyk, rehimlilik, çydamlylyk, saklanyp bilmeklik, ýoldaşlyk, söýgi, päk ýürekliligiň, dissiplinanyň we etikanyň hemmeler tarapyndan kabul edilen standartlary. Hemmeler tarapyndan ykrar edilen düzgünler, kanunlar we informasiýa (kitaphanalar, filmler we disketler) sosial durnuklylyga hemaýat berýärler." (Robert Goodland, "Durnuklylyk: Adam, Sosial, Ykdysady we Daş-töwerek gurşaw, *Global gurşawyň üýtgemeginiň Ensiklopediýasy*" (John Wiley & Sons, Ltd, 2002), http://www.wiley.co.uk/egec/pdf/GA811-W.PDF)

Çeşme: Şu çeşmeden gaýtadan işlenildi: Ösüş we hyzmatdaşlyk boýunça Şweýsar agentligi, *SDC ICT4D Strategiýasy* (Bern: SDC, 2005), 7, http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_en_161888.pdf.

Oýlanmak üçin soraglar

Siziň pikiriňizçe taslamalary dolandyrmagyň haýsy tapgyrlarynda 3-nji ara goşmadaky “alnan sapaklar” ulanylýarlar?

3-nji ara goşmada sanalan problemalar, esasan, sosial kategoriýalar, aýratyn hem taslamanyň ahyrky benefisiariýleri bolup durýan adamlar (gyzyklanýan taraplar) bilen baglanyşyklydyrlar. Çykdajylar, töwekgellikler we degişli tehnologiýalar bilen baglanyşykly problemalar hem galdyryldylar. Olaryň hemmesi taslamalar meýilnamalaşdyrylanlarynda we ýerine ýetirilenlerinde ünse alynmalydyrlar.

IKT oblastynda taslamany meýilnamalaşdyrmakda we amala aşyrmakda esasy pikir ýöretmeleriň biri taslamanyň dizaýnynyň we taslamanyň kontekstiniň arasyndaky laýyklyk bolup durýar. Köplenç ideal taslamanyň we durmuş hakykatynyň arasynda uly üzülme bar. Muny ykrar etmek we degişli görnüşde meýilnamalaşdyrmak möhümdir. 4-nji tablisada IKT-ni ösüş maksatlary üçin ulanmak boýunça AÝOYSIT-iň resminamalaryndan alnan, IKT oblastyndaky taslamalaryň ideal dizaýny bilen dolandyrmagyň hakykaty arasyndaky deňeşdirme görkezilendir.

Tablisa 4. Ideal taslamalaşdyryş we IKT oblastyndaky taslamalary dolandyrmagyň hakykaty

Häsiýetnama	Ideal taslamalaşdyryş	Hakykat
IKT oblastyndaky taslamalary dolandyrmak	• Ähli gatnaşyjylar deň hukuklara eýedirler we taslamanyň üstünliginde düýpli paýa eýedirler • Ähli gatnaşyjylar taslamalara ýolbaşçylyk prosesine, hem-de ähli	• Fiziki şahslar we guramalar üýtgemelere garşylyk görkezýärler. • Taslamanyň maksatlary köplenç ähli umumy gurşap alyjy bolup durýarlar, emma olara ýetmek üçin

	oýunçylaryň rollaryna we borçlaryna düşünýärler • Elýeterli maliýe serişdeleri olar nirede has gerekli bolsalar, şol ýere goýulýarlar • Hemmelere taslamanyň ýagdaýy baradaky informasiýa elýeterlidir • Gatnaşyjylar problemalary bilelikde ýüze çykarmaga we olary çözmäge gatnaşýarlar • Jemläp alanyňda ähli taslama toparynyň üstünlikli ulgamlaýyn taslamany geçirmek üçin zerur bolan başarnyklary bardyr	býujetlere, adatça, kembaha garalýar • Täze taslamalar juda ýeterlik däl öňünden belli bolan informasiýa, ýolbaşçylaryň gowşak goldawy, ulanyjynyň ýeterlik däl gatnaşygy, ýeterlik däl maliýeleşdirmek, gereginden az professional taýýarlyk we işiň ýagdaýyna ýeterik däl girizmek bilen işe goýberilýärler. • Taslamalaryň köpüsi deslapky meýilnamalaşdyrylyşdan ep-esli uzak dowam edýärler. • Aýratyn hem döwlet taslamalarynda taslamany meýilnamalaşdyrmakda we dolandyrmakda hyzmatdaşlyk edýän taraplaryň rollary olaryň (birwagtlaýyn) gözegçilik we düzgünleşdiriji funksiýalary bilen gapma-garşylykda bolup, hem-de işçi gatnaşyklarda kynçylyklaryň çeşmesi bolup bilerler.

Çeşme: Hökümetde tehnologiýalar Merkezi, Göwnejaý düwni birleşdirmek: döwlet ýerli informasion ulgamlar üçin praktiki gollanma (Albany: Albany uniwersiteti, 1999), http://www.ctg.albany.edu/publications/guides/tying/tying.pdf.

Oýlanmak üçin soraglar

1. Siziň taslamalary işläp düzmek we meýilnamalaşdyrmak boýunça öz hususy tejribäňizde ýokarda beýan edilen faktlaryň haýsylary Size problemalaryň köpüsini getirdiler we näme üçin?

2. Siz nähili pikir edýärsiňiz, bu problemalary çözüp bolarmy?

Taslamanyň dizaýnynyň we kontekstiniň arasyndaky üzülme 4-nji tablisada görkezilişi ýaly beýle uly bolmaly däldir. Bridges.org taslamalary meýilnamalaşdyrmak tapgyrynda ulanylanlarynda dizaýn bilen reallygyň arasynda laýyklygyň gowulandyrylmagyna getirip biljek "IKT goldawly ösüşiň ýokary netijeli başlangyçlarynyň 12 aýratynlyklary" atlandyrylýanlary bir ýere birleşdirdi. Bu 12 aýratynlyklar meýilnamalaşdyrmak ýa-da bahalandyrmak üçin ulanylyp bilnerler.

Ara goşma 4. IKT-niň goldawy bilen ösüşiň ýokary netijeli başlangyçlarynyň 12 sany aýratynlyklary

Aýratynlyk 1. Käbir öý işini ýerine ýetirmekden başlaň. Nämäniň işleýändigine we nämäniň işlemeýändigine serediň, bu oblastda öňdebaryjy tejribäni öwreniň we öwrenen zadyňyzda gurmaga başlaň.

Aýratynlyk 2. Iş ýüzünde nämäniň edilmelidiginiň talap edilýändigini meýilnamalaşdyrmak mümkin bolar ýaly hyzmat bermek gönükdirilen jemgyýetçilik toparynyň zerurlyklarynyň dykgat bilen bahalandyrylmagyny geçiriň.

Aýratynlyk 3. Ýerli derejede hereket ediň: ýerli derejede jogapkärçiligi üpjün ediň, ýerli alyjyny tapyň, ýerli tarapdarlar bilen işläň, hem-de bolsa anyk şertlere esaslanyň.

Aýratynlyk 4. Jogapkärçiligiň belli derejesi bilen problemalary çözmäge ukyply ýerli işgärler düzümini çekiň, hem-de problemalar ýüze çykan badyna olar ýüze çykaryp we çözüp biler ýaly bu işgärleri ýeterlik derejede işe çekiň.

Aýratynlyk 5. Ýiti partnýorlygy we hyzmatdaşlygy emele getiriň, hem-de gowy partnýor we işgär bolup çykyş ediň.

Aýratynlyk 6. Anyk maksatlary kesgitläň we uly bolmadyk ýetilip bolunýan ädimleri kabul ediň. Netijeler we ýerine ýetiriliş möhletleri babatynda realist boluň.

Aýratynlyk 7. Öz başlangyjyňyzy tehnologiýalara neýtral bolan konsepsiýalary ulanmak bilen esaslandyryň, bu wagtyň geçmegi bien tehnologiki üýtgemelere uýgunlaşmak üçin gerek.

Aýratynlyk 8. Ýaşy, erkek-aýallygy, jynsy ýa-da dini sebäpli adatça aýrylýan toparlary işe çekiň.

Aýratynlyk 9. Öňüňizde duran daşarky garşylyklary ýüze çykaryň we öwreniň, hem-de olary aradan aýyrmak boýunça praktiki çäreleri kabul ediň.

Aýratynlyk 10. Öz tagallalaryňyzy netijeli gurallaryň kömegi bilen gözden geçiriň we tankygy nukdaýnazardan bahalandyryň, netijeleri öz müşderileriňize we tarapdarlaryňyza habar beriň, öz çemeleşmeleriňizi zerurlyk ýüze çykanda üýtgediň.

Aýratynlyk 11. Öz-özüni maliýeleşdirmek üçin ýeterlik girdejileri çekmek ýoly ýa-da donorlar tarapyndan ol mundan buýanky maliýeleşdirmegi gazanar ýaly sosial missiýany şeýle bir netijeli amala aşyrmak bilen, öz başlangyjyňyzy uzak möhletleýin perspektiwada durnukly ediň.

Aýatynlyk 12. Özüňiziň näme edýändigiňiz we nämäni öwrenendigiňiz barada informasiýany giňden ýaýradyň, bu beýlekileriň Siziň ýalňyşlaryňyzdan gaça durmagy we Siziň tagallalaryňyza daýanmagy üçin gerek.

Çeşme: Şu çeşmeden gaýtadan işlenildi: Bridges.org, “IKT-ni goldaýan ýokary netijeli ösüş başlangyçlary üçin 12 aýratynlyklar”, http://www.bridges.org/12_habits.

Özüňizi barlaň

1. Näme üçin taslamalar jemgyýetiň has giň maksatlary bilen baglanyşan bolmaly?

2. Taslamalary dolandyrmagyň dürli kesgitlemeleriniň umumy elementleri haýsylar?

3. Näme üçin taslamalary dolandyrmak oblastyndaky öňdebaryjy tejribe IKTÖ taslamalarynda ulanylmalydyrlar?

4. Taslamalary dolandyrmak oblastynda öňdebaryjy tejribäniň we etalon standartlaryň mysallaryny getiriň.

5. Taslamalary dolandyrmagyň haýsy tapgyrlary bar? Her tapgyr üçin haýsy çelgiler bar?

6. IKTÖ taslamalary amala aşyrylanda alnan sapaklaryň käbirlerini atlandyryň.

2. IKT OBLASTYNDA TASLAMALARY DOLANDYRMAK, ADAM RESURSLARYNYŇ ROLY WE GYZYKLANÝAN TARAPLARYŇ GATNAŞMAGY

Bu bölümde IKT oblastynda taslamalar dolandyrylanda adamlaryň – taslamanyň işgärler düzüminiň hem, şeýle-de gyzyklanýan taraplaryň hem – möhümligi ara alnyp maslahatlaşylýar.

2.1 Adam resurslary we guramaçylyk üýtgemelerini dolandyrmak

Taslamalar taslamanyň konsepsiýasyndan başlap, onuň tamamlanmagyna çenli adam işewürliginiň üsti bilen amala aşyrylýarlar. Taslamanyň niýetlerini göterijiler we netijelerini döredijiler taslamanyň çäklerinde işleýän adamlar, hem-de bolsa gyzyklanýan taraplar bolup durýarlar.

Birinjiden, taslamanyň toparynyň toplanylyp alynmagynyň anyk kriteriýler we ygtyýarlyklar gerimi ýa-da funksional borçlar esasynda esaslanmagy örän möhümdir, bu olaryň rollaryny, funksiýalaryny, öndürijiligiň garaşylýan görkezijilerini we çykyş netijelerini kesgitleýär.

Ikinjiden, taslamalaryň üýtgemeleri girizýändigini göz öňünde tutmak gerekdir, olar, öz gezeginde, çekilen adamlaryň arasynda degişli hereketleri, reaksiýalary we özüni alyp barşyň korrektiwalaryny döredýärler. Üýtgetmegiň täzeden guramaklyga, modifikasiýalara ýa-da özgertmelere dahyly bardyr, olar täze önüme getirýärler, ol bolsa material ýa-da material däl görnüşde bolup biler. Diňe konsepsiýa hat-da başlangyç tapgyrda hem adamlarda güýçli reaksiýany ýüze çykaryp biler. Haçan-da ideýalar täze, aýdyň däl ýa-da iki manyly bolanlarynda, adamlar, adatça, bu täze ideýalary şübhe astyna alýarlar we olara garşy durýarlar. Bu haçan-da ideýalar zatlaryň bar bolan ýagdaýyna "närazylyk aňladanlarynda" ýa-da status-kwony bozanlarynda, has aýdyň aňladylýandyr.

Meselem, hökümet edarasynda hyzmatlary bermek boýunça iş dolandyryjylygy awtomatlaşdyrmagy durmuşa geçirmek ideýasy işgärler düzüminiň arasynda güýçli garşylygy ýüze çykaryp biler. Adaty reaksiýa – öz işini ýitirmek barada howatyrlanmakdyr, bu adamy goranmaga mejbur edýär. Garşylygy peseltmegiň ýa-da minimallaşdyrmagyň usullarynyň biri guramaçylyk üýtgemelerini dolandyrmagyň meýilnamasyny taslamanyň meseleleriniň we dolandyrmagyň

netijeleriniň çäklerine girizmekdir. Taslamanyň ýolbaçysy toparyň üýtgemeleri dolandyrmak üçin jogapkär agzalary saýlananda "daş-töwerek gurşawyny skanirlemegi" ýa-da "maglumatlary ýygnamagy" hem geçirip biler, ol agzalar taslamanyň çäklerinde "üýtgemeleri dolandyrmagyň agentleri" hökmünde çykyş ederler.

Gurmaçylyk üýtgemelerini dolandyrmak meýilnamasy guramada üýtgemelerden gelip çykýan netijelere (pozitiw we negatiw) seredýär. Bu meýilnama girizilýän çäreler üýtemeleriň ululygyna we guramanyň häsiýetlerine baglydyr. Eger-de üýtgetmegiň täsiri güýçli bolsa, onda ösüşiň ýokary derejeli aýratyn guramaçylyk meýilnamasyny işläp düzmek has ýerliklidir.[15]

Kommunikasiýalar üýtgemeleri dolandyrmakda möhüm roly oýnaýarlar. Taslama boýunça işe alnan adamlar, taslamanyň ýolbaşçysyndan başlap, göze ilmeýän ýönekeý işgäre çenli, nädogry göz öňüne getirilişlerden gaça durmak üçin taslamanyň niýetlerini, meýilnamalaryny we çärelerini anyk beýan etmäge ýagdaýlary bolmalydyr.

2.2 Gyzyklanýan taraplaryň derňewi we olaryň gatnaşmagy

Gyzyklanýan taraplar we taslamanyň prosesleri

Ösüş oblastyndaky derňewler gyzyklanýan taraplaryň gatnaşmagynyň taslama we maksatnamanyň ýerine ýetirilmegine, hem-de bolsa ahyrky netijelere we durnuklylyga položitel täsir edýändigi barada şaýatlyk edýärler. Onuň üstesine-de, ösüşiň köp maksatnamalary we taslamalary olaryň işlenilip düzülmegine we amala aşyrylmagyna adamlaryň ýeterlik däl gatnaşandygy üçin şowsuzlyga duçar boldular.[16]

---

[15] Guramaçylyk üýtgetmelerini dolandyrmak barada has köp maglumat üçin şu çeşmä ýüz tutuň: Mugt menejment kitaphanasy, *Guramaçylyk üýtgetmesi we ösüş*, http://ww.managementhelp.org/org_chng/org_chng.htm#anchor317286.

[16] Elizabeth Campbell-Page, *Ösüşe kömege gatnaşmak* (Operasiýalary bahalandyrmak departamenti, Bütindünýä Banky, 2001), http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2002/10/09/000094946_02100903402348/Rendered/PDF/multi0page.pdf; we Marilee Karl, *Oba hojalygyny we obany ösdürmek taslamalaryna gyzyklanýan taraplaryň gatnaşmagynyň monitoringi we bahalandyrylmagy: edebiýata syn* (FAO, 2000), http://www.fao.org/sd/PPdirect/PPre0074.htm

Gatnaşmaklyga giň manyda serişde hökmünde we netije hökmünde seredilýär. Serişde hökmünde “gatnaşmaklyk proses bolup durýar, onda çekilen adamlar ösüşiň taslamalarynda we maksatnamalarynda hyzmatdaşlyk edýärler”. Netije hökmünde “gatnaşmaklyk başarnyklary, bilimleri, tejribäni almak nukdaýnazaryndan şahslaryň we toparlaryň hukuklaryny we ygtyýarlyklaryny giňeltmek hökmünde seredilýär, bu has uly özbaşdaklyga eltýär”.[17]

Gyzyklanýan taraplaryň gatnaşygy bahalandyrylanda üç aspekti hasaba almak gerekdir:

- Gatnaşmagyň hili we derejesi
- Dürli gyzyklanýan taraplar üçin gatnaşmaga çykdajylar we bähbitler
- Gatnaşmagyň netijelere, effektiwlige we durnuklylyga täsiri[18]

IKT oblastynda oba garyplary üçin taslama bolan Çilidäki Enlaces elektron bilim Maksatnamasynyň mysalyna seredeliň. Bu ýagdaýda alnan sapaklaryň biri taslamanyň üstünligini üpjün etmek üçin eýeçilik duýgusynyň tehnologiýalaryň üstünden prioritete eýe bolmalydygyndan ybaratdyr.

Çilide elektron bilim oblastyndaky Enlaces taslamasy

1991-nji ýylda Çilide başlangyç we orta mekdepleri Internede birikdirmek ýoly bilen oba we oňaýsyz etraplarda bilimiň ýetmezçlik problemasyny çözmek üçin elektron bilim boýunça maksatnamany kabul etdiler. Bu maksatnama Santýagodaky alty mekdepde eksperimentden başlandy, soňra ol milli derejä çenli giňeldildi. 2004-nji ýylda maksatnama tarapyndan subsidirlenýän mekdeplerden 93 göterimden köp mekdep okuwçylary, ähli mekdep mugallymlarynyň 80 göterimi diýen ýaly we 8 500 mekdep, ähly şäher mekdepleri diýen ýaly we oba mekdepleriniň artýan sany gurşalyp alyndy.

Bütindünýä Bankyndan, UNESCO (ЮНЕСКО), ABŞHÖA (USAID) bolan bilermenler maksatnamanyň üstünligini, beýlekilerden başga, gyzyklanýan taraplaryň gatnaşmagy bilen hem düşündirýärler, bu hakda şaýatlyk edýärler:

[17] IDB, Clayton we başgalar. (1998), Karlda sitirlenildi, ýokarda.
[18] Şol ýerde.

- Toplumlaýyn strategiýa, onda daýanyş diňe bir infrastruktura däl-de, eýsem bolsa mugallymlary taýýarlamaklyga hem edilýär;
- Bilimiň umumymilli reformasyny öňe sürmek üçin ýeterlik syýasy erkiň bolmagy, şol sanda, Bilim ministrligi tarapyndan maksatnama gözegçilik hem-de syýasat, ýolbaşçylyk ýörelgeleri, maliýeleşdirmek we 35 uniwersitetden tehniki ekspertiza babatynda esasy gyzyklanýan taraplar bilen utgaşdyrmak arkaly.

Goşmaça informasiýany almak üçin, seret, http://learnlink.aed.org/Publications/Sourcebook/chapter4/chile_casestudy.pdf.

Çeşme: Şu çeşmeden gaýtadan işlenildi: Robert Schware, redaktor, *E-ösüş, Haýran galmakdan netijelilige* (Washington, K.O.: Bütindünýä Banky, 2005), http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/11/08/000090341_20051108163202/Rendered/INDEX/341470EDevelopment.txt.

Gyzyklanýan taraplar we taslama boýunça partnýorçylyk

IKTÖ we elektron dolandyryş oblastyndaky taslamalar hyzmatlaryň hilini ýokarlandyrmaga çalyşýarlar, bu raýatlaryň durmuşynyň hilinde pozitiw üýtgemelere getirýär. Taslamalaryň strategiýasy meýilnamalaşdyrylanda we işlenilip düzülende bu ahyrky maksady ýatda saklamak möhümdir. Has anyk aýdanyňda, bu seretmekde taslamanyň adam faktorynyň islendik beýlekileriň üstünden prioritetlidigini hem-de gatnaşyk we hyzmatdaşlyk proseslerine hemaýaty aňladýar. Bu, öz gezeginde, IKTÖ oblastyndaky taslamalaryň esasynda uly masştably we uzak möhletleýin gatnaşyklaryň bolmalydygyny göz öňünde tutýar. Gatnaşyklary guramak taslamanyň ýolbaşçysynyň we taslama toparynyň ýerine ýetirmäge taýýar we ýerine ýetirmäge ukyply bolan goşandy bolup durýar.

Taslama boýunça partnýorçylyk hyzmatdaşlyk barada memorandum ýaly ylalaşyklara diňe bir gol çekmekden has uly zat bolup durýandyr. Halkara ösüş boýunça Kanadanyň agentligi (KHÖA, CIDA, Canadian International Development Agency) partnýorçylygy şeýle kesgitleýär: “bir ýa-da ondan köp subýektleriň arasynda şu häsiýetnamalarly özara gatnaşyklar: umumy göz öňüne getiriş we maksatlar, resurslar we informasiýa; özara jogapkärçilik we çözüwleri bilelikde kabul etmek; partnýorlaryň hersiniň rollaryny we borçnamalaryny anyk kesgitlemek; özara hormat we ýola goýlan aragatnaşyk; biri-birleriniň arasynda

ösüş oblastynda ... bilimleri, tejribäni ikitaraplaýyn alyş-çalyş, hem-de bolsa ... bilimleriň we tejribäniň ... ösüş bilen ýerlikli laýyklygy ...”[19]

IKTÖ taslamalarynda taslama boýunça göz öňüne getiriliş we prosesler taslamanyň iň başynda ähli gyzyklanýan taraplar tarapyndan kesgitlenilýän partnýorçylyk bardyr. Bu bilelikdäki proses ýönekeý mesele bolup durmaýar, sebäbi ol wagty (sabyrlylygy), pul serişdelerini we beýleki resurslary talap edýär. Muňa garamazdan, taslama meýilnamalaşdyrylanda we amala aşyrylanda partnýorçylyk aragatnaşyklaryny ýola goýmak hem möhümdir, bu işleriň dekompozisiýasynda, çykdajylary meýilnamalaşdyryşda we taslamanyň grafiginde goşulýan prosesleri ünse almaklygy aňladýar.

Gyzyklanýan taraplaryň derňewi

Gyzyklanýan taraplara, täsirleriň otrisatel ýa-da položitel bolandygyna bagly bolmazdan, taslamanyň netijeleri täsir edýänler hem-de göz öňüne tutulýan gatyşmaklygyň netijelerine täsir edip bilýänler degişlidirler. Ösüş taslamalary, adatça, gatnaşyjylaryň iki görnüşini kesgitleýärler: birinji we ikinji gyzyklanýan taraplar. Birinji gyzyklanýan taraplar taslama tarapyndan gös-göni galtaşylýan adamlar we toparlar bolup durýarlar. Ikinji gyzyklanýan taraplar esasy gyzyklanýan taraplar üçin hyzmatlary bermek prosesinde araçylar bolup durýarlar. Ondan başga-da, daşarky gyzyklanýan taraplar bar, olar taslama resmi taýdan gatnaşmaýarlar, emma oňa täsir edip bilerler ýa-da taslamanyň çäklerinde amala aşyrylýan çäreler tarapyndan täsir edilip bilnerler.[20]

Taslamanyň esasy gyzyklanýan taraplaryny ýüze çykarmaga kömek bermek üçin Bütindünýä banky ýolbaşçylygyň şu aşakdaky soraglaryny beýan etdi:

- Seredilmäge degişli ösüş prosesiniň problemalary tarapyndan kime täsir (položitel ýa-da otrisatel) edilip bilner?
- Kimiň sesi çykmaýar, emma onuň üçin aýratyn tagallalar amala aşyrylmaly?
- Ähtimal olara täsir ediljekleriň wekilleri kimler bolup durýarlar?
- Göz öňünde tutulýanlar üçin kim jogapkärçilik çekýär?
- Göz öňünde tutulýan üçin kim ähtimal garşy bolar we kim garşy däl bolar?

---

[19] KHÖA, “Ýerli halklaryň partnýorçylyk maksatnamasy (ÝHPM, IPPP): ÝHM-i Latyn Amerikasynda we Kariblerde gaznalaşdyrmak üçin düzgünler”, http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/NIC-55142448-PLK

[20] Karl, ýokarda sitirlenildi.

- Olaryň gatnaşandygy üçin kim şol zady has netijeli edip biler ýa-da olaryň gatnaşmandygy ýa-da gös-göni garşy durandygy üçin şol zady has netijesiz edip biler?
- Kim maliýe we tehniki resurslary goýup biler?
- Amala aşyrylan tagallalar üstünlige ýeter ýaly kimiň özüni alyp barşy üýtgemelidir?[21]

Gyzyklanýan taraplaryň derňewi taslamanyň ýa-da işiň görnüşiniň üstünliginde ýa-da şowsuzlygynda paýy ýa-da gyzyklanmasy bolan ähli toparlary we aýratyn şahslary kesgitlemek üçin ulanylýar.

Indiki bölümde ara alnyp maslahatlaşyljak strukturalaýyn logika usuly taslamanyň başlangyjy goýluş tapgyrynda gyzyklanýan taraplaryň derňewini ulanýar.

Ösüş taslamalarynda gyzyklanýan taraplaryň uly sany bar. Olardan iň möhümlerii bolup durýarlar: taslamanyň eýesi, taslamanyň sponsory, taslamanyň tarapdarlary, taslamanyň ýolşbaşçysy, taslama topary we täsirli adamlar (influencers).

2.3 Taslamanyň eýesi

Taslama işlenilip düzülende eýeçilik hukugyny kesgitlemek uly ähmiýete eýedir, sebäbi taslamanyň çäklerinde kabul ediljek ugry, roly we strukturalary kesgitlemäge mümkinçilik berýär. Başlangyjyň eýelerini kesgitlemek zerurlyklary, esasy parametrleri, hem-de bolsa ýerli sosial we medeni ýagdaýlara seretmegi üpjün eder.

IKTÖ kontekstinde “eýeçilik hukugy” näme?

“Torlaryň we innowasion tehnologiýalaryň ösmeginiň esasyndaky Jemgyýetler: iş üçin täze modeller we ilatyň garyp gatlaklarynyň hukuklaryny we mümkinçiliklerini giňeltmek” atly işde Siochru we Girard eýeçilik hukugyny ýa-da eýeçilik hukugyny kabul etmegi “ösüş prosesi we onuň netijeleri üçin jogapkärçiligi internasionallaşdyrmak prosesi, hem-de, şeýlelikde, ymykly tagallalary we resurslary goýum etmäge taýýarlyk” hökmünde atlandyrýar. “[Bu]

---

[21] Rekonstruksiýa we ösüş boýunça halkara banky / Bütindünýä banky, *Bütindünýä bankynyň gatnaşygynyň çeşme kitaby* (1996), 127, http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sb03.pdf.

tutuşlygyna alanyňda ... ösüş çäreleriniň durnuklylygy üçin öňünden döreýän şert hökmünde bahalandyrylýar”.[22]

Ulanmagyň käbir oblastlarynda “müşderi”, “ahyrky ulanyjy” we “eýe” sinonimler bolup durýarlar, sebäbi olar taslamanyň netijelerini ulanjak şahslar ýa-da guramalardyrlar. Wikipediýa “ahyrky ulanyjynyň” ykdysady we telekeçilik kesgitlemesini “önümi ulanýan şahs (toparlar, guramalar)” hökmünde teklip edýär. Emma, ahyrky ulanyjy ýa-da sarp ediji müşderiden tapawutlanyp biler, “müşderi önümi satyn alyp biler, emma ... ony hökmany suratda ulanman hem biler”. Şol çeşme ahyrky ulanyjyny programma üpjünçiligi işlenilip düzülende konsepsiýa hökmünde görkezýär, onda ahyrky ulanyjy “programma üpjünçiliginiň berlen bölegi bilen ahyrky netijede işlejek şahslaryň toparynyň (maksatlaýyn ýa-da garaşylýan ulanyjylar) abstraksiýasyny bellemek üçin”[23] ulanylýar.

Elektron hökümediň taslamalarynda taslamanyň eýeleri guramalar-ýerine ýetirijiler bolup durýarlar, ýagny taslamanyň meseleleri amala aşyrylanda kärhanadaky gös-göni çekilen ýa-da galtaşygy bolan şahslar. Taslamanyň eýeleri bu başlangyçda ahyrky “ulanyjylary” kesgitlärler. Beýle ulanyjylar hökmünde milli hökümediň düzüm bölekleri ýa-da häkimiýetiň ýerli edarasy, jemgyýetçilik, kooperatiw ýa-da telekeçilik däl kärhana çykyş edip bilerler. Taslamalaryň şowlulygy, oňaýlylygy we durnuklylygy taslamalaryň eýeleriniň we ulanyjylarynyň kimler bolup durýandygyna baglydyr.

2.4 Taslamanyň sponsorlary we donorlary

Taslamanyň sponsorlary taslamanyň konsepsiýasynyň esasy tarapdarlary, hem-de köp ýagdaýlarda “syýasy indossatorlar” bolup durýarlar. Taslamanyň ýolbaşçysy we taslama topary taslamanyň sponsorlarynyň gyzyklanmalaryndan we göz öňüne getirişlerinden habarly bolmalydyrlar hem-de olaryň taslamany goldamagyna öňünden razylyk almalydyrlar we tersine hem bolmalydyr.

Ösýän ýurtlardaky ösüş maksatnamalary, esasan, iki taraplaýyn ýa-da köptaraplaýyn donor agentlikleri tarapyndan maliýeleşdirilýärler, olar şulardyrlar: Aziýanyň ösüş banky, AHÖA (AusAID), KHÖA (CIDA), HÖYBM (IDRC), ŞÖHM (SDC), SIDA, BMG-yň agentlikleri, ABŞHÖA (USAID) we Bütindünýä

[22] Sean O'Siochru we Bruce Girard, Torlaryň we innowasion tehnologiýalaryň ösmeginiň esasyndaky Jemgyýetler: iş üçin täze modeller we ilatyň garyp gatlaklarynyň hukuklaryny we mümkinçiliklerini giňeltmek (UNDP, IKT-ni garyplar üçin işletmek, 2005), 19, http://www.undp.org/poverty/docs/ictd/ICTDCommunity-Nets.pdf.
[23] Wikipediýa, “Ahyrky ulanyjy”, Wikimedia Foundation, Inc., http://en.wikipedia.org/wiki/End_user

banky. Donorlar, adatça, işlenilip düzüljek we amala aşyryljak taslamalarda “seslere” eýedirler.

Maliýe kömeginden başga, olar tehniki kömegi we taslama durmuşa geçirilende ulanyljak enjamlar ýa-da programma üpjünçiligi ýaly beýleki resurslary hem berip bilerler. Adatça, donorlar taslamalaryň ugruna we işlerine täsir edýän öz hususy protokollaryna we dolandyryş ulgamlaryna eýedirler.

Taslamalar guramalar-donorlar tarapyndan doly maliýeleşdirilip ýa-da beýleki donorlar tarapyndan bilelikde maliýeleşdirilip bilnerler. Donorlaryň köpüsi taslamanyň eýesi tarapyndan bilelikde maliýeleşdirmegi talap edýärler. Meselem, ikitaraplaýyn taslamalar (mysal üçin, hökümet derejesindäki taslamalar) hökümetler-benefisiariýler tarapyndan taslamanyň çäklerinde kesgitli bir çykdajylar üçin bilelikdäki maliýeleşdirmegi bölüp bermegi talap edýärler. Bu taslama çekilen döwlet gullukçylarynyň wagty, enjamlara kapital çykdajylar ýa-da Taslamany dolandyrmak boýunça Ofis üçin jaý (TDO) görnüşinde bolup biler.

Taslamada näçe köp sponsorlar bar bolsa, şonça-da dürli ulgamlar we garaşmalar köpdür. Gyzyklanýan taraplaryň arasynda dürli-dürlilik bar bolanda, taslama topary üçin donor guramalary tarapyndan buýrulan maksatlary ýerli kontekstde ýerine ýetirmek üçin geçirmek has çylşyrymly bolar.

2.5 Täsirli şahslar

Täsirli adamlar (influencers) aýratyn şahslar ýa-da şahslar toparlary bolup durýarlar, olar taslamanyň netijelerini satyn almak ýa-da ulanmak bilen gös-göni baglanyşykly bolmasalar hem, guramada ýa-da jemgyýetde özleriniň ýagdaýy sebäpli taslamanyň durmuşa geçirilmeginiň gidişine položitel ýa-da negatiw täsir edip bilerler.

2.6 Taslamanyň tarapdarlary

Taslamanyň tarapdarlary taslamanyň goragçylary ýa-da taslama ähli usullar bilen goldaw berjek adamlar bolup durýarlar. Tarapdarlar taslama toparynyň agzalary bolup durmasalar hem, taslama üstünligi üpjün etmäge kömek bermäge ymtylýarlar. Tarapdarlar taslama formulirlenen tapgyrda ýüze çykarylýarlar.

Tarapdarlar täsirli, işeňňňir we özara gatnaşyklary dolandyrmaga we taslamanyň gowşak ýerleriniň üstüni doldurmaga ukyply bolup durýarlar. Olar guramada ýa-da jemgyýetde liderler bolup durýarlar.

Hökümet taslamalary, adatça, ýokary wezipeli şahs ýa-da ýerine ýetiriji agentlikden hökümediň ýokary wezipeli adamlary tarapyndan goldanylýarlar, olar bolsa taslamanyň "näme gerek bolsa şoldugyna" ynanýandyrlar. Bu şahs ýa-da topar gurama "gülläp ösmek" üçin taslama resmi däl ýolbaşçylygy üpjün ederler. Bu hilli şahsyň ýa-da toparyň bolmazlygy taslamanyň üstünlikli ýa-da durnukly ösüşini kynlaşdyrýar. Tarapdaryň roly gurama üçin taslamanyň möhümligini we gymmatlydygyny hödürlemekden ybaratdyr.

Taslamanyň tarapdarlary jemgyýetde belli we hormatlanýan bolmalydyrlar we olaryň gowy gatnaşyklary bolmalydyr. Olaryň taslama ynamlary bolmalydyr hem-de bu taslama jemgyýetdäki beýlekilerden goldaw almak üçin olary mobilizlemek islegleri bolmalydyr. Olar, haçan-da bu gerekli bolanda, taslamany durmuşa geçirmek üçin esasy tony bermäge ukyba eýe bolmalydyrlar.[24]

2.7 Taslamanyň ýolbaşçysy

Taslamanyň ýolbaşçysy taslamany dolandyrmak we taslamanyň maksatlaryna ýetmegi üpjün etmek üçin jogapkärçilik çekýär. Taslamanyň ýolbaşçysynyň roly taslama boýunça işler işlenilip düzülende, başlananda we ýaýbaňlandyrylanda aýgytlaýjy ähmiýete eýedir. Taslamalaryň ýolbaşçylary taslama çäklendirmeleriniň üç çeşmesiniň (wagt, masştablar we çykdajylar), hem-de bolsa üýtgemeleriň wektorlarynyň (adamlar, prosesler we tehnologiýalar) taslamanyň ähli gidişiniň dowamynda dolandyrylyp bilinýändiklerine göz ýetirmelidirler. Taslamanyň ýolbaşçylary gyzyklanýan taraplaryň garaşmalaryny dolandyrmagy hem başarmalydyrlar, bu köp zähmeti talap edip biler, sebäbi taslamanyň gyzyklanýan taraplarynyň köplenç bütinleý dürli ýa-da gapma-garşy garaýyşlary we maksatlary bardyr.

Taslamalaryň ýolbaşçylary olaryň borçlaryny göz öňünde tutmak bilen, dykgat bilen saýlanmalydyrlar. Olaryň kompetensiýasynyň hilleri we derejeleri seredilmelidir.

---

[24] Seret, Ynanç kärhanaly bilim, "Taslama çempionynyň ýoly", http://www.ewet.org.za/pdm/pc.html.

Oýlanmak üçin soraglar

Taslamanyň ýolbaşçysy hökmünde öňden bolan tejribesi ýoklar üçin:

- Taslamanyň ýolbaşçysy haýsy häsiýetlere eýe bolmalydyr?

Taslamalary dolandyrmak boýunça öňden tejribesi bolanlar üçin:

- Taslamanyň ýolbaşçysy hökmünde öz roluňyzy ýerine ýetireniňizde Siz resminamalaşdyrmagyň çäklerinde haýsy prosesleri ulandyňyz?
- Taslamalary dolandyrmagy ýeňilleşdirmek üçin Siz haýsy tehnologiýalary ulandyňyz?
- Taslamanyň ýolbaşçysy hökmünde Siz haýsy soraglar we problemalar bilen çaknyşdyňyz?
- Ol soraglary we probemalary Siz nähili görnüşde çözdüňiz? Bu soraglar we problemalar çözülende Siz haýsy praktiki tejribä eýe bolduňyz we ulandyňyz?

5-nji tablisa taslamanyň netijeli ýolbaşçysynyň häsiýetlerini we başarnyklaryny umumylaşdyryp görkezýär.

Tablisa 5. Taslamanyň netijeli ýolbaşçysynyň häsiýetleri we başarnyklary

Häsiýetler/häsiýetnamalar	Başarnyklar
• Ideýa lideri, ol umumy ýörelgelere ynamy döredýär • Gowy kommunikator • Bitewilik bar • Entuziazm bar • Empatiýa (duýgudaşlyk) /adaptirleniş bar • Toparda ynam bildirýär we adalatlylyk duýgusy bar • Gaýra goýmazlyk duýgusyna eýe, emma stres ýagdaýda arkaýynlygy	• Taslamanyň maksatlaryny we netijelerini kesgitlemäge başarnyk • Işi meýilnamalaşdyrmak başarnygy • Işiň meýilnamasyny dolandyrmak ukyby • Problemalaryň çözüwini we üýtgemeleri dolandyrmak ukyby • Mazmuny dolandyrmak ukyby • Töwekgellikleri dolandyrmak ukyby • Kommunikasiýalary dolandyrmak ukyby • Resminamalaşdyrmak prosesini dolandyrmak ukyby

saklaýar • Kompetent we sagdyn pikire eýe • Oýlanyşykly töwekgellik edýär	• Hili dolandyrmak ukyby • Görkezijileri dolandyrmak ukyby • Meseleleri delegirlemek ukyby • Problemalary çözmek ukyby

Çeşme: John Macasio we başgalar. PM tälim beriş materiallary (IKT taslamasyny dolandyrmagyň tejribeçiliginiň tory, 2008), http://ictpmpractitioner.ning.com.

Oýlanmak üçin soraglar

5-nji tablisada getirilen sanawa Siziň pikiriňizçe goşmaly häsiýetler we başarnyklar barmy? Olar haýsylar?

Bu häsiýetleriň we başarnyklaryň sanawy taslamanyň ýolbaşçysyny saýlamak boýunça esasy gollanma hökmünde gulluk edip biler. Barry bu häsiýetleriň her haýsysyny aşakdaky görnüşde düşündirýär:

- Umumy ýörelgelere ynamy döredýän ideýa lideri – taslamanyň netijeli ýolbaşçysy lider bolmalydyr. Ol konsepsiýa ynanmalydyr we ony işläp düzmeklige gatnaşmalydyr. Şeýlelikde, ol beýlekileri umumy ýörelgeleriň birnäçesine ynanmaga we olaryň tarapdary bolmaga ruhlandyryp biler.

- Gowy kommunikator – netijeli ýolbaşçy jemgyýetiň ähli gatlaklaryndan bolan adamlar bilen aragatnaşyk saklamaga ukyply bolmalydyr. Ol maksatlary, jogapkärçiligi, netijeliligi, garaşmalary we ters aragatnaşygy aýdyň düşündirip bilýändir. Taslama bilen uly guramanyň arasyndaky baglanyşdyryjy halka hökmünde ol, haçan-da bu toparyň we taslamanyň üstünligini üpjün etmek üçin gerek bolanda, gepleşikleri netijeli geçirmäge we ynandyrmagy ulanmaga mümkinçilige eýe bolmalydyr. Ol netijelere ýetmek üçin ýolbaşçylyk ýörelgeleri ýaly netijeli kommunikasiýalaryň gurallaryny hem ulanýar.

- Bitewilik bar – taslamanyň ýolbaşçysy diňe bir öz sözleriniň däl, eýsem öz hereketleriniň hem toparyň galan bölegi üçin ton döredýändigini göz öňünde tutmalydyr. Liderlik etiki kadalara wepalylygy we olary görkezmegi talap edýär. Taslamanyň ýolbaşçysy etiki kadalary kesgitlemelidir, bu standartlar

boýunça ýaşamalydyr, hem-de bu standartlaryň nusgasy bolýanlary sylaglamalydyr. Gymmatlyklar we özüňi alyp baryş ulgamynda laýyklygy görkezmek prosesinde (meselem, “sözler işler bilen deň gelýärler”), hem-de onuň özüniň we toparyň agzalarynyň ak ýürekliligi bolanda taslamanyň ýolbaşçysy işdeşleriniň we taslama gyzyklanýan taraplaryň ynamyny gazanar.

- Entuziazm bar – optimizmi, yhlasy we “ýerine ýetirip bilerin” gatnaşygyny görkezýän taslama ýolbaşçysy täsir ediji we şähdi açyjy bolup durýar. Bu häsiýet taslamalar babatynda položitel energetikany görkezýär, bu adamlary taslamanyň has ýagty tarapyny görmäge ynandyrýar.

- Duýgudaşlyk duýgusy bar – lider hökmünde taslamanyň ýolbaşçysy öz duýgularyny we beýlekileriň duýgularyny ykrar edýär. Ol hakyky barlyga, toparyň we taslama gatnaşýan beýleki şahslaryň ýörite tejribesine perwaýsyzlyk dälligi görkezip biler.

- Kompetent we sagdyn pikire eýe – taslamanyň ýolbaşçysy näme edýändigini bilýär, emma bu tehniki manyda hökmany dogry bolman hem bolup biler. Ol ýolbaşçylyk ukybyna eýe we bu işde tejribä eýedir.

- Gaýra goýmazlyk duýgusyna eýe, emma basyş astynda arkaýynlygy saklaýar – taslamanyň ýolbaşçysy taslamany öz wagtynda tamamlamagyň gerekdigini bilýär. Emma ol taslamalaryň problemalar we stres ýagdaýlar bilen bilelikde bolup geçýändigini bilýär. Lider hökmünde ol bu pursatlary gyzykly hasap edýär hem-de netijelere täsir etmäge çalyşýar we çäklendirmeleri mümkinçilikler hökmünde görýär.

- Ynam bildirýär we adalatlylyk duýgusy bar – ynam taslamanyň ýolbaşçynyň we onuň toparynyň arasyndaky gatnaşyklarda möhüm element bolup durýar. Bu taslamanyň ýolbaşçysynyň topara we beýlekilere hereketler arkaly nähili ynanyşy, onuň olaryň işlerini nähili barlaýşy we gözegçilikde saklaýşy, näçe işiň delegirlenilmegi we näçe adamyň gatnaşyp biljegi bilen görkezilip bilner. Taslamany dolandyrmak topary berkidip biler.

- Oýlanyşykly töwekgellik edýär – taslamanyň ýolbaşçysy, garaşylyşy ýaly, işeňňir bolmalydyr we problemalary çözmek başarnygyna eýe bolmalydyr.

Haçan-da howplar we mümkinçilikler ýüze çykanlarynda, ol olaryň hödürleýän mümkinçiliklerini görüp bilýär, özi hem öz çemeleşmesinde oýlanyşykly, seresap we sabyrly bolmagyna galýar.[25]

Westland taslamanyň ýolbaşçysynyň işçi borçnamalary barada gysga informasiýany hödürledi:

- Taslamanyň meýilnamasyny we hiliň meýilnamasyny jikme-jik resminamalaşdyrmak;
- Taslama boýunça ähli gerekli resurslaryň berlendiginiň we olaryň meselelere anyk bellenilendiginiň şertlerini üpjün etmek;
- Taslamanyň kesgitlenen masştabyna laýyklykda bellenilen resurslary dolandyrmak;
- Taslama proseslerini amala aşyrmak (wagt, çykdajylar, hil, üýtgemeler, töwekgellikler, problemalar, satyn almalar, kommunikasiýalar, kabul etmegi dolandyrmak);
- Taslamanyň býujetini ýerine ýetirmek boýunça gözegçilik we hasabatlylyk (iş tertibi, bahalar, hil we töwekgellik);
- Hiliň meýilnamasynda beýan edilen proseduralary we standartlary berjaý etmegi üpjün etmek;
- Taslamany durmuşa geçirmegiň gidişinde monitoring we gözegçilik üçin taslama meýilnamasyny korrektirlemek;
- Hasabatlylyk hem-de taslamanyň töwekgelliklериniň we problemalarynyň eskalasiýasy;
- Taslamanyň özara baglanyşyklaryny dolandyrmak.[26]

Praktiki gönükme

Gowy menejer özüni bilýär – öz başarnyklaryny, güýçli we gowşak taraplaryny. Siziň güýçli taraplaryňyzyň netijeliligini, dolandyryş oblastynda atributlaryňyzy we umumy başarnyklaryňyzy bahalandyrmak ýa-da kesgitlemek üçin ulanyp boljak öz-özüňe baha bermegiň tipleýin guraly Gary Evants, CVR/IT Consulting, http://www.cvr-it.com hödürledi. Saýtda bellige alnanyňyzdan soňra öz-özüňe baha bermegiň guralyny http://www.cvr-it.com/PM_Templates/ kömegi bilen ýükläp alyň.

---

[25] Timothy R. Barry, "Taslama menejeriniň iň ýokarky 10 häsiýeti", Akylly taslamalaşdyrmak, http://www.projectsmart.co.uk/top-10-qualities-projectmanager.html.
[26] Jason Westland, *Taslamanyň menejmentiniň ýaşaýyş sikli* (London we Philadelphia: Kogan Page, 2006), 36

2.8 Taslamalaşdyryjy topar

Işleri dolandyrmaga gös-göni çekilen taslamalaşdyryjy toparyň agzalary taslama ýolbaşçysyna goldaw bolup durýarlar. Toparyň agzalary taslama üçin ýörite hakyna tutulyp ýa-da taslamanyň “eýesi” bolan guramanyň beýleki düzüm böleklerinden ýa-da obýektlerinden saýlanylyp alnyp bilnerler.

Taslamalaşdyryjy toparyň saýlanylyp alnyşy we guralyşy taslamany goldamagyň içerki ulgamlarynyň işe ukyplylygyny üpjün etmelidir. Taslamalaşdyryjy toparyň agzalary taslamanyň üstünligini üpjün etmek üçin zerur bolan ýörite başarnyklara eýe bolmalydyrlar.

Taslamanyň ölçegine we masştabyna baglylykda TDO-ny döretmek talap edilip bilner. Eger-de taslama gös-göni çekilen şahslaryň uly möçberi bilen köp komponentlere eýe bolsa, hem-de eger-de taslama gündelik administratiw, operatiw we tehniki regulirlemeklige mätäç bolsa TDO döredilmelidir.

Praktiki gönükme

1. Aşakdaky mysaly okaň we taslamanyň çäklerinde kesgitläň –

- Potensial ulanyjylary
- Potensial sponsorlary
- Taslamanyň tarapdarlaryny
- Täsirli şahslary

2. Taslamanyň gyzyklanýan taraplaryny kesgitlemek üçin şablony (Tablisa 6) ulanyň (meselem, taslamanyň gatnaşyjylaryny, partnýorlaryny we benefisiariýlerini).

Taslama: köpmaksatly telemerkezi guramak

Aziýadaky adada ýerleşen döwletiň IKT-ni regulirleýän ýokary edarasy bolan IKT soraglary boýunça departamentden telekommunikasiýalar boýunça hünärmen

uzakda ýerleşen obada köpmaksatly telemerkezi döretmek boýunça eksperimental taslamanyň ýolbaşçysy hökmünde bellenilipdir.
Taslamanyň maksatlary: (1) köpmaksatly telemerkeziň üsti bilen obada ýaşaýyş serişdelerini, saglygy goraýyşy, bilimi we daşky gurşawy goramak boýunça maksatnamalary goldamak; (2) obada jemgyýetçiligiň liderleriniň, sosial üpjünçilik we şäheri ösdürmegiň jemgyýetçilik maksatnamalary üçin jogap berýän ýerli gullukçylaryň, hem-de bolsa araçylaryň (döwlete degişli däl guramalaryň) potensialyny eksperiment tamamlanandan soňra köpmaksatly telemerkezleri işe goýbermek üçin berkitmek; (3) telemerkeziň ýaşaýşa ukyply we öz başyny çaraýan bolmagyny üpjün etmek üçin durnukly mehanizmi döretmek.

Taslama IKT soraglary boýunça departamentiň aýratyn taslamalar boýunça ministriň orunbasarynyň gözegçiligi astynda bolýar, onda häkimiýetiň ähli ýerli edaralarynda elektron hökümedi öňe sürmek meselesi dur. Indiki ýylda gaýtadan ballotirlenmek isleýän şäher meri telemerkezi döretmek baradaky haýyş bilen ýörite ýüz tutdy.

Oba şäherden takmynan 5 km uzaklykda, onuň gaýtalanýan daglyk we kenarýaka landşafty bar. Onda takmynan 10 000 ýaşaýjy bar, aýallaryň we erkekleriň sanynyň gatnaşygy deň. Ilatyň altmyş göterimi 10 ýaşdan 25 ýaşa çenli aralykdaky ýaşlardadyrlar.

Ýaşaýyş serişdeleri oba hojalygy, tokaýçylyk we balyk tutmaklyk bolup durýar. Aýallaryň köpüsi iýmiti konserwirlemek (kakadylan balyk) bilen meşgul. Ilatyň takmynan üçden iki bölegi (65 göterim) garyplar bolup durýarlar. Sowatlylyk derejesi takmynan 75 göterimi düzýär, şol bir wagtda bolsa, işçi güýjüniň düzüminde zähmet haky bary-ýogy 50 göterimi düzýär. Obada elektrik togy bilen üpjünçilik bar, hem-de bolsa ilatyň 20 göterim töweregi telekommunikasiýalaryň käbir serişdelerine eýedirler (radio, telewideniýe, telefon, ykjam telefon).

Ýerli wezipeli adamlar resmi saýlawlar esasynda alty ýyldan bir gezek saýlanylýarlar. Häkimiýetiň ýerli edaralarynyň hereket edýän işgärleri meriň partiýasyna degişli. Dini liderler bar, olar katolikler, buddist we musulman toparlaryndan durýan jemgyýetçiligiň ruhy zerurlyklaryna üns bildirýärler. Dini liderler, belli bolşy ýaly, jemgyýetçilige häzirkizaman tehnologiýalary tarapyndan teklip edilýän zatlara şübhe bilen garaýarlar. Jemgyýetçilikdäki iki mekdep başlangyç we orta bilimi berýär. Ýaş mekdep mugallymlarynyň sözlerine görä olar taslamany makullaýarlar, sebäbi olaryň mekdep kitaphanalary ýeterlik gowy üpjün edilmedik we ýeterlik däl resurslara eýe.

Bu oblastda hereket edýän hökümede degişli bolmadyk üç guramalar obanyň ýaşaýyş üçin serişdelere zerurlyklary, onuň ekologiki we mediko-sanitar ýagdaýy bilen ynjalyksyzlyk bildirýärler. HDBG-yň biri telemerkez hakyndaky ideýany doly goldaýar, şol bir wagtda bolsa beýleki iki HDBG-lar bu taslamadan mümkin boljak bähbitleri ýeterlik skeptiki bahalandyrýarlar.

Taslamanyň ýolbaşçysy dolandyryşyň Baş meýilnamasyny düzmek üçin taslamanyň çäklerinde gyzyklanýan taraplaryň derňewini geçirýär, bu meýilnamany ol ministriň orunbasaryna bir aýlyk möhletde bermeli. Eksperimental taslama IKT soraglary boýunça departament tarapyndan maliýeleşdiriler. Muňa garamazdan, departamentdäki käbir wezipeli şahslar eksperimental tapgyr tamamlanandan soňra telemerkeziň başdaki işini goldamak üçin taslamanyň maliýeleşdirilmeginiň ýeterlik boljakdygyna şübhelenýärler.

Bellik: Bu gipotetiki mysal, diňe şu modul üçin döredildi.

Tablisa 6. Gyzyklanýan taraplary derňemek üçin nusganyň şablony

Bu taslamada kimler potensial gyzyklanýan taraplar bolup durýarlar?	Olaryň potensial rollary nähili (meselem, täsirli şahslar, sponsorlar, ulanyjylar, tarapdarlar)	Taslamanyň ideýasy bilen baglanyşyklykda olaryň problemalary / zerurlyklary haýsylar?	Bu taslama babatynda taslamanyň degişli gyzyklanýan taraplarynyň garaşýanlary / bähbitleri näme bolup biler?	Taslamanyň her kesgitli gyzyklanýan tarapynyň gowşak taraplary / çäklendirmeleri haýsylar?	Taslamada her gyzyklanýan tarapyň potensial goşandy (položitel ýa-da otrisatel) näme bolup biler?	Olaryň taslama goşantlarynyň getirýän netijeleri haýsylar?

Öň beýan edilen esasy gyzyklanýan taraplar bilen bir hatarda, taslamanyň başga gyzyklanýan taraplary bar, olara taslamanyň içerki we daşarky gyzyklanýan taraplary, eýeler we maýa goýujylar, satyjylar we potratçylar, toparyň agzalary we olaryň maşgalalary, döwlet edaralary we köpçülikleýin habar beriş serişdeleri, aýratyn raýatlar, lobbirlemegiň wagtlaýyn ýa-da hemişelik guramalary, hem-de

tutuşlygyna alanyňda jemgyýet girýärler. Taslamanyň gyzyklanýan taraplaryny sanamak ýa-da toparlamak, ilkinji nobatda, haýsy şahslaryň we guramalaryň özlerini gyzyklanýan taraplar diýip hasaplaýandygyny ýüze çykarmakda kömek eder, hem-de bolsa funksiýalary we borçlary dublirlemekden gaça durmak üçin gerekdir.

Özüňizi barlaň

1. Taslama guramaçylyk üýtgemelerini dolandyrmak kontekstinde düşünmek möhüm bolup durýar?
2. Näme üçin gyzyklanýan taraplaryň derňewi möhüm? Bu derňewi haçan geçirmek gerek?
3. Taslamanyň gyzyklanýan taraplarynyň haýsy görnüşleri bar, olar taslama nähili täsir edýärler?

3. TASLAMANYŇ BAŞLANGYJYNY GOÝMAK, TASLAMANYŇ MAZMUNYNY MEÝILNAMALAŞDYRMAK WE KESGITLEMEK: DÜŞÜNJELER, PROBLEMALAR WE BAR BOLAN TEJRIBEÇILIK

Bu bölümde taslamalaryň başlangyjyny goýmak we meýilnamalaşdyrmak tapgyrlaryndaky konsepsiýalara, soraglara we praktiki tejribä seredilýär.

3.1 Taslamanyň başlangyjy: taslama boýunça biznes-meýilnamany döretmek

Ähli taslamalar esaslandyrylan bolmalydyrlar. Taslamany durmuşa geçirmek üçin gowy esaslandyrma gerek. Taslama üçin bu esaslandyrma biznes-meýilnama bolup durýar. Biznes-meýilnama soragy çözmegiň ýa-da ýalňyşy düzetmegiň serişdeleriniň biri hökmünde goşulyşmagy ýa-da başlangyjy delillendirýän resminama bolup durýar. Biznes-meýilnamada ýetilmeli bähbitler, hem-de bolsa tä taslama tamamlanýança hereketsizligiň getirýän netijeleri ýa-da şowsuzlyklar görkezilýärler, şunlukda üstünlige ýetmek üçin gerekli şertler döredilýärler.[27]

Biznes-meýilnama taslamanyň başlangyjy goýlan tapgyrda öňünden derňemegiň we kesgitlemegiň netijesi bolup durýar. Taslamanyň başlangyjyny goýmak tapgyrynyň dürli döwürleri 5-nji suratda görkezilendirler.

Öňünden derňemegiň döwri

Taslama işlenilip düzülende öňünden derňemek döwründe esasy üns taslama boýunça täsir edilýän düzüm bölegiň ýa-da guramanyň içerki we daşarky gurşawyna berilýär. Hut şu tapgyrda gurşawyň derňewi ýa-da skanirlenilmegi geçirilýär. Bu ýere bar bolan maksatnamalaýyn resminamalaryň we milli statistiki maglumatlaryň syny girizilýär (meselem, sosial-ykdysady görkezijiler), bu nogsanlyklary ýüze çykarmak we maglumatlar bazasyny döretmek üçin ýerine ýetirilýär, olar geljekde mümkin bolan taslamalar üçin ideýalaryň çeşmeleri bolup bilerler. Wagt we býujet çäklendirilmeleri sebäpli bu tapgyra köplenç ähmiýet berilmeýär. Emma bu möhüm tapgyrdyr, ony taslamany meýilnamalaşdyrmaga başlamakdan öň geçirmek gerek.

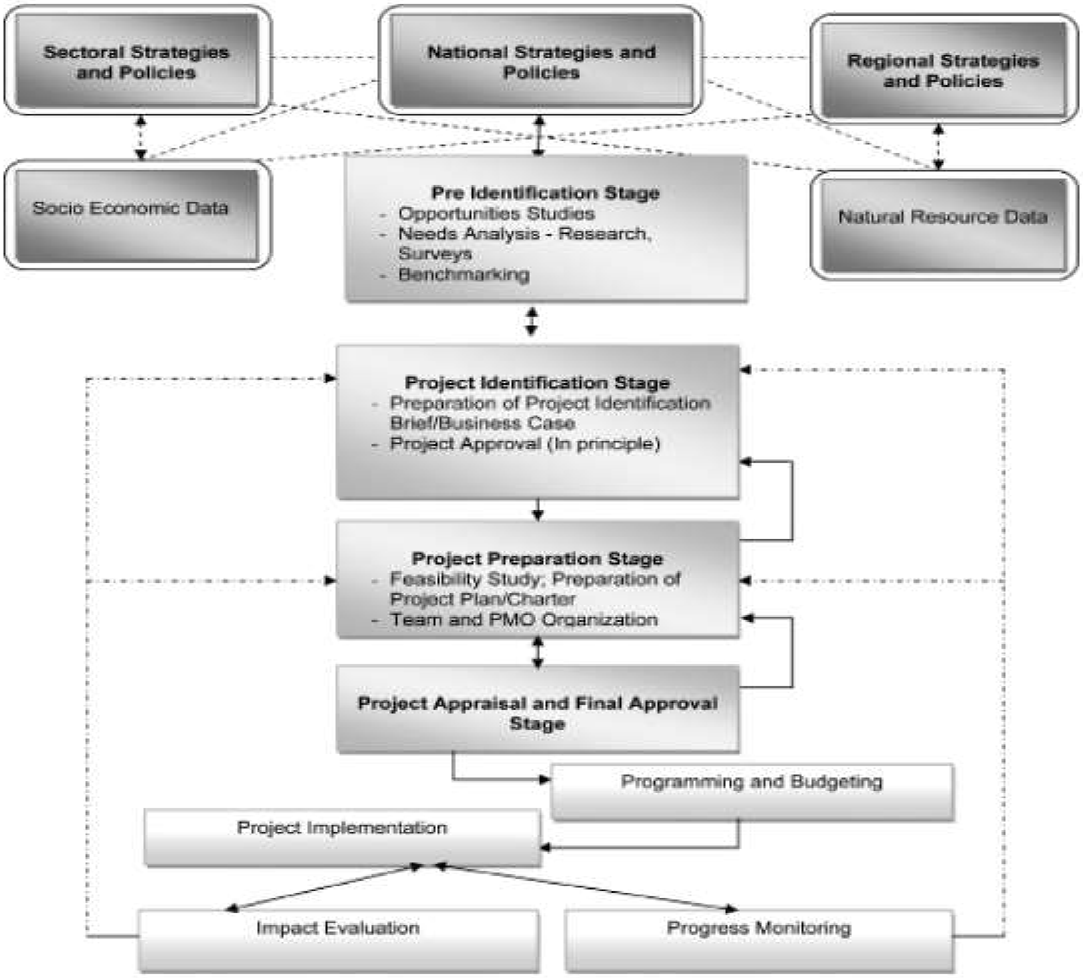
[27] Westland, ýokarda sitirlenildi; hem-de Wikipediýa, “Bisnes mysal”, Wikimedia Foundation, Inc., http://en.wikipedia.org/wiki/Business_case.

Taslamanyň ideýalary dürli-dürli kesgitlenilip bilnerler. Bruce we McMeekin üç çemeleşmäni kesgitlediler.[28]

Çemeleşmeleriň biri – döwlet maýa goýum bukjasyndan ideýany almakdyr. Bu meýilnamalaşdyrmak tapgyrlarynda öňünden derňemek we kesgitlemek döwürlerini gysgaltmaga kömek edýär hem-de saýlanylyp alnan ideýanyň milli döwlet maksatlary we strategiýalary bilen gös-göni baglanyşyklydygyny kepillendirýär. Muňa garamazdan, seresaplylyk bildirmek gerekdir, sebäbi "taýýar" taslama ideýalary, mümkin, anyk tehnologiýany (ýa-da hyzmaty, anyk satyjyny ýa-da hyzmatlary üpjün edijini) ulanmagy hem eýýäm belländirler. Bu ýeterlik töwekgelliklidir, sebäbi taslamanyň geljekde IKT taslamasy ýa-da onuň önümi bilen özara gatnaşyk talap edilip bilinjek guramalar we beýleki döwlet edaralary üçin ýaramsyz bolup biljek tehnologiýalaryň "zamuny" bolmagy mümkindir.

Surat 5. Taslamany meýilnamalaşdyrmagyň tapgyrlary
(Çeşme: – Colin Bruce we R.W. McMeekin, *Taslamanyň sikli – Taslamany meýilnamalaşdyrmagyň we durmuşa geçirmegiň tapgyrlaryna giriş, 1981)*

[28] Colin Bruce we R.W. McMeekin, *Taslamanyň sikli – Taslamany meýilnamalaşdyrmagyň we durmuşa geçirmegiň tapgyrlaryna giriş* (Monografiki habarnama, 1981).



Beýleki çemeleşme içerki we daşarky derňewiň esasynda alnan maglumatlary we informasiýany ulanmak bilen taslamalary kesgitlemek bolup durýar. Taslama topary tarapyndan geçirilen bu hilli derňewiň kömegi bilen problemalary, gowşak ýerleri, ýetmezçilikleri ýa-da netijesizlikleri kesgitlemek mümkindir, olary bir ýa-da birnäçe taslamalar esasynda çözüp bolar.

Taslamany kesgitlemegiň çäklerinde ulanyp boljak üçinji çemeleşme “aşakdan” ýa-da “ýokary galýan” bolup durýar. Bu ýerde gyzyklanylýan sektor boýunça gyzyklanýan şahslar we toparlar bilen konsultasiýalary we ara alyp maslahatlaşmalary geçirmek talap edilýär. Ulgamy içden gowy bilýän adamlar onuň gowşak taraplaryna we zerurlyklaryna duýgurlyk derejesinde düşünip bilerler.

Bençmarking

Taslama işlenilip düzülende çemeleşmeleri gowulandyrmagyň usullarynyň biri deňeşdirme gurallaryny ulanmak (bençmarking) bolup durýar. Bençmarking gurama üçin mümkin bolan taslamalary ýüze çykarmagy şol bir sektordaky ýokary öndürijilikli guramalara garanyňda guramadaky syýasaty, tejribeçiligi we ýerine ýetirmegi deňeşdirmek we bahalandyrmak ýoly bilen ýeňilleşdirýär. Ýerine ýetirilýän prosesler öz içine alýarlar:

- Şu görkezilenler ýaly ylmy usullaryň birnäçesini ulanmak bilen problemalary ýüze çykarmak: interwýu, syn etmek, fokus toparlardaky diskussiýalar, prosesleriň laýyklyk kartasyny düzmek, hile gözegçilikde gyşarmalaryň hasabatlary, maliýe görkezijilerini derňemek. Işleri gowulandyrmak üçin oriýentir bolup gulluk etjek guramanyň bazalaýyn ýa-da häzirki statusyny kesgitlemek möhümdir;
- Pudakda we islendik ýurtda gowulary kesgitlemek ýoly bilen gyzyklanylýan oblastda liderler bolup durýan guramalary ýüze çykarmak;
- Ýüze çykarylan guramalarda alternatiw çäreleriň we öňdebaryjy tejribäniň syny;
- Iň häzirkizaman usullary bolan, ýüze çykarylan guramalara baryp görmek.[29]

Meselem, ilat üçin öz netijeliligini ýokarlandyrmaga mümkinçilik berýän toplumlaýyn ulgamy döretmek isleýän döwlet agentligi öňünden derňemek tapgyrynda hyzmat bermegiň bar bolan ulgamyndaky problemalary ýüze çykaryp, hem-de ulgamy gowulandyrmagyň ýollaryny, şol sanda, ýüze çykarylan problemalary çözmek üçin haýsy tehnologiýalaryň ulanylyp bilinjekdigini bilip biler. Agentligiň işleriniň oriýentirlerini kesgitlemek üçin onuň wezipeli şahslary donor guramalaryň goldawy bilen birnäçe derňewleri geçirip bilerler, olar beýleki ýurtlarda bar bolan hyzmatlar we ulgamlar barada has jikme-jik informasiýany bererler. Bu agentlige amala aşyrylýan reformalara düşünmäge we degişli çözüwleri kabul etmäge mümkinçilik berer, bu çözüwlerden bolsa taslamalary meýilnamalaşdyrmak, programmirlemek we durmuşa geçirmek prosesinde ugur alnar.

Taslamany kesgitlemek

Taslamanyň ideýasy saýlanylyp alnandan soňra taslamanyň gysgaça beýany ýa-da biznes-meýilnama boýunça resminamalar döredilýär. Bu resminamalarda

[29] Wikipediýa, “Bençmarking”, Wikimedia Foundation, Inc., http://en.wikipedia.org/wiki/Benchmarking.

taslamanyň maksatlary, çäklendirmeler we olary ýeňip geçmek üçin serişdeler kesgilenilýärler, hem-de olara çykdajylaryň takmynan bahalandyrylmasy we taslamany durmuşa geçirmekden bähbitler girizilýärler. Bu resminamany döretmegiň maksady taslamanyň sponsorlaryndan ýa-da taslamanyň başlangyjyny goýanlaryň hasabat berýän ýokarda duran edara tarapyndan prinsipial makullamagy almakdan ybaratdyr.

Biznes-meýilnama boýunça resminamalar öz içine almalydyrlar:

- Problemanyň ýa-da hökümetde bar bolan mümkinçiligiň beýanyny;
- Problemanyň mümkin bolan çözüwleriniň sanawyny;
- Çözüwiň her warianty bilen baglanyşykly çykdajylaryň we bähbitleriň sanawyny;
- Tassyklanylmak üçin maslahat berilýän çözüwiň wariantyny.[30]

Biznes-meýilnamany (ýa-da "taslamanyň gysgaça beýanyny") işläp düzmek üçin şu prosesler amala aşyrylyp bilnerler:

Gurşawyň derňewini geçirmek – Problemalary ýüze çykarýan (ýa-da mümkinçiliker barada şaýatlyk edýän) we üýtgemelere (meselem, konsepsiýada, strategiýalarda ýa-da maksatlarda) mätäç bolan döwlet gurşawynyň esasy aspektlerini kesgitlemekden, hususan-da, öz aktuallygyny ýitiren we netijeli işlemeýän biznes-proseslerden ýa-da tehnologiýalardan başlaň. Ondan başga-da, pudakda ýa-da sektorda ösüşiň täze ugurlaryny we tendensiýalaryny, täze tehnologiýalaryň berýän mümkinçiliklerini ýüze çykaryň, tertipnama, hukuk, kanunçylyk ýa-da syýasy gurşaw ugurlaryndaky üýtgemeleri kesgitläň. Öňünden derňew tapgyrynda alnan maglumatlary ulanyň.

Problemanyň derňewini tamamlamak – taslamanyň çäklerinde çözmek gerek bolan problemalary ýa-da mümkinçilikleri beýan ediň. Biznes-meseläniň gysgaça beýanyny ýa-da esasy biznes-mümkinçilikleri düzüň, ol öz içine almalydyr:

- Problemanyň ýa-da mümkinçiligiň jikme-jik beýany
- Problemanyň ýa-da mümkinçiligiň barlygyny tassyk edýän subutnamalar
- Problemany döreden ýa-da ýüze çykaran faktorlar (meselem, adam, funksional ýa-da tehnologiki faktorlar)

---

[30] Westland, ýokarda sitirlenildi.

- Problemany çözmegiň ýa-da ýüze çykarylan mümkinçiligi ulanmagyň netijeleri (meselem, maliýe, ekspluatasion ýa-da medeni netijeler)
- Onuň içinde problemany çözmek / mümkinçiligi ulanmak zerur bolan wagt çäkleri

Bar bolan wariantlaryň bahalandyrylmasy – Çözüwiň ähli alternatiw wariantlaryny, onuň bilen baglanyşykly bähbitleri, çykdajylary, ýerine ýetiriliş faktorlaryny, töwekgellikleri we ugurdaş gidýän problemalary sanaň. Mümkin boldugyça, ýerine ýetirilmegiň derňewini geçirip, çözüwleriň alternatiw wariantlarynyň sanyny minimuma çenli gysgaldyň. Şu aşakdaky hereketleri ýerine ýetiriň:

1. Ähli alternatiw çözüwleri /wariantlary sanaň we olaryň hersiniň jikme-jik beýanyny ýazyň.
2. Her alternatiw çözüwiň / wariantyň amala aşyrylmagyndan alnyp bilinjek maliýe we maliýe däl bähbitleriň sanlaýyn bahalandyrylmagyny ýüze çykaryň we beriň.
3. Statistiki maglumatlar, taryhy tendensiýalar we derňew ýaly dürli çeşmelerden bolan tassyklaýjy resminamalary prezentasiýada ulanmak üçin ýygnaň.
4. Her çözüwi/warianty amala aşyrmakdan sarp etmeleri hasaplamak ýoly bilen çykdajylara çaklama beriň. Çykdajylaryň kapital ýa-da ekspluatasion sarp etmeler bolup durýandygyny görkeziň.
5. Her çözüwiň/wariantyň ýerine ýetirilýändigini görkeziň. Bu ýerde tehniki-ykdysady esaslandyrmany ulanyp bolar. Tehniki-ykdysady esaslandyrma üçin usulyýetleri kesgitlemek hem gerekdir.
6. Wariantlaryň hersi boýunça töwekgellikleri kesgitläň. Islenilýän netijeler ýa-da jemleri almak boýunça işlere ýaramsyz täsir edip bilýän wakalar töwekgellikler bolup durýarlar. Olaryň hersini töwekgellik pes, orta ýa-da ýokary diýen çäklerde bahalandyryň, hem-de töwekgelligiň täsirini ýa-da ýüze çykmagynyň ähtimallygyny peseltmek üçin gerekli hereketleri görkeziň. Bu ädim Töwekgellikleri dolandyrmak Meýilnamasyny döretmegi ýeňilleşdirmäge mümkinçilik berer.
7. Her wariant üçin problemalary we olary çözmegiň çäreleri boýunça resminamalary düzüň.
8. Her wariant barada ähli teklipleri sanaň.

Çözüwiň/wariantyň maslahat bermeleri – Wariantlar hödürlenenden soňra olary öz saýlan kriteriýleriňize laýyklykda bahalandyryň we paýlaň, soňra bolsa iň gowy warianty kesgitläň.

Maslahat berilýän warianty durmuşa geçirmek usullaryny beýan etmek – Bu biznes-meýilnamanyň soňky komponentidir. Bu taslamanyň gowy oýlanyşyklydygyny tassyk edýän tarapy ynandyrmak üçin iň gowy warianty durmuşa geçirmegiň meýilnamasyny goşuň. Durmuşa geçirmegiň meýilnamasy aşakdakylardan durmalydyr:

1. Taslamanyň başlangyjyny goýmagyň meýilnamasy – taslamany kesgitlemek, taslama toparynyň işgärler düzümini saýlap almak we hakyna tutmak, hem-de bolsa TDO-ny döretmek bilen baglanyşykly çäreler.

2. Taslamany meýilnamalaşdyrmak we çelgiler – prosesleri bitewilikde, taslamanyň tapgyrlaryny, çärelerini we meselelerini görkezmek bilen beýan etmek, olar amala aşyrylarlar we utgaşdyrylarlar.

3. Taslamany durmuşa geçirmek – ahyrky ulanyjy/müşderi üçin çözüw bolup duran taslamanyň çykyş netijelerini almak üçin gerekli bolan çäreleriň sanawy.

4. Taslamany tamamlamak – tamamlaýjy çözüwleri ahyrky ulanyjylara/müşderilere geçirmek üçin çäreleriň sanawy, taslamadan soňky syny geçirmek, hem-de bolsa TDO-ny ýapmagyň administratiw proseduralary.

5. Taslamany dolandyrmak – taslamanyň şu aşakdaky aspektleriniň nähili amala aşyryljakdygynyň we dolandyryljakdygynyň beýan edilişi:

- Wagty dolandyrmak
- Çykdajylary dolandyrmak
- Hili dolandyrmak
- Üýtgemeleri dolandyrmak
- Töwekgellikleri we problemalary dolandyrmak
- Satyn almalary dolandyrmak
- Adam resurslaryny dolandyrmak
- Kommunikasiýalary dolandyrmak
- Kabul etmegi dolandyrmak

Sponsor guramasyna ýa-da bölümine, mümkin, gowy biznes-meýilnamany we taslamanyň meýilnamasyny işläp düzmek üçin daşarky resurslary (tehniki kömegi) almaklyga seretmek gerek bolar (meselem, taslamalary meýilnamalaşdyrmak boýunça hünärmenleri), aýratyn hem, eger-de gyzyklanýan agentlik ýa-da gurama zerur bolan kompetensiýa eýe däl bolsa.[31]

3.2 Tehniki-ykdysady esaslandyryş

Taslamany taýýarlamak prosesiniň esasy tehniki-ykdysady esaslandyrmany geçirmek bolup durýar. Taslama topary ýa-da taslamalary meýilnamalaşdyrmak boýunça hünärmenler taslamanyň ýerine ýetirilmek we onuň şuňa mynasypdygy baradaky "duýga" eýe bolmalydyrlar. Tehniki-ykdysady esaslandyrma tamamlanan we amala aşyrylýan çäreleriň ylalaşylmagy bolup geçen badyna, biznes-meýilnama Taslamanyň meýilnamasy atlandyrylýan resminama özgerdilýär we giňeldilýär.

Tehniki-ykdysady esaslandyrma teklip edilen taslama bilen baglanyşykly esasy problemalaryň gysgaça synyny üpjün etmek üçin niýetlenilendir. Bu taslamanyň gyzyklanýan taraplaryna taslamany tassyklamak we iň islenilýän wariantlary saýlap almak üçin esas berýär. Tehniki-ykdysady esaslandyrma şu aşakdaky soraglara jogap bermelidir:

- Taslama ösüşiň we gurşawyň maksatlaryna, hem-de bolsa belli bir ýurduň we/ýa-da sebitiň prioritetlerine laýyk gelýärmi?
- Taslama tehniki we ylmy nukdaýnazardan esaslandyrylanmy we usulyýet elýeterli alternatiwalaryň arasynda iň gowusymy?
- Taslama hakykatdan hem administratiw taýdan dolandyrylýan bolup durýarmy?
- Taslamanyň netijelerine ýeterlik isleg barmy?
- Taslama ýerine ýetirilýänmi we maliýa taýdan özüni ödeýärmi?
- Taslama benefisiariýleriň adatlary we däpleri bilen ylalaşyklymy?
- Taslama goldaw döwründen soňra durnukly bolarmy?[32]

Öňünden derňemek tapgyrynda gurşawyň derňewini geçirmegiň barşynda biznes-meseläniň doly bahalandyrylmagyna ýetildi diýlip hasaplanylýar. Tehniki-ykdysady esaslandyrma soňra mundan buýanky derňewi geçirýär.

---

[31] Westland, ýokarda sitirlenildi; hem-de Bruce we McMeekin, ýokarda sitirlenildi.
[32] Bruce we McMeekin, ýokarda sitirlenildi; we Ýewropa Komissiýasy, ýokarda sitirlenildi.

Tehniki-ykdysady esaslandyrmakda derňewiň oblastlary göz öňünde tutulýan taslamanyň häsiýetine bagly. Eger-de taslama jemgyýetçilikde telemerkezi ýa-da Internet-kafeni döretmeklige meňzeş bolsa, onda bazaryň ýa-da müşderileriň, hem-de bolsa guramaçylyk we maliýe problemalarynyň derňewi hem geçirilmelidir. Problemalaryň bu kategoriýasynyň aşakdaky beýan edilişi Wiskonsin uniwersitetiniň kooperatiwleri ösdürmek boýunça Merkezinden alyndy.[33]

Bazaryň ýa-da müşderileriň (ulanyjylaryň) soraglary. Önüm ýa-da hyzmat teklip edýän taslamalar üçin bazary derňemek möhüm ähmiýete eýedir. Şu soraglary bermek gerekdir:

- Teklip edilen önüme ýa-da hyzmata häzirki isleg nähili?
- Teklip edilýän hyzmat nähili derejede islegli bolar?
- Önüm ýa-da hyzmat üçin maksatlaýyn bazarlar haýsylar?
- Umuman alanyňda potensial müşderiler nähili demografiki aýtratynlyklara eýe?
- Potensial müşderileriň umumy sany näçe?
- Taslama üçin gerekli bolan önümiň ýa-da hyzmatyň çaklanylýan üpjün etmeleri nähili?
- Bazarda nähili konkurensiýa bar?
- Şol bir önümi ýa-da hyzmaty beýleki üpjün edijiler bilen netijeli konkurensiýany üpjün eder ýaly bazarda ýer alyp bolarmy?
- Biznesiň ýa-da taslamanyň ýerleşişi onuň üstünligine täsir edermi? Eger-de şeýle bolsa, onda kesgitlenen ýer elýeterlilik boýunça iň laýyk bolup durýarmy?

Eger-de derňew teklip edilýän önüm ýa-da hyzmat üçin ýeterlik islege görkezmeýän bolsa, onda taslama mümkin däldir, hem-de tehniki-ykdysady esaslandyrmada indiki ädime geçmäge zerurlyk ýokdur.

Guramaçylyk soraglary. Guramaçylyk aspektlerine seredilende aşakdaky soraglar esasylar bolup durýarlar:

---

[33] Kooperatiwler üçin Wiskonsin uniwersitetiniň Merkezi, "Bap 5: Ýerine ýetirijiligi öwrenmek", *Kooperatiwler: Jemgyýetçiligiň ykdysady ösüşi üçin gural*, http://www.uwcc.wisc.edu/manual/chap_5.html.

- Bu taslama üçin haýsy guramaçylyk strukturasy iň laýyk bolup durýar? Ol jemgyýetçilik toparlarynyň derejesinde bolarmy? Ol ähli dowamynda hökümet tarapyndan goldanylarmy? Taslama tamamlanandan soňra gurama saklanylyp galynarmy?
- Dolandyryjy edaranyň gözegçiligi astynda kim işlär? Olaryň kwalifikasiýalary nähili?
- Bu taslamany dolandyrmak üçin haýsy kwalifikasiýa zerur?
- Kim taslamany dolandyrar?
- Bu guramaçylyk strukturasynyň kadrlara beýleki zerurlyklary nähili?
- Geljekki 2-3 ýylyň dowamynda kadrlara zerurlyklaryň garaşylýan üýtgemeleri nähili?

Birinji sorag möhüm ähmiýete eýedir, sebäbi geljekki çözüwler guramanyň tassyklanan biznes-strukturasyna we guramanyň taslama tamamlanandan soňra goldanylýandygyna baglydyr. Bu soraga jogap käbir derňewi talap etmegi mümkin, hem-de kwalifikasiýaly adwokadyň ýa-da konsultantyň hyzmatlaryna ýüz tutmagyň gerekligi ýüze çykmagy mümkin. Işiň başlangyjyndan öň beýleki soraglara hem kanagatlanarly jogap bermek gerek. Bu taslama boýunça laýyk adamlary gözlemek prosesini başlamagyň hem-de bu biznesi dolandyrmak üçin haýsy kwalifikasiýalaryň gerekdigi barada berk oýlanyşmagyň iň laýyk wagtydyr.

Tehnologiki soraglar. Tehnologiýalaryň barlygy we olaryň gymmaty IKTÖ we elektron hökümet oblastynda taslamalary amala aşyrmak üçin aýgytlaýjy ähmiýete eýedir. Teklip edilýän taslamanyň amala aşyrylyp bilinjekdigini kesgitlemek üçin tehnologiýalar bilen baglanyşykly birnäçe çylşyrymly soraglara jogap bermek gerekdir:

- Teklip edilýän taslama üçin haýsy tehnologiýalar (programma üpjünçiligini öz içine almak bilen) gerek?
- Teklip edilýän taslama üçin ýene haýsy enjamlar talap edilýär?
- Bu tehnologiýalary we enjamlary nirede satyn alyp bolar?
- Siz haçan gerekli enjamlary alyp bilersiňiz?
- Bu tehnologiýalary we enjamlary Siziň alyp bilmek ukybyňyz işiň başlanmagynyň grafigine nähili görnüşde täsir eder?
- Enjamlaryň we tehnologiýalaryň bahasy nähili?

Zerur tehnologiýalaryň çylşyrymlylygy näçe ýokary bolsa, esaslandyrylan çözüwleri kabul etmek üçin şonçada köp derňewleri geçirmegiň gerekdigi

tebigydyr. Çykdajylaryň çenligi (smetasy) maliýa çaklamalaryna girizilen bolmalydyr.

Maliýe soraglary. Marketing barlaglary hem-de guramaçylyk we tehnologiki soraglaryň derňewi tamamlanandan soňra, ýerine ýetirilmegiň derňewiniň üçünji we tamamlaýjy tapgyry esasy maliýe soraglaryna seretmekden ybaratdyr. Taslama boýunça çykdajylaryň şu kategoriýalaryna seretmek zerurdyr:

- Deslapky çykdajylar – bu taslamany işe goýbermegiň çykdajylarydyr, şol sanda, ýer, jaýlar we enjamlar ýaly "esasy serişdelere" çykdajylary hem öz içine almak bilen. Taslama boýunça bu çykdajylary ýapmak üçin ähtimal kredit edarasyndan pul karz almak gerek bolar.

- Operasion çykdajylar – bu taslama boýunça gündelik işleriň gidişinde çekilen häzirki çykdajylar, olara girýärler: kireý tölegi, kommunal tölegler we zähmet hakynyň tölegleri. Bu ýere göterimler boýunça tölegler we deslapky çykdajylary ýapmak üçin haýsy hem bolsa bir bergiler boýunça esasy tölegler hem girýärler.

- Girdejileriň çaklamalary – harytlaryň ýa-da hyzmatlaryň öz-özüne düşýän gymmaty hasaba alynýar.

- Maliýeleşdirmegiň çeşmeleri – eger-de teklip ediýän taslamada bankdan ýa-da beýleki kredit edarasyndan pul karz almak zerurlygy bar bolsa, onda kredit almagyň potensial çeşmelerini öwrenmek zerurlygy bardyr.

- Girdejililigiň ýa-da bähbitliligiň derňewi – bu teklip edilýän taslamanyň girdejileriniň we ýitgileriniň hasabynyň jemleýji setiridir. Çykdajylaryň we girdejileriň/bähbitleriň ýokarda seredilen derňewini hasaba almak bilen, taslama boýunça işler operasion çykdajylary ýapmak ýa-da ödemek üçin ýeterlik girdejini getirermi? Taslama goýlan resurslar alynýan bähbitler bilen ölçegdeş bolarlarmy? Girdejileriň we ýitgileriň görkezijilerini gowulandyrmak üçin ýerine ýetirilip bolunjak bir zatlar barmy?

Tehniki-ykdysady esaslandyrmada seredilip bilinjek beýleki soraglar:

- Ýuridiki taýdan ýerine ýetirilip bilinmeklik – haýsy hem bolsa bir ýuridiki päsgelçilikler barmy?

- Ekspluatasion taýdan ýerine ýetirilip bilinmeklik – täze ulgam adamlaryň durmuşyna nähili täsir eder?
- Işleriň tertibiniň ýerine ýetirilip bilinmekligi – täze ulgam ileri tutulýan möhletlerde amala aşyrylyp bilnermi?

Çykdajylaryň we bähbitleriň derňewi

Çykdajylaryň we bähbitleriň derňewi jemgyýet üçin taslamanyň çykdajylarynyň we bähbitleriniň pul gymmatyny bahalandyrýar. Taslamanyň umumy maksadalaýykdygy barada çözüwi kabul etmek üçin, taslamanyň ähli aspektleri, pozitiw ýa-da negatiw bolsalar hem, pula öwrülen görnüşde hasaba alynmalydyrlar. Material däl bähbitler nähili ölçenilip bilnerler?

Geliň, mysal hökmünde jemgyýetçilikde telemerkezi döretmek boýunça taslama seredeliň, onuň kömegi bilen hökümet uzakda ýerleşen obalarda raýatlara hyzmatlary üpjün edip biler. Taslamanyň sponsory (hökümet) Internediň, ykjam telefon aragatnaşygynyň we kompakt diskleriň üsti bilen ähli ýerlikli informasiýa we beýleki esasy informasion hyzmatlara (meselem, saglygy goraýyş, bilim, sosial üpjünçilik we işlilik, oba hojalyk hyzmaty soraglary boýunça informasiýa we beýleki informasiýa) elýeterliligi bermäge ymtylýar. Telemerkezi döretmäge çykdajylar we göz öňüne tutulýan girdejiler 7-nji tablisada berlen punktlary öz içine alýarlar.

Tablisa 7. Durnuklylygy bahalandyrmak üçin telemerkeziň býujetiniň shemasy

Harajatlar	Çykdajylar/Möçberi
Deslapky çykdajylar • Ýer bölegi (meýdança) (satyn almagyň gymmaty, özgertmek) • Elektriki üpjünçiligi, telekommunikasiýalary eltmek • Howpsuzlyk gurluşlaryny dikeltmek • Enjamlara we mebele çykdajylar (satyn almak, öňünden tölemek) • Programma üpjünçiligi, öwrediji materiallar • Işgärler düzümini okatmaga sarp etmeler	XXXXXX
Ekspluatasion çykdajylar • Ýer bölegi (meýdança) we gurluşyk (kommunal hyzmatlar / hyzmat etmek) • Ätiýaçlandyryş, howpsuzlygy üpjün etmäge	XXXXXX

çykdajylar • Enjamlar, mebel (kärende, amortizasiýa, tehniki hyzmata çykdajylar) • Enjamlary we PÜ-ni täzelemek • Aragatnaşyga çykdajylar (ulanmak üçin fiksirlenen töleg) • FZP (zähmet haklary we sylaglar) • Işgärler düzümini okatmaga çykdajylar • Gulluk boýunça ýokary çekmek	
Çykdajylaryň umumy jemi	XXXXXX
Düşewüntleriň gelmegi	Möçberi
Grantlar Döwlet subsidiýalary Şahsy adamlaryň haýyr-yhsanlary, serişdeleri ýygnamak boýunça çäreler Tehniki kömek (meselem, enjamlar bilen) Jemgyýetçilik tarapyndan goldaw (meselem, jaýlary mugt kireýine almak) Agzalyk goşantlary Esasy işlerden alnan girdejiler Informasion üpjünçilik (telefon, faks, Internet, web-sahypalar) Ulanyjylaryň komputerlere elýeterliligi Ofis hyzmatlary (kserokopiýa etmek, skanirlemek, audiowizual gollanmalar) Işleriň kömekçi görnüşlerinden alnan girdejiler • Biznes-hyzmatlar (tekstleri ýygnamak, tablisalary döretmek, býujeti düzmek, çap etmek boýunça hyzmatlar) • Bilim beriş hyzmatlary (distansion bilim, öwrediji kurslar) • Jemgyýetçilik toparlaryna hyzmatlar (konferens-zallar, sosial wakalar, ýerli informasiýa, migrantlardan pul geçirimleri) • Teleiş we konsalting • Ýöriteleşen çäreler (telemedisina)	XXXXXX

• Satuwlar (kanselýar harytlary, poçta markalary, içgiler we ş.m)	
Girdejileriň umumy jemi	XXXXXX

Çeşme: Maria Garrido, *Ösüşi bahalandyrmagyň çarçuwalary üçin IKT-leriň deňeşdiriji derňewi* (Diskussion gazet, Internedi öwrenmegiň Merkezi, Waşington uniwersiteti, 2004), http://www.asiafoundation.org/pdf/ICT_analysis.pdf.

Telemerkezi döretmegiň netijesinde alynjak bähbitleri biz san taýdan nähili bahalandyryp bileris? 8-nji tablisada käbir potensial bähbitler sanalandyrlar.

Tablisa 8. Telemerkezleri döretmek boýunça taslamalardan käbir mümkin bolan bähbitler/netijeler

Kategoriýa	Artykmaçlyklaryň käbir görkezijileri
Umumy	Telemerkezleri ulanmak aşakdakylara goldaw berer: • deňhukukly elýeterlilik üçin täzelikler, • adam potensialyny güýçlendirmek, • kommunikasiýalary gowulandyrmak, • ýerli kontenti öňe sürmek, • syýasata hemaýat bermek,
Işlilik we ýaşaýyş üçin serişdeler	• Iş ýerleriniň sanynyň artmagy • Fermalaryň we beýleki girdejili işleriň öndürijiliginiň ýokarlandyrylmagy • Girdejileriň artmagy • Maşgala agzalaryna serhetden aňyrdan pul geçirimleriniň artmagy
Bilim	• Mekdepde ýetişigiň ýokarlanmagy • Sapak bermegiň we okatmak wagtynda talyplar bilen özara gatnaşygyň hiliniň artmagy • Uly ýaşly ilatyň arasynda sowatlylygyň has ýokary derejesi • Mekdep okuwçylarynyň we uly ýaşlylaryň arasynda neşe serişdelerini jenaýatçylykly ulanmagyň azalmagy
Saglygy goraýyş	• Çagalaryň, aýallaryň we erkekleriň keselleriniň umumy profilaktikasynyň artmagy • Bäbekleriň ölüminiň derejesiniň peselmegi
Sosial tor	• Raýatlaryň sosial torlarynyň artmagy: maşgalalar Internediň ýa-da telefoniýanyň üsti bilen daşary ýurtdaky

	maşgala agzalary we dostlary bilen aragatnaşyk saklap bilerler
Dolandyryşa gatnaşmak	• Has gowy informirlenen raýatlar • Ýerli döwlet taslamalaryna we çärelerine gatnaşýan, hem-de bolsa salgytlary tölemek boýunça öz borçlaryny ýerine ýetirýän has köp adamlar • Tebigy betbagtçylyklardan halas edilen has köp ömürler

Çeşmeler:

1. Jessica Rothenberg-Aalami we Joyojeet Pal, "Oba telemerkeziniň täsirini bahalandyrmalar we ösüş üçin IKT-niň syýasy ykdysadyýeti (ICT4D)", BRIE Iş gazeti, 164 (Halkara ykdysadyýeti boýunça Berkeley tegelek stoly, Kaliforniýa uniwersiteti, Berkeley, 2005), http://repositories.cdlib.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1127&context=bri
2. Roger Harris, "Telemerkei Malaýziýa kontekstinde bahalandyrmak" (Aziýadaky IT boýunça 5-nji halkara konferensiýasynda hödürlenen makala, 10-12 iýul, 2007, Kuçing, Malaýziýa), http://rogharris.org/temc.pdf.

Çykdajylary we bähbitleri ölçemek pula öwrülen görnüşde aňladylmalydyr. Taslamanyň arassa girdejisi bähbitleriň häzirki gymmatlarynyň jeminden harajatlaryň häzirki gymmatyny aýyrmaga deň bolup durýar. Bähbitleriň we çykdajylaryň bahalandyrylmagy adamlaryň wagtlarynyň pula durýandygy barada aýdýanlaryna çykdajylary şöhlelendirmelidir. Ol hyzmatlara bazar bahasy bilen sarp edilýän hyzmatlaryň möçberiniň arasyndaky baglanyşygy hem görekezmelidir (ol islegiň grafigi ady bilen hem bellidir). Haçanda sarp etmegiň artmagy umumy sarp etmek bilen deňeşdireniňde uly däl bolanda, tutuş girdejini aproksimirlemek bilen hasaplap bolýar. Käbir ölçemelerde jemleýin girdeji adam ömürlerini bahalandyrmagy talap edýär, meselem, tebigy betbagtçylyklar, ölüm howply keseller ýa-da ýiti açlyk wagtynda halas edilen ömürler ýagdaýynda.[34]

Taslamanyň täsiri maksatlaýyn sebitde taslama bilen we onsuz ýagdaýlaryň arasyndaky tapawutdan ybaratdyr. Bu derňewiň taslamaly ýagdaýyň, şeýle hem taslamasyz ýagdaýyň bahalandyrmagyny öz içine almalydygyny aňladýar.

Ýerine ýetirilip bilinmegiň we taslama taýýarlygyň jikme-jik derňewiniň netijesi tehniki, guramaçylyk we maliýe derňewlerini birleşdirýän hasabat bolmalydyr.

[34] Thayer Watkins, Çykdajylarda utuşyň derňewine giriş (San Hose Döwlet Uniwersiteti, Ykdysadyýet bölümi), http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/cba.htm.

Hasabatda meseleleriň beýany, grafiker we amala aşyrmagyň usullary hem şöhlelendirilmelidirler. Bu hasabat:

- Taslamalary amala aşyrmak üçin jogapkärçilik çekýänler üçin oriýentir bolup gulluk eder;
- Derňew, dolandyrmagy bahalandyrylmagy we jemleýji tassyklama üçin esasy üpjün eder;
- Progresiň soňraky monitoringi we gelip çykýan netijeleriň bahalandyrylmagy üçin esasy üpjün eder.

Taslamanyň ekspertizasy formal syn we hile gözegçilik üçin dolandyryş guraly bolup durýar. Eger-de taslama resminamada laýyk görnüşde kesgitlenen, taýýarlanan we hödürlenen bolsa, onda ahyrky tassyklamak çalt we formal bolup biler – meselem, gyzyklanýan agentligiň ýolbaşçylary resminama öz gollaryny goýarlar, bu taslamanyň resmi taýdan başlanmagyny aňladýar.[35]

Taslamanyň hili meýilnamalaşdyrylanda şu aşakdakylara seredilmelidir:

- Aktuallyk – taslama gerekli we prioritetli zerurlyklara laýyk gelýär.
- Ýerine ýetirilip bilinmeklik – taslama gowy işlenilen we maksatlaýyn toparlar üçin bähbitleriň durnukly alynmagyny üpjün eder.
- Netijeli dolandyryş – taslama gowy dolandyrylýar we garaşylýan netijeleri berýär.
- Durnuklylyk – taslama netijeleriň we önümiň guramanyň işine integrirlenýän we taslama tamamlanandan soňra saklanýan şertlerini üpjün edýär.[36]

3.3 Logiki-strukturalaýyn çemeleşme

LSÇ (ЛСП) ABŞHÖA (USAID) tarapyndan işlenilip düzüldi, ol köp donor guramalary tarapyndan ulanylýar. Kanadada bu çemeleşme diňe ösüş maksatlarynda kömek üçin däl-de, eýsem içerki döwlet maýa goýumlarynda hem ulanylýar. Halkara HDBG-ler we partnýor hökümetler hem maksatnamalary we taslamalary işläp düzmek boýunça öz işlerinde LSÇ-ny ulanýarlar.

[35] Ýewropa Komissiýasy, ýokarda sitirlenildi.
[36] Şol ýerde (ýokarda sitirlenende).

Halkara ösüş boýunça Awstraliýa agentlginiň (AusAID) kesgitlemesine laýyklykda LSÇ "analitiki, prezentasion we dolandyryjy gural bolup durýar, ol meýilnamalaşdyrmak we dolandyrmak boýunça hünärmenlere şular boýunça kömek edýär: işlere taýýarlyk görlende bar bolan ýagdaýy derňemekde; maksatlara ýetmegiň serişdeleriniň logiki iýerarhiýasyny kesgitlemekde; maksatlara we durnukly netijelere ýetmekde potensial töwekgellikleri ýüze çykarmakda; çäreleriň we netijeleriň haýsy görnüşde gözegçilikde saklanylyp bulinjekdigini we iň gowy görnüşde bahalandyrylyp bilinjekdigini kesgitlemekde; isleg bolanda, işleriň gysgaça synyny standart görnüşde hödürlemekde, hem-de bolsa durmuşa geçirmek prosesinde işleriň monitoringini we derňewini geçirmekde".[37]

Gysgaça aýdanyňda, LSÇ Taslamanyň siklini dolandyrmakda esasy analitiki we dolandyryş gurallarynyň biri bolup durýar. Ol meýilnamalaşdyrmak prosesini derňemäge we guramaga kömek edýär. 9-njy tablisada derňew tapgyrynyň LSÇ-de meýilnamalaşdyrmak tapgyryna nähili geçişi görkezilendir.

Tablisa 9. Logiki-strukturalaýyn çemeleşme

Derňew tapgyry →	**Meýilnamalaşdyrmak tapgyry** →
Taslamanyň gyzyklanýan taraplarynyň derňewi – taslamanyň potensial esasy gyzyklanýan taraplaryny ýüze çykarmak we klassifisirlemek; olaryň potensialyny bahalandyrmak	**Logiki-strukturalaýyn matrisany işläp düzmek** – taslamanyň strukturasyny kesgitlemek, onuň içerki logikasyny we töwekgelliklerini barlamak, üstünligiň ölçenilip bilinýän görkezijilerini işläp düzmek
Meseleleriň derňewi – esasy problemalary, çäklendirmeleri we mümkinçilikleri kesgitlemek; sebäp-netije baglanyşyklaryny kesgitlemek	**Işleri meýilnamalaşdyrmak** – meseleleriň yzygiderligini we baglanyşygyny kesgitlemek; olaryň dowamlylygyny bahalandyrmak we jogapkärleri bellemek
Maksatlaryň derňewi – ýüze çykarylan problemalaryň çözüwlerini işläp	**Resurslary meýilnamalaşdyrmak** – işleriň grafiginden ugur alyp, giriş

[37] AusAID, "Logiki-strukturalaýyn çemeleşme", *AusGuide: Maksatnamanyň menejmenti üçin gollanma* (Awstraliýa birleşigi, 2005), 1, http://www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf.

düzmek; ahyrky baglanyşyklar üçin usullary kesgitlemek	parametrleriniň we býujetiň grafiginiň işlenilip düzülmegi
Strategiki derňew – çözüwlere ýetmek üçin dürli strategiýalary kesgitlemek; has laýyk strategiýany saýlap almak	

Çeşme: Ýewropa Komissiýasy, *Kömegi eltmek usuly: Tom 1 – Taslamanyň siklini dolandyrmak boýunça düzgünler* (Brýussel: Ýewropa Komissiýasy, 2004), 60, http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf.

LSÇ-iň netijesi logiki-strukturalaýyn matrisa (LSM, ЛСМ) bolup durýar, ol logiki struktura (Logframe) hökmünde bellidir, ol dört sütünden we dört (ýa-da ondan köp) hatarlardan ybaratdyr, olarda taslamanyň meýilnamasynyň esasy elementleri ýerleşdirilendirler. Bu esasy elenentler bolup durýarlar:

- Taslamanyň maksatlarynyň iýerarhiýasy (Taslamanyň beýany)
- Taslamanyň üstünligi üçin aýgytlaýjy ähmiýete eýe bolan esasy daşarky faktorlar (çenler)
- Taslama boýunça ýetilen üstünlikler nähili görnüşde yzarlanylarlar we bahalandyrylarlar (Görkezijiler we barlamagyň çeşmeleri)

Logiki struktura döredilip bilinmeginden öň taslamalary meýilnamalaşdyrmak boýunça hünärmenler dört esasy analitiki prosesi amala aşyrmalydyrlar: meseleleriň derňewi, taslamanyň gyzyklanýan taraplarynyň derňewi, maksatlaryň derňewi we durmuşa geçirmegiň öňe sürülýän strategiýasyny saýlamak. Olaryň her haýsysy kesgitli analitiki serişdeleri ulanmaga alyp barýar.

Meseleleriň derňewi

Meseleleriň derňewiniň maksady taslama boýunça çözüljek problemanyň ilkinji sebäbini (nyşanyny däl) ýüze çykarmakdan ybaratdyr. Problemanyň anyk we ählitaraplaýyn derňewi taslamalary meýilnamalaşdyrmak boýunça hünärmene "işler üçin ýerlikli we gönükdirilen maksatlaryň toplumyny işläp düzmek üçin ygtybarly esasy"[38] üpjün etmäge mümkinçilik berer. Meseleleriň derňewinde ulanylýan gurallaryň biri **problemalaryň agajyny** döretmek bolup durýar.

[38] Şol ýerde, 5.

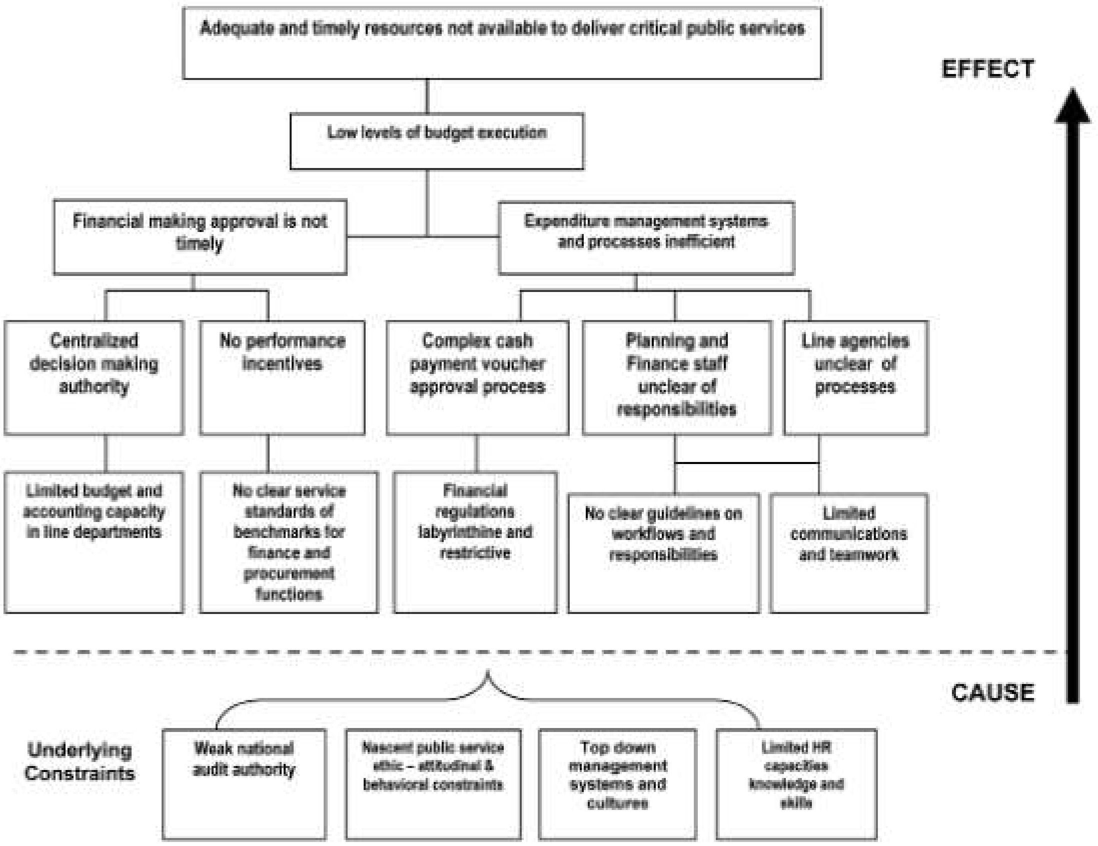
Meseleleriň derňewi taslamanyň gyzyklanýan taraplarynyň gatnaşygyny ýüze çykarmak üçin ideal proses bolup durýar, olar düýpli goşant hem-de degişli tehniki we ýörite bilimleri goşup bilerler. Bu maksat üçin meýilnamalaşdyrmak üçin guraly ulanyp bolar. Problemalaryň agajyny ýönekeýleşdirmek möhüm bolup durýar. Gaty çylşyrymly agajy döretmek ony derňewde soňraky ädimler üçin ugurlary üpjün etmek babatynda az peýdaly eder.[39]

6-njy suratda problemalaryň agajynyň mysaly getirilendir. Ol ösýän ýurtlaryň biriniň hökümediniň býujeti erbet ýerine ýetirmekligine täsir edýän problemalaryň sebäpli strukturasyny görkezýär, bu esasy döwlet hyzmatlarynyň erbet berilmegine getirýär.

Surat 6. Problemalar agajynyň mysaly

(Çeşme: AusAID, “Logiki-strukturalaýyn çemeleşme”,
AusGuide: Maksatnamanyň menejmenti üçin gollanma (Awstraliýa birleşigi, 2005), 6,
http://www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf.

[39] Şol ýerde.



Gyzyklanýan taraplaryň derňewi

“Işlere göni ýa-da gytaklaýyn, položitel ýa-da otrisatel, galtaşýan ýa-da täsir edip bilýän aýratyn şahslar ýa-da edaralar goşulyşýan taraplar bolup durýarlar”.[40]

Gyzyklanýan taraplaryň derňewi şu modulyň 2.0 bölümnde beýan edildi. Şol ara alyp maslahatlaşmany jemläp aýtsak, gyzyklanýan taraplaryň derňewi taslamalary meýilnamalaşdyrmak boýunça hünärmenlere mümkinçilik berýär: (a) dürli gyzyklanýan taraplaryň bähbitlerine we ýüze çykarylan problemalary çözmek üçin olaryň potensialyna düşünmäge; hem-de bolsa (b) guramaçylyk potensialyna laýyk gelýän hem-de paýlanan we sosial soraglara jogap hökmünde çäreleri işläp düzmäge.

Gyzyklanýan taraplaryň derňewi öz içine alýar:

[40] Şol ýerde, 9.

1. Esasy gyzyklanýan taraplary kesgitlemegi (soňra milli derejeden obanyň derejesine çenli giňeldilip bilner);
2. Olaryň rollaryny, bähbitlerini, deňeşdirip alanyňdaky häkimiýet ygtyýarlyklaryny we gatnaşmak üçin mümkinçiliklerini kesgitlemegi;
3. Derňewiň netijelerinden many çykarmagy hem-de olaryň taslamanyň resminamalaryna haýsy görnüşde girizilip bilinjekdigini kesgitlemegi.[41]

Gyzyklanýan taraplaryň derňewindäki birinji ädim ähli potensial gyzyklanýan taraplary, esasylaryny hem, ikinji derejelilerini hem we daşarky gatnaşyjylary hem, ýüze çykarmak we klassifisirlemek bolup durýar. Esasy gyzyklanýan taraplar goşmaça jyns nyşany boýnça, sosial ýa-da maliýe derejesi boýunça, hem-de bolsa professional ýa-da ulanyjylaryň toparlary boýunça klassifisirlenilip bilnerler. Ikinji derejeli gyzyklanýan taraplary maliýeleşdirmegiň, amala aşyrmagyň, monitoringiň we informasion-propaganda işleriniň guramalaryna ýa-da döwlet, hökümete degişli bolmadyk we hususy sektoryň guramalaryna bölmek bolar. Bu kateoriýalary, mümkin, takyklamak gerek bolar, sebäbi goşulyşýan guramalar kiçi toparlar bilen baglanyşyklydyrlar, olara hem gyzyklaýan taraplar hökmünde seretmek gerekdir.[42]

Gyzyklanýan taraplaryň klassifikasiýasy üçin gözegçilik sanawy şu soraglary öz içine alýar:

- Esasy we ikinji derejeli ähli gyzyklanýan taraplar sanalypdyrlarmy?
- Taslamanyň ähli potensial tarapdarlary we duşmanlary ýüze çykarylypmy?
- Aýallaryň gyzyklanýan taraplarynyň dürli görnüşlerini ýüze çykarmak üçin gender derňewi[43] ulanylypmy (esasy we ikinji derejelerde)?
- Esasy gyzyklanýan taraplar ulanyjy/professional toparlar ýa-da girdejileriň derejesi boýunça bölündilermi?
- Gowşak goralan toparlaryň bähbitleri anyklanyldylarmy?
- Taslamany amala aşyrmagyň netijesinde ýüze çykyp biljek haýsy hem bolsa bir täze esasy ýa-da ikinji derejeli gyzyklanýan taraplar barmy?

---

[41] Şol ýerde.
[42] Karl, ýokarda sitirlenildi
[43] Gender derňewi halkara donor toparlary tarapyndan taslamanyň çäreleriniň meýilnamalaşdyrylmagynyň, monitoringiniň we bahalandyrylmagynyň aýrylmaz bölegi hökmünde talap edilýär. Hususan-da, gender tapawutlarynyň ösüş çärelerine aýallaryň gatnaşmagyna nähili täsir edýändigine düşünmek möhümdir.

6-njy tablisa (2.0 bölümdäki) taslamanyň gyzyklanýan taraplary kesgitlenilende peýdaly bolup biler.

Gyzyklanýan taraplaryň derňewi “kimiň problemasynyň” problema bolup durýandygyny ýüze çykarýar, “problemany çözmek üçin kimiň öz hereketlerini üýtgetmelidigini”, hem-de problemany çözmäge gönükdirilen işlerden (ýagny taslamadan) “kimiň peýda alýandygyny” anyklaýar. Kesgitleme boýunça, taslamany ýerine ýetirmekden islendik usul bilen peýda alýanlar benefisiariýler bolup durýarlar. Maksatlaýyn toparlar taslamanyň işleriniň netijeleri gös-göni we položitel täsir edýänler bolup durýarlar. Maksatlaýyn toparlar guramalar-partnýorlardan işgärleri öz içine alyp bilerler. Ahyrky benefisiariýler pudagyň ýa-da jemgyýetiň derejesinde uzak möhletleýin perspektiwada taslamadan bähbit alýanlar bolup durýarlar. Partnýorlar taslamany amala aşyrýanlar bolup durýarlar. Olar taslamanyň gyzyklanýan taraplary bolup durýarlar, emma maksatlaýyn toparlaryň biri hem bolup bilerler.[44]

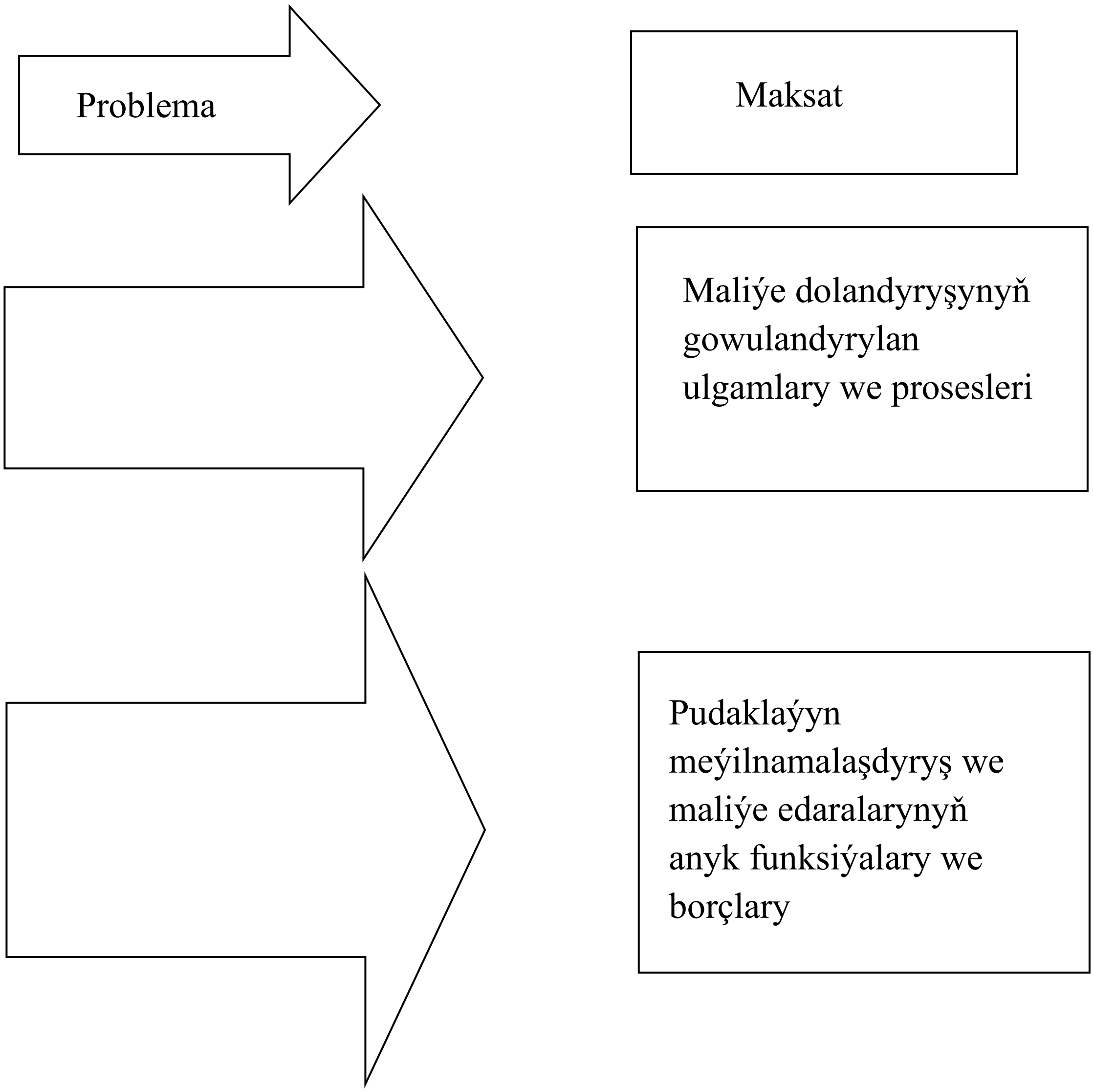
Maksatlaryň derňewi

Maksatlaryň derňewi problemalaryň agajy döredilenden we gyzyklanýan taraplaryň deslapky derňewi amala aşyrylandan soňra geçirilmelidir. **Maksatlaryň agajy** problemalaryň agajy ýaly struktura eýedir, emma yglan edilen problemany (otrisatel taraplar) maksatlaryň tassyklanylmagyna (položitel taraplar) üýtgedilmegi bilendir. Bu pursatda gyzyklanýan taraplaryň derňewiniň netijeleri, mümkin, prioritet problemalary anyklamaga kömek edendirler, bu başdaky problemalaryň hemmesiniň maksatlaýyn tassyklamalara özgerdilmeli däldigini aňladýar.

Surat 7. Problemalaryň derňewiniň diagrammasy

(Çeşme: AusAID, “Logiki-strukturalaýyn çemeleşme”,
AusGuide: Maksatnamanyň menejmenti üçin gollanma (Awstraliýa birleşigi, 2005),
http://www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf.

[44] Ýewropa Komissiýasy, ýokarda sitirlenildi, 62.



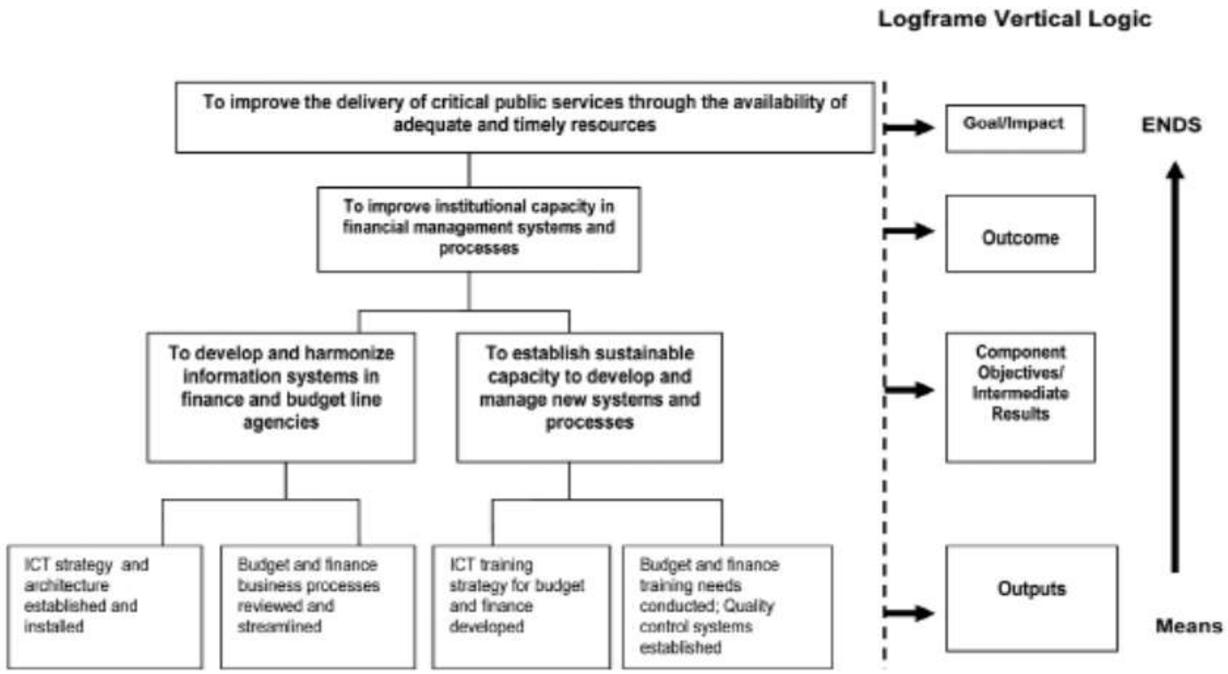
Problemalar agajy problemalaryň arasyndaky sebäp-netije baglanyşyklaryny görkezýär, şol bir wagtda bolsa maksatlaryň agajy maksatlaryň arasyndaky “serişde-netije” gatnaşyklaryny görkezýär (meselem, islenilýän netijelere we maksatlara ýetmegiň serişdeleri). Bu taslamanyň tassyklamalarynyň beýan edýän böleginiň gös-göni LSM-de işlenilip düzülmegine getirýär. Problemalaryň agajyndan bolan otrisatel tassyklamalar položitel tassyklamalar görnüşinde täzeden formulirlenilýärler. LSM-i takyklamak üçin şu aşakdaky soraglary barlamak we bermek peýdalydyr:

- Tassyklamalar anyk we iki manyly däl bolup durýarlarmy?
- Her tassyklamanyň arasyndaky baglanyşyklar logiki we oýlanyşykly bolup durýarlarmy? (Biriniň üstünligi iýerarhiýa boýunça ýokarda ýerleşeniň üstünlige ýetmegine mümkinçilik berýärmi?)
- Beýleki položitel hereketleri we/ýa-da tassyklamalary goşmaga zerurlyk barmy? Has köp jikme-jiklikler gerek bolmagy mümkin.
- Bir derejede položitel hereketler ýokarda ýerleşen netijelere ýetmek üçin ýeterlikmi?
- Maksatlara we durnukly netijelere ýetmek üçin töwekgellikler dolandyrylýan bolup durýarlarmy?
- Umumy struktura ýönekeý we düşnükli bolup durýarmy? Eger-de bu mümkin bolsa ýa-da gerek bolsa, onda ýönekeýleşdiriň.[45]

LSM-de taslamanyň gyzyklanýan taraplary bilen konsultasiýalar ýoly arkaly tassyklamalary barlamak diňe makullanylýar. Ahyrynda, problemalar agajy LSM bilen, 8-nji suratda görkezilişi ýaly baglanyşdyrylýar.

Surat 8. Problemalar agajynyň LSM bilen arabaglanyşygy

(Çeşme: AusAID, "Logiki-strukturalaýyn çemeleşme",
AusGuide: Maksatnamalary dolandyrmak boýunça gollanma (Awstraliýa birleşigi, 2005),
http://www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf.



45 AusAID, ýokarda sitirlenildi, 10

Strategiki derňew

Taslamanyň gyzyklanýan taraplarynyň bahalandyrylmagynyň we maksatlaryň derňewiniň gidişinde potensial artykmaçlyklar, kynçylyklar, ýol bermeler ýa-da töwekgellikleriň ýüze çykmagy ýaly beýleki ideýalar peýda bolup bilerler. Bu ideýalary maglumat hökmünde kabul etmek peýdaly bolar, sebäbi olar has jikme-jik işläp düzmek başlamagyndan ozal taslamanyň mazmunyny takyklamak üçin goşmaça düýpli öwrenmeli wariantlary teklip edip bilerler. Aşakda ýüze çykarylan problemalaryň çözüwlerini generirlemek üçin şu ugrukdyryjy soraglar teklip edilýärler:

- Ähli ýüze çykarylan problemalary we/ýa-da meseleleri ýa-da olaryň diňe käbirlerini çözmek gerekmi?
- Ähtimal, islenilýän netijelere getirjek we peýdalaryň durnuklylygyny üpjün etjek çäreleriň utgaşdyrylmasy näme bolup durýar?
- Dürli mümkin bolan çäreleriň netijeleriniň mümkin bolan kapital we häzirki çykdajylary haýsylar hem-de näme hakykatda hödürlenilip bilner?
- Aýallaryň we erkekleriň gatnaşmagyny haýsy strategiýa iň netijeli görnüşde goldar?
- Institusionallaşmagy ýokarlandyrýan maksatlary haýsy strategiýa iň netijeli görnüşde goldar?
- Gurşawa otrisatel täsirleri haýsy görnüşde gowşatmak iň gowusy bolar?[46]

Alternatiw çäreleri bahalandyrmak üçin olar boýunça alternatiw çäreleri klassifisirläp we bahalandyryp boljak kriteriýleriň birnäçesini kesgitlemek maksadalaýykdyr. Bu kriteriýler goşulyşmagyň dürli wariantlaryny giňden bahalandyrnak üçin ulanylyp bulnerler:

- Maksatlaýyn toparlar üçin bähbitler – deň bahalylygyň we gatnaşygyň bähbitleriniň derejesi
- Bähbitleriň durnuklylygy
- Taslama tamamlanandan soňra aktiwleri dikeltmek we olara hyzmat bermek ukyby
- Çykdajylaryň umumy göwrümi we gündelik çykdajylaryň berýän netijeleri

[46] Şol ýerde, 11

- Maliýe we ykdysady netijelilik
- Tehniki taýdan amala aşyrylyp bilinmeklik
- Guramaçylyk strukturasyny berkitmäge hemaýat we dolandyrmagyň potensialyny güýçlendirmek
- Gurşawa täsir
- Taslamanyň pudagyň ýa-da maksatnamanyň prioritetleri bilen ylalaşyklylygy[47]

Taslamany işläp düzmek esasy wariantlaryň derňelendigini we olara seredilendigini görkezmelidir. Ösüş problemasyny çözmegiň elmydama birden köp usuly bardyr. Maksat çözüwiň iň gowy ýoluny tapmakdan ybaratdyr.

Emma işleri meýilnamalaşdyrmagyň çyzykly proses däldigini ýene-de bir gezek nygtamak möhümdir. Hiç kim bir ädimden indikä ýöne mehaniki taýdan göniçyzykly ugurda elmydama geçip bilmez we awtomatiki usulda iň gowy çözüwe gelip bilmez. Meýilnamalaşdyrmak gaýtalanýan we döredijilikli proses bolup durýar, hem-de işläp düzmegiň wariantyny saýlamak köplenç pikiriň düýpli böküşleri bilen baglanyşyklydyr, olar meýilnamalaşdyrmak prosesinde göni hatara birleşip bilmeýärler.[48]

Logiki-strukturalaýyn matrisa[49]

LSM (ýa-da logframe) logiki-strukturalaýyn derňewden gelip çykýan taslama boýunça işleriň gysgaça beýany bolup durýar. Ahyrky netijeleriň derejesine çenli jikme-jikleşdirilende matrisa üç-dört sahypadan köp bolmaz.

Işçi maksatnamanyň işleriniň düzüm bölegi bolup duran meseleler LSM-de görkezilip bilnerler. Taslamanyň resminamasy beýan ediş bölegini saklaýandyr, ol meseleleriň “indikatiw” köplügini beýan edýär (her çykyş netijesini almak üçin zerur bolan). Beýan etme hem ýerine ýetirmegiň we resurslaryň grafigini öz içine alýar, onda maksatnamanyň esasy elementleriniň ýerine ýetirilmegine, hem-de bolsa dürli partnýorlaryň-ýerine ýetirijileriň arasynda borçlaryň paýlanmagyna garaşylýar.

---

[47] Şol ýerde.
[48] Şol ýerde, 11-12.
[49] Bu bölüm AusAID, ýokarda sitirlenenden, 14 alyndy

10-njy tablisada görkezilişi ýaly, LSM dört sütünden hem-de, adatça, dört-bäş setirden durýar, bu “serişde-netije” kriteriýsi boýunça işleriň özara gatnaşygyny beýan etmek üçin ulanylýan maksatlaryň derejeleriniň sanyna baglydyr.

Tablisa 10. Logiki-strukturalaýyn matrisa

Dereje	Gysgaça beýan (Sütün 1)	Indikatorlar (Sütün 2)	Gözegçilik serişdeleri (GS) (Sütün 3)	Kritiki ýolbermeler (Sütün 4)
1	Maksat/Täsir (1)	Görkezijiler (8)	GS (9)	
2	Maksat/Netije (2)	Görkezijiler (10)	GS (11)	Çaklamalar (7)
3	Komponentiň maksatlary/Aralyk netijeler (3)	Görkezijiler (12)	GS (13)	Çaklamalar (6)
4	Ahyrky netijeler (4)	Görkezijiler (14)	GS (15)	Çaklamalar (5)
	Işçi Maksatnama (isleg boýunça)			

Çeşme: AusAid, 2005; ÝB, 2004; we Levon Gyulkhasyan, *Taslamany dolandyrmak üçin logiki-strukturalaýyn çemeleşmäni ulanmak* (USDA CADI, 2005).

LSM aşakdaky görnüşde okalýar:

1. Wertikal logika (matrisanyň 1 we 4 sütünleri boýunça ýokary we aşak okamak) maksatlaryň dürli derejeleriniň arasyndaky sebäp-netije baglanyşyklaryny berýär (sütün 1) we ýolbaşçynyň gözegçilik işlerinden daşda möhüm ýolbermeleri we kesgitsizlikleri berýär (sütün 4).

2. Gorizontal logika (matrisanyň setirlerini okamak) LSM-iň 1-nji sütüninde görkezilen işleriň maksatlarynyň (meselem, umumy maksatlar, taslamanyň maksatlary, netijeler) nähili bahalandyryljakdygyny (sütün 2), hem-de ölçemeleriň olaryň kömegi bilen barlanyljak serişdelerini (sütün 3) gysgaça beýan edýär. Munuň bilen işleriň monitoringi we bahalandyrmak üçin esas üpjün edilýär.

3. Başda işleriň beýan edilişi bolan meýdanlar (sütün 1 – wertikal logika 1-4) doldurylýarlar; ondan soňra çaklamalar gidýärler (sütün 4 – wertikal logika 5-7); soňra görkezijiler (sütün 2 – gorizontal logika 8, 10, 12 we 14); hem-de, ahyrsoňunda, gözegçilik serişdeleri (sütün 3, gorizontal logika 9, 11, 13 we 15). Muňa garamazdan, matrisany doldurmaga iteratiw proses hökmünde seretmek gerekdir. Matrisanyň her bölegini doldurmak tamamlanandan soňra logikanyň saklanmagyny barlamak üçin ähli öňki böleklere täzeden seretmek gerekdir. Bu proses köplenç öňki beýan etmeleriň modifikasiýalaryny talap edýär.

LSM-iň umumy strukturasy iýerarhiýanyň derejeleri bilen görkezilendir (tablisa 11).

Tablisa 11. LSM-i derejeler boýunça beýan etmek

Taslamanyň gysgaça beýany	**Görkezijiler**	**Barlamagyň serişdeleri**	**Kritiki çaklamalar (we töwekgellik faktorlary)**
Dereje 1: Ählumumy maksat – taslamanyň syýasata goşandy ýa-da maksatnamalaýyn maksatlar. Taslama tarapyndan umumy ösüşe girizilýän goşant – milli ýa-da pudaklaýyn derejede, pudaklaýyn maksatnamanyň konteksti bilen baglanyşygy üpjün edýär	Maksatlara ýetmek nähili ölçenilýär (möçber, hil, wagt)? Umumy maksada ýetmek üçin nähili derejede goşandyň edilendigini ölçeýär. Bahalandyrylmakda ulanylýar. Muňa garamazdan, köplenç, informasiýany göni ýygnamak taslamanyň maksatlaryna laýyk gelmeýär.	Informasiýa haýsy görnüşde ýygnalar, haçan, kim tarapyndan we nähili ýygylykda? Ýygnamak we hasabatlylyk üçin ulanylýan informasiýanyň çeşmeleri we usullary.	
Dereje 2:	Maksada ýetilendigini	Informasiýa	Çaklamalar – eger-

Taslamanyň maksatlary – maksatlaýyn topar (toparlar) üçin göni bähbitler. Taslamanyň soňunda ösüşiň netijesi – maksatlaýyn topar (toparlar) üçin has anyk garaşylýan bähbitler	biz nähili bilýäris? Ýerine ýetirmegiň görkezijileri hökmünde gulluk etjek möçber, hili we wagt barada degişli jikme-jik informasiýany girizmek gerek.	haýsy görnüşde ýygnalar, haçan, kim tarapyndan? Ýygnamak we hasabatlylyk üçin ulanylýan informasiýanyň çeşmeleri we usullary.	de maksatlara ýetilen bolsa, onda umumy maksada ýetmek üçin haýsy çaklamalar saklanymalydyr? “Umumy maksat – taslamanyň maksatlary” baglanyşygyna täsir edip biljek taslamanyň ýolbaçylygynyň gözegçiliginden daşda bolan faktorlar
Gözegçilik 3: Netijeler – taslama boýunça hödürlenen hyzmatlaryň material önümleri	Maksada ýetilendigini biz nähili bilýäris? Ýerine ýetirmegiň görkezijileri hökmünde gulluk etjek möçber, hili we wagt barada informasiýany girizmek gerek.	Informasiýa haýsy görnüşde ýygnalar, haçan, kim tarapyndan? Ýygnamak we hasabatlylyk üçin ulanylýan informasiýanyň çeşmeleri we usullary.	Eger-de netijelere ýetilen bolsa, onda taslamanyň maksatlaryna ýetmek üçin haýsy çaklamalar saklanylmalydyr? “Taslamanyň maksatlary – netijeler” baglanyşygyna täsir edip biljek taslamanyň ýolbaçylygynyň gözegçiliginden daşda bolan faktorlar
Dereje 4: Çäreler – islenilýän netijeleri kesgitlemek üçin	(Bu ýerde resurslaryň/ serişdeleriň gysgaça beýany berilýär)	(Bu ýerde çykdajylaryň/ býujetiň gysgaça beýany	Eger-de çäreler tamamlanan bolsa, onda netijeleri almak üçin haýsy çaklamalar

amala aşyrylmaly meseleler		berilýär)	saklanylmalydyrlar? “Taslamanyň maksatlary – işler” baglanyşygyna täsir edip biljek taslamanyň ýolbaşçylygynyň gözegçiliginden daşda bolan faktorlar

Çeşme: Şu çeşmeden gaýtadan işlenildi: Ýewropa Komissiýasy, *Kömegi eltmek usuly: Tom 1 - Taslamanyň siklini dolandyrmagyň düzgünleri* (Brýussel: Ýewropa Komissiýasy, 2004), 73, http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf.

Çaklamalary bahalandyrmak we taslama boýunça töwekgellik faktorlaryny gözegçilikde saklamak[50]

Çaklamalar taslamanyň üstünligine täsir etmäge ukyply bolan daşarky faktorlar bolup durýarlar. Emma taslamalaryň ýolbaşçylary bu daşarky faktorlara göni gözegçilik edip bilmeýärler.

LSM-de çaklamalar “aşakdan-ýokary” aşakdaky görnüşde işleýärler:

1. Eger-de çäreler ýerine ýetirilen bolsalar we çaklamalar bu derejede dogry bolsalar, onda netijelere ýetiler.
2. Bu derejede bu netijeler we çaklamalar ýerine ýetirilen badyna, taslamanyň maksatlary ýerine ýetirilerler.
3. Maksat ýerine ýetirilen badyna we çaklamalar bu derejede ýerine ýetirilseler, onda taslama umumy maksatlara ýetmekde öz goşandyny goşar.

Goşmaça çaklamalar taslamanyň gyzyklanýan taraplary bilen mundan buýanky konsultasiýalar esasynda kesgitlenilip bilnerler.

Çaklamalar ýaly, **taslamanyň töwekgellikleri** daşarky wakalar ýa-da kesgitsiz şertler bolup durýarlar, olar taslamanyň maksatlaryna ýetmeklige položitel ýa-da otrisatel täsir edip bilerler. Gelip çykýan netijeler wagta (grafige), gymmata,

[50] Bu bölüm ýokarda sitirlenen Ýewropa Komissiýasyndan alyndy.

masştaba ýa-da hile täsir edip bilerler. Töwekgelligiň bir ýa-da birnäçe sebäbi bolup biler, hem-de, eger-de ol bolup geçse, onda bir ýa-da birnäçe gelip çykýan netije bolmalydyr. Meselem, soňraky zähmet hereketlerine geçmek üçin kanunçylyk syýasatynyň kabul edilmeginiň zerur bolmagy mümkindir. Töwekgellik bu ýagdaýda kanunyň kabul edilmeginiň meýilnamalaşdyrylandan köp wagty almagyndan ybarat bolup durýar. Bu, öz gezeginde, taslamanyň gymmatyna, möhletlerine ýa-da ýerine ýetirilmegine täsir eder.

Töwekgelligiň şertleri öz içine taslamanyň ýa-da guramanyň gurşawynyň taslama ýolbaşçylygyň erbet usullary, dolandyrmagyň toplumlaýyn ulgamynyň ýoklugy, taslamalaryň bir wagtda ýerine ýetirilmegi, ýa-da gözegçilikde saklamak mümkin bolmadyk daşarky gatnaşyjylara baglylyk ýaly aspektleri alyp biler. Şonuň üçin "daşarky" gurşawa seretmek möhümdir, bu edilen çaklamalaryň hakykatdan hem dogrulygyna galýandygyny takyklamak we haýsy täze töwekgellikleriň ýüze çykyp biljekdigini anyklamak, hem-de bolsa, haçan-da bu mümkin bolanda, bu töwekgellikleri dolandyrmak ýa-da gowşatmak boýunça çäreleri kabul etmek üçin gerekdir.

12-nji tablisada doldurylan LSM-iň mysaly görkezilendir. Derejeler 1-den 4-de çenli wertikal boýunça, soňra bolsa gorizontal boýunça, ýüze çykaryldylar we ýazyldylar.

Tablisa 12. Doldurylan LSM-iň mysaly

Dere-jeler	Goşulyşmagyň logikasy		Obýektiw barlaga ýol berýän görkezijiler	Barlamagyň çeşmeleri	Kritiki ýolbermeler
1	Umumy maksat	Jemgyýetçilikde baý we durnukly ýaşaýşa geçmäge hemaýat bermek üçin ygtyýarlandyrylan jemgyýetçilik topary	• Ösüşde jemgyýetçiligiň gatnaşmagynyň derejesini kämilleşdirmek we ýokarlandyrmak hem-de dolandyrmak • Syýasaty işläp düzmäge we amala aşyrmaga gatnaşmak • Telemerkezler boýunça kabul edilen durnuklylyk çäreleri	Häkimiýetiň ýerli edaralarynyň we jemgyýetçiligiň hasabatlary we resminamalary Gazetler we websaýtlar	Häkimiýetiň ýerli edarasy entek hem jemgyýetçiligiň telemerkez boýunça tagallalaryny goldamagy dowam edýär
2	Taslama nyň maksady	Jemgyýetçilikde şertleri gowulandyrmak: Ýaşaýşa gerekli serişdeler	• Aýallaryň we erkekleriň girdejilerini düýpli artdyrmak • Öndürijiligi ýokarlandyrmak • Işewür operasiýalaryň	Girdejiler barada hasabatlar Oba hojalygy boýunça ýerli agentligiň we iş	Telemerkezi kämilleşdirmek, hyzmat bermek we onuň işleri boýunça yzygiderli goldaw

Dere-jeler	Goşulyşmagyň logikasy		Obýektiw barlaga ýol berýän görkezijiler	Barlamagyň çeşmeleri	Kritiki ýolbermeler
		Iş bilen üpjün etmeklik Saglygy goraýyş Bilim Sosial üpjünçilik	göwrümini artdyrmak • Bäbekleriň we eneleriň ölümlilik derejesini peseltmek • Keselleriň ýaýramagyndan zyýany azaltmak • Bilim beriş prosesiniň netijeliligini we sowatlylygyň derejesini ýokarlandyrmak • Sosial kapitaly artdyrmak	bilen üpjünçilik boýunça býuronyň hasabatlary Medisina edaralarynyň ýazgylary Mekdepleriň hasabatlary Maksatlaýyn toparlaryň geçirilen we derňelen tipleýin syny	
3	Netijeler	Oba ýaşaýjylary barada informasiýa jemgyýetçiligiň elýeterliligini aşakdakylar boýunça giňeltmek: Ýaşaýşa zerur serişdeler Iş bilen üpjünçilik Saglyk Bilim Sosial üpjünçilik Döwlet hyzmatlary	• Telemerkezi ulanýan oba ýaşaýjylarynyň sany • Häzirkizaman oba hojalygy we balyk tutmagyň usullary barada täze bilimleri we başarnyklary alan fermerleriň ýa-da balykçylaryň sany • Işe ýerleşdirilen oba ýaşaýjylarynyň sany • Telemedisina hyzmatlaryna elýeterliligi bar bolan oba ýaşaýjylarynyň sany • Telemerkezi ulanmagyň netijesinde gowulandyrylan ýa-da döredilen kärhanalaryň sany • Ýaýran keseller we profilaktika usullary barada habardarlyk alan oba ýaşaýjylarynyň sany • Telemerkeziň serişdelerini ulanan mugallymlaryň we talyplaryň sany • Berlen hyzmatlaryň hili bilen ulanyjylaryň kanagatlanmagyny ýokarlandyrmak	Bellige alyş žurnallary hem-de baryp görmegiň we gatnaşmagyň reýestrleri Işe ýerleşdirmek boýunça ýerli býuronyň hasabatary Telemedisina boýunça maksatnamadan elektron bellige alyş	Ýerlikli informasiýanyň serişdesi hökmünde IKT-ni ulanmaga sosial kabul etmek we ynam bar Oba ýaşaýjylary çäreleri guramaga gatnaşmaga taýýar Döwlet hyzmatlary we informasiýa ýerlikli we täzelendiler Ýerli tarapdarlar taslamanyň ýaşaýyş sikliniň dowamynda yzygiderli we hoş meýilli
4	Çäreler	1. Telemerkezi döretmegi taslamalaşdyrmak we amala aşyrmak	Tehniki kömek boýunça enjamlar (seret, işleriň grafigine)	Bir wagtda tölenilýän jemler Yzyna gaýtarmagyň	Hökümet milli we ýerli derejelerde real hasaplaýyşda maliýeleşdirmegiň göwrümlerini

Dere-jeler	Goşulyşmagyň logikasy		Obýektiw barlaga ýol berýän görkezijiler	Barlamagyň çeşmeleri	Kritiki ýolbermeler
		1.1. Jemgyýetçiligiň telemerkezi döretmeklige gatnaşmagy we ony guramagy 1.2. Döwlet hyzmatlary we beýleki edaralar telemerkez işlenilip düzülende utgaşdyrylandyrlar we birleşendirler 1.3. IKT boýunça jemgyýetçiligi aşakdakylar üçin okatmagyň maksatnamasyny işläp düzmek we ornaşdyrmak: – Jemgyýetçiligiň liderlerini – Häkimiýetiň ýerli edarasynyň liderlerini – Taslamanyň işgärler düzümini		jemleri (Seret, býujete)	taslamadan öňki derejede goldaýar Kwalifikasiýaly işgärler düzümi uzakdaky sebitlerde işlemäge taýýar

LSÇ dolandyrmakda we meýilnamalaşdyrmakda barlanan we peýdaly gural bolup durýar. Muňa garamazdan, ol hemme zady öz içine alýan gural däldir, hem-de, beýleki gurallaryň hem bolşy ýaly, taslamanyň üstünligini kepillendirmeýär. LSÇ köp wagty alýan proses bolup biler hem-de düşünjeleri we çemeleşmäniň logikasyny ulanmakda düýpli taýýarlygy talap edýär. Praktiki tejribä eýe bolan dolandyryjylar LSÇ-iň meýilnamalaşdyrmak oblastyndaky hünärmenlerden çylşyrymly ideýalary we özara gatnaşyklary ýönekeý sözlemler bilen rezýumirlemegi talap edýändigini belleýärler, olar bolsa beýlekiler üçin aýdyň däl ýa-da manysyz bolup bilerler. Taslamany işläp düzmekde matrisanyň “diňe öýjüklerini doldurmak” görnüşdäki formal çemeleşme aýdyň däl maksatlarly erbet taýýarlanylan taslama we gyzyklanýan taraplaryň arasynda jogapkärçilik

duýgusynyň ýoklugyna getirýär.[51] Muňa garamazdan, LSÇ-iň proseslerini öwrenmek donor guramalary tarapyndan maliýeleşdirilýän giň masştably taslamalara düşünmek üçin peýdalydyr.

3.4 Taslamanyň meýilnamasynyň diapazony

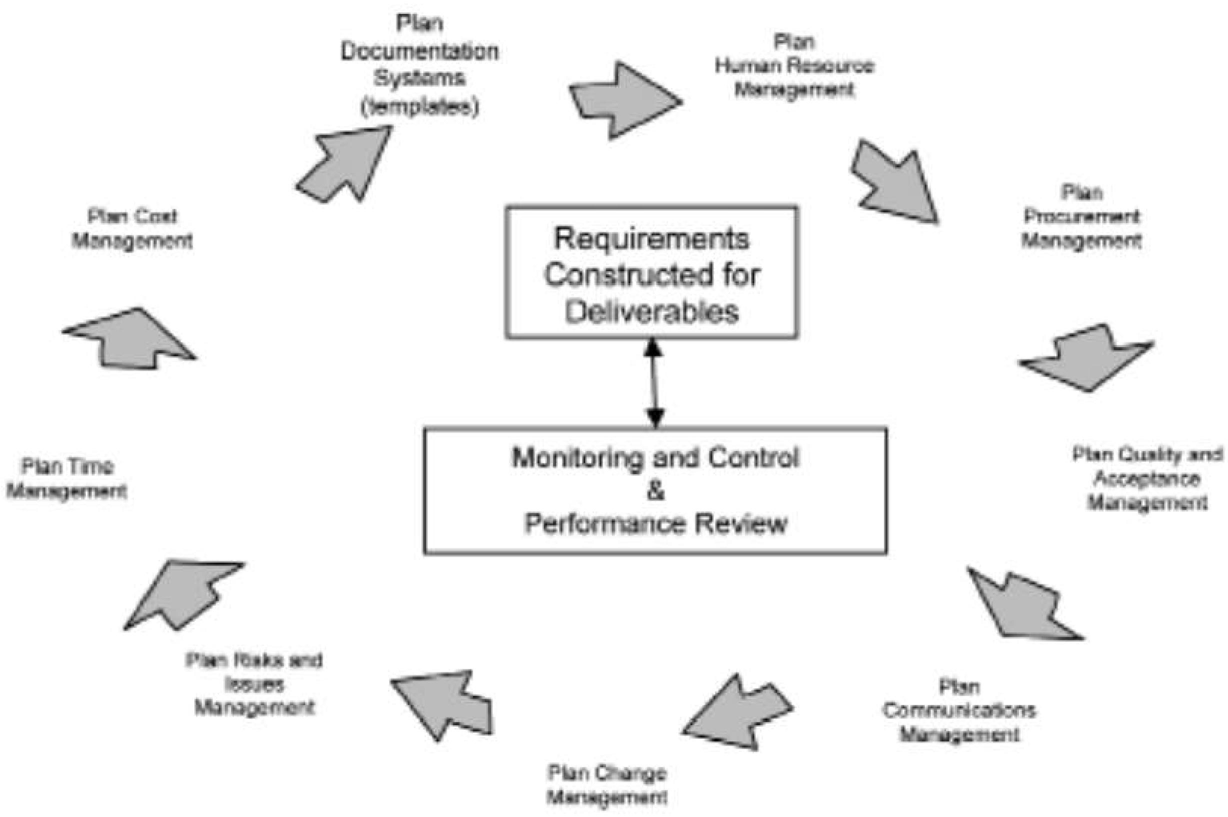
Taslamanyň meýilnamasy taslamanyň maksatlaryna, meselelerine we talaplaryna biziň haýsy görnüşde ýetjekdigimiz baradaky soraga jogap berýän düzgün-tertibiň we prosesleriň ähli oblastlaryny jikme-jik özünde saklaýar. Düzgün-tertibiň we prosesleriň oblastlaryna degişlidirler: wagt, çykdajylar, adam resurslary, satyn almalar, hil, kabul etmek, kommunikasiýalar, üýtgemeler, töwekgellikler we problemalar. 9-njy suratda taslama meýilnamasynyň gurşap alşy görkezilendir.

Taslama meýilnamalarynyň çäklerinde düzgün-nyzamyň şu aşakdaky oblastlaryny talap edýän kiçi komponentler bardyrlar: taslama boýunça wagty dolandyrmak, taslamanyň çykdajylaryny dolandyrmak, adam resurslaryny dolandyrmak, satyn almalary dolandyrmak, hili we kabul etmegiň kriteriýlerini dolandyrmak, kommunikasiýalary dolandyrmak, üýtgemeleri dolandyrmak, töwekgellikleri dolandyrmak, hem-de bolsa problemalary dolandyrmak.

Surat 9. Taslamany dolandyrmagy meýilnamalaşdyrmagynyň gurşap alşy

(Çeşme: Şu çeşmeden gaýtadan işlenildi: Jason Westland, *Taslamany dolandyrmagyň ýaşaýyş sikli* (London we Filaldelfiýa: Kogan Page, 2006); we Nick Jenkins, *Taslamany dolandyrmak boýunça öwrenjeler üçin okuw kitaby ýa-da taslamalaryň işini ýerine ýetirmek üçin gollanma* (v.02, 2006), http://www.exinfm.com/training/pdfiles/projectPrimer.pdf)

[51] Şol ýerde; Reader, “LSÇ-ä giriş” http://www.pops.int/documents/guidance/NIPsFINAL/logframe.pdf; we Des Gasper, “Logiki strukturalar: problemalar we potensiallar”, http://winelands.sun.ac.za/2001/Papers/Gasper,%20Des.htm.



3.5 Taslamanyň esasy tapgyrlary we netijeleri

Esasy tapgyrlar (çelgiler) taslamanyň esasy wakalary bolup durýarlar, olar taslamanyň çäreleriniň birnäçesiniň tamamlanmagyna we işleriň netijeleriniň alynmagyna görkezýärler. Çelgileriň seneleri taslamanyň iş tertibi dolandyrylanda möhüm oriýentirler bolup durýarlar.[52]

Taslamanyň netijeleri (deliverables) taslamanyň meseleleriniň ahyrky önümleri bolup durýarlar. Taslamanyň çelgileriniň ýagdaýlaryndaky ýaly, çykyş netijeleriniň grafiklerini kesgitlemek möhümdir, sebäbi olar taslama posesleriniň we netijeleriniň netijeliligini bahalandyrmak üçin gözegçilik nokatlary bolup gulluk edýärler.[53]

---

[52] Şol ýerde; Westland, ýokarda sitirlenildi; we Nick Jenkins, *Taslamany dolandyrmak boýunça öwrenjeler üçin okuw kitaby ýa-da taslamalaryň işini ýerine ýetirmek üçin gollanma* (v.02, 2006), http://www.exinfm.com/training/pdfiles/projectPrimer.pdf.
[53] Şol ýerde.

13-nji tablisada taslama çelgileriniň we çykyş netijeleriniň mysaly getirilendir.

Tablisa 13. Taslamalaryň çelgileriniň we çykyş netijeleriniň takmynan sanawy

Çelgiler	Çykyş netijeleri we beýany	Çelgileriň seneleri
Tassyklanyldy Göz öňüne getiriş/ Masştab	Taslamanyň masştabyny beýan etmek. Bu çäre taslamany durmuşa geçirmegiň möhüm tapgyrlarynyň biri bolup durýar hem-de biznes-meýilnamanyň taýýarlanylmagyna, hem-de bolsa taslamanyň masştablarynyň kesgitlenilmegine görkezýär. Hödürlenenden we taslamanyň sponsory tarapyndan tassyklanylandan soňra taslamany durmuşa geçirmegiň möhüm tapgyry bolýar.	xx/yy/zzzz
Taslamanyň meýilnamasy tassyklanyldy	Taslamanyň meýilnamasy seredilýän taslamanyň jikme-jik perspektiw meýilnamasy bolup durýar (roadmap – "ýol kartasy"). Ol düzgün-tertibiň şu oblastlarynda amala aşyrylmaly meseleleri we çäreleri öz içinde saklaýar: masştab, wagt, çykdajylar, integrasiýa, hil, adam resurslary, kommunikasiýalar, töwekgellikler we satyn almalar. Tassyklanylandan soňra meýilnamalaşdyrylan hereketleri amala aşyrmak gerekdir.	xx/yy/zzzz
Masştab/ taslamalaşdyrmak tamamlandy – gol Işläp düzmek tapgyryny tamamlamak – gol Testirlenen önümiň birinji ulanylyşy – Testirlemek tapgyryny	IKT-ä talaplary kesgitlemek we spesifikasiýalar (Işläp düzmek ýa-da önümçilik prosesindäki önümleriň sanawy) Önümiň nusgalaryny bahalandyrmak Bu netijeleri almak taslamanyň möhüm çelgisi bolup durýar. Programma üpjünçiligini işläp düzmek ýaly IKT oblastyndaky taslamalar üçin talaplary kesgitlemek, funksional mümkinçilikleriň spesifikasiýasy ýaly prosesleri ýerine ýetirmek, hem-de bolsa parametrleri we biznes-prosesleri kesgitlemek programma	xx/yy/zzzz

Çelgiler	Çykyş netijeleri we beýany	Çelgileriň seneleri
tamamlamak – gol	üpjünçiligini işläp düzüjiler we ahyrky ulanyjylar bilen ýakyn aragatnaşykda amala aşyrylmalydyrlar. Programma üpjünçiligi beta-testirlemek ýa-da prototipi synagdan geçirmek üçin taýýar bolanyndan soňra programmanyň tejribelik ekspluatasiýasy zerurdyr, hem-de bolsa ulanyjylaryň duçar bolup biljek ýalňyşlaryny we problemalaryny gözlemek üçin synaglaryň birnäçesi geçirilmelidir. Özi hem, munuň ulanyjylar we taslamanyň beýleki gyzyklanýan taraplary üçin bu önümi iş ýüzünde ulanmak üçin olary taýýarlamak maksady bilen birnäçe öwrediji çäreleriň geçirilmegini hem aňladyp biler.	
Önümi kabul etmek we önümi ekspluatasiýa çykarmak	Önümi ulgama integrirlemek Bu taslamanyň tamamlanandygy hakynda şaýatlyk edýär. Bu önümiň kabul edilendigini we guramanyň işleriniň esasy görnüşlerine integrasiýa üçin taýýardygyny aňladýar.	xx/yy/zzzz

Çeşmeler: Şu çeşmelerden gaýtadan işlenildi: Wilson Mar, “Taslamany meýilnamalaşdyrmak strategiýalary we gurallary”, http://www.wilsonmar.com/1projs.htm; we Nick Jenkins, *Taslamany dolandyrmak boýunça öwrenjeler üçin okuw kitaby ýa-da taslamalaryň işini ýerine ýetirmek üçin gollanma* (v.02, 2006), http://www.exinfm.com/training/pdfiles/projectPrimer.pdf)

IKT-nji üpjün etmeklige talaplary gurmak

Taslamanyň ahyrky netijelerini öndürmek we almak IKT taslamalarynda iň köp zähmeti talap edýän iş bolup durýar. Merkezi gurmak hem bolsa, täze programma üpjünçiligini işläp düzmek hem bolsa, ýa-da elektron dolandyryşyň proseslerini ornaşdyrmak hem bolsa, bu iş bar bolan resurslaryň uly bölegini sarp eder (işçi güýjüne çykdajylar).

Tehniki tabşyryk ahyrky netijeleri döretmekden öňki möhüm çäre bolup durýar. Jenkins ony "müşderileri kanagatlandyrmak üçin nämä ýetilmelidigini çözmek üçin taslamanyň maksatlaryny takyklamak prosesi" diýip kesgitleýär. Talaplar funksional ýa-da funksional däl bolup durýarlar. Funksional talaplar ahyrky ulanyjylaryň we taslamanyň gyzyklanýan taraplarynyň önüme gündelik zerurlyklaryna degişlidir. Funksional däl talaplar üsti basyrylan talaplar, ýa-da ulanyjylar üçin aýdyň bolmadyk talaplar bolup durýarlar. Olara öndürijilik, ulanmagyň oňaýlylygy, ygtybarlylyk, howpsuzlyk, maliýe, ýuridiki, operasion we ýörite talaplar degişlidirler.[54]

Funksional häsiýetnamalar **talaplaryň saýlawynyň** birnäçesi geçirilenden soňra kegsitlenen bolýarlar, bu maglumatlary ýygnamagyň esasynda ulanyjynyň zerurlyklaryny kesgitlemek prosesine degişlidir. Maglumatlar taslama şu soraga jogap bermäge mümkinçilik berýärler: nämä ýetilmeli (bu IKT taslamasynda)? Talaplaryň saýlawynyň netijesi KÖÝÝT (SMART) spesifikasiýasyny kesgitlemek bolup durýar (Specific – Kesgitli, Measurable – Ölçenilýän, Achievable – Ýetip bolunýan, Relevant – Ýerlikli we Testable – Testirlenilýän), olar resminamalaşdyrylýarlar (talaplaryň resminamalaşdyrylyşy), hem-de, esasan, grafikleriň ýa-da diagrammalaryň kömegi bilen hasabat hökmünde talaplaryň we işlenilip düzülýän önümiň olaryň çäklerinde funksionirlenjek prosesleriniň arasyndaky özara baglanyşygy şöhlelendirmek üçin hödürlenilýärler.[55] Ulanyjylar ýa-da taslamanyň gyzyklanýan taraplary bu resminana öz talaplaryny tassyklamak hökmünde gol çekenlerinden soňra, hakykatdaky tehniki işler başlanýarlar.

Ahyrky netijeler taslamany dolandyrmak meýilnamasynda meýilnamalaşdyrylan we görkezilen taslama işini ýerine ýetirmek boýunça şahslaryň ýerine ýetirýän (meselem, dolandyryjy işgärler düzümi, konsultantlar, potratçylar ýa-da üpjün edijiler) prosesleriniň çykyşlarynda alynýarlar. Işleriň ýerine ýetirilmegi, ahyrky netijeleri tamamlamagyň statusy, hem-de nämäniň gazanylandygy baradaky informasiýany ýygnamak, taslamanyň amala aşyrylmagynyň barşynda ýerine ýetirilýär hem-de ýerine ýetirilmek baradaky hasabatlylyk prosesinde hasaba alynýar.[56]

Ahyrky netijeler material ýa-da material däl bolup bilerler. Material ahyrky netijeleriň mysallary bolup jaýlar, ýollar, enjamlar, hem-de bolsa apparat we

[54] Jenkins, ýokarda sitirlenildi, 15-16.
[55] Şol ýerde.
[56] Westland, ýokarda sitirlenildi.

programma üpjünçiligi bolup durýarlar. Material däl ahyrky netijeleriň mysallary ylmy derňewler we okatmak bolup durýarlar.

Taslamanyň ýolbaşçysy we taslama topary çäreleriň amala aşyrylýan möhletleri barada habarly bolmalydyrlar. Gijä galmalar taslama üçin gymmat düşýärler. Ondan başga-da, çäreler, adatça, şeýle görnüşde baglanyşandyrlar, onda islendik gijä galmak “domino” effektini ýüze çykarýar.

3.6 Taslamanyň esasy çärelerini meýilnamalaşdyrmak

Çelgiler we ahyrky netijeler kesgitlenilenden soňra taslamanyň meýilnamasynda bu taslamanyň çäklerindäki ähli esasy meseleler we çäreler sanalýarlar (Tablisa 14).

Tablisa 14. Meseleleri, işleriň görnüşlerini we çäreleri meýilnamalaşdyrmak

Meýilnamalaş-dyrmagyň esasy meseleleri	Maksat	Netije	Ulanmak üçin peýdaly gurallar
Taslamanyň grafigini ýa-da möhletlerini düzmek	Ahyrky netijeleriň grafigini dolandyrmak	Taslamany dolandyrmagyň grafigi ýa-da işleriň strukturalaýyn dekompozisiýasy	TBDU/ KÝDU (PERT/CPM) Gantyň diagrammasy
Çykdajylaryň grafigini düzmek	Býujeti we çykdajylary ýa-da sarp etmeleri dolandyrmak	Taslamanyň durmuşa geçirilmeginiň ähli möhletine zerur bolan maliýe çykdajylaryny görkezýän sarp etmeleriň we býujetiň meýilnamasy	Býujetiň derňewiniň we buhgalter hasabatynyň programma üpjünçiliginiň gurallary
Ofisi dolandyrmak boýunça meýilnamany düzmek, şol sanda,	Ofisiň gündelik işini dolandyrmak	Administratiw meýilnama we işleriň meýilnamasy	Standartlaryň, ulgamlaryň we prosesleriň sanawy

Meýilnamalaşdyrmagyň esasy meseleleri	**Maksat**	**Netije**	**Ulanmak üçin peýdaly gurallar**
administratiw we operasion ulgamlar			
Taslamanyň hiliniň standartlaryny taýýarlamak	Netijeleriň hilini dolandyrmak	Hiliň meýilnamasy ýa-da hile gözegçilik boýunça meýilnama	Funksional talaplaryň we garaşmalaryň sanawy
Satyn almalaryň meýilnamasyny taýýarlamak	Satyn almalaryň prosesini dolandyrmak	Satyn almalaryň meýilnamasy Zerur ekspertizany we hyzmatlary alyp barmagyň şertleri Hiliň meýilnamasyna gatnaşyk boýunça hyzmat bermegiň standartlarynyň (HSD, SLA) derejesinde tehniki häsiýetnamalar Ulanylýan enjamlaryň we programma üpjünçiliginiň spesifikasiýalary HSD gatnaşyk boýunça kabul etmegiň meýilnamasyny goşmak gerek	Ulanylýan resurslaryň sanawy – tehniki başarnyklar, enjamlar, beýlekiler
Adam resurslarynyň meýilnamasyny taýýarlamak	Taslama boýunça adam resurslaryna talaplary dolandyrmak	Adam resurslarynyň meýilnamasy, rollary we borçlary öz içine almak bilen Wezipeler we kwalifikasion standartlar Aýlyk haklarynyň şkalasy	Beýleki meňzeş TDO-lar bilen kadrlaryň bençmarkingi
Kommunikasiýalaryň meýilnamasyny taýýarlamak	Taslamanyň gyzyklanýan taraplary bilen kommunikasiýalary dolandyrmak	Kommunikasiýalaryň meýilnamasy, gyzyklanýan taraplaryň sanawyny, aragatnaşygyň we grafikleriň gerekli görnüşlerini öz içine almak bilen	Hatlar, prezentasiýalar, dokladlar üçin şablonlary ýa-da standartlary ulanmak
Töwekgellikleri	Töwekgellikle	Töwekgellikleriň	Standart

Meýilnamalaş-dyrmagyň esasy meseleleri	Maksat	Netije	Ulanmak üçin peýdaly gurallar
dolandyrmak boýunça meýilnamany taýýarlamak	ri we olary gowşatmagyň usullaryny dolandyrmak	meýilnamasy	şablonlary ulanmak bilen töwekgellikleri regulýar yzarlamak
Resninamalaşdyrmagyň we hasabatlylygyň meýilnamasyny taýýarlamak	Hasabatlylyk boýunça talaplary dolandyrmak	Resminamalaşdyrmagyyň we hasabatlylygyň meýilnamasy, resminamalaşdyrmak prosesini ýeňilleşdirmek üçin şablonlary öz içine almak bilen	
Üýtgemeleri dolandyrmagyň meýilnamasyny taýýarlamak	Masştabda we hilde üýtgemeleri dolandyrmak	Üýtgemelere we defektler baradaky hasabatlara ýüztutma talaplarynyň şablonlary	Elýeterli şablonlar

3.7 Taslamany dolandyrmagyň ofisi

Uly masştably taslamalarda, adatça TDO döredilýär we guralýar. TDO guramanyň ýa-da döwlet edarasynyň çäklerinde taslamalary dolandyrmak bilen, umuman alanyňda, baglanyşykly bolan prosesleriň standartlaryny kesgitleýär we goldaýar. Özi hem taslamalary ýerine ýetirmeklikde gaýtalanmalarda standartlaşdyrmaga we tygşytlamaga ymtylýarlar. TDO taslamany praktiki taýadan dolandyrmakda ýolbaşçylygyň, resminamalaşdyrmagyň we metrikalaryň dürli görnüşleriniň çeşmesi bolup durýar. TDO-yň funksiýalary öz içine alýarlar:

- Ähli taslamalar boýunça bölünen resurslary dolandyrmak we utgaşdyrmak
- Taslamalary dolandyrmagyň usulyýetini, öňdebaryjy tejribäni we standartlary ýüze çykarmak we ösdürmek
- Taslama syýasatyny, proseduralary, şablonlary we beýleki resminamalary dolandyrmak üçin informasiýany alyş-çalyş etmegiň utgaşdyryjy merkezi
- Ähli dolandyrylýan taslamalar üçin konfigurasiýany merkezleşdirilen dolandyryş

- Ähli taslamalar boýunça umumy we unikal töwekgellikler üçin merkezleşdirilen saklawhana we dolandyryş
- Kärhananyň derejesinde taslamany dolandyrmak boýunça programma üpjünçiligi ýaly taslama gurallary bilen işlemek we olary dolandyrmak üçin merkezi ofis
- Ähli taslamalar boýunça kommunikasiýalary merkezleşdirilen utgaşdyrma we dolandyryş
- Taslamalaryň ýolbaşçylary üçin halypaçylyk platformasy
- Kärhana derejesindäki ähli TDO-lar üçin grafikleriň we býujetleriň merkezleşdirilen gözegçiligi
- Taslamalaryň ähli hil standartlarynyň taslamanyň ýolbaşçysynyň hem-de hil boýunça islendik içerki ýa-da daşarky işgärler düzüminiň ýa-da standartlaşdyrmak boýunça guramanyň arasyndaky bitewi utgaşdyrylma.[57]

Taslama üçin, taslama toparynyň agzalary üçin ofis giňişigine eýe bolmak ideal bolup durýandyr. TDO-yň giňişligi administratiw ofis işi, duşuşyklar we mejlisler, hem-de bolsa ahyrky netije hökmünde goşulyp bilinjek önümleri döretmek üçin peýdalydyr. Toparyň käbir agzalary uzakda ýerleşen ýerlerde işläp bilerler we fiziki taýdan TDO degişli däl hem bolup bilerler. Olar häzirkizaman kommunikasion tehnologiýalaryny ulanyp, topar bilen informasiýany alyş-çalyş edip bilerler.

Taslamany dolandyrmak toparynyň rollary we borçlary

Taslama toparynyň agzalarynyň ähli rollaryny, borçlaryny ýa-da wezipe gözükdirmelerini kesgitlemek örän möhüm bolup durýar. Bu **Adam resurslarynyň Meýilnamasynyň** kömegi bilen ýerine ýetirilýär, ol taslamanyň guramaçylyk strukturasyny hem öz içine alýar. Borçlaryň ýa-da ygtyýarlyklaryň doly beýan edilişi şertnama baglaşylmagyndan öň amala aşyrylmalydyr.

Taslamanyň guramaçylyk strukturasy

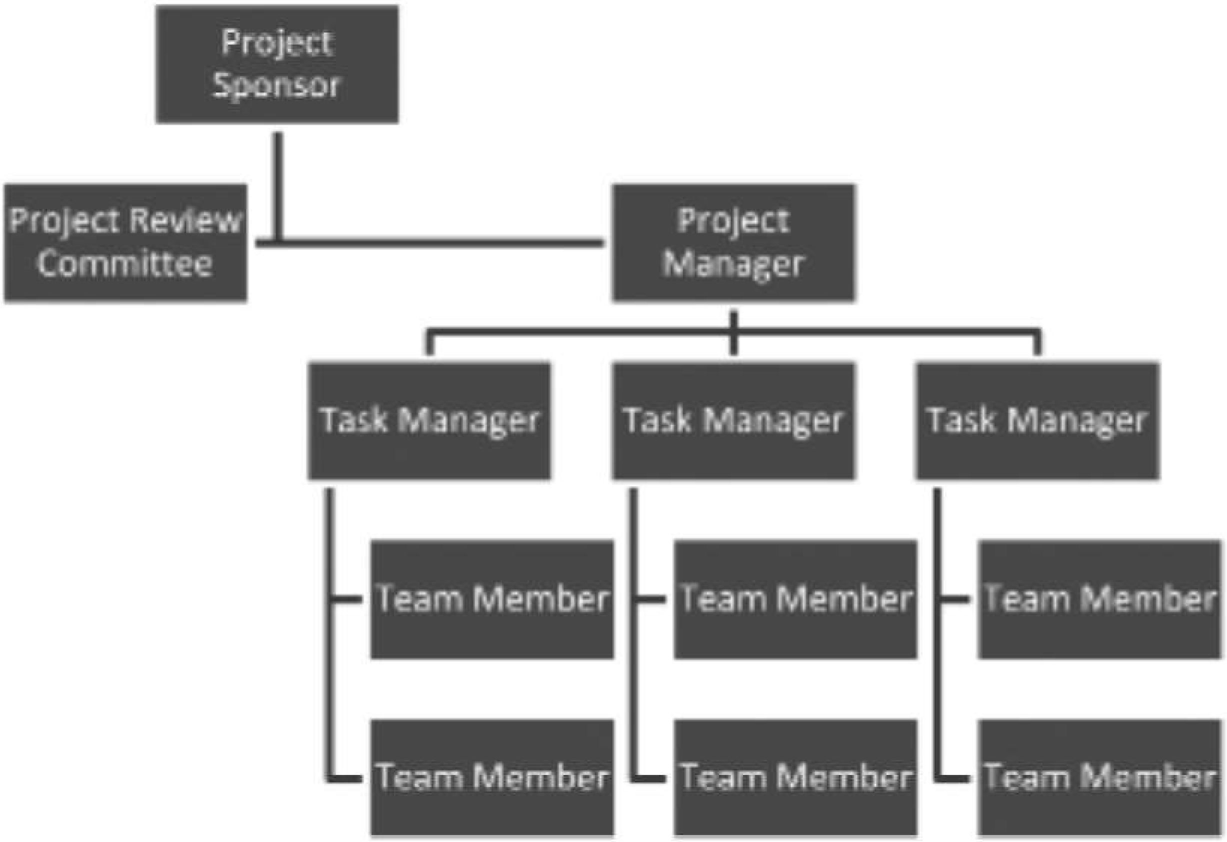
Taslamanyň guramaçylyk strukturasy her adamyň toparyň beýleki agzalaryna görä hasabatlylygyny görkezýär. 10-njy suratda taslamanyň tipiki guramaçylyk strukturasy görkezilendir.

---

[57] John Macasio, "IKT taslamasyny tejribelikde dolandyryjylaryň tory", http://ictpmpractitioner.ning.com. Hem-de seret, Wikipediýa, "Taslamany dolandyrmagyň ofisi", Wikimedia Foundation, Inc., http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management_office.

Surat 10. Taslamanyň guramaçylyk strukturasynyň mysaly

[Çeşme: Şu çeşmeden gaýtadan işlenildi: Jason Westland, *Taslamany dolandyrmagyň ýaşaýyş sikli* (London we Filaldelfiýa: Kogan Page, 2006)]



Gowy kesgitlenilen struktura taslamanyň ýolbaşçysyna dolandyrmak boýunça öz meselelerini effektiw we netijeli ýerine ýetirmäge kömek edýär. Funksiýalary we borçlary delegirlemek taslamanyň ýolbaşçysyna ahyrky netijelere, taslamanyň esasy oblastlaryna, soraglara we problemalary çözmegiň proseslerine ünsi jemlemäge kömek edýär.

Özüňizi barlaň

1. Näme üçin biz taslamalary meýilnamalaşdyrmaly bolýarys?

2. Taslamalary ýüze çykarmak üçin haýsy çemeleşmeler ulanylyp bilnerler? Bençmarking näme?

3. Taslamanyň maksatlaryny we meselelerini takyklamaga kömek berýän meýilnamalaşdyrmagyň haýsy gurallary bar?

4. Strukturalaýyn logikanyň derňewi näme?

5. Meýilnamalaşdyrmak tapgyrynda prosesleriň diapazony nähili?

4. TASLAMANY DURMUŞA GEÇIRMEK WE OŇA GÖZEGÇILIK: DÜŞÜNJELER, PROBLEMALAR WE BAR BOLAN TEJRIBEÇILIK

Bu bölümde taslamany durmuşa geçirmek prosesindäki konsepsiýalara, problemalara we öz içine taslamanyň monitoringini we gözegçiligini alýan bar bolan tejribeçilige seredilýär.

Taslamany dolandyrmak boýunça Meýilnamany tassyklamak taslamanyň durmuşa geçirilmeginiň başlanandygynyň signaly bolup durýar. Bu, adatça, taslamanyň has uzak dowam edýän tapgyrydyr. Bu wagtda ahyrky netijeleri fiziki taýdan döretmek bolup geçýär. Talaplaryň ýerine ýetirilmegi üçin taslamanyň ýolbaşçysy monitoringiň we gözegçiligiň degişli proseslerini amala aşyrmak bilen, her ahyrky netijäniň önümçiligini dolandyrmalydyr we gözegçilikde saklamalydyr.

Haçan-da taslama bellenilen möhletde tamamlansa, býujetiň çäklerinden çykmasa, gerekli talaplara laýyk gelse we synaglaryň netijeleri ulanyjylar üçin kabul ederlikli bolsalar, onda taslama üstünlikli bolup durýar. Taslamany durmuşa geçirmegiň doly göwrümde bolmalydygyny, hem-de her prosesiň taslama toparynyň her agzasyna çenli anyk ýetirilmelidigini belläliň. Köp taslamalar taslamalary dolandyrmagyň bu ýönekeý, emma kririki prosesleriniň formallaşdyrylmagynyň ýoklugy sebäpli şowsuzlyga duçar boldular.

Taslamanyň ýolbaşçysy we taslama toparynyň agzalary Taslamany dolandyrmagyň Meýilnamasyny amala aşyrmak üçin köpsanly funksiýalary we meseleleri ýerine ýetirmelidirler (Surat 11).

Surat 11. Taslamany durmuşa geçirmek tapgyrynda dolandyrmak boýunça işler

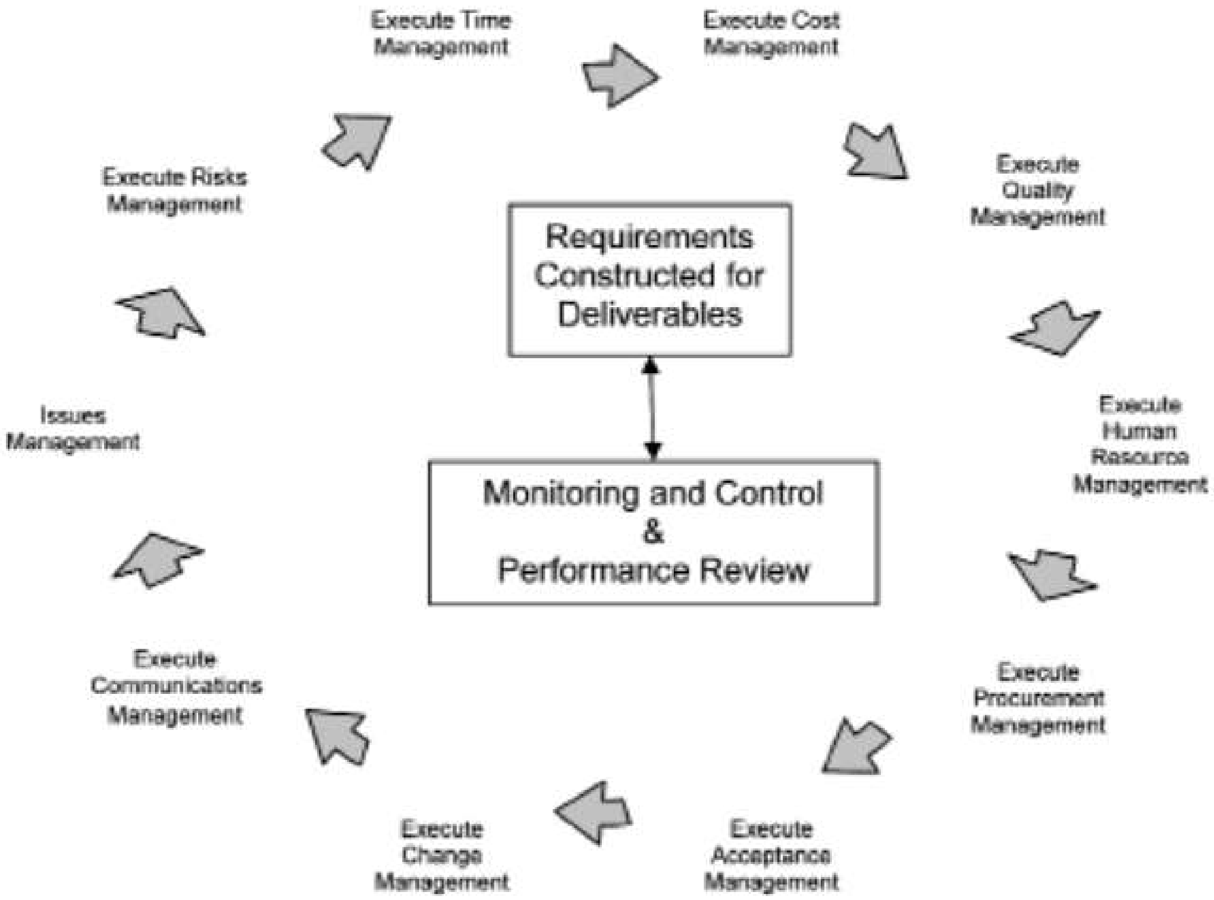
Taslamanyň ýolbaşçysy taslamany dolandyrmak boýunça topar bilen ýakyn hyzmatdaşlykda işlemelidir we taslama boýunça çäreleriň meýilnamalaşdyrylan ýerine ýetirilişini ugrukdyrmalydyr. Taslamanyň menejeri we taslama topary taslamanyň çäklerinde dürli tehniki we guramaçylyk tapgyrlaryna ýolbaşçylyk edýärler. Resurslary netijeli dolandyrmak – wagt, pul (ýa-da çykdajylar) we adamlar (gyzyklanýan taraplar) – aýgytlaýjy ähmiýete eýedirler.

4.1 IKT-ni dolandyrmagyň proseslerini durmuşa geçirmek

Durmuşa geçirmegiň prosesiniň diapazony

IKTÖ oblastyndaky taslamalaryň ýolbaşçylary taslamanyň durmuşa geçirilmek tapgyrynda prosesleriň birnäçesini dolandyrýarlar (Surat 12).

Surat 12. IKT oblastyndaky taslamany durmuşa geçirmek tapgyrynda dolandyrmak boýunça işleriň diapazony



Durmuşa geçirmek proseslerini dolandyrmak gözegçiligiň mehanizmleri we prosesleri bilen gös-göni baglanyşyklydyr.

Resminamalar we şablonlary ulanmak

Taslamany durmuşa geçirmek boýunça hereketleri resminamalaşdyrmak we şablonlara eýermek taslama toparynyň işini ýeňilleşdirýär hem-de taslamanyň üstünden netijeliligi we gözegçiligi yzarlamagyň usullarynyň biri bolup durýar.

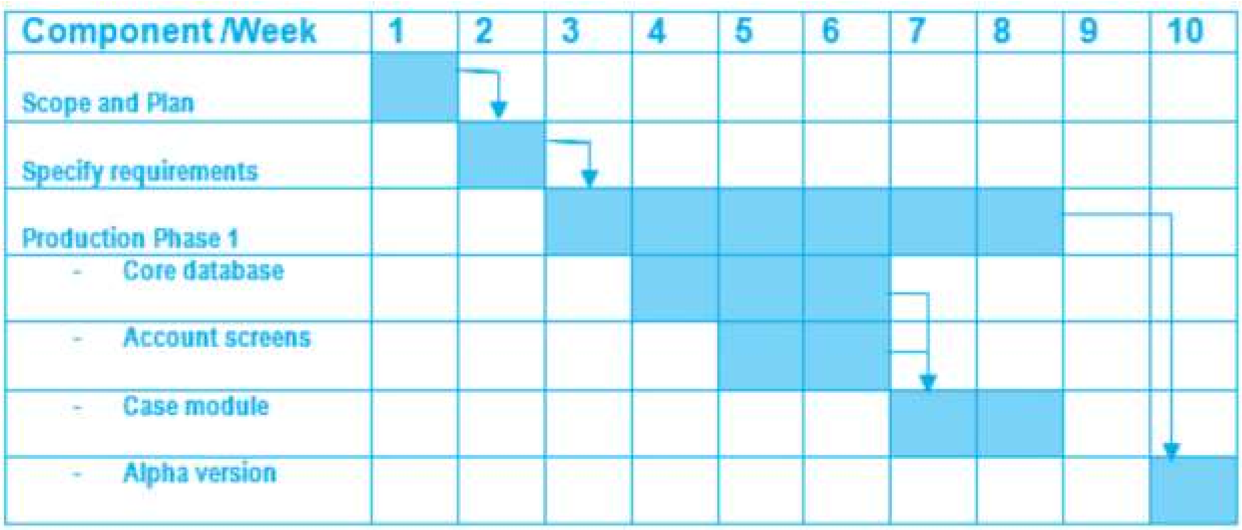
Kabul edilip ýa-da uýgunlaşdyrylyp bilinýän köp standart şablonlar bardyrlar (seret, Goşmaça edebiýata).

4.2 Wagty dolandyrmak

Taslamanyň ýolbaşçysy işgärler tarapyndan taslamanyň meselelerini ýerine ýetirmeklige sarp edilýän wagty gözegçilikde saklamalydyr we bellemelidir, sebäbi meseleleri ýerine ýetirmeklige sarp edilýän wagt gymmata geçirilýändir. Wagty dolandyrmak (wagty guramak) taslamanyň ýolbaşçysyna her meselä bölünip berilýän resurslaryň üstünden gözegçiligi amala aşyrmaga mümkinçilik berýär, hem-de bolsa her mesele boýunça ýerine ýetirilen işiň göterimini kesgitlemäge we umuman alanyňda meseläni tamamlamak üçin zerur bolan ýerine ýetirilmedik işiň göwrümini kesgitlemäge mümkinçilik berýär.

Meýilnamalaşdyrmak tapgyrynda wagty dolandyrmak prosesiniň netijesi meýilnamalaýyn grafik bolup durýar. Bu tapgyrda wagty dolandyrmagyň şablony üçin, adatça, işleriň strukturalaýyn dekompozisiýasy (ISD) ýa-da Gantyň diagrammasyny ulanýan işleriň meýilnamasy gulluk edýär. Gantyň diagrammasy işleriň her aýratyn görnüşine näçe wagtyň sarp edilendigini, hem-de bolsa olaryň arasyndaky özara baglanyşyklyklary görkezýär (Tablisa 15).

Tablisa 15. Önümçilik tapgyry üçin Gantyň diagrammasynyň mysaly



Çeşme: Nick Jenkins, *Taslamany dolandyrmak boýunça öwrenjeler üçin okuw kitaby ýa-da taslamalaryň işini ýerine ýetirmek üçin gollanma* (v.02, 2006), 28, http://www.exinfm.com/training/pdfiles/projectPrimer.pdf)

Taslamanyň iş tertibi grafiki däl görnüşde görkezilip bilner (Tablisa 16).

Tablisa 16. Işleriň meýilnamasynyň tertibiniň mysaly

Tapgyr	**Başlangyç**	**Tamamlamak**	**Dowam -lylygy**	**Netijeler**
Mazmun we meýilnama	1-nji ýanwar	10-njy ýanwar	7 gün	Taslamany hödürlemek
Talaplary takyklamak	13-nji ýanwar	24-nji ýanwar	10 gün	Talaplaryň spesifikasiýasy
Önümçilik tapgyry 1	3-nji fewral	14-nji fewral	10 gün	Alfa wersiýa
Önümçilik tapgyry 2	24-nji fewral	7-nji mart	10 gün	Beta wersiýa
Önümçilik tapgyry 3	17-nji mart	28-nji mart	10 gün	Öndürmeklige kandidat
Kabul ediş synaglary	7-nji aprel	11-nji aprel	5 gün	Ulgamy öndürmek
Ornaşdyrmak	21-nji aprel	25-nji aprel	5 gün	-
Işe girizmek	28-nji aprel	28-nji aprel	0 gün	-
JEMI:			67 gün	

Çeşme: Nick Jenkins, *Taslamany dolandyrmak boýunça öwrenjeler üçin okuw kitaby ýa-da taslamalaryň işini ýerine ýetirmek üçin gollanma* (v.02, 2006), 27, http://www.exinfm.com/training/pdfiles/projectPrimer.pdf)

Işleriň kesgitli görnüşlerine wagty sarp etmegi hasaplamak üçin gurallar öz içine Taslamany (ýa-da maksatnamany) bahalandyrmagyň we derňemegiň usulyny (TBDU, PERT – Project Evaluation and Review Technique) we Kritiki ýoly derňemek usulyny (KÝDU, CPM – Critical Path Analysis Method) alýarlar.

TBDU ylmy derňewleri we işläp düzmeleri geçirmek boýunça uly masştably taslamalar üçin işlenilip düzüldi, olarda wakalar öňünden has aýdylyp bolunmaýandyrlar. Bu usul berlen taslamany tamamlamak bilen baglanyşykly meseleleri, hemme zatdan öň bolsa her meseläni ýerine ýetirmek üçin gerekli wagty derňeýär, hem-de tutuş taslamany tamamlamak üçin zerur bolan minimal wagty kesgitleýär.

KÝDU gurallaryň biri bolup durýar, ol önümi almak üçin gerekli bolan meseleleriň kritiki ýa-da minimal toplumyny ýüze çykarmaga kömek edýär. Bu proses öz içine ähli meseleleri we özara baglanyşyklary sanamagy, soňra bolsa wagta bagly däl bolan meselelerden ýa-da işleriň görnüşlerinden kritiki meseleleri bölüp çykarmagy alýar. Çäklendirilen wagt şertlerinde möhüm we esasy meseleleri kesgitlemek mümkinçiligi taslamanyň ýolbaşçysyna dogry kursy saýlap almaga kömek edýär.

Taslamanyň grafigi onuň durmuşa geçirilmeginiň her tapgyrynda taslamany ýerine ýetirmegiň öndürijiligini kesgitlemek üçin gözden düşürilmeýär.

Wagty dolandyrmagyň prosesini ýeňilleşdirmek üçin taslamanyň meýilnamasynda sanalan işleriň ol ýa-da beýleki görnüşlerine peýdalanylan wagty hasaba almagyň bir nusgaly (tipleýin) sahypalary ulanylyp bilnerler. Taslama toparynyň agzalaryna, potratçylary/konsultantlary we üpjün edijileri öz içine almak bilen, peýdalanylan wagty hasaba almagyň sahypalaryny regulýar doldurmak gerekdir. Eger-de peýdalanylan wagtyň hasaba alynmagy alnyp barylmaýan bolsa ýa-da laýyk görnüşde bellige alnylmaýan bolsa, onda taslamanyň ýolbaşçysynda sarp edilen wagty yzarlamakda we meýilnamalaşdyrylandaky bilen deňeşdirmekde kynçylyklaryň ýüze çykmagy mümkin. Öz gezeginde, bu wagt çäklendirmelerini, çykdajylary we önümiň hilini netijesi dolandyrmagyň problemalaryna getirip biler.[58]

Wagty dolandyrmak taslamanyň ýolbaşçysynyň umumy borjy bolup durýar. Her günki peýdalanylan wagty bellige almak prosesine seretmekde taslamanyň ýolbaşçysyna kömek bermek üçin taslamanyň administratoryny goşmaça hakyna tutmak mümkindir.

4.3 Çykdajylary dolandyrmak

Ýolbaşçy çykdajylar soragynda hüşgärlik bildirmelidir. Jenkins çykdajylary dolandyrmakda ýatda saklamaly üç ýörelgäni sanaýar:

- Paýhaslylyk – nätakyklyklaryň çäklerini ünse almak
- Hasaplap çykarma – býujetiň we grafik boýunça çykdajylaryň laýyk gelmegi

[58] Westland, ýokarda sitirlenildi.

- Yzygiderlilik – hat-da wagtyň dürli döwürlerinde şol bir esasy ulanmak; haçan-da üýtgeme bolup geçmeli bolsa, üýtgemeler üçin esaslar hemmeler üçin umumy bolmalydyrlar.[59]

Taslamanyň çäklerinde çykdajylary meýilnamalaşdyrmak öz içine ähli mümkin bolan çykdajylaryň pula öwrülip sanalmagyny alýar. Meýilnamalaşdyrmak tapgyrynda eýýäm taslama boýunça material hem, şeýle-de material däl hem sarp etmeleri hasaba almak gerekdir. Sarp etmeleriň material maddalary, adatça, kapital çykdajylara, kärendä, kommunal çykdajylara, işgärler düzümine çykdajylara (aýlyk haky, kadrlary taýýarlamak, kömek pullary we goşmaça harçlar), professional hyzmatlara, esbaplara we sarp ediş materiallaryna degişlidirler. Material däl sarp etmeler adaty operasiýalara degişli dälleri, emma, şol bir wagtda, sanlaýyn bahalandyrylma üçin möhüm ähmiýete eýeleri öz içine alýar, meselem: gatnaşyklary we baglanyşyklary, kontaktlary we/ýa-da sap ýürekliligi diklemek, intellektual eýeçilik we şolara meňzeşler.

Sarp etmeler kesgitlenilenden soňra taslamanyň býujetini taýýarlamaga girişmek bolar. Muňa garamazdan, taslamanyň ýolbaşçysy göz öňüne tutulmadyk wakalara taýýar bolmalydyr, meselem: taslamanyň masştabynyň üýtgemegi, töwekgellikleriň we ýalňyşlaryň gowşamagy, hem-de bolsa daşarky üýtgemeler, mysal üçin, inflýasiýa, walýuta kursunyň standart däl üýtgemegi we syýasatyň çalyşmagy. Bu hadysalaryň mümkinçiligi bilen baglanyşykly bolan çykdajylar býujete girizilmelidirler. “Garaşylmadyk” hadysalary we üýtgemeleri ýapmaklyga ätiýaçlygy (ätiýaçlyk gaznasyny) döretmek taslamanyň toparyna göz öňüne tutulmadyk ýagdaýlar ýüze çykanda olaryň hötdesinden gelmäge kömek eder.

Resminamalaşdyrmak we regulýar maliýe hasabatlylygy, býujetiň we harç etmeleriň ýygy monitoringi we derňewi taslamanyň ýolbaşçysyna tendensiýalary kesgitlemäge we potensial problemaly oblastlary ýüze çykarmaga mümkinçilik berýär.

Çykdajylary dolandyrmak proseslerinde taslamanyň ýolbaşçysyna buhgalter hasabatlylygy we maliýe oblastynda bilimi bolan işgär kömek etmelidir.

4.4 Hili dolandyrmak

[59] Jenkins, ýokarda sitirlenildi, 29

Taslamany amala aşyrmak prosesinde hiliň haýsy standartlaryna ýetilmelidir? Meýilnamalaşdyrmak tapgyrynda taslamany dolandyrmak boýunça topar eýýäm ýerine ýetirilmeli hili ölçemeke kriteriýleri, kepillendirmeleri we gözegçiligiň usullaryny kesgitlemelidir. Hili dolandyrmak prosesleri fiziki netijeleri iş ýüzünde öndürmegiň barşynda saýlanylýarlar. Olar wagtlaýyn, gymmatlaýyn we hilleýin maksatlaryň howp astyna salynmazlygyny kepillendirýärler.

Hiliň gözegçiligini "önümiň hiliniň öň berlen hil parametrlerine laýyk däldigini aradan aýyrmak üçin sagaldyjy hereketlere"[60] degişli edip bolar.

Meselem, eger-de Siziň IT-e zerurlygyňyz debitor we kreditor bergileriniň proseslerini dolandyrmakda täze maliýe çözüwlerini kesgitlemekden ybarat bolsa, onda garaşylýan taslama çözüwi "Buhgalter hasabaty", "Debitor we kreditor bergileri" atly firma degişli programma üpjünçiliginiň modullaryny ornaşdyrmak (uýgunlaşdyrmak) bolar. Hilleýin maksatlary üpjün etmek üçin Siziň tehniki toparyňyz önümiň görkezijileriniň hiliniň kriteriýlerini kesgitlemelidir (Tablisa 17).

Tablisa 17. Hiliň standartlarynyň mysaly

Hil üçin şertler	Standart hil
"Esasy buhgalter hasabaty", "Kreditor we debitor bergileri" ulgamlarynyň ähli funksional mümkinçilikleri: - barlanyldy we diklenildi;	"Esasy buhgalter hasabaty", "Kreditor we debitor bergileri" ulgamlarynyň ähli funksional mümkinçilikleri: -ýalňyşsyz funksionirleýärler
Ulgamyň umumy öndürijiligi laýyk gelmeli: - ulgamyň iş wagtyna; - ulgamyň jogap wagtyna; - köne ulgamdan geçirilen maglumatlara.	Ulgamyň umumy öndürijiligi görkezýär: - ulgamyň işiniň wagtynyň 99%-den az bolmadygyna - ulgamyň jogabynyň wagty 5 sekuntdan az däl - maglumatlaryň 100% takyklygyny

Çeşme: Jason Westland, Taslamany dolandyrmagyň ýaşaýyş sikli (London we Filaldelfiýa: Kogan Page, 2006), 149.

[60] Westland, ýokarda sitirlenildi, 76.

Netijeler bahalandyrylanda hilli önüm ölçenilýän görkezijileriň kesgitli bir toplumyna laýyk gelmelidir. Maksatlaýyn görkezilenlerden aşak bolan hemme zat, standartlara laýyk gelýänçä, kabul edilmeli däldir.

Gurluşyk tapgyrlarynda, hem-de bolsa testirlemegiň iş tertibinde netijeleriň ýagdaýyny bahalandyrmak üçin standartlary gural hökmünde ulanmak bilen, netijeliligiň derňewi kabul edilip we resminamalaşdyrylyp bilner.

Eger-de gurluşyk we synagdan geçirmek prosesleri ýerine ýetirilmek üçin daşarky potratçylara berlen bolsalar, onda hiliň üstünden gözegçiligi diklemek boýunça topar hiliň maksatlaýyn görkezijileriniň esasynda bu çözüwleriň netijeliligini kesgitlemäge ýagdaýlary bolmalydyr.

4.5 Üýtgemeleri dolandyrmak

Bu modulda üýtgemeleri dolandyrmagyň iki görnüşine seredilýär. Birinji guramaçylyk üýtgemelerine degişli, beýlekisiniň bolsa taslamanyň mazmunyna we hiline täsir edip biljek meýilnamalaşdyrylan çärelerde we netijelerde üýtgemelere we modifikasiýalara gatnaşygy bardyr.

Guramaçylyk derejesinde üýtgemeleri dolandyrmak

IKTÖ oblastynda başlangyçlary meýilnamalaşdyrmagyň gidişinde aýratyn üns guramaçylygyň ösdürilmegine berilmelidir. Taslamanyň ýolbaşçysyna we toparyna, bellemek gerek, kagyzda meýilnamalaşdyrylanyndan tapawutlylykda, taslamalar boýunça işleri amala aşyrmak beýle bir ýeňil däldir. Gyzyklanýan taraplaryň arasynda dürli garaşmalar we düşünişler bardyrlar, hem-de garaşmalary dolandyrmagyň özi hem ägirt mesele bolup durýar. Gyzyklanýan taraplar taslamanyň durmuşa geçirilmeginiň ýolunda howplary, garşylygy we duşmançylygy başdan geçirip bilerler. Üýtgemeleri dolandyrmak prosesi taslamanyň gurama we taslamanyň benefisiariýlerine berip biljek üýtgemeleriniň masştablaryna we getirýän netijelerine baglylykda ýönekeý ýa-da çylşyrymly bolup biler.

2.0 bölümde aýdylyşy ýaly, hyzmatlary has netijeli bermek üçin, ulgamlaryň we prosesleriň täzeden guralmagy üçin IKT-ni ulanmak bilen, reformalara

başlangyçlary goýan guramalar, öz umumy guramaçylyk meýilnamalarynda üýtgemeleri dolandyrmak boýunça maksatnamany döretmegi göz öňünde tutmalydyrlar. Beýle maksatnamalar taslamanyň maksatlary we meseleleri bilen ylalaşylan bolmalydyrlar, bu aralyk we ahyrky netijeleriň guramanyň çäklerindäki reformirlemek proseslerine pozitiw täsir edýändigine göz ýetirmek üçin gerekdir.

Taslamanyň derejesinde üýtgemeleri dolandyrmak

Meýilnamalar, adatça, doly amala aşyrylmaýarlar. Taslamanyň çäklerindäki işler taslamany durmuşa geçirmegiň gidişinde üýtgeýärler. Üýtgemelere olaryň taslamanyň masştabynda esasy bölege täsir etmeýän şertinde ýol berilýär. “Gurşap almagyň ýaýramagynyň” bolup geçmezligini üpjün etmek üçin gözegçiligiň mehanizmleri döredilmelidirler.

Gurşap almagyň ýaýramagy taslamanyň masştabyndan gyşarmalar bolup durýarlar. Olar öň ylalaşylmadyk ýa-da seredilmedik goşmaça elementler bolup durýarlar.

Meýilnamalaşdyrmak ulanyjylar we gyzyklanýan taraplar bilen jikme-jik ylalaşylmaly funksional we funksional däl talaplar we tehniki häsiýetnamalar sebäpli taslamanyň wagtynyň düýpli bölegini tutýar. Netijelere beýleki elementleri goşmak taslamanyň durmuşa geçirilmeginiň gijä galmagyna getirýär.

Taslamanyň ýolbaşçysy we topary taslamada üýtgemeleriň mümkin bolup biljek sebäplerine seredenlerinde seresap bolmalydyrlar. Amala aşyrmak tapgyrynda üýtgemeleriň gerekdigi gowy öwrenilmelidir, hem-de taslamanyň ýolbaşçysyna bu haýyşlara düýpli seretmelidigini ýa-da ähmiýet bermeli däldigi barada çözüw kabul etmek gerekdir, sebäbi olar eýýäm bar bolan proseslere we çäklendirmelere (möhletler, harajatlar we masştab) täsir ederler.

4.6 Kommunikasiýalaryň meýilnamasy: üýtgemeleri dolandyrmagyň strategiýasy[61]

Taslamalary dolandyrmak oblastynda kommunikasiýalar gyzyklanýan taraplaryň arasynda örän möhüm baglanyşyklary üpjün edýärler. Üýtgemeleri dolandyrmak boýunça taslamanyň meýilnamasy kommunikasiýalar oblastynda alyş-çalşygyň strategiýasyny we kiçi meýilnamany öz içine almalydyr, ol kiçi meýilnama

[61] Bu bölüm Westlanddan, ýokarda sitirlenenden alyndy.

taslama we amala aşyryljak taslamadaky üýtgemeler baradaky informasiýanyň öz wagtynda ýaýraýandygynyň we laýyk görnüşde ara alnyp maslahatlaşylýandygynyň şertlerine seredýär. Bu prosesi dolandyrmak prinsipal möhüm bolup durýar, sebäbi taslama dürli gyzyklanmalary we taslama dürli görnüşli gatnaşyklary bolan adamlar bilen işi göz öňünde tutýar.

Taslamanyň ýolbaşçylary taslamanyň topary, gyzyklanýan taraplar, ulanyjylar we sponsorlar bilen aragatnaşygy saklamaga köp wagty sarp etmelidirler. Taslamanyň toparynyň ähli gatnaşyjylary informasiýanyň alyş-çalşygyndan taslamanyň bitewiligine alanyňda durmuşa geçirilmeginiň baglylygyna düşünmelidirler.

Taslamanyň topary taslama boýunça informasiýanyň öz wagtynda we laýyk görnüşde döredilmegini ýa-da öndürilmegini, ýygnalmagyny we umumylaşdyrylmagyny, ýaýradylmagyny, saklanylmagyny, gözlenilmegini we ahyrky ýerinde ýerleşdirilmegini üpjün etmek maksatlary bilen netijeli aragatnaşygy ulanmalydyr.

Maglumatlaryň alyş-çalyş prosesi meýilnamalaşdyrylanda topar gyzyklanýan taraplaryň informasion we kommunikasion zerurlyklaryny kesgitlemelidir. Şuniň bilen baglylykda, meýilnamalaşdyrmak tapgyrynda, olar şu aşakdaky soraglara jogap bermelidirler: informasiýanyň ol ýa-da beýleki görnüşi kime gerek, olara ol haçan zerur bolar, ol olara nähili eltiler, kim habarlary berer.

Taslamanyň ýolbaşçysy we topary aragatnaşygyň gowy başarnyklaryna eýe bolmalydyrlar. Olaryň ulanylyp bilinmegi mümkin bolan netijeli aragatnaşyk, ters aragatnaşyk, kommunikasiýalar üçin päsgelçilikler we köpçülikleýin informasiýanyň dürli serişdeleri boýunça bazalaýyn bilimleri bolmalydyr. Her gyzyklanýan tarap babatynda olar özlerine käbir soraglary bermelidirler: kommunikasiýanyň haýsy serişdelerini ulanmaly; bu ýazuw üsti bilen ýa-da dilden görnüşde bolup geçmelimi; habar şahsy duşuşykda ýa-da elektron poçta boýunça geçirilmelimi; ol resmi ýa-da resmi däl bolmalyy; eger-de hat üsti bilen kommunikasiýa ulanylýan bolsa, onda haýsy sözleri ulanmak gerek; habar formal ýa-da formal däl, göni ýa-da gytaklaýyn bolmalymy. Kommunikasiýalaryň serişdesini saýlamak, adatça, ýagdaýa baglydyr.

Kommunikasiýalary dolandyrmak taslamanyň iň irki tapgyrynda başlanmalydyr. Kommunikasiýalary dolandyrmak meýilnamasy mejlisleri geçirmek boýunça ýolbaşçylyk ýörelgelerini (ýüzbe-ýüz bolsa hem ýa-da elektron görnüşde bolsa

hem) we taslamanyň zerurlyklaryndan ugur alyp, beýleki ýagdaýlary öz içine alyp biler. Bu meýilnama taslamanyň ýaşaýşynyň dowamynda regulýar esasda täzeden seredilmelidir hem-de onuň aktuallygyny we ulanylyp bilinmegini üpjün etmek maksatlary bilen zerurlyk bolanda düzedilmelidir. Ondan başga-da, meýilnama taslamanyň guramaçylyk strukturasyna esaslanmalydyr, sebäbi muňa taslamanyň kommunikasiýalara talaplary baglydyr.

Taslamany dolandyrmagyň meýilnamasyny bitewilikde almak barada aýtsak, işleriň netijeleriniň regulýar syny amala aşyrylmalydyr, sebäbi ol ýerde masştabda, möhletlerde, býujetde ýa-da meýilnamalaryň hilinde üýtgemelere getirip biljek prosesler bolup bilerler. Taslamanyň ýolbaşçysy we taslama topary üýtgemeleri girizmek barada ýüztutmalaryň žurnalyny alyp barmalydyrlar, hem-de üýtgemeleri dolandyrmak meýilnamasyny amala aşyrmagy goldamaga bölünip berlen resurslaryň we maliýe serişdeleriniň laýyklygyny gözegçilikde saklamalydyrlar. Proseslerde üýtgemeler ýüze çykanlarynda, ähtimal, olar barada habar bermeli bolar we olary goşulyşýan taraplar bilen ylalaşmaly bolar.

Praktiki gönükme

Aşakda kommunikasiýalar meýilnamasynyň matrisasy getirilendir. № 1 sütünde taslama boýunça iş görkezilýär, şol bir wagtda bolsa № 1 setirde işiň her görnüşinde aragatnaşyk saklamaly şahs ýa-da şahslar topary görkezilýär. Kommunikasiýa prosesinde her şahsyň ýa-da şahslar toparynyň roly aşakdaky görnüşde kesgitlenilendir:

J= meýilnama ýa-da waka boýunça informasiýany alyş-çalyş etmek üçin jogapkär; informasion materiallary işläp düzýär we ýaýradýar, hem-de bolsa mejlisleri geçirmeklige hemaýat berýär
A= informasion materiallary alýar we mejlislere gatnaşýar
G= informasion prosesi gözegçilikde saklaýar we ters aragatnaşygy üpjün edýär.

Taslamaňyzdaky her şahsyň ýa-da toparyň degişli rollary bilen tablisanyň galan böleklerini dolduryň (diňe ýokarda görkezilenleri ulanyň). Bellik: şahsyň ýa-da toparyň birden köp roly bolup biler.

Işler	Tasla-manyň sponsory	Tasla-manyň ýol-	Tasla-manyň lideri	Tasla-manyň agzasy	Satyn almalar boýunça	Aragat-naşyk boýunça	Beýle-kiler

		baçysy			menejer	menejer	
Hili meýilnamalaşdyrmak	A	J	A	A	A	A, G	A
Töwekgellikleri meýilnamalaşdyrmak							
Resminamalaşdyrmagy meýilnamalaşdyrmak							
Görkezijiler boýunça hasabatlylyk							
Aralyk syn hasabaty							

Çeşme: Şu çeşmeden gaýtadan işenildi: Jason Westland, Taslamany dolandyrmagyň ýaşaýyş sikli (London we Filaldelfiýa: Kogan Page, 2006).

4.7 Töwekgellikleri dolandyrmak[62]

Taslamanyň töwekgellikleri kesgitsizlikler, daşarky wakalar ýa-da taslamany dolandyrmak boýunça topar tarapyndan gözegçilikden daşda bolan ýagdaýlar bolup durýarlar. Töwekgellikler ähli taslamalarda bardyrlar. Käbir töwekgellikler entek meýilnamalaşdyrmak tapgyrynda ýüze çykarylyp we derňelip bilnerler, bu bolsa taslamanyň gidişinde ýüze çykan töwekgellikleriň öňüni almak, netijelerini minimuma eltmek ýa-da gowşatmak üçin meýilnamalaryň kabul edilip bilinjekdigini aňladýar. Emma nämälim töwekgellikler bar, olar kesgitlenilip bilinmeýärler ýa-da işeňňir dolandyryşa ýol bermeýärler. Taslamanyň ýolbaşçysy we taslama topary üçin töwekgellikleriň bu görnüşlerini dolandyrmagyň gowy usuly beýle öňünden görülmedik töwekgellikler ýagdaýy üçin, hem-de bolsa islendik belli töwekgellikler babatynda hereketleriň umumy meýilnamalaryny işläp düzmek bolup durýar. Olary taslamany dolandyrmak toparynyň çäklerinde mejlisleriň gün tertibiniň hemişelik punktlarynyň biri hökmünde ara alyp maslahatlaşmak mümkindir. Taslama topary ähli taslamanyň dowamynda töwekgellikleri işeňňir we yzygiderli dolandyrmak üçin taýýar bolmalydyr.

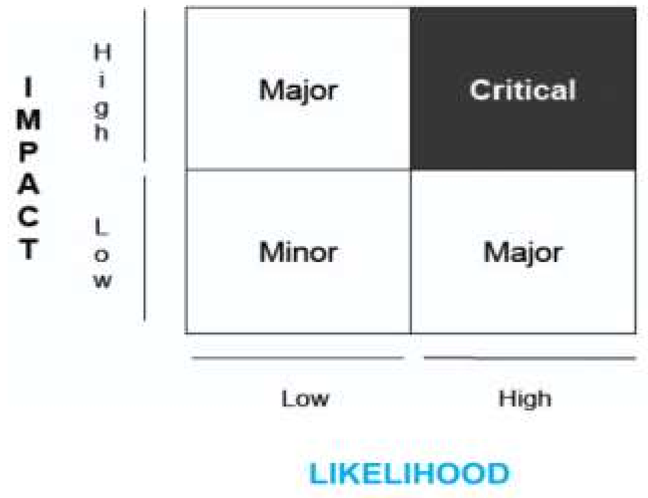
Töwekgellikleriň derňewi taslama üçin howplary ýüze çykarmaga kömek berýän gurallaryň biri bolup durýar. Ol öz içine aşakdakylary şöhlelendirýän soraglary alýar: haýsy töwekgellikler şowsuzlyga getirip bilerler we beýle töwekgellikleriň getirýän netijeleri nähili bolarlar? Bu soraglara jogaplar taslamanyň şowsuzlygynyň ähtimallygynyň ýokary ýa-da pes bolýandygy, täsiriň ýokary ýa-da

[62] Bu bölüm Jenkinsden, ýokarda sitirlenenden alyndy.

pes bolýandygyny kesgitlemäge kömek berip bilerler. 13-nji suratda bu soraglara jogaplaryň grafiki aňladyyşy görkezilendir.

Surat 13. Töwekgellikleriň profili

Çeşme: Nick Jenkins, *Taslamany dolandyrmak boýunça öwrenjeler üçin okuw kitaby ýa-da taslamalaryň işini ýerine ýetirmek üçin gollanma* (v.02, 2006), 31, http://www.exinfm.com/training/pdfiles/projectPrimer.pdf)



Ýüze çykmagynyň ýokary ähtimallygy bolan howplar taslama düýpli täsir edip bilerler. Esasy problemalar kritiki derejä ýetip bilerler, bu bolsa, has dogrusy, taslamanyň şowsuzlygyny aňladýar. Uly bolmadyk töwekgellikler janyňy ýakyjy, emma hökmany suratda düýpli däl bolup bilerler, hem-de olara ähmiýet bermän bolar, ýa-da olara has haýal tempde seredilip bilner.

Praktiki gönükme

Aşakda taslamanyň mysaly getirilendir. Ony okaň we mysalyň soňunda berlen soraglara jogap beriň.

IKT oblastyndaky taslama boýunça esasy partnýor guramalaryň biri duýdansyz öz taslama tarapdaryny ýitirdi. Tarapdaryny ýitirmek beýleki gyzyklanýan taraplara we gatnaşyjylara taslamanyň täsirini peseldýär; hem-de, täze tarapdary tapmak başartmagyndan öň käbir wagt gerek bolup biler. Taslama täsir ýerine ýetirmegiň

grafigine, hem-de, diýmek, gymmata täsir eder, ol bolsa gijä galmaklyga proporsionaldyr. Bu wakanyň taslamanyň şowsuzlygyna getirmeginiň ähtimallygy nähili? Taslamanyň şowsuzlygyna getirýän täsiriň derejesi nähili?

Taslamadaky bolýan netijeler bilen göreş üçin haýsy mümkinçilikler bar?
Wariant 1: Partnýor guramany çalyşmak. Bu taslamanyň masştablaryny üýtgetmegiň mümkinçiligini aňladýar, hem-de entek gyzyklanýan taraplar taslamanyň täze masştabyna we täze gurama ynamlary bolýança taslamanyň başlangyjyny goýanlaryň täze partnýor guramasyny saýlamagyň, gepleşikleri alyp barmagyň, täze resmi ylalaşmalar babatynda garaşmalaryň we täze gurama uýgunlaşmagyň ähli prosesini geçmeli bolmalydygyny aňladýar.

Wariant 2: Täze tarapdaryň ýüze çykmagyna garaşmak. Munuň özi bu taslama üçin täze tarapdary işiň kursuna girizmek prosesini, okatmagy we ynandyrmagy geçmegiň, hem-de täze tarapdaryň gerekli kwalifikasiýa eýedigine, beýleki esasy gatnaşyjylara we gyzyklanýan taraplara täsiriniň bardygyna göz ýetirmegiň gerekdigini aňladýar. Munuň üçin näçe köp wagt gerek bolsa, şonçada bu taslama üçin gymmat baha durujy bolar.

Wariant 3: Iki wariant üçin hem deslapky ädimleri amala aşyrmak we olaryň haýsysynyň ýaşaýşa has ukyplydygyna seretmek. Bu çözüwi kabul etmekden öň iki wariant üçin hem goşmaça çykdajylary aňladýar.

Jogap bermek üçin soraglar:

1. Partnýor gurama çalşylanda haýsy töwekgellikler bar?

2. Şol bir guramadan täze tarapdara garaşylanda haýsy töwekgellikler bar?

3. Gijä galmagy we taslamanyň çykdajylaryny minimuma eltmek üçin haýsy wariant has giň mümkinçilikleri hödürleýär? Haýsy wariant töwekgellik üçin ileri tutulýandyr?

4. Bu problema boýunça töwekgelligiň derejesi nähili?

Taslamanyň ýolbaşçysy töwekgellikler problemalaryny taslama topary bilen regulýar ara alyp maslahatlaşmalydyr. Eger-de taslama ýeterlik uly bolsa we has

dowamly möhlete hasaplanylan bolsa, onda taslama toparynyň agzalarynyň biri hökmünde töwekgellikleri dolandyrmak boýunça menejeri hakyna tutup bolar.

4.8 Satyn almalary dolandyrmak

Islendik taslamada taslamanyň işlerini üpjün etmek üçin harytlary we hyzmatlary satyn almak göz öňünde tutulýar. Satyn almalary dolandyrmak prosesi satyn almalary dolandyrmagy ýa-da harytlary ýa-da hyzmatlary taslama toparyndan daşda satyn almagy öz içine alýar. Taslama topary şertnamalary we olar bilen baglanyşykly üýtgemeleri dolandyrmalydyr, hem-de bolsa şertnamalary administrirlemek üçin gerekli bolan hili barlamak proseslerini ýa-da taslama toparynyň ygtyýarlandyrylan agzalary tarapyndan berilýän satyn almalar üçin sargytlary dolandyrmalydyr.

Satyn almalary dolandyrmak taslamanyň ýerine ýetiriji guramadan eýe bolýan daşarky guramadan bolan islendik şertnamasyny (meselem, ulanyjydan ýüztutma) dolandyrmagy we taslama topary tarapyndan şertnama laýyklykda kabul edilen şertnamalaýyn borçnamalary dolandyrmagy öz içine alýar.

Satyn almalary dolandyrmak prosesleri öz içine aşakdakylary alýarlar:

1. **Satyn almalaryň we eýe bolmalaryň meýilnamasy** – nämäni, haçan we haýsy görnüşde satyn almalydygyny çözmek.

2. **Şertnamalary baglaşmagyň meýilnamasy** – bu önümleri, hyzmatlary we beýleki talaplary resminamalaşdyrmak hem-de potensial üpjün edijileri saýlap almagyň kriteriýlerini mümkin boldugyça ir ýüze çykarmak üçin gerek. Taslamanyň ýolbaşçysy we toparyň agzalary satyn almalar prosesine täsir etjek ýa-da olara dahylly bolan satyn almalaryň guramadaky ýa-da döwlet dolandyryşynyň milli ýa-da ýerli derejesindäki islendik syýasatyny ünse almalydyrlar.

3. **Teklip üçin talap** (TÜT, RFP – Request for proposal) – zerurlyk boýunça informasiýany, kotirowkalary, bahalaryň tekliplerini we talaplaryny almak üçin. Üpjün edijilere olardan degişli teklipleri soramak ygtyýarlyklary berlip bilnerler.

4. **Potratçyny saýlamak prosesi** – tekliplere seretmegiň we potensial üpjün edijileri saýlamagyň kriteriýlerini we usullaryny, hem-de bolsa her üpjün ediji bilen ýazmaça şertnamany ylalaşmak prosesini öz içine alýar.

5. **Şertnamalary dolandyrmak** – alyjynyň we satyjynyň arasyndaky şertnamalary we gatnaşyklary administrirlemeklige degişli. Öz içine gerekli düzediji çäreleri we üpjün edijiler bilen geljekki özara gatnaşyklaryň esasyny döretmek üçin üpjün edijiniň öz borçnamalaryny nähili ýerine ýetirýändiginiň ýa-da ýerine ýetirendiginiň bahalandyrylmagyny we resminamalaşdyrylandygyny alýar.

6. **Şertnamany tamamlamak** – her şertnamany ýapmaga we düzgünleşdirmäge degişli, şol sanda, taslamany ýapmaga täsir edýän islendik açyk soragy çözmek.[63]

Autsorsing esasynda IKT-ni üpjün edijileri çekmek boýunça döwlet edaralarynyň tejribesi käwagt umytsyzlyga getirýär. Aşakda birnäçe mysallar berilýär:

- Hödürlemek we teklip etmek tapgyrlarynda üpjün edijiler özleriniň berip bilmeýän ýa-da taslama üçin gaty peýdaly däl hyzmatlaryny we beýleki funksiýalaryny wada berip bilerler.
- Üpjün edijiler “brokere” (satyn almalar boýunça işgär ýa-da üpjün edijiniň “sponsory” hökmünde çykyş edýän ýokary wezipeli hökümet emeldary) uly “komission” pullary teklip edýärler. Bu, adatça, haçan-da tender boýunça şertnamalaýyn baha ýeterlik uly bolanda bolup geçýär.
- Üpjün edijiler şertnama boýunça möhletiň çäginde bolmaga ukypsyz bolup bilerler, bu gijä galmalary we beýeki oňaýsyzlyklary, şol sanda, kazyýet talap arzalaryny, ýüze çykaryp biler. Gijä goýmak taslama boýunça goşmaça çykdajylary aňladýar.

Oýlanmak üçin soraglar

Üpjün edijiler we daşarky potratçylar bilen negatiw tejribeden gaça durmak üçin IKT oblastyndaky konsultant ýa-da işgär guramanyň özüniň içinde hyzmatlary

[63] Westland, ýokarda sitirlenildi.

bermegi maslahat berip biler (meselem, maglumatlar bazalaryny dolandyrmagyň ulgamyny işläp düzmek). Guramanyň öz içinde işläp düzmegiň Siziň pikiriňizçe artykmaçlyklary we ýetmezçilikleri haýsylar? Autsorsingiň artykmaçlyklary we ýetmezçilikleri haýsylar?

Daşarky ýetine ýetirijileri çekmegiň mümkinçiliklerini ýa-da guramanyň özüniň içinde işläp düzmegi düýpli öwrenmek gerek. Haýsy usul saýlanylsa hem, ony laýyk görnüşde dolandyrmak gerek. Uly mastably taslamalaryň satyn almalar boýunça toparynyň ýolbaşçysy bolmalydyr, ol satyn almalar prosesi üçin jogap berer.

IKT oblastyndaky köp döwlet zerurlyklary çylşyrymly bolup durýarlar we telekeçilik ýa-da biznes-sektordaky özlerine meňzeşlerden tapawutlanýarlar. Bu kontekstdäki satyn almalar taslamanyň ýolbaşçysynyň we üpjün edijiniň ýa-da satyjynyň arasyndaky baý mazmunly informasion alyş-çalyş prosesini talap edýär. Üpjün ediji ýa-da satyjy iň başdan taslama boýunça nämäniň hakykatdan talap edilýändigine düşünmelidir, olar anyk jikme-jik talaplary bermelidirler, bu satyjynyň öz guramasynyň näme bilen iş salyşýandygyny bilýändigine göz ýetirmek üçin gerek.

Taslamanyň ýolbaşçysy, satyn alyş toparynyň ýolbaşçysy we işgärler düzümi üpjün edijiler bilen ysnyşykly kontaktda işlemelidirler. Iki tarapyň hem biri-birleriniň nukdaýnazaryna düşünýändigine göz ýetirmek üçin kommunikasiýalaryň uly möçberi gerek bolar. Taslama toparynyň nämedir bir zady talap edýän wagty, satyjylaryň näme elýeterli we ýerine ýetirilip bilinýän bolsa, şony üpjün etmekleri mümkindir. Iň gowy usul iňňän buýruk beriji özüni alyp baryş bilen deňeşdirmek boýunça çözüwleri saýlamak bolup durýar.[64]

Praktiki gönükme

Aşakda köpmaksatly telemerkezi döretmek üçin satyn almalara zerurlyklar barada tablisa getirilendir. Siziň pikiriňiz boýunça, taslama boýunça zerur bolan beýleki talaplary goşuň.

Önüm ýa-da hyzmat	Beýany	Önümiň identifikasiýa belgisi	Möçberi	Býujet	Üpjün etmegiň senesi

[64] London maslahat beriji serwisleriň alýansy, Taslamany dolandyrmaga Lasa Computa gollanmasy (2003), http://ww.lasa.org.uk we http://www.ictknowledgebase.org.uk/managingictprojects.

Önüm ýa-da hyzmat	Beýany	Önümiň identifikasiýa belgisi	Möçberi	Býujet	Üpjün etmegiň senesi
Kompýuter	Iň soňky modifikasiýaly Intel prosessorly HK: - Monitor 19 dýum - Iň soňky Intel prosessorly ulgamlaýyn blok - Esbaplar – klawiatura we ”syçan” - Microsoftdan iň soňky operasion ulgam - Windows üçin ofis programma üpjünçiliginiň toplumy		20	$ 6,000	xx/yy/z zzz
Gurluşyk materiallary	Her kompýuter hyzmaty boýunça kabinalary diklemek üçin gurluşyk materiallary - Diwarlaryň agaçdan örtgisi - Elektriki kabeller we togy öçürip-ýakyjylar		20 agaç plitasy, hyrly myhlar we nurbatlar, kabeller, togy öçürip-ýakyjylar we ş.m.	$ 6,000	xx/yy/z zzz
Konsultasion hyzmatlar	Taslamany dolandyrmagy goldamak üçin umumy konsultasion hyzmatlar, şol sanda: - Hili barlamagyň auditi - Taslamanyň ofisini dolandyrmak - Buhgalter hasabaty			$	xx/yy/z zzz
...					
...					

Çeşme: Şu çeşmeden gaýtadan işlenildi: Jason Westland, *Taslamany dolandyrmagyň ýaşaýyş sikli* (London we Filaldelfiýa: Kogan Page, 2006).

4.9 Kabul etmegi dolandyrmak[65]

65

Kabul etmegi dolandyrmak ahyrky ulanyjylar bilen taslamanyň haýsy önümleri we hyzmatlary öndürmelidigi barada ylalaşyga ýetmek prosesine degişlidir. Bu öz içine birnäçe ädimleri alýar, olar aşakda ara alnyp maslahatlaşylýarlar.

Kabul ediş synaglary. Kabul ediş synagy tehniki topar we üpjün edijiler tarapyndan geçirilen testirlemek boýunça tehniki tagallalaryň möhüm we aýratyn fazasy bolup durýar. Kabul ediş synagy, esasan, önümi “kabul etmeklige” gönükdirilendir. Meýilnamalaşdyrmak we ulanyjylar bilen kesgitlemek tapgyrynda IKT çözüwlerini işläp düzmegiň başlanmagyndan öň kabul ediş synaglarynyň parametrleri tassyklanylmalydyrlar. Menejer we tehniki topar ulanyjylardan bolan parametrleriň we synaglaryň toplumyny kesgitlemelidirler, olar bu önümiň taslamalaşdyrmak tapgyrynda goýlan maksatlara laýyk gelýändigini subut ederler. Bu taslama toparynyň we ulanyjylaryň arasynda nämäniň ylalaşylandygyny kesgitleýän ýönekeý gözegçilik sanawy bolup biler.

Go Live! Bu önümiň jemagat öňünde goýberilendigini wakasydyr. Bu waka taslamanyň üstünlikli tamamlanandygyny görkezýär. Bu ähli gyzyklanýan taraplara önümiň çykandygy barada ýönekeý bildiriş bolup biler, ýa-da önümiň oturylyşyk agşamynda dabaraly gutlanmagyň sebäbi bolup duran baýram etmeklik bolup biler. Baýram etmeklik taslama toparynyň agzalaryny höweslendirmek we taslamany tamamlamak boýunça olaryň dartgynly işlerine minnetdarlygy bildirmek üçin gowy mümkinçilik bolup biler. Bu hem taslama položitel gatnaşygy döredýär.

Önümiň goýberilmegi (relizi). Haçan-da önümler ulanyjylar üçin goýberilenlerinde, nämäniň, kime we haçan goýberilendigini resminamalaşdyrmak örän möhüm bolup durýar. Bu lenç edilen ýaly görülýär, emma olary yzarlamak möhümdir, sebäbi önümiň aspektlerine, mümkin, eger-de ulanyjylar käbir problemalary we bökdençlikleri ýüze çykarsalar, düzedişler ýa-da üýtgemeler talap edilmegi mümkindir.

Önümiň goýberilişlerini göz astynda saklamak öz içine aşakdakylary almalydyr:

- Wersiýanyň belgisi ýa-da goýberilişiň identifikatory
- Goýberilişiň senesi we wagty
- Goýberilişiň maksady (hyzmat etmek, ýalňyşy düzetmek ýa-da testirlemek)
- Reliziň çäklerindäki her komponent üçin: komponentiň atlandyrylyşy we wersiýasynyň belgisi we soňky üýtgetmäniň senesi

Guramaçylyk ulgamlarynda ekspluatasiýa girizilenden soňra kabul edilen önümler hyzmat etmegi we döwrebaplaşdyrmak mümkinçiligini talap ederler. Şonuň üçin taslamanyň esasy resminamalary gerekdir – ýagny dizaýn, spesifikasiýalar boýunça resminamalar, hem-de goşmaça materiallar, olar taslama tamamlanandan soňra ulgama hyzmat bermek we ony dolandyrmak üçin jogapkär bolan ulanyjylaryň topary üçin möhüm salgylanma bolar. Ulanyjylaryň topary üçin olar önüme düşünerler ýaly tehniki we tehniki däl gönükdiriji tanyşdyrylyş ýa-da önümiň spesifikasiýasyny öwretmek hem gerekdir. Bu taslama tamamlanandan soňra ulanyjylaryň tehniki hyzmatyň we döwrebaplaşdyrmagyň zerurlyklarynyň hötdesinden gelmäge ýagdaýlarynyň bolmagy üçin edilýär.

Özüňizi barlaň

1. Taslamany durmuşa geçirmek tapgyryna näme girizilýär?
2. Taslamalaryň ýolbaşçylary näme üçin şu taslama çäklendirmelerini dolandyrmaly: möhletler, gymmatlylyk we masştab?
3. Masştabyň ýaýramagy näme? Näme üçin ýolbaşçylar masştabyň ýaýramagy babatynda hüşgär bolmalydyrlar?
4. Näme üçin taslamanyň ýolbaşçylygynyň hile gözegçilik boýunça prosesleri bolmalydyr?
5. Töwekgellikler näme bolup durýarlar? Töwekgellik derejesi nähili bahalandyrylýar? Haýsy töwekgellikler dolandyrylýan bolup durýarlar?
6. Kommunikasiýalary dolandyrmak näme? Näme üçin kommunikasiýalaryň meýilnamasyna eýe bolmak gerek?
7. Satyn almalar näme? Näme üçin ýolbaşçylar satyn almalary dolandyrmaly?
8. Üýtgemeleri dolandyrmak näme? Taslamada üýtgemeler nähili dolandyrylýarlar?
9. Kabul etmegi dolandyrmak näme? Näme üçin ol amala aşyrylmaly?

5. TASLAMA GÖZEGÇILIK WE ONY GÖZ ASTYNDA SAKLAMAK: DÜŞÜNJELER, PROBLEMALAR WE BAR BOLAN TEJRIBEÇILIK

Bu bölümde taslamalara gözegçilik we olary göz astynda saklamak boýunça konsepsiýalara, problemalara we bar bolan tejribeçilige seredilýär.

5.1 Ýerine ýetirilişiň gidişini göz astynda saklamak[66]

Göz astynda saklamak (monitoring) netijeli çözüwlei kabul etmegi goldamak üçin dolandyryş informasiýasyny ulgamlaýyn we üznüksiz ýygnamak, derňemek we ulanmak bolup durýar. Gözegçiligiň birnäçe derejeleri bar. Işler derejesinde taslama topary taslamanyň çykdajylar, resursary ulanmak, çäreleri ýerine ýetirmek, netijeleri bermek we töwekgellikleri dolandyrmak nukdaýnazaryndan taslamanyň nähili öňe süýşýändigini göz astynda saklamalydyr.

LSÇ gurallar panelinde (Tablisa 11) syn edilýän barlanylýan görkezijiler görkezilýärler (sanlaýyn, hilleýin we wagt babatynda beýan edilýän). Bu görkezijiler taslamanyň ýolbaşçysy, taslama topary we taslamany amala aşyrýan agentlik (taslamanyň amala aşyrylýan döwlet edarasy) üçin gözegçiligiň we bahalandyrmagyň mehanizmi hökümde gulluk edýärler.

Göz astynda saklamak içerki dolandyryşyň jogapkärçilik zonasy bolup durýan hem bolsa, ol “daşarky” monitoringiň hasabyna hem doldurylmalydyr we giňeldilmelidir. Bu daşarky gözegçilik ediji goşulyşmalar netijelere obýektiw barlagy bermekde, goşmaça tehniki konsultasiýalarda we dolandyryşyň ýokarda duran ýa-da ýokarky wezipeli şahsary üçin umumy kartinany bitewilikde görmekde peýdalydyrlar.

14-nji suratda LSÇ maksatlarynyň iýerarhiýasy hem-de onuň göz astynda saklamak, syn, bahalandyrmak we audit bilen baglanyşyklary görkezilendir.

Surat 14. Bahalandyrmak, göz astynda saklamak/derňew boýunça çäreleriň LSM maksatlarynyň iýerarhiýasy bilen arasyndaky özara baglanyşyk

[66] Bu bölüm ýokarda sitirlenen Ýewropa Komissiýasyndan alyndy.

(Çeşme: Ýewropa Komissiýasy, *Kömegi eltmek usuly: Tom 1: - Taslamanyň siklini dolandyrmagyň düzgünleri* (Brýussel: Ýewropa Komissiýasy, 2004), 103, http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

Esasy üns	LSM maksatlarynyň uýerarhiýasy
Bahalandyrma (postfaktum) →	Umumy maksat
Bahalandyrma we syn →	Maksat
Monitoringiň syny we auditi →	Netijeler
Monitoring we audit →	Çäreler we resurslar

Meýilnamalar we çäreler olaryň ýerlikliligini we ýerine ýetirijiligini saklamak üçin regulýar esasda täzeden seredilmelidirler we täzelenmelidirler ýa-da düzedilmelidirler. Zerur bolanda taslamanyň monitoring ulgamy üçin göz astynda saklamak prosesleri, ýolbaşçylyk ýörelgeleri we formatlary işlenilip düzülmelidirler we resminamalaýyn tassyklanylmalydyrlar. Göz astynda saklamak ulgamy şu ugurlary gurşap almalydyr:

- Taslamanyň mazmuny – gyzyklanýan taraplar, institusional potensial, taslamanyň maksatlary we resurslary
- Guramaçylyk gatnaşyklarynyň häsiýeti, dolandyryş mehanizmleri we potensialyň çäklendirilmeleri
- Taslamany amala aşyrýanlaryň we beýleki gyzyklanýan taraplaryň informasion zerurlyklary
- Informasiýany ýygnamagyň bar bolan ulgamlary we proseduralary
- Taslamany göz astynda saklamak ulgamy üçin ýolbaşçyyk ýörelgeleri we formatlary
- Ulgamlary işläp düzmegi we ornaşdyrmagy goldamak üçin okatmak we resurslar
- Taslamanyň çaklamalary we töwekgellikleri[67]

Taslamanyň ýerine ýetirilişiniň barşynyň regulýar synlary ýetilen progresiň derňewiniň mümkinçiligini üpjün edýärler. Synlar üznüksiz okatmak prosesi hökmünde kabul edilmelidirler, onuň esasynda alnan tejribe meýilnamalaşdyrmagyň häzirki prosesinde seredilýär we gaýtadan ulanylýar. Göz astynda saklamak we derňew taslamanyň häzirki meýilnamalaşdyrmak prosesiniň

[67] AusAID, ýokarda sitirlenildi; we Ýewropa Komissiýasy, ýokarda sitirlenildi

we täzeden meýilnamalaşdyrmagyň goşandyny ýokarlandyrmagy we düşünmegi üpjün edýär.

5.2 Ýerine ýetirilişiň barşy barada hasabatlylyk

Monitoring proseslериniň çäklerinde taslamanyň ýolbaşçysy we taslama topary gyzyklanýan taraplar üçin, aýratyn hem, taslamany ýerine ýetirmegi goldamak üçin maliýe resurslaryny berýänler üçin taslamanyň fiziki we maliýe ýagdaýy boýunça hasabatlary taýýarlamalydyrlar. Bu hasabatlar mümkinçilik bererler:

- Gyzyklanýan taraplary taslamany amala aşyrmagyň gidişi barada (meýilnamalaşdyrylan bilen deňeşdireniňde), ýüze çykan kynçylyklar we isendik talap edilýän düýpli düzedişler ýa-da goldaw hereketleri barada informirlemäge;
- Hasabat döwrüniň dowamynda nämä ýetilendiginiň resmi resminamalaşdyrylmagyny üpjün etmek, hem-de şunuň bilen geljekki synlary ýa-da bahalandyrmalary ýeňilleşdirmek;
- Meýilnamalarda islendik üýtgemeleri resminamalaşdyrmak, şol sanda, býujet talaplaryny öz içine almak bilen; hem-de, diýmek,
- Transparentligi we hasabatlylygy ýokarlandyrmaga hemaýat bermek.[68]

Eýýäm meýilnamalaşdyrmak tapgyrynda taslamany durmuşa geçirmek we progres barada hasabatlylygy bermegiň standartyny üpjün etmek üçin hasabatlylyk ulgamy gulup bilner. Hasabatlylygyň meýilnamasy öz içine garaşylýan hasabatlaryň möhletlerini alýar. Hasabatlar her aýlyk, her çärýeklik, ýarymýyllyk ýa-da ýyllyk bolup bilerler.

Donor we maliýe agentlikleri ýaly taslamanyň sponsorlary elmydama hasabatlary talap edýärler. Aşakda bu talaplaryň käbirleri görkezilendirler:

Işleriň başlandygy barada hasabat – ähli taslamalar üçin örän maslahat berilýär. Adatça, ol taslamany işe goýbermek pursadyndan üç aýyň dowamynda berilýär. Hasabat taslamanyň esasy işgärlerini saýlamagy we guramagy goldamaga maliýeleşdirmegiň başlangyjy üçin signal bolup gulluk edip biler. Işleriň başlanýandygy barada hasabaty taýýarlamak taslamalaryň ýolbaşçylaryna gyzyklanýan taraplar bilen konsultasiýalar üçin we taslamanyň dizaýnyna täzeden seretmek üçin mümkinçiligi berip biler. Ol aktuallygy we ýerine ýetirijiligi üpjün

[68] Şol ýerde.

etmek üçin işleriň birinji her ýyllyk meýilnamasyny täzelemäge mümkinçilik berip, hem-de bolsa ýene bir gezek ýolbaşçylygyň we taslamanyň beýleki gyzyklanýan taraplarynyň borçnamalaryny berkidip biler. Bu taslamalaşdyryş işleriniň esli böleginiň taslamanyň ýolbaşçysy we taslama topary taslamany durmuşa geçirmegi öz üstüne alan pursadyndan öň "beýlekiler" tarapyndan ýerine ýetirilen ýagdaýlarynda aýratyn möhümdir. Bu hilli hasabat haçan-da taslamanyň dizaýny kimdir-biri tarapyndan geçmişde taýýarlanylanda hem peýdalydyr (meselem, käbir ýagdaýlarda tehniki-ykdysady esaslandyrmanyň, maliýe teklibiniň tamamlanmagynyň we taslamany amala aşyrmagyň başlangyjynyň arasyndaky wagt interwaly bir ýyldan hem köp bolup biler).

Birinji ýyllyk (çärýeklik ýa-da ýarymýyllyk) meýilnama – işleriň başlanandygy baradaky hasabat, adatça, birinji ýyllyk meýilnama bilen bilelikde berilýär, onda işler, taslamanyň çykyş/aralyk netijeleri, býujet çenligi (smetasy) we esasy çäreleriň grafigi beýan edilýärler we şöhlelendirilýärler.

Işleriň gidişi baradaky hasabat – durmuşa geçirmäge çekilen partnýorlar we taslamanyň ýolbaşçysy tarapyndan regulýar esasda (ýa-da donor edarasy bilen ylalaşykda nähili görkezilen bolsa) taýýarlanylmalydyrlar. Şunuň bilen bir wagtda, taslamalaryň ýolbaşçylaryna hasabatlylyk baradaky talaplar bilen adatdan daşarky ýük urmalardan gaça durmak gerekdir, hasabatlylygyň formatlary we möhletleri bar bolan ulgamlara esaslanmalydyrlar we olary dublirlemeli däl. Formal talap hökmünde, işiň gidişi baradaky hasabatlary çärýekde bir gezekden we her alty aýdan ýygy däl görnüşde talap etmek maksadalaýykdyr. Işleriň gidişi baradaky hasabatda işgärler üçin elýeterli bolan standart formatda taslamanyň statusy baradaky gysgaça informasiýa getirilýär. Her ýylky hasabat taslama boýunça diňe bir näme ýetilendigine (ýa-da nämä ýetilmändigine) ünsi jemlemeli däldir, eýsem "daşarky" gurşawdaky islendik düýpli üýtgemä hem üns bermelidir. Ol bähbitleriň durnuklylygy boýunça perspektiwalaryň gysgaça synyny hem üpjün etmelidir.

Taslamanyň täzeden seredilen býujeti – meýilnamalardaky üýtgemeleri hasaba almak bilen býujetiň islendik täzeden seredilmegini öz içine alýar.

Kesgitli möhlete **ugurdaş meýilnama** – meýilnamalaşdyrylan netijeleri amala aşyrmak we taslamanyň maksadyna ýetmek ugrunda ýerine ýetirmegiň gidişiniň resminamalaşdyrylmagyna üns bermelidir. Taslamanyň deslapky dizaýny (ýa-da işleriň başlanmagy baradaky hasabata laýyklykda täzelenen bilen) we soňky işçi meýilnama bilen deňeşdirme bermek gerek. Bu hasabatda öňki meýilnamalara

salgylanma hem bardyr, bu taslamany amala aşyrýanlara toplanan tejribe we alnan sapaklar esasynda netijeleri, işleri we resurslara zerurlyklary täzeden meýilnamalaşdyrmak mümkinçiligini berýär. Köplenç degişli gyzyklanýan taraplardan gerekli bolan anyk çözüwlere we hereketlere dahyly bolan hasabat boýunça operatiw jemleýji maglumat talap edilýär.

Tamamlamak baradaky hasabat – taslamany maliýeleşdirmegiň möhletiniň ahyrynda taýýarlanylmalydyr. Eger-de postfaktum bahalandyrmagyň resmi tapgyry ýok bolsa, onda tamamlamak baradaky hasabat umumy gazanylanlary deslapky meýilnama we ýetilen netijeleriň durnuklylyk perspektiwalary bilen deňeşdireniňde fiskirlemegiň we teswirlemegiň soňky mümkinçiligi bolup biler. Ol alnan sapaklary we maslahat bermeleri soňraky haýsy hem bolsa bir talap edilýän hereketler babatynda fiksirlemek üçin mümkinçiligi hem berýär.[69]

Hasabatlar taýýarlanylanda şu aşakdaky talaplary göz öňünde tutmak gerekdir:

- Esasy üns bellenilen netijelere ýa-da taslamanyň meýilnamasynda formulirlenenlere ýetmekdäki progrese berilmelidir. Hasabat amala aşyrylan hereketleri we berlen goşantlary diňe bir sanap geçmeli däldir.
- Taslamanyň meýilnamasy babatynda öňe süýşmeleriň deňeşdirilmelerini we garşy goýmalaryny bermek gerek, bu işleriň netijeliliginiň bahalandyrylmagyny ýerine ýetirmek üçin gerek.
- Meýilnamadan gyşarmalara gysgaça düşündiriş bermek gerek, hem-de ýagdaýy düzetmek boýunça kabul edilen ýa-da maslahat berilýän çäreleri görkezmeli.
- Hasabat hödürlenýän informasiýanyň ýeňil elýeterli we düşnükli bolmagy üçin gysga we anyk bolmalydyr.

Özüňizi barlaň

1. Göz astynda saklamak, bahalandyrmak we audit prosesleriniň arasyndaky tapawut nämelerden ybarat? Haçan Siz bu prosesleri ulanýarsyňyz?
2. Näme üçin taslamany göz astynda saklamak gerek? Näme üçin taslama bahalandyrylmalydyr?
3. Taslamany göz astynda saklamagyň we bahalandyrmagyň gidişinde haýsy hasabatar we resminamalar düzülýärler?

[69] Şol ýerde.

6. TASLAMANY ÝAPMAK: DÜŞÜNJELER, PROBLEMALAR WE BAR BOLAN TEJRIBEÇILIK

Bu bölümde taslamalary tamamlamagyň konsepsiýalaryna, problemalaryna we proseslerine seredilýär.

Taslamany ýapmak öz içine taslama boýunça tamamlanan ähli çäreleri tamamlamagy alýar. Ol taslamanyň çykyş netijelerini barlamagy utgaşdyrmagyň we resminamalaşdyrmagyň, taslamanyň netijelerini resmi taýdan kabul etmegiň proseduralaryny kesgitlemegi, hem-de bolsa işler meýilnamalaşdyrylan gutarmakdan öň tamamlanan bolsa, kabul edilen hereketleriň sebäbini resminamalaşdyrmagy hem öz içine alýar.

6.1 Taslamanyň netijelerini kabul etmek[70]

Taslamany ýapmak boýunça işleriň iki görnüşi bar.

Administratiw ýapylyş taslamany amala aşyrmaga gatnaşan taslama toparynyň we beýleki gyzyklanýan taraplaryň işleriniň ähli görnüşleriniň, özara gatnaşyklarynyň, rollarynyň we borçlarynyň jikme-jikleşdirilmegini öz içine alýar. Ol gurama üçin ýa-da taslama topary tarapyndan geljekde ulanmak üçin taslamalaýyn resminamalary ýygnamagy, taslamanyň üstünlikleriniň ýa-da şowsuzlyklarynyň derňewini, alnan sapaklaryň ulgamlaşdyrylmagyny, informasiýanyň arhiwlenilmegini hem öz içine alýar.

Şertnamalaryň tamamlanmagy öz içine islendik ylalaşyklary we şertnamalary çözmek we tamamlamak boýunça çäreleri alýar. Bu proses önümiň werifikasiýasyny (ýagny işleriň ähli görnüşleriniň dogry we kanagatlanarly tamamlanandygyny barlamak) hem, şeýle hem administratiw ýapylyşy (ýagny şertnama boýunça hasabatlary tamamlaýjy netijeleri şöhlelendirmek üçin täzelemek we geljekde ulanmak üçin informasiýany arhiwlemek) hem öz içine alýar. Şertnamanyň şertleri şertnamanyň tamamlanmagy boýunça spesifikasiýalary hem belläp bilerler. Şertnamany möhletinden öň bozmak

[70] Bu bölüm ýokarda sitirlenen Westlanddan alyndy.

şertnamany tamamlamagyň aýratyn ýagdaýy bolup durýar, ol, meselem, önümi üpjün etmegiň mümkin däldiginden, býujeti artyk harçlamakdan ýa-da gerekli resurslaryň ýoklugyndan ýüze çykyp biler. Bu görnüşli proseduralar şertnamany tamamlamak prosesine goşmaça bolup durýarlar.

Şertnama tamamlanandan soňra – ýagny haçan-da ahyrky önüm ylalaşylan spesifikasiýalara laýyklykda üpjün edilende – taslama topary bu önümi kabul etmegiň faktyny bellemelidir. Adatça, kabul etmek resmi resminamada kabul etmegi aýdyň aňlatmak bilen we ähli gyzyklanýan taraplaryň gol çekmeginiň üsti bilen görkezilýär.

Öň ýatlanylyşy ýaly, eger-de çykyş netijeleri ulanyjylar üçin kabul ederlikli däl bolsalar, onda derňew geçirilýär we kabul etmezligiň sebäplerini görkezmek bilen hasabatlar goşulýarlar. Taslama topary wakalaryň bu gidişinde ýuridiki konsultasiýa üçin ýüz tutmalydyr.

6.2 Taslamany bahalandyrmak[71]

Taslamanyň ahyrynda (ýa-da hat-da taslamanyň ýapylmagynyň öň ýanynda) taslamanyň meýilnamalaşdyrylmagyny, ýerine ýetirilişini we netijelerini ulgamlaýyn we obýektiw bahalandyrmagy üpjün etmek, hem-de bolsa ýerlikliligi we maksatlara ýetmegi, ösüş bilen baglanyşykly degerliligi, täsirliligi, netijeliligi we durnuklylygy kesgitlemek üçin bahalandyrmak geçirilýär.

Bu bahalandyrmagyň, göz astynda saklamagyň we auditiň arasynda nämede tapawut bar? Bu ähli çäreleriň taslamany bahalandyrmak üçin niýetlenilen wagtynda, her çäräniň esasy ünsi aşakdaky görnüşde tapawutlanýar:

Bahalandyrmak esasy ünsi guramanyň ýa-da donoryň syýasatynyň we çäreleriniň degerliligini, täsirliligini, netijeliligini, ýerlikliligini we durnuklydygyny bahalandyrmaga berýär.

Göz astynda saklamak kabul edilýän dolandyryş çözüwlerini kämilleşdirmek maksady bilen, meýilnamalaşdyrylan netijelere ýetmekde taslamanyň ýerine ýetirilişiniň gidişiniň üznüksiz derňewi bolup durýar.

Audit aşakdakylara bahalandyrma berýär:

[71] Bu bölüm ýokarda sitirlenen Ýewropa Komissiýasyndan alyndy.

- Taslamanyň girdejileriniň we çykdajylarynyň kanunalaýykdygyna we dogrulygygna (ýagny taslamanyň kanunlara we buýruklara, hem-de bolsa ulanylyp bilinýän şertnamalaýyn düzgünlere we kriteriýlere laýykdygyna);
- Taslamanyň serişdeleri netijeli we tygşytly ulanyldylarmy (ýagny maliýeni rasional dolandyrmagyň talaplaryna laýyklykda);
- Taslamanyň serişdeleri netijeli ulanyldylarmy (ýagny niýetlenilişi boýunça). Audit dolandyrmagyň maliýe tarapyna köp üns berýär.

Bahalandyrmagyň şu aşakdaky häsiýetnamalary bolmalydyr:

- Ol tarap çalyjy däl we taslamany meýilnamalaşdyrmakdan we ýerine ýetirmekden garaşsyz bolup durýar.
- Ol şübhesidir – bahalandyrmak degişli kwalifikasiýaly garaşsyz bilermenler tarapyndan geçirilýär, hem-de aýdyňlyk berjaý edilýär, meselem, netijeleri giňden ýaýratmak ýoly bilen.
- Ol dürli nukdaýnazarlaryň we pikirleriň ünse alynmagyny üpjün etmek üçin gyzyklanýan taraplaryň bahalandyrmak prosesine gatnaşmagyny höweslendirýär.
- Ol alnan netijeleriň we maslahat bermeleriň laýyk, anyk we gysgaça informasiýanyň çözüwi kabul edýän şahslara öz wagtynda hödürlenilmeginiň üsti bilen peýdaly bolmagynyň şertini üpjün edýär.

Bahalandyrmak işiniň netijesi **bahalandyrmak baradaky hasabat** bolup durýar, ol bahalandyrmagyň esasy kriteriýleriniň strukturasyny şöhlelendirmelidir – ýagny ýerlikliligi, degerliligi, täsirliligi, netijeliligi we durnuklylygy. Hasabat taslamanyň häsiýetini, bahalandyrylmagyň ýerine ýetirilen tapgyryny, olar üçin bu hasabat taýýarlanylan ulanyjylary göz öňünde tutmalydyr. Taslamadan alnan peýdany görkezmek üçin 18-nji tablisa ulanylyp bilner. Ol peýdany pul ekwiwalenti, göterim ýa-da sagat sanlary ýaly manylarda aňladýar.

Tablisa 18. Artykmaçlyklary durmuşa geçirmek

Peýdanyň/ bähbidiň kategoriýasy	Bellenilen peýda	Çakla-nylýan ululyk	Iş ýüzün-däki ululyk	Gyşarma
Maliýe	• Girdejileriň täze çeşmeleri • Çykdajylary gysgaltmak	$x $x	$x $x	$x $x

	• Girdejiniň normasyny artdyrmak	$x Beýan etmeli	$x Beýan etmeli	$x Beýan etmeli
Ekspluatasion	• Netijeliligi ýokarlandyrmak • Önümçiligiň wagtyny bazara çykmazdan öň gysgaltmak • Önümiň/hyzmatyň hilini ýokarlandyrmak	x% x sagat x% Beýan etmeli	x% x sagat x% Beýan etmeli	x% x sagat x% Beýan etmeli
Marketing	• Bazarda tanalýanlygy ýokarlandyrmak • Bazarda uly paý • Goşmaça konkurent artykmaçlyklar	x% x% Beýan etmeli	x% x% Beýan etmeli	x% x% Beýan etmeli

Oýlanmak üçin soraglar

1. Kim, Siziň pikiriňizçe, taslamanyň bahalandyrylmagyny geçirmeli – içerki işgärler düzümimi ýa-da daşarky opponent? Näme üçin?

2. Daşarky opponenti çekmekden artykmaçlyklar haýsylar? Ýetmezçilikler haýsylar?

6.3 Alnan tejribäni ulanmak

Taslamanyň ýaşaýyş sikliniň dowamynda taslama topary we esasy gyzyklanýan taraplar taslamanyň tehniki, guramaçylyk we tehnologiki aspektlerinden alnan sapaklary ýüze çykarýarlar. Taslamanyň dowamynda alnan ähli bilimler guramanyň taryhy maglumatlar bazasynyň bölegi bolar ýaly görnüşde fiksirlenilmelidirler. Bu sapaklar düzülmelidirler we formallaşdyrylmalydyrlar, hem-de bolsa taslamany durmuşa geçirmegiň ähli möhletiniň dowamynda saklanylmalydyrlar.

Meselem, adam resurslary oblastynda alnan sapaklar öz içine alyp bilerler:

- Taslamalaryň guramaçylyk strukturalary, wezipeleriň beýanlary we işgärler düzümini düzmegiň meýilnamalary, bular şablonlar görnüşinde saklanylyp bilnerler;
- Aýratyn peýdaly bolan esasy düzgünler, konflikteri çözmek we minnetdarlygy bildirmek usullary;

- Üstünlikli bolan wirtual toparlar, utgaşdyrmalar, gepleşikler, okatmak we toparlaýyn potensialy döretmek üçin proseduralar;
- Toparyň agzalarynyň taslamanyň durmuşa geçirilmeginiň gidişinde ýüze çykarylan ýörite başarnyklary ýa-da kompetensiýalary;
- Taslama wakalaryny bellige almak žurnalynda fiksirlenen problemalar we çözüwler.

Alnan sapaklar boýunça okuwlar taslamanyň üstünliklerini we şowsuzlyklaryny ýüze çykarnak üçin, hem-de bolsa taslamalar boýunça geljekdäki işleri gowulandyrmak boýunça maslahat bermeleri işläp düzmek üçin geçirilip bilnerler. Alnan sapaklar boýunça mejlisleriň temalary dürli-dürli bolup bilerler. Käbir ýagdaýlarda aýratyn üns tehniki proseslere ýa-da önümi işläp düzmek proseslerine berilýär, beýleki ýagdaýlarda bolsa aksent işleri ýerine ýetirmeklige kömek eden ýa-da olara päsgelçilik döreden proseslere berilýär. Toparlar, eger-de olar maglumatlaryň möçberiniň artdyrylmagynyň wagtyň we puluň goşmaça çykdajylaryna mynasypdygyny duýsalar, onda olar informasiýany ýygydan ýygnap bilerler. Alnan sapaklar boýunça okuwlar geljekki taslamalaryň toparlaryny taslamalary dolandyrmagyň täsirliligini we netijeliligini artdyrmaga mümkinçilik berjek informasiýa bilen üpjün edýär. Ondan başga-da, tapgyrlaryň tamamlaýjy döwürlerinden alnan sapaklar boýunça okuwlar toparyň potensialyny ýokarlandyrmak boýunça gowy gönükmeler bolup gulluk edip bilerler.[72]

Taslamalaryň ýolbaşçylarynyň üstüne, aýratyn hem, eger-de taslama has az islenilýän netijelere getiren bolsa,   içerki hem, şeýle-de daşarky hem, esasy gyzyklanýan taraplar bilen alnan sapaklar barada okuwlary geçirmek boýunça professional borçnamalar düşýär. Bu hilli mejlisler berip bilerler:

- Alnan sapaklar boýunça bilimleriň täzelenen bazalaryny
- Bilimleri dolandyrmak ulgamyna goşantlary
- Taslamanyň ýa-da guramaçylyk syýasatynyň, proseduralaryň we prosesleriň täzelenmegini
- Kwalifikasiýanyň ýokarlanmagyny
- Önümiň we hyzmatyň umumy kämilleşdirilmegini
- Töwekgellikleri dolandyrmak meýilnamasynda täzelenmeleri
- Täzeden seredilen býujet meýilnamasyny[73]

---

[72] Ýewropa Komissiýasy, ýokarda sitirlenildi; we Westland, ýokarda sitirlenildi
[73] Şol ýerde.

Praktiki gönükme

Ulgamy (önümleri) ornaşdyrmagyň taslamalary, adatça, kabul ediş synaglaryna sezewar edilýärler. Çekilen kompaniýalar entek ulgamlaryň ähli funksional we tehniki häsiýetnamalary ulanyjylar tarapyndan birbelgili kabul edilýänçäler ulanyjylar bilen demonstrasiýalary we testleri geçirmelidirler.

Önümiň synaglary ulanyjylar tarapyndan kabul edilmeýän ýagdaýlar bolýarlar. Bu ýagdaýlarda taslamany ýapmak tapgyry soňa goýulýar. Eger-de Siz taslamanyň ýolbaşçysy bolsaňyz, onda Siz we Siziň dolandyryş toparyňyz ýagdaýy regulirlemek üçin näme ederdiňiz? Şu hilli ýagdaýdan haýsy sapaklary alyp bolar?

Özüňizi barlaň

1. Näme üçin taslamanyň tamamlanmak prosesi bolmaly?

2. “Alnan sapaklar” nämeler bolup durýarlar? “Alnan sapaklardan” haýsy peýdalar bar?

7. TASLAMADAN SOŇKY IŞEWÜRLIK: IKT ULGAMLARYNYŇ EKSPLUATASIÝASY WE DURNUKLYLYK PROBLEMALARY

Bu bölümde taslamanyň önümleriniň we netijeleriniň operasion işewürlige integrasiýasynyň kepillendirilmeginiň gerekligi hem-de olaryň soňraky goldawy ara alnyp maslahatlaşylýar.

Tehniki nukdaýnazardan taslamanyň ýapylmagy we önümi geçirmek amala aşyrylanda taslama tamamlanýar. Emma taslamanyň netijeleri, hususan-da, taslama boýunça döredilýän önümler ulanyjynyň (müşderiniň ýa-da sarp edijiniň) tarapynda öz “ömrüni” dowam edýärler. Bu kontekstde önümiň oňaýlylygyny we netijeliligini üpjün etmek üçin amala aşyrylýan prosesler önümiň geljekki ýaşaýyş siklini kesgitleýärler. Elektron hökümediň ulgamlaryny işläp düzmäge getirýän taslamalar üçin durnuklylyk esasy sorag bolup durýar, onuň ulanyjylar tarapyndan taslama durmuşa geçirilenden soňra işlenilmegi gerekdir.

Täze doglan bäbek ýaly täze önümi ýa-da ulgamy eziz görmek gerek. Taslamanyň sponsorlaryna, taslamanyň operatorlaryna we ulanyjylaryna onuň durnuklylygy we kämilleşdirilmegi baradaky meýilnamalary ýeterlik düýpli oýlanyşmak gerekdir. Aşakda täze önümiň ýa-da ulgamyň durnuklylygyny üpjün etmek üçin seredilmeli käbir soraglar getirilendirler:

- Önümiň yzygiderliligini, saklanmagyny ýa-da kämilleşdirilmegini goldamak boýunça syýasat barmydyr?
- Bu önümi goldamak üçin taýýar infrastruktura barmy?
- Guramada önüme hyzmat üçin hünärmenler ýa-da hünärmenler topary barmy?
- Önüme hyzmat we ony gowulandyrmak üçin regulýar esasda fondlar bölünip berilýärlermi?
- Guramanyň çäginde önümi goldamak we gowulandyrmak boýunça ýeterlik potensial barmy?
- Önümiň beýleki ulgamlar bilen özara gatnaşyklaryna zerurlyk barmy?

Bu soraglar täze önümi ýa-da ulgamy alýanlaryň ýa-da olary miras hökmünde alýanlaryň guramaçylyk gurşawynyň çäklerinde önümiň integrasiýasy üçin meýilnamalarynyň bolmalydygyny aňladýar.

7.1 Syýasy gurşaw

Elektron dolandyryş we IKTÖ oblastyndaky taslamalary amala aşyrmaga girişýän ýurtlar IKT oblastyndaky milli syýasatyň zerurlyklaryna we talaplaryna seretmelidirler. Syýasy goldawsyz täze başlangyçlar ahyrky netijede "peýdasyz zatlar" (White elephants) bolup bilerler, olar öz wada eden peýdalaryny getirmäge ukypsyz bolarlar. Telekommunikasiýalar babatynda syýasaty hem göz öňünde tutmak möhümdir, olar IKT-niň goldawynda ýurduň ösüşine goldaw bererler ýa-da päsgelçilik döredерler, hem-de bolsa guramaçylyk syýasatyny, ol ýerli ýa-da gurmaçylyk derejesinde elektron dolandyryş ýa-da IKTÖ oblastyndaky islendik başlangyçlaryň ösmegini goldarlar ýa-da päsgel bererler.

7.2 Hyzmat bermek we kämilleşdirmek üçin potensial

Syýasatdan başga önümiň ýa-da ulgamyň yzygiderliligini, saklanmagyny we kämilleşdirilmegini üpjün etmek üçin zerur bolan resurslar bar. Önümiň sponsoryny kesgitlemek gerekdir (meselem, ýurduň derejesinde ministrlik, ýerli öz-özüni dolandyryş derejesinde häkimiýetiň ýerli edarasy ýa-da guramaçylyk derejesinde IKT ýa-da informasion ulgamlar boýunça düzüm bölek, müdiriýet), ol önümiň ýa-da ulgamyň ösüşiniň we hyzmatynyň goldawyny dowam eder. Hususan-da, taslamanyň sponsorlary ýerine ýetirip bilerler:

- Önümi ýa-da ulgamy hemişelik goldajak we kämilleşdirjek düzüm bölekleri ýa-da toparlary bellemek;
- Önümiň ýa-da ulgamyň ösüşi, goldanylmagy we kämilleşdirilmegi üçin bölünip berilýän serişdeleriň bar bolmagynyň şertlerini üpjün etmek;
- Täze önümi ýa-da ulgamy ulanmakdan we goldamakdan alynýan bähbitleriň doly bahalandyrylmagy üçin guramanyň we beýleki edaralaryň potensialyny berkitmek. Haçan-da gurama ýa-da ýerli häkimiýet başlangyçdan alynjak artykmaçlyklara düşünseler, onda bu hilli ýolbaşçy edaralar has köp goldawy üpjün edip bilerler.

7.3 Üznüksiz propaganda

IKTÖ taslamalarynda işlenilip düzülen önümiň ýa-da ulgamyň göz öňünde tutulan ulanyjylar üçin işleýändigini üpjün etmek aýratyn möhüm bolup durýar. Hökümet, bu näçe mümkin boldugyça, täze önümiň ýa-da ulgamyň giňden meşhurlygyny gazanmalydyr. Biznes-sektoryň goldawyna daýanmak gerek, onuň IKTÖ we elektron dolandyryş oblastynda maýa goýumlary we başlangyçlary amala aşyrmaga mümkinçilikleri bardyr.

Dolandyryşyň kämillik modeli

Guramalara optimal öndürijiligi üpjün etmek üçin öz ulgamlaryny hemişe kämilleşdirmäge ymtylmak gerekdir. Muny amala aşyrmagyň usullarynyň biri guramanyň ähli derejelerini gurşap aljak ulgamlary we prosesleri standartlaşdyrmakdan ybaratdyr – ýagny guramanyň diňe bir taslamalaryny däl, eýsem bolsa onuň maksatnamalaryny we taslamalarynyň portfellerini hem. Guramanyň çäklerinde ulgamlaryň ylalaşykly bolmagy zerur.

Beýik Britaniýanyň döwlet söwdasy Müdiriýetiniň (DSM, OGC – Office of Government Commerce) maglumatlary boýunça, “kämil gurama guramanyň masştablarynda dolandyryşyň standartlaşdyrylan, kesgitlenen proseslerine esaslanan başlangyçlary dolandyrmaga ukyba eýedir”. Soňkular guramanyň anyk zerurlyklaryny kanagatlandyrmak üçin düzlenilip bilnerler, olar toparyň agzalaryna we gyzyklanýan taraplara hem habar berilmelidirler, hem-de meýilnamalar we kesgitlenen prosesler esasynda amala aşyrylmalydyrlar.[74]

DSM “Portfelleri, maksatnamalary we taslamalary dolandyrmagyň kämillik modelini” (P3M3 – Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) teklip edýär, onda esasy düşünje dolandyryş toparlaryny (taslamalary, maksatnamalary we portfelleri) kämilligiň bäş derejelerine laýyklyga getirmek bolup durýar.

Dereje 1: Başlangyjy goýmak prosesi – taslamalar, maksatnamalar we portfeller göz astynda saklamaklygyň hiç bir standartlaryna we proseslerine eýe däldirler.

[74] Hökümet söwdasy ofisi, *Portfelleri, maksatnamalary we taslamalary dolandyrmagyň kämillik modeli: P3M3 Jemgyýetçilik üçin maslahat bermeler, Draft v2.0* (2008), http://www.p3m3-officialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.asp?lID=322&sID=90.

Dereje 2: Gaýtalanýan proses – Taslamalar, maksatnamalar we portfeller ylalaşmagyň we utgaşdyrmagyň çäklendirilen proseslerine eýedirler.

Dereje 3: Kesgitlenen proses – Taslamalar, maksatnamalar we portfeller boýunça merkezleşdirilen, programmalaşdyrylan prosesler bar.

Dereje 4: Dolandyrylýan proses – Taslamalary, maksatnamalary we portfelleri dolandyrmak prosesleri dolandyryşyň netijeliliginiň kesgitli ölçemelerine eýe, hem-de bolsa geljekki netijeleri gowy çaklamak üçin hili gowulandyrmak ugrunda işleýärler.

Dereje 5: Optimal proses – Taslamalary, maksatnamalary we portfelleri dolandyrmagy ýerine ýetirmegiň we onuň prosesleriniň optimallaşdyrylmagyna gönükdirilen, problemalary we tehnologiýalary dolandyrmagy üznüksiz gowulandyrmak prosesleri.

Bu model raýatlara hyzmatlary bermegiň netijeliliginiň we hiliniň maksimal derejesine gönükdirilen guramalar üçin çylşyrymly mesele bolup durýar.

Praktiki gönükme

Indiki mysaly okaň we bu mysalyň soňunda berlen soraglara jogap beriň.

Üç ýyl ozal döwlet girdejileri boýunça agentlik tarapyndan informasion hyzmatlary bermegi gowulandyrmagyň taslamasy işlenilip düzüldi we amala aşyryldy. Taslamanyň netijesi ilata hyzmat bermegiň eksperimental merkezini işe girizmek boldy, ol raýatlara çagyryşyň ýeňil ýatlap bolýan telefon belgisini we kontakty amala aşyrmak üçin elektron poçtanyň salgysyny üpjün edýär. Ýerine ýetirilişiniň we ýapylyşynyň barşynda taslama üstünlikli diýlip hasaplanyldy, sebäbi ol girdejileriň artmagyna gytaklaýyn goldaw bermek bilen, müşderileriň kanagatlanmaklaryny artdyrdy, hem-de bolsa informasiýany bermekde we raýatlara hyzmat bermegiň merkeziniň üsti bilen, ilatyň bilimine hemaýat arkaly döwlet gullukçylarynyň potensialyny we serwis öndürijiligini ýokarlandyrdy.

Taslamanyň ýerine ýetirilmeginiň barşynda düzüm bölek döredildi – raýatlara hyzmat bermek boýunça agentligiň merkezi – onda işgärler düzümi wagtlaýyn bellenildi. Iki ýyldan soňra taslama agentligiň balansyna geçirildi, hem-de merkez

öz işini dowam etdirmeli diýlip hasaplanyldy. Merkeziň işgärler düzümi öz işini dowam etdirmek üçin galmak kararyna geldi. Muňa garamazdan, düzüm bölek we işgärler düzümi resmi taýdan ykrar edilmelidiler. Ştat iş tertibini tassyklamak we berkitmek zerur bolupdy, bu bolsa ähli döwlet işgärler düzümini regulirlemek üçin jogap berýän Döwlet gullugy boýunça Agentlik, hem-de enjamlara hyzmat bermek we tehnologiýalary kämilleşdirmek üçin aýlyk hakynyň fondlaryny we material üpjünçiligi bölüp bermek üçin Maliýe ministrligi ýaly beýleki edaralardan syýasy goldawy talap edýärdi.

Ondan bäri iki ýyl geçdi, emma merkez bolsa entek hem resmi taýdan ykrar edilmedi, ştat iş tertibi entek hem tassyklanylmady, şonda-da maksatnamanyň hereket etmegi entek hem düzüm bölege hyzmat üçin çykdajylary ýapmaga maliýe goldawyny üpjün etmegi dowam edýär. Işgärler düzüminiň içinde ruhdan düşme artdy, bu hyzmat bermegiň öndürijiliginiň peselmegine getirýär.

Soraglar:

1. Raýatlara hyzmat bermek boýunça merkeze öz işini dowam etdirmek üçin nähili goldaw talap edilýär?
2. Raýatlara hyzmat bermek boýunça merkeziň düzüm böleginiň durnuklylygyny üpjün etmek üçin öň näme edip bolardy?

Özüňizi barlaň

1. IKT oblastynda taslamalary durmuşa geçirmek näme üçin durnukly başlangyçlara getirmeli?

2. Taslama tamamlanandan soňra önümiň durnuklylygyna talaplar haýsylar?

JEMLEME

Bu modulda şu aşakdaky esasy pursatlara seredildi:

1. IKTÖ oblastyndaky taslamalary dolandyrmak ösüşiň beýleki görnüşli taslamalaryny dolandyrmaklyga örän meňzeş. Taslamalary dolandyrmagyň şol bir prosesleri we siklleri ulanylýarlar. IKTÖ taslamalaryndaky möhüm elementler, taslamalaryň beýleki görnüşlerinde bolşy ýaly, adamlar, prosesler we tehnologiýalar bolup durýarlar.

2. Muňa garamazdan, IKTÖ taslamalarynda, üýtgemeleri dolandyrmaga aýratyn üns bermek gerek. Hususan-da, gyzyklanýan taraplaryň nukdaýnazarlaryny göz öňünde tutmak gerek, hem-de olaryň taslamalary işläp düzmek we durmuşa geçirmek proseslerine doly bahaly gatnaşmagyny üpjün etmek gerek. Hususan hem, taslamanyň netijelerini ulanyjylar birinji günden başlap taslamany durmuşa geçirmek prosesine çekilmelidirler.

3. Raýatlara netijeli we täsirli hyzmatlary bermegi talap edýän IKTÖ oblastyndaky islendik taslama üçin biznes-prosesleriň täzeden guralmagyna seretmek gerekdir. Düzüm bölegiň ýa-da guramanyň ulgamlarynyň düýpli derňewini amala aşyrmaly, olar taslamanyň maksatlaryna ýetmek üçin üýtgedilmelidirler.

4. IKTÖ ösüş maksatlary üçin çalt çözüw däldirler. Taslamanyň dizaýnyny tehnologiýalaryňkylar däl, adamlaryň zerurlyklary buýurmalydyrlar. Maksatlaýyn ulanyjylaryň taslama eýeçilik hukugyny nygtamak gerekdir, sebäbi, ahyrky netijede, ulanyjylar taslamanyň çäklerinde işlenilip düzülen önümleriň ýa-da ulgamlaryň doly bahaly integrasiýasy we durnuklylygy üçin jogapkär bolarlar.

5. IKTÖ taslamalarynyň üstünlikli amala aşyrylmaklary üçin şu aşakdaky ýörelgeler berjaý edilmelidirler, olar ýurduň dürli ýurisdiksiýalary astynda amala aşyrylan taslamalaryň netijeleri esasynda formulirlenildiler:

- Taslamanyň bölegi bolup durýan ähli adamlaryň her tapgyra gatnaşmagy
- Ýerli derejede eýeçilik hukugy we potensialy ösdürmek
- Tehnologiýalaryň garyşmagy
- Köptaraplaýyn hyzmatdaşlyk

- Ösüş boýunça partnýorlaryň tagallalarynyň uly sany bilen isleg esasynda ylalaşmaklyk, aýratyn hem, ýoksullyga garşy göreş bilen baglanyşykly bolanlary bilen
- Institusional jogapkärçilik we liderlik
- Konkurensiýa bar bolan oňaýly gurşaw
- Maliýe we sosial durnuklylyk
- Töwekgelliklere seretmek

6. IKTÖ oblastyndaky taslamalaryň netijeleriniň durnuklylygyny üpjün etmek üçin:

- Olar ösüş oblastyndaky milli maksatlara integrirlenen bolmalydyrlar we taslamanyň daşky gurşawy bilen baglanyşykly bolmalydyrlar.
- Milli hökümet tarapyndan meýillilik we goldaw zerur we IKT-ni ösdürmäge goldaw syýasatyny ylalaşmak (we döretmek) gerek.
- Olar jemgyýetiň bähbitlerini hasaba almalydyrlar, hususan-da, ilatyň informasiýa elýeterlilik hukugyny.

GOŞUNDY

Goşmaça edebiýat

AusAID. 2005. *Logiki-strukturalaýyn çemeleşme. AusGuide – Taslamany dolandyrmak üçin gollanma.* Awstraliýa birleşigi.
(AusAID. 2005. *The Logical Framework Approach. In AusGuide - A Guide to Program Management.* Commonwealth of Australia).
http://www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf).

Barry, Timothy R. *Taslamanyň menejeriniň iň ýokarky 10 häsiýeti.* Akylly taslamalaşdyrmak.
(Barry, Timothy R. *Top 10 Qualities of a Project Manager*. Project Smart).
http://www.projectsmart.co.uk/top-10-qualities-project-manager.html.

Hökümetde tehnologiýa merkezi. 1999. *Duýgur düwni düwmek: Döwlet ýerli informasion ulgamlara praktiki gollanma*. Albany: Albany uniwersiteti
(Center for Technology in Government. 1999. *Tying a Sensible Knot: A Practical Guide to StateLocal Information Systems*. Albany: University of Albany).
http://www.ctg.albany.edu/publications/guides/tying/tying.pdf.

Des Gasper. 2001. *Logiki strukturalar: problemalar we potensiallar.*
(Des Gasper. 2001. *Logical Frameworks: Problems and Potentials*).
http://winelands.sun.ac.za/2001/Papers/Gasper,%20Des.htm.

Ýewropa Komissiýasy. 2004. *Kömegi eltmek usuly: Tom 1 – Taslamanyň siklini dolandyrmak boýunça düzgünler.* Brýussel: Ýewropa Komissiýasy.
(European Commission. 2004. *Aid Delivery Method: Volume 1 - Project Cycle Management Guidelines.* Brussels: European Commission).
http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf.

Gyulkhasyan, Levon. 2005. *Taslamany dolandyrmak üçin logiki-strukturalaýyn çemeleşmäni ulanmak.* USDA CADI
(Gyulkhasyan, Levon. 2005. *Using Logical Framework Approach for Project Management.* USDA CADI).

Jenkins, Nick. 2006. *Taslamany dolandyrmak boýunça öwrenjeler üçin okuw kitaby ýa-da taslamalaryň işini ýerine ýetirmek üçin gollanma v.02.*

(Jenkins, Nick. 2006. *A Project Management Primer or a guide to making projects work v.02.*)
http://www.exinfm.com/training/pdfiles/projectPrimer.pdf.

Karl, Marilee. 2000. *Oba hojalygyny we obany ösdürmek taslamalaryna gyzyklanýan taraplaryň gatnaşmagynyň monitoringi we bahalandyrylmagy: edebiýata syn* (FAO).
(Karl, Marilee. 2000. *Monitoring and evaluating stakeholder participation in agriculture and rural development projects: a literature review*. FAO).
http://www.fao.org/sd/PPdirect/PPre0074.htm.

Lasa bilim maglumatlar bazasy. *IKT taslamalaryny dolandyrmak*. London maslahat beriji serwisleriň alýansy.
(Lasa knowledgebase. *Managing ICT Projects*. London Advice Services Alliance).
http://www.ictknowledgebase.org.uk/managingictprojects.

Macasio, John. 2008. *IKT taslamalaryny dolandyrmak oblastynda praktiki tejribesi bolan hünärmenleriň birleşmesi*. LingkodBayanet on Ning.
(Macasio, John. 2008. *ICT Project Management Practitioner Network.* LingkodBayanet on Ning).
http://ictpmpractitioner.ning.com.

Mar, Wilson. Taslamany meýilnamalaşdyrmagyň strategiýalary we gurallary.
(Mar, Wilson. Project Planning Strategies and Tools).
http://www.wilsonmar.com/1projs.htm#ProjPhases.

McNamara, Carter. Guramaçylyk üýtgemeleri we ösüş. Erkin dolandyryş kitaphanasy.
(McNamara, Carter. Organizational Change and Development. Free Management Library).
http://www.managementhelp.org/org_chng/org_chng.htm#anchor317286.

ÖHÜNA. 1999. *Logiki-strukturalaýyn çemeleşme (LSÇ): Maksada-gönükdirilen meýilnamalaşdyrmak üçin gollanma*, Dördünji neşir, Oslo: Ösüş hyzmatdaşlygy üçin Norwegiýa agentligi (ÖHÜNA)).
(NORAD. 1999. *The Logical Framework Approach (LFA): Handbook for objectives-oriented planning*, Fourth edition. Oslo: Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD)).

http://www.norad.no/default.asp?V_ITEM_ID=1069.

Reader. LSÇ-ä giriş.
(Reader. Introduction to the LFA).
http://www.pops.int/documents/guidance/NIPsFINAL/logframe.pdf.

Rozendal, Rutger. 2002. *Ösýän ýurtlarda IKT taslamalarynyň medeni we syýasy gurşawy*. KÖHI-niň ylmy barlaglarynyň gysga habarlary № 3. Gaaga: Kommunikasiýa we ösüş boýunça halkara instituty
(Rozendal, Rutger. 2002. *The Cultural and Political Environment of ICT Projects in Developing Countries*. IICD Research Brief No. 3. The Hague: International Institute for Communication and Development).
http://www.iicd.org/files/IICD-ResearchBrief3.pdf.

Salman, Ahmed. 2004. Ösýän ýurtlarda e-üýtgemeleri dolandyrmak üçin göze ilmeýän garşylyklar. *Bisnes prosesi dolandyrmak žurnaly*, Tom 10 (2): 140 – 157
(Salman, Ahmed. 2004. Elusive challenges of e-change management in developing countries. *Business Process Management Journal*, Vol. 10 (2): 140 – 157).

Siochru, Sean O. we Bruce Girard. 2005. *Torlaryň we innowasion tehnologiýalaryň ösmeginiň esasyndaky Jemgyýetler: iş üçin täze modeller we ilatyň garyp gatlaklarynyň hukuklaryny we mümkinçiliklerini giňeltmek*. Birleşen Milletler guramasynyň Ösüş maksatnamasynyň seriýalary: IKT-ni garyplar üçin işletmek.
(Siochru, Sean O. and Bruce Girard. 2005. *Community-based Networks and Innovative Technologies: New models to serve and empower the poor*. United Nations Development Programme Series: Making ICT Work for the Poor).
http://www.undp.org/poverty/docs/ictd/ICTD-Community-Nets.pdf.

Smith, Nigel, redaktor. 2007. *Inženerçilik taslamasyny dolandyrmak*. 3-nji neşir. Blackwell Publishing
(Smith, Nigel, ed. 2007. *Engineering Project Management*. 3rd Edition. Blackwell Publishing).

Ösüş we hyzmatdaşlyk boýunça Şwed agentligi. 2005. *SDC ICT4D Strategiýasy*. Berne: SDC.
(Swiss Agency for Development and Cooperation. 2005. *SDC ICT4D Strategy*. Berne: SDC).
http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_en_161888.pdf.

TeleTech. Ak kagyz: Adam kapitaly güýji köpeldiji hökmünde.
(TeleTech. White Paper: Human Capital as a Force Multiplier).
http://www.teletech.com/teletech/file/pdf/White%20Papers/HC_White_Paper.pdf.

Birleşen Ştatlaryň Oba hojalyk departamenti. 2000. *Kooperatiw ýerine ýetirijiligi öwrenmek boýunça gollanma.*
(United States Department of Agriculture. 2000. *Cooperative Feasibility Study Guide*).
http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/sr58.pdf.

Watkins, Thayer. Çykdajylarda utuşyň derňewine giriş. San Hose Döwlet Uniwersiteti, Ykdysadyýet bölümi.
(Watkins, Thayer. An Introduction to Cost Benefit Analysis. San Jose State University Department of Economics).
http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/cba.htm.

Westland, Jason. 2006. *Taslamany dolandyrmagyň ýaşaýyş sikli*. London we Filaldelfiýa: Kogan Page.
(Westland, Jason. 2006. *The Project Management Life Cycle*. London and Philadelphia: Kogan Page).

Taslamalary dolandyrmak boýunça şablonlar

CVR/IT Consulting. Taslamany dolandyrmagyň şablonlarynyň kitaphanasy.
(CVR/IT Consulting. The Project Management Template Library).
http://www.cvr-it.com/PM_Templates/.

123 usul. Taslamany dolandyrmagyň şablonlary.
(Method123. Project Management Templates).
http://www.method123.com.

Microsoft Korporasiýasy. Microsoft çözüwleriniň strukturasy
(Microsoft Corporation. Microsoft Solutions Framework).
http://www.microsoft.com/technet/solutionaccelerators/msf/default.mspx.

Döwlet söwdasy ofisi. Prince2.
(Office of Government Commerce. Prince2).

http://www.ogc.gov.uk/methods_prince_2.asp.

Taslamany dolandyrmak instituty. Resurslar.
(Project Management Institute. Resources).
http://www.pmi.org/Resources/Pages/Default.aspx.

Glossariý

Çaklamalar	Taslamanyň üstünligine täsiri bolan, taslamanyň ýolbaşçylarynyň gözegçiligi astynda bolmadyk daşarky faktorlar
Etalon bahalandyrma Benchmarking	Şol bir sektordaky ýokary öndürijilikli guramalara görä syýasatlary, bar bolan tejribäni we ýerine ýetirilişi deňeşdirmek we ölçemek bilen, gurama üçin mümkin bolan taslamalaryň identifikasiýasyny ýeňilleşdirýär
Biznes-meýilnama	Problemanyň çözüwi ýa-da ony düzediş serişdesi hökmünde goşulyşmagy ýa-da başlangyjy delillendirýän resminama
Konstruirlemek	Öz içine bar bolan programma üpjünçiliginiň bahalandyrylmagyny we satyn alynmagyny, goşmaça programma üpjünçiligini işläp düzmegi, hereketleriň jikme-jikleşdirilen spsifikasiýasyny, ähli elementleriň bir bitewä integrirlenmegini, programma üpjünçiligini testirlemegiň yzygiderli derejelerini alýar.
Ahyrky ulanyjy	Önümi ulanýan adam, topar ýa-da gurama
Tehniki-ykdysady esaslandyryş	Taslamany guraýjylara taslamany işe goýbermek we iň islenilýän wariantlary saýlap almak üçin çözüwi kabul etmäge esasy bermek üçin teklip edilen taslama bilen baglanyşykly deslapky problemalaryň gysgaça synyny üpjün etmek üçin niýetlenilen.
Täsirli şahslar	Adamlar we toparlar, olar taslamanyň netijelerini satyn almak ýa-da ulanmak bilen gös-göni baglanyşykly bolmasalar hem, özleriniň guramadaky ýa-da jemgyýetdäki ýagdaýy sebäpli taslamanyň kursuna položitel ýa-da ortisatel täsir edip bilerler.
Informasion we kommunikasion tehnologiýalar	Gulluklar, goşundylar we tehnologiýalar, olar enjamlaryň we programma üpjünçiliginiň dürli görnüşlerini ulanýarlar, köplenç telekommunikasion torlaryň üsti bilen özara gatnaşyk

	saklaýarar
IKT oblastyndaky taslamalar	IKT-ä esaslanan çözüwler, olar hökümetiň kesgitli bir hyzmatlaryna we strategiki zerurlyklaryna laýyk gelýärler.
Logiki-strukturalaýyn çemeleşme	Dolandyryş guraly, ol taslamany işläp düzmek tapgyryndan meýilnamalaşdyrmak tapgyryna geçmekde intellektual prosesi derňemäge we guramaga kömek edýär
Logiki-strukturalaýyn matrisa	Taslamanyň dizaýny boýunça işleriň rezýumesi, ol struktura logikasynyň derňewi geçirilenden soňra alynýar
Göz astynda saklamak	Ähli meýilnamalaryň ýerine ýetirilişini (goşantlary we netijeleri) we hiliň standartlaryny barlamak prosesi; töwekgellik oblastlaryny ýüze çykarmaga we dolandyrmaga mümkinçilik berýär.
Çelgiler (gözegçilik nokatlary diýlip hem atlandyrylýarlar)	Olara ýetilmek tapgyryň ýa-da meseleleriň toplumynyň tamamlanmagyny aňladýan netijeler.
Ekspluatasiýa	Ulgamyň dowam edilýän ulanylmagy, ol öz içine insidentler, ýalňyşlar boýunça işçi talaplar, ulgamyň gurşawyndaky üýtgemeler we ulanyjylaryň zeruryklary barada hasabatlary bermegi alýar.
Üýtgemeleri dolandyrmak boýunça guramaçylyk meýilnamasy	Guramadaky adamlaryň özüni alyp barşyna taslamanyň täsirini (položitel ýa-da otrisatel) ýetirmeklige niýetlenilen meýilnama.
Eýeçilik	Eýeçiligi almak – ösüş prosesi we onuň netijeleri üçin jogapkärçiligi almak prosesi, hem-de, degişlilikde, ymykly tagallalary we resurslary goýmaga taýýarlyk; umuman alanyňda, ösüş boýunça hereketleriň durnuklylygy üçin

	öňünden döreýän şert hökmünde bahalandyrylýar.
Gatnaşmak	Proses, onda çekilen adamlar ösüş taslamalarynda we maksatnamalarynda hyzmatdaşlyk edýärler; başarnyklary, bilimleri we tejribäni almak terminlerinde, öz güýçlerine uly ynamlara getirmek bilen, şahslara we toparlara ygtyýarlyklary geçirmek hökmünde hem seredilýär.
Meýilnama-laşdyrmak	Tapgyr, onda taslamanyň gurşawy derňelýär, taslama barada düşündirmeler we çaklamalar kesgitlenilýärler, mazmun, talaplar we resurslaryň parametrleri (wagt, çykdajylar we adamlar), töwekgellikleri hem öz içine almak bilen, identifisirlenilýärler.
Programma-laşdyrmak	Proses, onda hereketleriň programmasy kesgitlenilýär we yzygiderli meýilnama ýerleşdirilýär, ol (milli ýa-da ýerli) syýasata, gün tertibine, strategiýa we maksatlara, hem-de kesişýän temalara esaslanandyr, bu taslamalary işläp düzmek we meýilnamalaşdyrmak proseslerinde seredilýär.
Taslama	Aralyk hereketler, olar anyk maksada ýetmek üçin resurslary ulanýarlar, çykdajylary emele getirýärler, wagtyň kesgitli aralygynyň dowamynda çykyş netijelerini döredýärler.
Taslamanyň ekspertizasy	Formal syn we hili barlamak üçin dolandyryş guraly
Taslamany tamamlamak	Tapgyr, onda taslama boýunça işler tamamlanýar we çykyş netijelerine ýetilýär, şol sanda, hasabatlylyk, maliýe borçnamalary we tölegler, olar taslamany degişli guraýjylar tarapyndan kabul edilendirler.
Taslamanyň tarapdarlary	Taslamanyň goragçylary ýa-da taslamany elmydama goldajak adamlar.
Taslama siklini dolandyrmak	Taslamanyň ýaşaýyş sikliniň dowamynda ulanylýan dolandyrş işleri we çözüwleri kabul etmek proseduralary, esasy meseleleri, rollary we borçlary, esasy resminamalary we

	çözüwleriň wariantlaryny öz içine almak bilen.
Taslamany durmuşa geçirmek	Netijeleri öndürmek üçin talap edilýän çäreleriň sanawy, olar ahyrky ulanyjy/müşderi üçin çözüwi döredýärler; taslamanyň ähli taslama meýilnamalary ýerine ýetirilýän tapgyry. Bu tapgyryň maksady ýerine ýetirmek proseslerini dolandyrmakdan we gözegçilik mehanizmleriniň işleýändigini kepillendirmekden ybaratdyr.
Taslamanyň başlangyjyny goýmak meýilnamasy	Taslamany kesgitlemek, taslama toparynyň işgärler düzümini saýlap almak we hakyna tutmak, hem-de bolsa Taslamany dolandyrmak Ofisini diklemek ädimleri.
Taslamany dolandyrmak	"Taslama toparyny dolandyrmak we taslamanyň grafigini, çykdajylaryny we töwekgelliklerini gözegçilikde saklamak üçin ulanylýan ýörelgeleriň, tejribäniň we usulyýetleriň toplumy, bular haýran galan müşderilere getirýärler" diýen hatar (Chapman, 1997).
Taslamany dolandyrmak ofisi	Guramanyň ýa-da döwlet edarasynyň çäklerinde taslamany dolandyrmak bilen baglanyşykly prosesleriň standartlaryny kesgitleýär we goldaýar.
Taslamanyň ýolbaşçysy	Taslamany dolandyrmak we ahyrky maksatlara ýetmegiň şertlerini üpjün etmek üçin jogapkär adam.
Taslamanyň partnýorlygy	Özara gatnaşyklar, onda parnýorlaryň umumy göz öňüne getirişleri we maksatlary, resurslary we informasiýalary bar; özara jogapkärçilik we çözüwleri bilelikde kabul etmek; partnýorlaryň her haýsysynyň rollaryny we borçlaryny anyk kesgitlemek; özara hormat; iki taraplaýyn kommunikasiýalar; ekspertizanyň we tejribäniň taslama boýunça aktual bolan ösüş bilen ýerlikli laýyklygy.
Taslamanyň tapgyry	Özara baglanyşykly meseleleriň giň toplumy.
Taslamanyň töwekgellikleri	Kesgitsizlikler, daşarky wakalar ýa-da ýagdaýlar, olar taslamanyň maksatlaryna ýetmekde položitel ýa-da otrisatel

	täsire eýe bolup bilerler.
Taslamanyň sponsorlary	Maliýeleşdirýän tarapdarlar we taslamanyň konsepsiýasynyň “syýasy indossatorlary”.
Taslamanyň meselesi	Kesgitli maksatly kesgitli iş.
Talaplaryň derňewi	Näme etmegiň gerekdigini kesgitleýär.
Syn we bahalandyrmak	Taslamanyň täsirini we uly maksatlara nähili goşandyň girizilendigini ölçeýärler (meselem, hökümediň milli ýa-da ýerli derejelerindäki maksatnamalar). Alnan maglumatlar we netijeler meýilnamalaşdyrmak we programmalaşdyrmak boýunça geljekki işler üçin esas bolup gulluk ederler.
Masştabyň ýaýramagy	Bu taslamanyň mazmunyndan gyşarmalar; taslamanyň deslapky mazmunynda öň ylalaşylmadyk ýa-da seredilmedik “goşmaça elementler”.
Sosial durnuklylyk	Sosial kapitala hyzmat etmek, ol öz içine “maýa goýumlaryny we hyzmatlary alýar, olar jemgyýetiň esasy strukturasyny döredýärler; gymmaty peseldýär we hyzmatdaşlygy ýeňilleşdirýär: ynam operasion çykdajylary peseldýär” (Goodland).
Gyzyklanýan taraplar	Taslamanyň ýa otrisatel, ýa-da položitel netijeleri bilen, hem-de teklip edilen goşulyşmanyň netijelerine degip biljekler bilen täsir edilenler.
Ulgamy taslamalaşdyrmak	Ulgamlaýyn talaplar baradaky Deklarasiýada kesgitlenilen funksiýalary önümiň “nähili” ýerine ýetirmelidigini belleýär; onuň çelgisi Ulgamlaýyn taslamalaşdyrmagyň ylalaşylan spesifikasiýasy bolup durýar.

Instruktor üçin bellikler

“Okuw modullarynyň tapgyry barada” atlandyrylan bölümde bellenilişi ýaly tapgyryň bu we beýleki modullary dürli görnüşli we üýtgeýän milli şertlerde dürli diňleýjiler üçin gymmatly bolmak üçin niýetlenilendirler. Bu modullar doly ýa-da bölekler boýunça hem-de dürli režimlerde – real wagt režiminde hem, şeýlede awtonom režimde hem hödürlenilip bilner ýaly görnüşde işlenilip düzülendirler. Modul aýratyn okuwçylar we okuwçylaryň toparlary tarapyndan okuw jaýlarynda, şeýle hem döwlet edaralarynyň çäklerinde öwrenilip bilner. Gatnaşjylaryň derejesi we okuw sapaklarynyň dowamlylygy hödürlenilýän informasiýanyň detallaşdyrylmagynyň göwrümini kesgitlär.

Bu bellikler modulyň informasiýasyny has netijeli hödürlemek boýunça käbir ideýalary we teklipleri instruktorlaryň ünsüne teklip edýär. Okuw çemeleşmeleri we strategiýalary boýunça mundan buýanky görkezmeler *Döwlet dolandyryşynyň liderleri üçin IKT Akademiýasy* üçin gapdalyndan goşulýan material hökmünde işlenilip düzülen okuw maksatnamalaryny işläp düzmek boýunça maglumat kitabynda berlendirler. Gollanma http://www.unapcict.org/academy salgy boýunça elýeterlidir.

Mazmun we usulyýet

Modul ýedi bölümden durýar, olar taslamalary dolandyrmagyň dürli tapgyrlaryndaky esasy düşünjeleri berýärler, hem-de bolsa mysallar we gönükmeler bar, olar taslamalary dolandyrmagyň ýörelgelerini we strategiýalaryny görkezmäge niýetlenilendirler. Instruktorlara getirilen mysallary giňeltmek we üýtgetmek, we/ýa-da olaryň pikiriçe treninge gatnaşyjylar üçin has netijeli we ähmiýetli bolan gönükmeler bilen doldurmak teklip edilýär. Taýýarlykda merkezi ýeri aşakdaky eýelär diýlip hasaplanylýar:

Ýörelgeleri kesgitlemek – ýörelgeler umumy ugradyş nokady ýa-da has çuň düşünmäni işläp düzmek üçin esas hökmünde, ýörelgeleriň kesgitli şertlerde nähili işleýändiklerini mundan buýanky derňemek ýoly bilen, anyk kesgitlenilmelidirler.

IKTÖ-niň bazalaýyn esaslary – taslamalary dolandyrmak boýunça, hem-de IKT oblastyndaky taslamalary dolandyrmak boýunça köp maglumat materiallary bar, olar uniwersal ulanylyşly umumy ýörelgeler bolup durýarlar. Emma materiallaryň köpüsi telekeçilik we girdejili kärhanalaryň kontekstinde ýazylandyrlar. Bu modul, Döwlet dolandyryşynyň liderleri üçin IKT Akademiýasynyň tapgyryndaky

beýlekiler bilen bir hatarda, ösüş üçin IKT perspektiwalary bilen we elektron hökümediň hyzmatlaryny bermek boýunça gurşaw bilen integrirlenendir.

Rollar we funksiýalar – adamlar taslamalary dolandyrýarlar, taslamalar bolsa adamlara täsir edýärler. Ösüş oblastyndaky taslamalar, hususan-da, taslamalaryň adamlara täsirine ünsi jemlemelidirler. Şeýlelikde, IKT oblastyndaky taslamalary dolandyrmagyň dürli tapgyrlarynda aýratyn şahslaryň we toparlaryň rollaryna üns bermek gerek.

Etalon standartlar – taslamalary dolandyrmak boýunça dürli halkara standartlary bilen tanyşmak taslamalaryň ýolbaşçylary üçin möhüm roly oýnaýar.

Taslamalary dolandyrmagyň gurallary we usullary – degişli gurallary we usullary ulanmak ýolbaşçylaryň netijeliligini we täsirliligini ýokarlandyryp biler. Bu gurallaryň we usullaryň dogry ulanylyşyny görkezmek zerurdyr.

Treninge gatnaşyjylar bazalaýyn taýýarlygyň ýa-da IKT-ni ulanmaga meýilliligiň dürli derejelerine, hem-de bolsa dolandyryş tejribesine eýe bolup bilerler. Şeýlelikde, garaşmalary we perspektiwalary takyklamakdan başlamak peýdaly bolardy. Olaryň tejribesiniň modulyň mazmunyny ara alyp maslahatlaşmagy baýlaşdyrjak informasiýanyň we bilimleriň baý çeşmesi bolup durýandygyny hem ykrar etmek möhümdir. Mysallar gatnaşyjylaryň tejribesi esasynda gurlup bilnerler.

Okuw sapaklaryny toparlarda ara alyp maslahatlaşmalaryň köpsanlysy we praktiki gönükmeler bilen maksimal interaktiw görnüşde geçirmek gerek. Ýerli okuw sapaklarynda has ähmiýetli we netijeli taýýarlyk üçin gowusy ýerli dili ulanmak gerekdir.

Sapaklary strukturirlemek

Dürli dowamlylygy bolan okuw sapaklary üçin öwretmegiň mazmuny saýlanylyp alnanda oriýentir hökmünde aşakdakylary ulanyp bolar.

Dowamlylygy 90 minut bolan sapaklar üçin

Sapak ösüş nukdaýnazaryndan IKT taslamalaryny dolandyrmagyň synyny üpjün etmelidir, şol sanda, taslamalaryň tapgyrlaryny, hem-de IKTÖ taslamalaryny netijeli dolandyrmak oblastynda alnan tejribeleri (şu modulyň 1-nji bölümi).

Dowamlylygy 3 sagat bolan sapaklar üçin

Ösüş nukdaýnazaryndan IKT taslamalaryny dolandyrmagyň synyna goşmaça, üýtgemeleri guramaçylyk dolandyrmalaryň ähmiýetini we taslamanyň gyzyklanýan taraplarynyň gatnaşmagyny ara alyp maslahatlaşmak gerek (2-nji bölüm).

Dowamlylygy bir gün bolan sapaklar üçin (6 sagat)

Bir günden ybarat sapak dersi derňemegi, başlangyçlary goýmak, meýilnamalaşdyrmak we mazmuny kesgitlemek soraglarynda problemalary we tejribeçiligi öz içine almalydyr (3-nji bölüm). IKT oblastynda taslamalary meýilnamalaşdyrmagyň konsepsiýalaryny, ýörelgelerini we standartlaryny görkezmek üçin tematiki barlaglar ulanylmalydyrlar.

Dowamlylygy üç gün bolan sapaklar üçin

Üç günlük maslahatda taslamalary meýilnamalaşdyrmagyň, durmuşa geçirmegiň, gözegçiligiň we monitoringiň esasy aspektleri (4-nji bölüme çenli) tematiki barlaglaryň we praktiki işleriň derňewi esasynda öwrenilmelidir. Soňky ýagdaýda gatnaşyjylara olaryň öň çekilen ýa-da häzirki wagtda gatnaşýan IKT oblastyndaky iş ýüzündäki taslamalarda ulanylýan dolandyryşyň usullaryny we gurallaryny ulanmak teklip edilmelidir. Ondan başga-da, taslamalary dolandyrmagyň bu usullaryny we gurallaryny ulanmak oblastynda soraglara seretmek we olary ara alyp maslahatlaşmak maksatlary bilen gatnaşyjylar üçin mümkinçilikleri üpjün etmek gerekdir.

Dowamlylygy bäş gün bolan sapaklar üçin

Bäş günlük maslahat, taslamalar boýunça soňraky işleri hem öz içine almak bilen (7-nji bölüm), taslamany dolandyrmagyň ähli tapgyrlaryny diňe bir gurşap almagy üpjün etmän, eýsem IKT-niň real taslamasy esasynda okatmak çemeleşmesini ulanmaga mümkinçilik berer, onuň üçin gatnaşyjylar IKT oblastyndaky taslamany dolandyrmagyň doly meýilnamasyny taýýarlamalydyrlar we ara alyp maslahatlaşmalydyrlar, ony soňra olar durmuşa geçirmek üçin "öýe alyp gidip" bilerler.

Resurslar

Modul taslamalary dolandyrmak boýunça birnäçe onlaýn okuw resurslaryna salgylanmalary özünde saklaýar. Treninge gatnaşyjylary, olaryň gatnaşýan real taslamalarynyň zerurlyklaryny we borçnamalaryny hasaba almak bilen, bu resurslary öwrenmäge höweslendirmek gerekdir.

Awtorlar barada

Mariýa Huanita R.Makapagal (Maria Juanita R. Macapagal) ösüşi dolandyrmak oblastynda 15 ýyldan hem köp iş tejribesine eýedir, bu tejribe meýilnamalaşdyrmagy, durmuşa geçirmegi, monitoringi we bahalandyrmagy, hem-de bolsa ösüşiň dürli oblastlarynda potensialy ösdürmegi gurşap alýar. Ol Filippinlerde we Günorta-Gündogar Aziýanyň beýleki böleklerinde hususy sektorda, döwlet we döwlete degişli bolmadyk guramalarda berkitmegiň institusional strategiýalaryny amala aşyrmaklyga kömek etdi. Ol KHÖA (CIDA) tarapyndan maliýeleşdirilen taslamalarda konsultant hökmünde hem işledi, olara degişli: netijelilik we täsirlilik üçin elektron dolandyryş boýunça taslama, tehniki kömegiň syýasatyny we serişdelerini okatmak, Filippinleriň we Kanadanyň arasyndaky hyzmatdaşlyk boýunça ofis.

Jon J.Makasio (John J. Macasio) bilimi dolandyryş edaralarynda işiň 20 ýyldan hem köp tejribesine eýedir, hem-de IKT oblastyndaky taslamalary dolandyrmak boýunça 11 ýyllyk tejribä eýedir. Ol döwlet edaralary, hususy okuw jaýlary we kärhanalar üçin tehniki konsultatiw hyzmatlary bermäge, strategiki meýilnamalaşdyrmaga we maksatnamalary işläp düzmäge giňden gatnaşýar. Filippinleriň Informasion we kommunikasion tehnologiýalar boýunça Komissiýasyndaky öz işi wagtynda ol elektron hökümediň, Kompýuterleşdirmegiň Milli institutynda IKT we kärhanalaryň arhitekturasy oblastyndaky taslamalary dolandyrmagy öwretmegiň maksatnamalaryny işläp düzdi we olara hemaýat berdi. Ol mugallymlar we döwlet ýolbaşçylary üçin IKT oblastyndaky kompetentligiň Milli standartlaryny işläp düzmeklige hem gatnaşdy.

IKTÖ AÝOM

BMG-yň ýanyndaky Ösüş üçin informasion we kommunikasion tehnologiýalaryň Aziýa-Ýuwaş okean okuw merkezi BMG-yň Aziýa we Ýuwaş okean üçin Ykdysady we sosial Iş toparynyň (AÝOYSIT, ESKATO) kömekçi edarasy bolup durýar. IKTÖ AÝOM edarasynyň maksady AÝOYSIT-e agza ýurtlaryň adam we institusional potensialyny döretmegiň esasynda, olaryň sosial-ykdysady ösüşinde IKT-ni ulanmak boýunça tagallalaryny işeňňirleşdirmek bolup durýar. IKTÖ AÝOM edarasynyň işi üç sany esasy komponentlere jemlenendir:

1. Okatmak. Ol IKT oblastynda syýasaty işläp düzüjileriň we IKT hünärmenleriniň bilimlerini we başarnyklaryny ýokarlandyrmak üçin, hem-de bolsa IKT oblastynda instruktorlaryň we okuw mekdepleriniň potensialyny berkitmek üçin niýetlenilendir;
2. Ylmy-derňewler. IKT oblastynda adam resurslarynyň ösüşi bilen baglanyşykly analitiki ylmy derňewleri geçirmek üçin niýetlenilen;
3. Maslahat bermeler. AÝOYSIT-iň agzalaryň we assosiirlenen agzalaryň adam resurslaryny ösdürmek boýunça maksatnamalarda maslahat beriş hyzmatlaryny bermek üçin niýetlenilen.

IKTÖ AÝOM Koreýa Respublikasynda, Inçon şäherinde ýerleşýär.
http://www.unapcict.org.

AÝOYSIT

AÝOYSIT Birleşen Milletler Guramasynyň sebitleýin kiçi düzüm bölegi bolup durýar we ol Aziýa-Ýuwaş okean sebitinde ykdysady we sosial ösüş boýunça BMG-yň esasy merkezi hökmünde çykyş edýär. Onuň meselesi özüniň 53 agzalarynyň we 9 assosiirlenen agzalarynyň arasynda hyzmatdaşlygy berkitmekden ybaratdyr. AÝOYSIT global hem-de milli derejelerde maksatnamalar we problemalar arasynda strategiki arabaglanyşygy üpjün edýär. Ol sebitiň ýurtlarynyň hökümetlerine sebitleýin pozisiýalary berkitmek işinde goldawy berýär we dünýäde globalizasiýa şertlerinde unikal sosial-ykdysady problemalary çözmekde sebitleýin çemeleşmeleri goraýar. AÝOYSIT Tailandyň Bangkok şäherinde ýerleşýär.

http://www.unescap.org

Döwlet dolandyryşynyň liderleri üçin IKT Akademiýasynyň modullarynyň tapgyry

http://www.unapcict.org/academy

Akademiýa IKTÖ oblastynda ählitaraplaýyn gurşap alyjy okuw maksatnamasy bolup durýandyr, ol sekiz moduldan ybaratdyr, olaryň esasy maksady syýasaty işläp düzüjileri milli ösüşiň maksatlaryna ýetmek we "sifrleýin üzülmäni" ýeňip geçmek üçin IKT-niň mümkinçiliklerini doly ölçegde ulanmak boýunça zerur bilimler we başarnyklar bilen üpjün etmek bolup durýar.

Modul 1 – IKT we doly bahaly ösüşiň arasyndaky özara baglanyşyk

Müňýyllygyň ösüş Maksatlaryna ýetmek üçin IKT-ni ulanmak oblastynda esasy çözüwler we soraglar syýasaty döretmekden tapgyryndan durmuşa geçirmeklige çenli şöhlelendirilýärler.

Modul 2 – Ösüş maksatlary üçin IKT syýasaty, prosesleri we dolandyryş

Esasy üns IKTÖ syýasatyny döretmek we dolandyrmak soraglaryna berilýär, hem-de bolsa milli syýasatyň, strategiýalaryň we çarçuwalaýyn strukturalaryň IKTÖ-e hemaýat berýän aspektleri boýunça möhüm maglumat teklip edilýär.

Modul 3 – Elektron hökümeti ulanmak

Elektron hökümetiň konsepsiýalary, ýörelgeleri, goşundylaryň görnüşleri öwrenilýär. Bu ýerde elektron hökümetiň ulgamlaryny gurmak we taslamalaşdyrmak prosesiniň düşünjelerini kesgitlemegiň soraglaryna hem seredilýär.

Modul 4 – IKT-niň ösmeginiň tendensiýalary

IKT oblastynda häzirkizaman tendensiýalarynyň we ösüşiň geljekki ugurlarynyň derňewini saklaýar. Bu ýerde IKTÖ oblastynda çözüwleri kabul etmekde esasy tehniki we syýasy pikir ýöretmelere hem seredilýär.

Modul 5 – Internedi ulanmagy dolandyrmak

Internet toruny ulanmagy we peýdalanmagy düzgünleşdirýän halkara syýasatynyň we proseduralarynyň mundan buýanky ösüşine seredilýär.

Modul 6 – Informasion-torlaýyn howpsuzlygy we şahsy durmuşyň eldegrilmesizligini üpjün etmek

Informasion howpsuzlyk oblastynda soraglara we tendensiýalara, hem-de bolsa informasion howpsuzlygy üpjün etmek boýunça strategiýany işläp düzmek prosesine seredilýär.

Modul 7 – IKT oblastyndaky taslamalary nazaryýetde we tejribeçilikde dolandyrmak

IKTÖ oblastyndaky taslamalara gatnaşygy bolan taslamalary dolandyrmak konsepsiýalary, şol sanda, taslamalary dolandyrmak oblastynda giňden ulanylýan usullar, prosesler we düzgünler hödürlenilýärler.

Modul 8 – Ösüş maksatlary üçin IKT-ni maliýeleşdirmegiň wariantlary

IKTÖ we elektron hökümeti oblastynda taslamalary maliýeleşdirmegiň wariantlary öwrenilýärler. Ösýän ýurtlarda maliýeleşdirmegiň has peýdaly warianty hökmünde döwlet-hususy hyzmatdaşlygy şöhlelendirilýär.

Häzirki wagtda modullaryň ähmiýetliligini üpjün etmek we dürli ýurtlarda syýasaty işläp düzüjileriň zerurlyklaryny kanagatlandyrmak üçin Akademiýanyň milli hyzmatdaşlary tarapyndan ýerli tematiki ylmy barlaglar bilen bu modullaryň üstleri dolduryldy. Bu modullar dürli dillere hem terjime edildi. Ondan başga-da, syýasaty işläp düzüjiler üçin, olaryň aktuallygyny üpjün etmek, hem-de bolsa 21-nji asyryň IKTÖ gönükdirilen täze modullary işläp düzmek maksatlary bilen, modullar regulýar esasda täzelenilip durlar.

IKTÖ AÝOM wirtual Akademiýasy (AVA – http://ava.unapcict.org)

- *Akademiýada* distansion okatmagyň Internet-platformasy
- Akademiýanyň ähli modullarynyň, şol sanda, wirtual umumy sapaklar, prezentasiýalar we tematiki ylmy barlaglar üçin onlaýn režimde elýeterliligi üpjün etmek işlenilip düzüldi.
- Okaýan şahslara öz seretmegi boýunça materiallary öwrenmäge mümkinçilik berýär.

Bilelikdäki iş üçin IKTÖ-niň elektron merkezi
(e-Co Hub – http://www.unapcict.org/ecohub)

- IKTÖ oblastynda bilimleri alyş-çalyş etmek üçin resurs we torlaýyn portal.
- Modullaryň mazmunyna oňaýly elýeterliligi berýär.
- Ulanyjylar onlaýn režimde diskussiýalara gatnaşyp we e-Co Hub praktikleriniň Internet jemgyýetçiliginiň bölegi bolup bilerler, ol tejribäni alyş-çalyş etmek we IKTÖ oblastynda bilimleriň esasyny giňeltmek üçin gulluk edýär.

AVA we e-Co Hub tarapyndan berilýän hyzmatlardan doly ölçegde peýdalanmak üçin şu salgy boýunça hasaba alnyň: http://www.unapcict.org/join_form.

Döwlet dolandyryşynyň liderleri üçin
IKT Akademiýasynyň modullarynyň tapgyry

Mariýa Huanita R.Makapagal we Jon J. Makasio

Modul 7: IKT oblastyndaky taslamalary nazaryýetde we tejribeçilikde dolandyrmak

Iňlis dilinden terjime
A.S.Bakenowyň redaksiýasy astynda

Rus dilinden terjime eden
G.M.Esenamanow

Ofset kagyzy. Arial garniturasy
14,18 çap sahypasy. Tiražy: 200 sany

Sahypalama M.Usubalyýewa tarapyndan amala aşyryldy

Dizaýn we belgileme: Scandinavian Publishing Co., Ltd and studio triangle

Gyrgyz Respubikasynyň Informasion tehnologiýalaryň Milli merkezinde we OcOO HK "Zest-Asia" çap edildi