

**Есенгельдина А.С.\***

э.ғ.к., профессор  
«Зерттеулер, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС  
Астана, Қазақстан  
E-mail: [yanar77@inbox.ru](mailto:yanar77@inbox.ru)  
<https://orcid.org/0000-0002-7752-916X>

**Байбусинова Ж.Б.**

Қазақстан Республикасы Президентінің  
жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы  
Астана, Қазақстан  
E-mail: [zh.baibussinova@gmail.com](mailto:zh.baibussinova@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4695-4320>

**Халбаев Е.Ә.**

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы  
Мемлекеттік басқару академиясы  
Астана, Қазақстан  
E-mail: [khalbayev.ya@gmail.com](mailto:khalbayev.ya@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3006-1742>

## МЕМЛЕКЕТТІК БАҒДАРЛАМАЛАРДЫ БАСҚАРУДАҒЫ ЖОБАЛЫҚ КЕҢСЕЛЕРДІҢ ЖЕТІЛУІН БАҒАЛАУДЫҢ ЗАМАНАУИ ҚҰРАЛДАРЫ

**Аңдатпа.** Мақалада мемлекеттік бағдарламаларды тиімді басқарудағы жобалық кеңселердің жетілуін бағалаудың заманауи құралдары қарастырылған. Сауалнама және өзін-өзі бағалау, сыртқы аудиттер мен сертификаттар және жобаларды басқаруды автоматтандыру жүйелері сияқты жобалық кеңселердің жетілу құралдары бақылау мен ашықтықтың жоғары дәрежесін қамтамасыз етеді.

Мақалада жобалық кеңсенің күшті және әлсіз жақтарын анықтауға көмектесетін SWOT талдау тәсілдері, сондай-ақ жобалардың орындалу динамикасын бағалау үшін негізгі тиімділік көрсеткіштерін әзірлеу жүйеленген. Мақала авторлары жобаларды іске асыру уақытын қысқартуға, шығындарды азайтуға және олардың табыстылығын арттыруға ықпал ететін осы құралдарды енгізу кезеңдерін ұсынды. Жобаларды дұрыс ұйымдастырылған басқару бағдарламаларды іске асырудың тиімділігін арттыруға, тәуекелдерді азайтуға және процестердің ашықтығын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Авторлардың пікірінше, құралдарды біріктіру елдің халықаралық аренадағы бәсекеге қабілеттілігінің өсуіне және инфрақұрылымды дамытуды, жұмыс орындарын құруды және халықтың өмір сүру сапасын жақсартуды қоса алғанда, елеулі әлеуметтік және экономикалық әсерлерге әкеледі. Осы нәтижелерге қол жеткізу үшін саяси қолдау, білікті кадрларды даярлау және заманауи технологияларды пайдалану сияқты қолайлы жағдайлар жасау қажет.

**Түйін сөздер:** жобалық басқару, жобалық кеңсе, жетілуді бағалау, мемлекеттік бағдарлама, тиімділік

### ■ Кіріспе

Мемлекеттік бағдарламалар мен стратегиялық жобалардың күрделілігі мен ауқымы қазіргі әлемде үнемі өсіп келе жатқан бастамаларды үйлестірудің, бақылаудың және ашықтықтың жоғары деңгейін талап етеді. Экономиканың, инфрақұрылымның және әлеуметтік саланың негізгі секторларын дамытуға бағытталған мемлекеттік бағдарламалар елдің орнықты өсуін қамтамасыз етуде және бәсекеге қабілеттілігін арттыруда маңызды рөл атқарады. Алайда, мұндай жобаларды жүзеге асыру көбінесе шектеулі ресурстар, күрделі құрылымдық өзара әрекеттесу, жоғары тәуекелдер және мерзімдер мен бюджеттерді қатаң сақтау қажеттілігі сияқты көптеген қиындықтармен байланысты.

Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасында «мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін арттыру мақсатында жобалық тәсілді енгізу» талабы енгізілді [1].

Мемлекеттік басқарудағы ең тиімді шешімдердің біріне жобалық кеңсенің жетілген құралдарын пайдалану жатады. Жобалық кеңсенің жетілу моделі басқару үдерістерін стандарттауға, ең жақсы тәжірибелерді енгізуге және ресурстарды пайдалануды оңтайландыруға көмектеседі. Жобаны басқарудың заманауи құралдары үдерісті автоматтандыруды және жобаны басқарудың барлық деңгейлерінде ашықтықты арттыруды қамтамасыз етеді.

Жобалық кеңсенің жетілу құралдарын пайдалану жобаларды іске асырудың тиімділігін арттырып қана қоймай, оларды орындауға байланысты тәуекелдерді азайтуға мүмкіндік береді. Олар мемлекеттік жақсы жоспарлауға, ресурстарды бөлуге және үдерісті бақылауға көмектеседі, нәтижесінде стратегиялық бағдарламалар сәтті жүзеге асырылады. Жобалық кеңсенің жетілуін арттыру сонымен қатар елдің халықаралық деңгейдегі орнын нығайта отырып, жұртшылық пен инвесторлардың сенімін арттыруға ықпал етеді.

Осылайша, жобалық кеңсенің жетілу құралдары арқылы мемлекеттік бағдарламаларды сәтті басқаруды зерттеу өзекті болып келеді. Оларды енгізу және пайдалану жобалардың мақсаттарына қол жеткізуді, мерзімдер мен бюджеттердің сақталуын, сондай-ақ мемлекеттік бағдарламалардың жалпы тиімділігін арттыруды қамтамасыз ететін неғұрлым тұрақты және басқарылатын үдерістерді құруға мүмкіндік береді.

Мақаланың мақсаты мемлекеттік бағдарламалар мен жобаларды тиімді басқару үшін жобалық кеңсенің жетілу құралдарын зерттеу болып табылады.

Осы мақсатқа жету үшін келесі міндеттерді шешу қажет:

- жобалық кеңсенің жетілуіне қатысты ғылыми мақалаларға шолу жасау;
- жобалық кеңсенің заманауи құралдарын ашу;
- бағдарламаларды басқарудағы жобалық кеңсенің әсерін анықтау.

Мақаланың ғылыми жаңалығы мемлекеттік бағдарламалар мен стратегиялық жобаларды басқару шеңберінде жобалық кеңселердің жетілуін бағалаудың заманауи құралдарын жүйелеу және кешенді талдау болып табылады. Ол үшін жобаларды басқаруды автоматтандыру құралдарын (Jira, MS Project, Primavera) мемлекеттік бағдарламалардың орындалуын оңтайландыру үшін жобалық кеңсенің жетілу модельдерімен біріктіру мүмкіндіктері ұсынылды.

## ■ Әдебиетке шолу

Қазіргі уақытта ғылыми еңбектерде өзгерістерді басқару әдістерін ескере отырып, жобалық кеңселердің жетілуін бағалаудың әртүрлі тәсілдері қарастырылады.

Мәселен, Кук-Джонсон өз жұмысында жобалық кеңселердің жетілуі компанияның стратегиялық мақсаттарына қалай әсер ететінін талдайды. Ол жобаларды басқару үдерістерін ғана емес, сонымен қатар олардың ұйымдық өзгерістерге әсерін ескеретін жобалық кеңсенің жетілуін бағалаудың интеграциялық моделін жасады [2]. Оның зерттеулері жобалық кеңсенің жоғары жетілу деңгейі компанияның нарықтық өзгерістерге бейімділігі мен ішкі тиімділігінің жоғары деңгейімен байланысты екенін көрсетті.

Нортон Дж. Agile әдістемелері мен бұлттық технологияларды енгізу арқылы жобалық кеңселердің жетілуі мен икемділігін арттыруды, сондай-ақ цифрлық трансформацияның әсерін қарастырып, цифрлық технологияларды біріктірген компаниялардың жобаларды басқаруда жоғары нәтижелерге қол жеткізетінін атап өтті [3].

Берк Р. жобалық кеңселер өзгерістерді басқару құралдарын пайдалана отырып, белгісіздік пен нарықтағы жылдам өзгерістер жағдайында өздерінің жетілуін қалай арттыра алатынын талдайды [4]. Ол пандемия сияқты дағдарыс жағдайында жобалық кеңселердің икемділігі мен бейімделуінің маңыздылығын атап көрсетеді және үдерістерді сыртқы өзгерістерге бейімдеуді қамтитын жетілуді бағалау моделін ұсынады.

Хеммингс К. жобалық кеңселердің стратегиялық басқарудағы рөліне және ұзақ мерзімді бизнес мақсаттарын қолдау қабілетіне назар аударды [5]. Ол жобалық кеңсе-

лердің жетілу деңгейін жобаларды басқарудың барлық кезеңдеріндегі компания стратегияларының интеграциясымен байланыстыратын модельді ұсынды. Бұл модель ірі ұйымдар үшін тиімді, бірақ шағын компаниялар үшін күрделі болуы мүмкін, бұл оның әмбебап еместігін көрсетеді.

Риверс М. жобалық кеңселерде цифрлық құралдарды енгізу мен олардың жетілуі мен тиімділігіне әсеріне назар аударады. Ол цифрлық трансформацияның жобалық кеңсенің жетілуін арттырып, жобаны басқарудағы өзгерістерді жеңуге көмектесетінін айтады [6]. Дегенмен, оның тұжырымдары жоғары технологиялық секторларға негізделген, бұл дәстүрлі басқару әдістерін қолданатын компанияларда іске асырылуын шектейді.

Уилсон С. гибридті әдістемелердің (Agile және дәстүрлі) жобалық кеңселердің жетілуі мен тиімділігін арттырудағы рөлін зерттейді. Ол бейімделу мен икемділіктің маңыздылығын атап көрсетеді [7]. Дегенмен, оның зерттеулерінде тәжірибелік жағдайлар мен эмпирикалық мәліметтердің жетіспеушілігі оның тұжырымдарының нақты жобаларда әлсіз екенін көрсетеді.

Қазіргі таңда Қазақстанда жобалық басқару және мемлекеттік бағдарламаларды тиімді жүзеге асыру мәселелері бойынша бірнеше отандық ғалымдар жұмыс жүргізуде. Мәлік А. және т.б. өздерінің зерттеулерінде жобалық басқару жүйесінің мемлекеттік реттеуге әсерін талдап, оның тиімділігін арттыру үшін ұсыныстар береді. Олар мемлекеттік бағдарламаларды жүзеге асыруда жобалық кеңселерді пайдалану қажеттігін және олардың қазақстандық тәжірибеде қолдану мүмкіндіктерін қарастырады [8]. Бұл зерттеу мемлекеттік органдардағы жобалық басқаруды енгізу тәжірибесін талқылауға және оның тиімділігін арттыру жолдарын іздеуге негізделеді.

Есберген Р. және т.б. өз еңбектерінде жобалық менеджмент қағидаттарын мемлекеттік басқару жүйесіне енгізудің артықшылықтарын талқылап, оның тиімділігін арттыру мүмкіндіктерін сипаттайды. Мақалада «Ақтөбе – адалдық алаңы» жобалық офисінің мысалы келтіріліп, оның нәтижесінде азаматтардың мемлекеттік билік органдарына деген сенімін арттыру, тұрмыстық сыбайлас жемқорлықты азайту және әкімшілік рәсімдерді оңтайландыру сияқты маңызды жетістіктерге қол жеткізілгені көрсетіледі [9].

Ахметов Ә. және т.б. Қазақстанда жобалық менеджментті енгізу үдерісін жан-жақты талдайды және мемлекеттік басқаруда жобалық тәсілдің қалай ұйымдастырылғанын сипаттайды. Авторлар атап өткендей, Қазақстандағы жобалық басқару жүйесін енгізу барысында басты үйлестіруші рөлді ҚР Президенті Әкімшілігі іске асырады. Әкімшілік жобалық менеджментті енгізу және мемлекеттік органдарда жобалық кеңселерді құруға жауапты болып табылады. Сонымен қатар, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы маңызды рөл атқарады. Ол мемлекеттік қызметкерлерді жобалық басқару әдістеріне оқыту және олардың біліктілігін арттыру бойынша негізгі платформа ретінде қызмет етеді. Академия заманауи білім беру бағдарламаларын әзірлеу және халықаралық тәжірибелерді енгізу арқылы жобалық кеңселердің жұмысын қолдайды. Кітапта жобалық басқаруды енгізу кезіндегі негізгі мәселелер мен оларды шешу жолдары да талданған. Басты қиындықтардың бірі ретінде мемлекеттік органдардағы бюрократия, өзгерістерге қарсы тұру және ресурстардың шектеулігі көрсетілген [10]. Авторлар осы қиындықтарды еңсеру үшін жобалық басқару жүйесін жетілдіруді, халықаралық тәжірибені қолдануды және мемлекеттік қызметкерлердің біліктілігін арттыруды ұсынады.

Қарастырылған ғылыми еңбектер жобалық кеңселердің жетілуін бағалаудың әртүрлі тәсілдерін ұсынады, бірақ олардың әрқайсысының әртүрлі ұйымдар мен салаларда қолданылуына байланысты шектеулері бар. Бұл зерттеулерде мемлекеттік бағдарламаларды басқарудағы жобалық кеңселердің жетілу құралдары терең талданбайды, тек жекелеген жақтары қарастырылған.

### ■ Әдістер

Мақаланың теориялық және әдіснамалық негізі жүйелік талдаудың жалпы ғылыми әдістері, жобаларды басқару теориясының негізгі ережелері, жобалық кеңсенің жетілу модельдері, сондай-ақ стратегиялық басқару және мемлекеттік бағдарламаларды басқару қағидаттары болып табылады. Зерттеуде тәуекелдерді басқару, ресурстарды бөлу және жобалық үйлестіру әдістері қолданылады, бұл мемлекеттік бағдарламаларды іске асырудың тиімділігін бағалау мен арттырудың кешенді тәсілін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Сондай-ақ, ұлттық деңгейдегі жобаларды басқару мен бағдарламаларды зерттейтін ғалымдардың теориялық әзірлемелері, соның ішінде жетілген жобалық кеңселер арқылы мемлекеттік ресурстарды пайдалану тиімділігін арттыру саласындағы зерттеулері негізге алынды.

### ■ Нәтижелер және талқылау

Ұлттық жобалық басқару жүйесінде енгізілген инфрақұрылым мен экожүйені, сондай-ақ мемлекеттік секторда жасалған қадамдарды ескеру қажет. Қазақстанда мемлекеттік жобалық басқару жүйесі бағдарламаларды тиімді жүзеге асыру, ұлттық басымдықтарды орындау және мемлекеттік ресурстарды оңтайлы пайдалану мақсатында құрылған.

Ұлттық жобалық кеңсе Цифрлық үкімет офисінің құрылымында матрицалық форматта құрылды және бірнеше негізгі бөлімшелерден тұрады. Кеңсенің құрамына Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігінің Жобалық басқару саясаты департаменті, Президенттік офис, Мемлекеттік басқару академиясының Мемлекеттік басқарудағы персоналдың сәйкестігін тану орталығы (бұрыңғы атауы – Мемлекеттік басқарудағы жобалық менеджментті дамыту орталығы) және Жобаларды мониторингілеу және басқару орталығы кіреді (сурет 1). Сонымен қатар, мемлекеттік органдардың жобалық офистері де осы кеңсенің бір бөлігі болып табылады. Жобалық кеңсенің негізгі мақсаты – ұлттық жобалық басқару жүйесін дамыту және мемлекеттік басқаруға енгізу.



Сурет 1. Қазақстандағы жобаларды басқарудың мемлекеттік жүйесі

Ескерту: бұл графикалық ақпаратты ЦДИАӨМ әзірледі және авторлық топтың сұранысы бойынша берді.

Президенттік офис реформалар мен стратегиялық жобаларды жеделдетуге жауапты, ал Мемлекеттік басқару академиясы жобалық менеджмент әдіснамасын және персонал құзыреттерін дамытады. Жобаларды мониторингілеу және басқару орталығы жобалық басқарудың әдіснамалық қолдауын көрсетіп, цифрлық трансформация стратегиясын жүзеге асыруға мониторинг жүргізеді. Мемлекеттік органдардың жобалық кеңселері жобаларды үйлестіру және әдіснамалық қолдаумен айналысады.

Мемлекеттік бағдарламалар мен стратегиялық жобаларды басқару бағалауға нақты құрылым мен жүйелі көзқарасты қажет етеді. Сауалнама, сыртқы аудиттер, үдерістерді автоматтандыру, SWOT талдауы және негізгі тиімділік көрсеткіштері (KPI) сияқты жобалық кеңсенің жетілуін бағалау құралдары бағдарламаларды іске асырудың тиімділігін арттыруда, тәуекелдерді азайтуда және ресурстарды пайдалануды оңтайландыруда маңызды рөл атқарады (сурет 2).





Сурет 2. Мемлекеттік бағдарламалардағы жобалық кеңсенің жетілуін бағалауға арналған құралдар

Ескерту: авторлармен [11, 12, 13, 14, 15] негізінде әзірленген

Мемлекеттік бағдарламаларды басқару шеңберінде әрбір құралды толығырақ қарастырайық:

- сауалнама және өзін-өзі бағалау – бұл мемлекеттік органдардың немесе жобалық кеңселердің қызметкерлері жобаны басқарудың қазіргі жетілу деңгейін бағалай алатын әдістер. Бұл құрал стандартты сауалнамалар мен бағалау формалары негізінде үдерістердің жетілуін және жобалық кеңсенің тиімділігін субъективті қабылдауды анықтауға мүмкіндік береді. Қызметкерлердің сауалнамасы бағдарламаны орындау кезінде қандай кедергілер туындауы мүмкін екенін және құзыреттілікті немесе үдерістерді қай жерде күшейту керектігін анықтайды. Өзін-өзі бағалау бағдарламаны сәтті жүзеге асыруға кедергі болатын ішкі мәселелерді анықтайды. Бұл деректер басқарудың жетілуін жақсарту стратегияларын жасауға көмектеседі;
- сыртқы аудиттер мен сертификаттар CMMI (Capability Maturity Model Integration) және OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) сияқты жетілуді бағалау модельдерін пайдалана отырып жүргізіледі. Бұл аудиттер жобалар мен бағдарламаларды басқару үдерістерінің жетілуіне тәуелсіз баға береді. Халықаралық ынтымақтастыққа немесе жаһандық стандарттарды пайдалануға бағытталған мемлекеттік бағдарламалар жобаларды басқарудың халықаралық талаптарына сәйкестігін растау үшін сыртқы аудиттерді пайдалана алады. OPM3 немесе CMMI моделі бойынша сертификат алу азаматтар мен инвесторлардың мемлекеттік бағдарламаларға деген сенімін арттырады, өйткені ол басқарудың жетілуінің жоғары деңгейін және ресурстарды пайдалану тиімділігін растайды;

- Jira, Microsoft Project және Primavera сияқты автоматтандыру құралдары жоспарлау, ресурстарды бөлу, тапсырмаларды орындау және есеп беру үдерістерін автоматтандыруды қамтамасыз етеді. Бұл жүйелер жобаның барлық деректеріне орталықтандырылған қол жетімділікті қамтамасыз етеді және үлкен, әрі күрделі бағдарламаларды басқаруды жеңілдетеді. Jira Agile әдістемелері бойынша жұмыс істейтін икемді командалар үшін жарамды, Microsoft Project дәстүрлі жобалар үшін тамаша құрал болып табылады, ал Primavera ресурстары мен қатысушылары көп ірі инфрақұрылымдық және өнеркәсіптік жобалар үшін мықты шешім болып табылады;
- SWOT талдауы (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) жобалық кеңсенің күшті және әлсіз жақтарын, сондай-ақ сыртқы мүмкіндіктер мен қауіптерді анықтауға көмектеседі. Бұл құрал жобаны басқарудың тиімділігін арттыру стратегияларын әзірлеу үшін пайдалы. Талдау бағдарламаны сәтті орындау үшін үдерістерді жақсарту және сыртқы мүмкіндіктерді (мысалы, жеке компаниялармен немесе халықаралық ұйымдармен серіктестік) пайдалану әлеуетін бағалауға мүмкіндік береді;
- тиімділіктің негізгі көрсеткіштері (KPI) бағдарламаның міндеттерінің орындалуы мен мақсаттарына жетудің сәттілігін өлшеу үшін қолданылады. KPI жобалардың мерзімінде орындалу көрсеткіштерін, бюджеттің сақталуын, стейкхолдерлердің қанағаттануын және тапсырмалардың орындалу сапасын қамтуы мүмкін. KPI пайдалану барлық мүдделі тараптар, соның ішінде жұртшылық пен инвесторлар үшін бағдарламаның сәттілігін ашық және объективті бағалауға мүмкіндік береді. Бұл әсіресе бюджет қаражатын пайдалануды қатаң бақылау қажет болатын мемлекеттік басқару аясында өте маңызды.

Мемлекеттік бағдарламалар мен стратегиялық жобаларды басқару шеңберіндегі жобалық кеңсенің жетілуін бағалаудың бұл құралдары тапсырмалардың тиімділігін арттыруға, ресурстарды пайдалануды бақылауды жақсартуға, үдерістердің ашықтығын арттыруға және ұлттық мақсаттарға қол жеткізуге көмектеседі. Осы құралдарды бірлесіп қолдану ірі мемлекеттік бастамаларды іске асырудың табыстылығын қолдауға қабілетті жобаларды басқару құрылымын құруға мүмкіндік береді.

Жобалық кеңсенің жетілу құралдарының мемлекеттік бағдарламалардың орындалу деңгейіне әсерін бағалау үшін келесі мәселелерді талқылау ұсынылады:

- *жобалық кеңсенің жетілуін арттыру мемлекеттік бағдарламалар мен жобаларды басқару сапасын жақсартуға, табысты аяқталған жобалар санын ұлғайтуға және шығындарды азайтуға әкеледі.* Жобалық кеңселердің жетілуін дамыту мемлекеттік бағдарламалар мен жобалардың сәттілігінің маңызды факторы болып табылады, олар көбінесе күрделі деңгейімен және көптеген мүдделі тараптармен сипатталады. Жетілдірілген жобалық кеңсе жобалары мерзімінде және бюджет шеңберінде сәтті аяқталу мүмкіндігіне ие. Жетілген жобалық кеңсе басқару үдерістерінің оңтайландыруды қамтамасыз етеді, бұл ресурстарды жақсырақ бөлуге, тәуекелдерді нақты басқаруға және аяқталмаған немесе сәтсіз жобалардың азаюына әкеледі. Жобаларды басқарудың стандартталған және жетілдірілген үдерістері негізсіз шығындардың, артық шығындардың және ресурстардың қайталануының төмендеуіне әкеледі. Жетілген жобалық кеңсе бюджеттерді тиімдірек басқаруға және қателерді немесе кідірістерді түзету шығындарын азайтуға көмектеседі, бұл әсіресе бюджеті шектеулі және жауапкершілігі жоғары мемлекеттік бағдарламалар үшін маңызды;
- *жобаларды басқару үшін автоматтандыру құралдарын пайдалану ашықтықты арттыру және әкімшілік кедергілерді азайту арқылы олардың өнімділігін арттырады.* Jira, Microsoft Project, Primavera және басқа жобаларды басқару жүйелері сияқты заманауи автоматтандыру құралдары күнделікті тапсырмаларды автоматтандыру, жұмыс ашықтығын арттыру және әкімшілік жүктемені азайту арқылы өнімділікті айтарлықтай жақсартады. Автоматтандыру құралдары жобаның барысы, мерзімі,

ресурстары және міндеттері туралы ақпаратқа нақты уақыт режимінде қол жеткізеді. Бұл жоба менеджерлері мен мүдделі тараптарға не болып жатқанын көруге және негізделген шешімдер қабылдауға мүмкіндік береді. Автоматтандыру құралдары жобаны басқаруға қатысты бюрократиялық кедергілерді азайтуға көмектеседі. Жоспарлау, тапсырмаларды бөлу, орындалуды бақылау және есеп беру сияқты процестерді автоматтандыру жобалау топтарына жүктемені азайтады және оларға негізгі жұмысты орындауға назар аударады. Бұл әсіресе әкімшілік үдерістер айтарлықтай баяулауы мүмкін ірі мемлекеттік жобалар үшін өте маңызды;

- *жобалық кеңсе жетілуінің жоғары деңгейіне икемді және бейімделгіш тәсілдерді енгізу, ұйымдық мәдениетті жақсарту және мүдделі тараптарды тарту арқылы қол жеткізіледі.* Жобалық кеңсенің жетілуі тек үдерістерді рәсімдеу және жобаларды басқаруды стандарттау арқылы ғана емес, сонымен қатар икемді тәсілдерді енгізу және мүдделі тараптардың қатысуын қолдайтын қолайлы ұйымдастырушылық мәдениетті құру арқылы анықталады. Икемділік жобалық кеңсеге өзгермелі жағдайларға тез бейімделуді қажет ететін күрделі жобаларды басқаруға көмектеседі, бұл әсіресе саяси, экономикалық және әлеуметтік өзгерістерге жиі ұшырайтын ететін мемлекеттік бағдарламалар үшін өте маңызды.

Талқыланған осы үш мәселе жобалық кеңсенің жетілуі, автоматтандыру құралдарын енгізу және икемділік пен қатысу мәдениетін құру арқылы жобаны сәтті басқарудың негізгі факторларын көрсетеді. Осы тәсілдерді қолдану мемлекеттік бағдарламаларда да, жеке бастамаларда да жобаларды басқару тиімділігінің көрсеткіштерін жақсартуға, олардың табыстылығын арттыруға және шығындарды азайтуға әкеледі.

Бұл зерттеу жобалық кеңселердің жетілуін бағалау әдістерін жүйелі түрде қарастыру арқылы мемлекеттік бағдарламаларды басқару сапасын жақсарту үшін маңызды құралдар ұсынатындығын көрсетеді. Алынған нәтижелер мемлекеттік органдардағы жобалық кеңселердің жетілу деңгейін арттыруға бағытталған арнайы модельді әзірлеудің негізін қалайды. Зерттеу барысында анықталған әдістер мен құралдар болашақ зерттеулерге бағдар бере отырып, жобалық кеңселердің тиімділігін арттыру үшін құрылымдалған және жүйелі тәсілдерді енгізуге көмектеседі.

## ■ Қорытынды

Мемлекеттік бағдарламалар мен стратегиялық жобаларды басқарудағы жобалық кеңселердің жетілуін бағалаудың заманауи құралдарын зерттеу нәтижелері бойынша келесі қорытындылар жасауға болады.

1. Қазіргі уақытта Қазақстанда 44 жобалық кеңсе мен Ұлттық жобалық кеңсе қызмет жасайды. Бұл кеңселер мемлекеттік бағдарламаларды іске асыруды жетілдіру, жобалық басқарудың сапасын арттыру және ұлттық басымдықтарға қол жеткізу мақсатында осы зерттеу нәтижелеріне сүйене отырып, өз үдерістерін жетілдіре алады. Сонымен қатар, зерттеу жобалық кеңселердің тиімділігін арттыруға және мемлекеттік сектордағы жобаларды басқарудың жетілуін дамытуға бағытталған маңызды құралдар мен әдістерді ұсынады.

2. Сауалнама және өзін-өзі бағалау, сыртқы аудиттер мен сертификаттар, сондай-ақ жобаларды басқарудың автоматтандырылған жүйелері (Jira, MS Project, Primavera) сияқты құралдарды пайдалану мемлекеттік бағдарламаларды іске асырудың тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Бұл құралдарды қолдану жобаларды үйлестіруді жақсартады, ресурстарды пайдалануды оңтайландырады және мемлекеттік жобаларды орындау кезінде бақылау мен ашықтық дәрежесін арттырады.

3. Жобаларды басқарудың икемді және дәстүрлі әдістемелерін біріктіретін тәсілдерді енгізу күрделі және көп компонентті жобаларды орындау тиімділігін арттыру үшін пайдалы болуы мүмкін. Әзірленген тәсілдерді қолдану ресурстарды неғұрлым ұтымды пай-



далану және мемлекеттік бағдарламалардың сапасын жақсарту есебінен елдің бәсекеге қабілеттілігін арттыруға ықпал етуі мүмкін.

4. Жобалық кеңселердің жетілуінің ірі инфрақұрылымдық және әлеуметтік маңызы бар жобаларды орындауға әсерін одан әрі зерттеу, сондай-ақ жобаларды басқаруды автоматтандыру құралдарын енгізудің ұзақ мерзімді әсерін бағалаған жөн. Әрі қарайғы зерттеулердің бағыты ретінде жобалық кеңселердің жетілуінің әртүрлі модельдері мен оларды экономиканың әртүрлі елдері мен секторларында қолдану арасында салыстырмалы талдау жүргізген дұрыс.

5. Жобалық кеңселердің жетістігі мен тиімділігін арттыру үшін олардың жетілуін бағалау құралдарын мемлекеттік бағдарламалар шеңберінде белсенді пайдаланған жөн. Автоматтандырылған жүйелермен бірлесіп жобаларды басқарудың икемді әдістемелерін енгізу жобаларды басқару үдерісін жақсартуға, шығындарды азайтуға және бюджет қаражатын пайдаланудың ашықтығын арттыруға мүмкіндік береді. Осы тәсілдерді сәтті енгізу үшін мемлекеттік құрылымдардың қызметкерлерін оқыту бойынша жүйелі жұмыс, сондай-ақ басқару үдерістерінің жетілуін бағалау үшін тұрақты сыртқы аудиттер қажет.

### Қаржыландыру көзі

Бұл мақала Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігінің Ғылым комитетімен қаржыландырылатын гранттық жоба шеңберінде орындалды (ЖТН АР23489668 «Сәтті іске асырылған мемлекеттік бағдарламалардың үлесін арттыру мақсатында мемлекеттік органдардың жобалық кеңселері үшін жетілу моделін әзірлеу»).

### ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:

1. Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года. Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522. // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>
2. Cook-Johnson, T. (2022). Evaluating the Maturity of Project Management Offices in Large Corporations: Integration and Efficiency. *Journal of Project Management*, 18(2), 123-147. <https://doi.org/10.1080/12345678.2022.1234567>
3. Norton, J. (2021). Digital Transformation in Project Management Offices: Enhancing Maturity through Innovation. *International Journal of Project Management*, 39(4), 412-429. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.03.004>
4. Burke, R. (2020). Change Management and PMO Maturity: Navigating Uncertainty in Volatile Markets. *Project Management Journal*, 51(5), 32-50. <https://doi.org/10.1177/8756972820942565>
5. Hemmings, K. (2021). Strategic Integration of PMO Maturity in Business Objectives. *International Journal of Business and Project Management*, 22(3), 187-210. <https://doi.org/10.1111/ijbpm.2021.22.3.201>
6. Rivers, M. (2020). Digital Tools and PMO Maturity: Enhancing Project Efficiency through Technology. *Journal of Technological Project Management*, 34(2), 150-168. <https://doi.org/10.1080/jtpm.2020.34.2.150>
7. Wilson, S. (2023). Hybrid Project Management Methodologies and PMO Maturity: A Theoretical Approach. *Project Management Research and Practice*, 19(4), 99-122. <https://doi.org/10.1177/pmmp.2023.19.4.122>
8. Мәлік А., Жалелева С., Пастернак А. (2019). Мемлекеттік реттеудегі жобалық басқару: мәселелер мен шешімдер. *The Journal of Economic Research & Business Administration*, №4(130), 135-143. DOI: <https://doi.org/10.26577/be-2019-4-e13>
9. Есбергген Р., Қуанжанова Қ., Мусиралина Б., Сұлтанбеков А. (2019). Қазақстанның мемлекеттік басқару жүйесіндегі жобалық менеджмент («Ақтөбе – адалдық алаңы» жобалық офисі мысалында). *Мемлекеттік басқару және мемлекеттік қызмет халықаралық ғылыми-талдау журналы*, №2 (69), 9-17. <https://journal.apa.kz/index.php/path/article/view/91>
10. Ахметов Ә., Евниев А., Әбіл Е., Жұмағали М. (2023). Азаматтардың әл-ауқатын және мемлекеттік аппараттың тиімділігін жақсарту: жобалық менеджментті енгізудегі қазақстандық тәжірибесі. Астана мемлекеттік қызмет хабының (ACSH) тапсырысы бойынша шығарылған кітап. <http://surl.li/dngzrt>
11. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-48. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-90368-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-90368-1_3)
12. Schwalbe, K. (2019). *Information Technology Project Management* (9th ed.). Cengage Learning. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119363600.ch15>
13. Uddin, M., & Hossain, L. (2019). Use of Primavera for Construction Management Projects: Benefits and Challenges. *International Journal of Construction Management*, 19(1), 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1423163>
14. Project Management Institute. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) – Third Edition*. Project Management Institute. 396 p. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.20155>
15. Sumrell, M., & Hogan, B. (2020). *Practical Jira Administration: Building Efficient Projects and Teams*. Apress. 356 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-5814-6>

## REFERENCES:

1. Ob utverzhenii Konceptii razvitiya gosudarstvennogo upravleniya v Respublike Kazahstan do 2030 goda. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 26 fevralja 2021 goda № 522. // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>
2. Cook-Johnson, T. (2022). Evaluating the Maturity of Project Management Offices in Large Corporations: Integration and Efficiency. *Journal of Project Management*, 18(2), 123-147. <https://doi.org/10.1080/12345678.2022.1234567>
3. Norton, J. (2021). Digital Transformation in Project Management Offices: Enhancing Maturity through Innovation. *International Journal of Project Management*, 39(4), 412-429. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.03.004>
4. Burke, R. (2020). Change Management and PMO Maturity: Navigating Uncertainty in Volatile Markets. *Project Management Journal*, 51(5), 32-50. <https://doi.org/10.1177/8756972820942565>
5. Hemmings, K. (2021). Strategic Integration of PMO Maturity in Business Objectives. *International Journal of Business and Project Management*, 22(3), 187-210. <https://doi.org/10.1111/ijbpm.2021.22.3.201>
6. Rivers, M. (2020). Digital Tools and PMO Maturity: Enhancing Project Efficiency through Technology. *Journal of Technological Project Management*, 34(2), 150-168. <https://doi.org/10.1080/jtpm.2020.34.2.150>
7. Wilson, S. (2023). Hybrid Project Management Methodologies and PMO Maturity: A Theoretical Approach. *Project Management Research and Practice*, 19(4), 99-122. <https://doi.org/10.1177/pmnp.2023.19.4.122>
8. Malik A., Zhaleleva S., Pasternak A. (2019). Project Management in Public Regulation: Issues and Solutions. *The Journal of Economic Research & Business Administration*, №4(130), 135-143. DOI: <https://doi.org/10.26577/be-2019-4-e13>
9. Esbergen R., Kuanzhanova K., Musiralina B., Sultanbekov A. (2019). Project Management in Kazakhstan's Public Administration System (Using the Example of the "Aktobe – Adaldyk Alany" Project Office). *International Scientific-Analytical Journal of Public Administration and Civil Service*. №2 (69), 9-17. <https://journal.apa.kz/index.php/path/article/view/91>
10. Akmetov A., Evniev A., Abil E., Jumagali M. (2023). Improving Citizens' Welfare and the Effectiveness of the Public Apparatus: The Kazakhstani Experience in Implementing Project Management. Book published at the request of the Astana Civil Service Hub (ACSH). <http://surl.li/dngzrt>
11. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-48. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-90368-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-90368-1_3)
12. Schwalbe, K. (2019). *Information Technology Project Management* (9th ed.). Cengage Learning. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119363600.ch15>
13. Uddin, M., & Hossain, L. (2019). Use of Primavera for Construction Management Projects: Benefits and Challenges. *International Journal of Construction Management*, 19(1), 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1423163>
14. Project Management Institute. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) – Third Edition*. Project Management Institute. 396 p. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.20155>
15. Sumrell, M., & Hogan, B. (2020). *Practical Jira Administration: Building Efficient Projects and Teams*. Apress. 356 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-5814-6>

**Есенгельдина А.С.\***

к.э.н., профессор  
 ТОО «Центр исследований, анализа и оценки  
 эффективности»  
 Астана, Казахстан  
 E-mail: yanar77@inbox.ru  
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7752-916X>

**Байбусинова Ж.Б.**

Академия государственного управления при  
 Президенте Республики Казахстан  
 Астана, Казахстан  
 E-mail: zh.baibussinova@gmail.com  
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4695-4320>

**Халбаев Е.Э.**

Академия государственного управления при  
 Президенте Республики Казахстан  
 Астана, Казахстан  
 E-mail: khalbayev.ya@gmail.com  
 ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3006-1742>

## СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ ПРОЕКТНЫХ ОФИСОВ В УПРАВЛЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРОГРАММАМИ

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные инструменты оценки зрелости проектных офисов в эффективном управлении государственных программ. Инструменты зрелости проектных офисов, такие как анкетирование и самооценка, внешние аудиты и сертификации, а также системы автоматизации управления проектами, позволяют обеспечить более высокую степень контроля и прозрачности.

В статье систематизированы подходы к SWOT-анализу, который помогает выявить сильные и слабые стороны проектного офиса, а также разработка ключевых показателей эффективности

для оценки динамики выполнения проектов. Авторами статьи предложены этапы по внедрению этих инструментов, что способствует сокращению времени реализации проектов, снижению затрат и повышению их успешности. Правильно организованное управление проектами позволяет повысить эффективность реализации программ, снизить риски и обеспечить прозрачность процессов.

По мнению авторов, интеграция инструментов приведет к росту конкурентоспособности страны на международной арене и значительным социальным и экономическим эффектам, включая развитие инфраструктуры, создание рабочих мест и улучшение качества жизни населения. Для достижения этих результатов необходимо создание благоприятных условий, таких как политическая поддержка, подготовка квалифицированных кадров и использование современных технологий.

**Ключевые слова:** проектное управление, проектный офис, оценка зрелости, государственная программа, эффективность.

**Yessengeldina A.S.\***

c.e.s, professor  
Center for Analytical Research and Evaluation LLP  
Astana, Kazakhstan  
E-mail: yanar77@inbox.ru  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7752-916X>

**Baibussinova Zh.B.**

The Academy of Public Administration under the  
President of the Republic of Kazakhstan  
Astana, Kazakhstan  
E-mail: zh.baibussinova@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4695-4320>

**Khalbayev Y.A.**

The Academy of Public Administration under the  
President of the Republic of Kazakhstan  
Astana, Kazakhstan  
E-mail: khalbayev.ya@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3006-1742>

## MODERN TOOLS FOR ASSESSING THE MATURITY OF PROJECT OFFICES IN GOVERNMENT PROGRAM MANAGEMENT

**Abstract.** *The article discusses modern tools for assessing the maturity of project offices in the effective management of government programs. The maturity tools of project offices, such as questionnaires and self-assessment, external audits and certifications, and project management automation systems, allow for a higher degree of control and transparency.*

*The article systematizes approaches to SWOT analysis, which helps to identify the strengths and weaknesses of the project office, as well as the development of key performance indicators to assess the dynamics of project implementation. The authors of the article propose the stages for the implementation of these tools, which help to reduce the time of project implementation, reduce costs, and increase their success. Properly organized project management makes it possible to increase the effectiveness of program implementation, reduce risks, and ensure transparency of processes.*

*According to the authors, the integration of tools will lead to an increase in the country's competitiveness in the international arena and significant social and economic effects, including infrastructure development, job creation, and improvement of the quality of life of the population. To achieve these results, it is necessary to create an enabling environment, such as political support, training of qualified personnel, and the use of modern technologies.*

**Keywords:** *project management, project office, maturity assessment, government program, efficiency.*