

Есенгельдина А.С.*

э.ғ.к., профессор
«Зерттеулер, талдау және тиімділікті
бағалау орталығы» ЖШС
Астана, Қазақстан
E-mail: 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
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
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3006-1742>

МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРДА ЖОБАЛЫҚ КЕҢСЕЛЕРДІҢ ЖЕТІЛУІН БАҒАЛАУ ӘДІСТЕМЕСІН ҚОЛДАНУ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

***Аңдатпа.** Мақалада мемлекеттік сектордың ерекшеліктерін ескере отырып, мемлекеттік органдарда жобалық кеңселердің жетілуін бағалау әдістемесін қолдану ерекшеліктері назарға алынған. Мақалада реттеуші мен құқықтық шектеулер, бюрократиялық құрылым, саяси ықпал, шектеулі ресурстар және ведомствоаралық үйлестіру қажеттілігі сияқты негізгі факторлар қарастырылған. Мемлекеттік органдарда пайдалану үшін жобалық кеңсенің жетілуінің халықаралық модельдерін бейімдеуге ерекше назар аударылады, бұл жобаларды басқарудың тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Авторлардың пікірінше, халықаралық стандарттар мен жетілу үлгілері мемлекеттік органдарға жобаларды басқаруды жақсартуға, стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге және ашықтық пен есептілікті арттыруға көмектесетін бағалауға кеиенді көзқарасты қамтамасыз етеді.*

Мақалада жобалық кеңсенің жетілуін бағалау әдістері, соның ішінде құқықтық нормаларға сәйкестік, тәуекелдер мен ресурстарды басқару және ведомстволар арасындағы өзара әрекеттесуді бағалау сипатталған. Жобаларды сәтті жүзеге асыруда үдерістердің икемділігі мен саяси бейімделудің рөлі қарастырылған. Ашықтықты арттыруға, жобаларды орындау мерзімдерін қысқартуға және олардың бюджеттерін оңтайландыруға бағытталған осы әдістемелерді енгізу бойынша ұсыныстар жасалған. Авторлар бұл тәсілдерді қолдану әлеуметтік-экономикалық көрсеткіштерді жақсартуға, бәсекеге қабілеттілікті арттыруға және инфрақұрылымды дамытуға ықпал ететінін атап көрсетеді.

***Түйін сөздер:** жобалық басқару, жобалық кеңсе, жетілуді бағалау, бағалау әдістемесі, стандарт.*

■ Кіріспе

Қазіргі жағдайда мемлекеттік органдар стратегиялық бастамаларды іске асыру және қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін жобаларды тиімді басқару қажеттілігіне жиі тап болады. Бұл тұрғыда жобалық кеңселер жобаларды басқаруда әдіснамалық және ұйымдастырушылық қолдауды қамтамасыз етуде шешуші рөл атқарады. Алайда, жобалық кеңселердің тиімділігі көбінесе олардың жетілу деңгейіне байланысты, бұл ұйымның өмірлік циклінің әртүрлі кезеңдерінде жобаларды басқару қабілетін көрсетеді, сонымен қатар жобалық басқаруды мемлекеттік органның жалпы үдерістеріне біріктіреді.

Жобалық кеңселердің жетілуін бағалау жобалық басқарудың ағымдағы жағдайын талдаудың және оны жақсарту мүмкіндіктерін анықтаудың маңызды құралына айналууда.

Жетілуді бағалау әдістемесі жобалық кеңселердің қызметін жүйелеуге, стандарттарды белгілеуге және одан әрі даму бағыттарын анықтауға мүмкіндік береді. Мұндай әдістемелерді мемлекеттік органдарда әзірлеу және қолдану өте маңызды, өйткені олар қатаң реттеуші талаптар мен шектеулер жағдайында жұмыс істейді және олардың міндеттері мемлекеттік басқарудың тиімділігімен тікелей байланысты.

Зерттеудің өзектілігі қазіргі жағдайда жобаларды тиімсіз басқару кідірістерге, бюджеттің артық шығындарына және стратегиялық мақсаттарға қол жеткізбеуге әкелуіне байланысты болып келеді. Елдің тұрақты өсуі мен бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету үшін жобалық кеңселердің жетілуін бағалауға және олардың тиімділігін арттыруға мүмкіндік беретін заманауи әдістерді қолдану қажет.

Бұл жұмыстың мақсаты – жетілуді бағалаудың негізгі тәсілдерін, жобалық басқарудың қазіргі жетілу модельдерін, сондай-ақ мемлекеттік құрылымдардағы жобалық кеңселерге қойылатын нақты талаптарды зерттеу.

Қойылған мақсатқа орай, мынадай міндеттер шешілу керек:

- жобалық кеңселердің жетілуін бағалаудың қолданыстағы модельдерін талдау;
- мемлекеттік органдар тұрғысынан жобалық кеңсенің жетілуін бағалау критерийлері мен көрсеткіштерін әзірлеу;
- жобалық кеңселердің тиімділігін арттыру үшін олардың жетілу деңгейін арттыру бойынша ұсынымдар әзірлеу.

Мақаланың ғылыми жаңалығы мемлекеттік басқару шарттарына сәйкес жобалық кеңселердің жетілуін бағалаудың халықаралық модельдерін жүйелеу және бейімдеу болып табылады. Қатаң реттеуші және құқықтық талаптар, бюрократиялық үдерістер, саяси ықпал және шектеулі ресурстар сияқты мемлекеттік сектордың ерекшеліктері мемлекеттік жобаларды басқару жағдайында олардың жүзеге асырылуы мен тиімділігін арттыру үшін қолданыстағы модельдерді өзгертуді қажет етеді.

■ Әдебиетке шолу

Мемлекеттік органдардың қызметін жеңілдету үшін жобалық кеңселер кеңінен қолданылады. Сол себепті осы бағыттарды қарастырған ғалымдардың еңбектеріне шолу жасап көрелік.

Мысалы, Смит Дж. АҚШ мемлекеттік ұйымдарындағы өзгерістерді басқарудың жобалық кеңсенің жетілуіне қалай әсер ететінін зерттейді. Ол өзгерістерді басқарудың тиімді тәжірибесін енгізу, жобаны басқаруда үлкен тұрақтылық пен икемділікке қол жеткізуге ықпал етеді деп санайды [1]. Мақалада мемлекеттік құрылымдардағы жобалық кеңселердің жұмысын жақсарту бойынша айтарлықтай қолданбалы ұсыныстар берілген. Автор өз тұжырымдарын эмпирикалық мәліметтермен нығайтады, бұл жұмысқа үлкен тәжірибелік құндылық береді.

Джонсон А. жобалық кеңсенің жетілуіне мемлекеттік сектордағы тәуекелдерді басқарудың қалай әсер ететінін қарастырады. Ол әртүрлі мемлекеттік мекемелерге және олардың тәуекелдерді басқару тәсілдеріне салыстырмалы талдау жүргізеді [2]. Автор көптеген деректердің айтарлықтай көлеміне сүйенсе де, мақаланы кеңірек географиялық қамту және халықаралық тәжірибелерді талдау арқылы жақсартуға болар еді.

Миллер Д. корпоративтік басқару мен жобалық кеңсенің жетілуі арасындағы байланысты зерттеп, құзыретті корпоративтік басқару жобалық тәжірибені жақсартуға және ұйымдардың тұрақтылығын арттыруға ықпал етеді деп мәлімдейді [3]. Негізінен корпоративтік сектордан алынған деректердің шектеулі болуы қорытындылардың мемлекеттік ұйымдарда қолданылуын азайтады.

Ли Х. жобалық кеңселердің жетілуін Қытайдың мемлекеттік кәсіпорындарындағы жобалардың сәттілігіне әсерін зерттейді. Жобаларды басқарудың қытайлық сипаттарына, сондай-ақ мемлекеттік құрылымдардың ерекшеліктеріне назар аударылады [4]. Автор

сапалы талдау жүргізгенімен, мақала тек мемлекеттік секторға бағытталған, бұл нәтижелерді жеке секторға немесе басқа елдерге қолдануды шектейді.

Чжан Ю. цифрлық құралдар мен технологияларды пайдалану Қытай компанияларындағы жобалық кеңсенің жетілуіне қалай әсер ететінін зерттеген. Автор заманауи цифрлық шешімдер жобаларды басқарудың тиімділігін айтарлықтай арттырады деп санайды [5]. Мақала осы цифрлық шешімдерді мемлекеттік құрылымдарға бейімдеуге қатысты мәселелерді жеткілікті түрде ашпайды.

Мюллер Р. жобалық кеңсенің жетілуі Еуропаның мемлекеттік ұйымдарындағы жобалардың сәттілігіне қалай әсер ететінін талдайды. Мақалада қоғамдық сектордағы жобаларды басқару ерекшеліктері ескеріле отырып, Еуро Одақ елдеріндегі жобалық кеңсенің жетілуін зерттелген [6]. Жұмыс кең географиялық базаны қамтығанымен, Еуро Одақ елдері арасындағы мәдени айырмашылықтарды қарастырмайды, бұл жобалық басқаруды қабылдау мен енгізуге әсер етуі мүмкін.

Ковач Л. Еуропаның мемлекеттік ұйымдарының жобалық кеңселерінде икемді әдістемелерді (Agile) енгізуді қарастырған. Мақалада икемді тәсілдер жобалық кеңсенің жетілуіне және жобаларды орындау тиімділігіне қалай әсер ететіні сипатталған [7]. Зерттеудің тек мемлекеттік секторға шектелуі жеке ұйымдар немесе экономиканың басқа секторлары үшін қорытындылардың әмбебаптығын төмендетуі мүмкін.

Хансен М. Еуропалық жеке компаниялардағы жобалық кеңсенің жетілуін арттырудағы цифрлық технологиялар мен жасанды интеллекттің рөлін зерттейді. Цифрлық трансформацияның жобалық басқару үдерістеріне және жобалық кеңсе қызметін автоматтандыру әсеріне ерекше назар аударылады [8]. Мақалада талдау технологияны енгізуге әсер етуі мүмкін әлеуметтік және мәдени факторлар қарастырылмаған.

Сонымен, қарастырылған зерттеулер жобалық кеңселердің жетілуін жақсарту бойынша маңызды ұсыныстар береді, бірақ олардың нәтижелері көбінесе географиялық немесе ұйымдық көрсеткіштермен шектеледі, ал бұл нәтижелердің әмбебаптығын арттыру үшін қосымша зерттеулерді қажет етеді.

■ Әдістер

Мақаланың теориялық және әдіснамалық негізі жүйелік талдаудың жалпы ғылыми әдістері, жобаларды басқару теориясының негізгі ережелері, жобалық кеңселердің жетілу модельдері болып табылады. Зерттеуде мемлекеттік органдардағы жобалық кеңсенің жетілуін бағалаудың кешенді тәсілін қамтамасыз ететін нормативтік сәйкестікті бағалау, бюрократиялық үдерістерді талдау және ведомствоаралық өзара әрекеттесу әдістері қолданылған. Мемлекеттік жобалар мен бағдарламаларды басқаруды зерттейтін ғалымдардың теориялық әзірлемелері, оның ішінде жобаларды басқару үдерістерін жақсартуға және жетілген жобалық кеңселер арқылы мемлекеттік ресурстарды пайдалану тиімділігін арттыруға бағытталған зерттеулер негізге алынды.

■ Нәтижелер және талқылау

Мемлекеттік органдарда жобалық кеңселердің жетілуін бағалау әдістемесін қолдану ерекшеліктері мемлекеттік секторды жеке компаниялардан ажырататын бірқатар нақты факторларға байланысты. Бұл ерекшеліктер жобаларды басқарудың бірегей талаптарына, ішкі ұйымдық құрылымға, сондай-ақ реттеуші орта мен саяси ықпал сияқты сыртқы факторларға байланысты.

Біздің ойымызша, мемлекеттік органдарда жобалық кеңсенің жетілуін бағалау әдістемесін қолдану кезінде ескеретін негізгі ерекшеліктерге мыналар жатады:

- *реттеуші және құқықтық орта.* Мемлекеттік органдар қолданыстағы заңдар мен ережелерді қатаң сақтауға міндетті, бұл олардың жобаларды басқарудағы икемділігін шектейді. Кез келген үдерістер немесе өзгерістер нормативтік базаға сәйкес болуы

керек. Бұл жобалық кеңсенің жетілуін бағалау әдістемесі нормативтік талаптарға сәйкестік деңгейін, сондай-ақ жобалық кеңсенің заңнама мен ережелердегі өзгерістерге бейімделу қабілетін ескеруі керек дегенді білдіреді;

- *бюрократиялық үдерістер.* Мемлекеттік құрылымдар көбінесе шешім қабылдаудың бюрократиялық негізімен сипатталады, бұл жобаларды жүзеге асыруды баяулатады. Шешім қабылдау көптеген мүдделі тараптарға байланысты болуы мүмкін және тіпті кішігірім өзгерістерді мақұлдау үдерісі айтарлықтай уақытты алады. Бұл жобалық кеңсенің жетілуін оның күрделі иерархия жағдайында жобаларды басқару қабілеті және көпжақты шешім қабылдау үдерістері тұрғысынан бағалауды қажет етеді;
- *саяси ықпал.* Мемлекеттік сектордағы жобаларға әрдайым жобалық кеңселердің өздеріне тәуелді бола бермейтін сыртқы саяси факторлар әсер етуі мүмкін. Саяси тұрақсыздық, үкіметтің басымдықтарының өзгеруі немесе бюджеттердегі өзгерістер мемлекеттік органдардың жобалық қызметіне айтарлықтай ықпалын тигізеді. Жетілуді бағалау әдістемесінде жобалық кеңсенің осындай өзгерістерге бейімделу және белгісіздік жағдайында жобалық тәуекелдерді тиімді басқару қабілетін ескеру қажет;
- *шектеулі ресурстар және бюджеттік негіздер.* Мемлекеттік жобалар көбінесе ресурстар мен бюджеттерде шектеулерге тап болады. Бюджеттеу үдерістері күрделі және ұзаққа созылуы мүмкін, ал қаржыландыру қатаң фискалдық ережелермен шектелуі ықтимал. Жетілуді бағалау әдістемесі жобалық кеңселердің шектеулі ресурстарды тиімді жоспарлау және басқару қабілетін ескеруі керек;
- *ведомствоаралық үйлестіру.* Мемлекеттік органдардың жобалары көбінесе әртүрлі ведомстволар мен агенттіктер арасында үйлестіруді қажет етеді. Бұл ынтымақтастық пен ведомствоаралық өзара іс-қимылдың жоғары дәрежесін талап етеді. Жетілу моделінде жобалық кеңсенің басқа мемлекеттік құрылымдармен өзара қарым-қатынас деңгейін және жобаның әртүрлі қатысушыларының әрекеттерін тиімді үйлестіру қабілетін бағалаған жөн;
- *әлеуметтік және қоғамдық үміттер.* Мемлекеттік жобалар көбінесе қоғам мен әлеуметтік желінің бақылауында болады. Жұртшылық мемлекеттік органдардан ашықтық пен есеп беруді күтеді, бұл әсіресе халықтың өміріне әсер етуі мүмкін ірі жобаларда байқалады. Мемлекеттік органдардағы жобалық кеңсенің жетілуін бағалау әдістемесі жобалық кеңселердің ашықтықты және жұртшылықтың қатысуын қамтамасыз ету қабілетін ескеруі тиіс;
- *ұзақ мерзімді мақсаттар және тұрақты даму.* Мемлекеттік органдардағы жобалар көбінесе ұзақ мерзімді әлеуметтік, экономикалық немесе экологиялық мақсаттарға қол жеткізуге бағытталған. Пайдаға бағытталған коммерциялық жобалардан айырмашылығы, мемлекеттік жобалар қоғамдық мүдделер мен тұрақты дамуды басты орынға қоюы керек. Жетілуді бағалау әдістемесі жобалық кеңсенің тұрақты даму мен ұзақ мерзімді жоспарлауды жобалық басқаруға қаншалықты біріктіре алатындығын байқауы қажет;
- *жаңа технологияларды енгізудегі қиындықтар.* Мемлекеттік органдар көбінесе жаңа технологиялар мен инновацияларды енгізуде қиындықтарға тап болады. Бұл қаржыландыру шектеулеріне, ескірген процестерге немесе шектеулі техникалық мүмкіндіктерге байланысты болуы мүмкін. Жобалық кеңсенің жетілуін бағалау технологиялық интеграция деңгейін және жобалық кеңсенің заманауи жобаларды басқару құралдарын пайдалану қабілетін ескеруі керек.

Мемлекеттік органдардың жобалық кеңселерінің жетілуін бағалау әдістемесін қолдану кезінде жобаларды басқару үдерістерін құрылымдауға және бағалауға көмектесетін халықаралық стандарттар мен модельдер жиі қолданылады. Ең танымал және кең таралған халықаралық стандарттар 1-кестеде келтірілген.

Кесте 1. Жобалық кеңселердің жетілуін бағалау кезіндегі халықаралық стандарттар мен модельдердің сипаттамасы

№	Стандарт және модель атауы	Сипаттамасы	Артықшылығы	Кемшілігі
1	P3M3 (Portfolio, Program, and Project Management Maturity Model)	Портфельдердің, бағдарламалар мен жобалардың жетілуін бағалау моделі; мемлекеттік және коммерциялық ұйымдарға бағытталған 5 жетілу деңгейі.	Портфельді басқару деңгейлерін ескере отырып, мемлекеттік жобаларға жақсы бейімделеді.	Енгізу мен оқытуға көп шығынды талап етеді.
2	CMMI (Capability Maturity Model Integration)	Мүмкіндіктердің жетілуін интеграциялау моделі; 5 жетілу деңгейі, ұйымдардағы үдерістерді жақсарту үшін қолданылады.	Мемлекеттік сектор үшін маңызды үрдістерді жақсы құрылымдайды.	Негізінен техникалық жобаларға бағытталған, бұл әкімшілік құрылымдарға енгізуді қиындатуы мүмкін.
3	OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)	Бүкіл ұйым деңгейінде жобаларды басқарудың жетілу моделі бағдарламалар мен жобалар арқылы стратегиялық мақсаттарға жетуге бағытталған.	Жобалар мен бағдарламаларды стратегиялық басқаруды қолдайды.	Бюрократиялық құрылымдарда икемділіктің болмауына байланысты енгізу қиын болуы мүмкін.
4	ISO 21500:2012 (Guidance on Project Management)	Жобаларды басқарудың негізгі тұжырымдамалары мен процестеріне арналған халықаралық нұсқаулық, әр түрлі секторларда қолданылады.	Әмбебап нұсқаулық, әр түрлі жобаларға қолдануға болады.	Мемлекеттік үдерістердің ерекшелігіне қосымша бейімделуді талап етеді.
5	PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments)	Жобаларды басқарудың процестік әдістемесі, нақты кезеңдері мен рөлдері бар құрылымдық тәсіл.	Ұлыбританияның және басқа елдердің мемлекеттік органдарында кеңінен қолданылады, қатаң құрылымды ұсынады.	Әдістеменің қатаңдығы үдерістерді өзгертуге икемділікті шектеуі мүмкін.
6	ISO 9001:2015 (Quality Management Systems)	Үдерістерді жақсартуға және тұрақты нәтижелерге қол жеткізуге бағытталған сапа менеджменті стандарты.	Мемлекеттік стандарттарды сақтау үшін маңызды үдерістерді басқарудың сапасын қамтамасыз етеді.	Негізінен жобаларды тікелей басқаруға емес, сапаны басқаруға бағытталған.

Ескерту: авторлармен [9-14] негізінде әзірленген

Мемлекеттік органдардың жобалық кеңселерінің жетілуін бағалау кезінде P3M3, CMMI, OPM3, ISO 21500, PRINCE2 және ISO 9001 сияқты халықаралық стандарттар жобаны басқару үдерістерін құрылымдауға және стандарттауға көмектеседі. Бұл жетілу стандарттары мен үлгілері мемлекеттік органдарға жобаларды басқаруды жақсартуға, стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге және ашықтық пен есеп беруді арттыруға ықпалын тигізетін кешенді бағалау тәсілін ұсынады. Қатаң реттеу және шектеулі ресурстар жағдайында жұмыс істейтін мемлекеттік ұйымдар өз қызметінің тиімділігін арттыру үшін осы модельдерді енгізуден айтарлықтай пайда көре алады.

Мемлекеттік органдарда халықаралық стандарттарды бейімдеудің негізгі ерекшеліктеріне мыналар жатады:

1. Реттеуші және құқықтық талаптарға сәйкестігі. Мемлекеттік органдарда жобалар қатаң нормативтік актілерге, заңнамалық талаптарға және саяси басымдықтарға сәйкес болуы тиіс. Стандарттарды бейімдеу осы шектеулер шеңберінде жобалардың орындалуын бағалау өлшемдерін қосуды қамтиды. Бұған міндетті аудит элементтері, мемлекеттік құрылымдар алдындағы есеп беру және заңдардың орындалуы кіруі мүмкін.

2. Бюрократиялық үдерістерді және көпдеңгейлі басқару құрылымын есепке алу. Мемлекеттік басқаруда күрделі иерархияға, сондай-ақ көптеген мүдделі тараптардың қатысуына байланысты шешім қабылдау баяулауы мүмкін. Стандарттарды бейімдеу осы бюрократиялық ерекшеліктерді ескеруі керек, әр түрлі ведомстволар арасындағы тиімді өзара әрекеттесу, шешімдерді ұзақ уақыт бекіту жағдайында жобаларды үйлестіру мен басқаруды арттыру тетіктерін қосуы қажет.

3. Ашықтық және қоғамдық есеп беру. Мемлекеттік жобалар ашықтықтың жоғары дәрежесін талап етеді, өйткені олар қоғамдық мүдделерге тікелей әсер етеді. Бұл стандарттарға азаматтар, медиа және реттеушілер алдында есеп беру талаптарын қосу қажеттілігін білдіреді. Стандарттарды бейімдеу жобалардың барысы туралы деректерді қадағалау, есеп беру және жариялау сияқты қоғамның сенімін сақтауға көмектесетін тетіктерді дамытуды қамтиды.

Бейімделген халықаралық модельдерге негізделген мемлекеттік органдардың жобалық кеңселерінің жетілуін бағалаудың қолданыстағы әдістемесі реттеуші талаптардың күрделілігі және шектеулі ресурстар сияқты мемлекеттік сектордың ерекше факторларын жеткілікті түрде ескермейді. Осы факторларды ескере отырып, әдістемені өзгерту жобалық кеңселердің жетілуін бағалаудың дәлдігін арттырады және олардың мемлекеттік құрылымдар жағдайында жобаларды басқару қабілетін жақсартады. Сондықтан талқылау үшін келесі бағыттар қарастырылады:

- *жетілуді бағалаудың халықаралық модельдерін мемлекеттік органдардың ерекшеліктеріне бейімдеу.* Жобалық кеңселердің жетілуінің халықаралық модельдері негізінен коммерциялық ұйымдар үшін әзірленген, сондықтан мемлекеттік секторға тән ерекше сипаттамалар мен шектеулерді әрдайым ескере бермейді. Бұл шектеулерге қатаң реттеуші нормалар, бюрократиялық құрылым және жобалар мен шешім қабылдау үдерістеріне саяси ықпал жатады. Мемлекеттік жобалық кеңселер осы ерекшеліктерді ескеріп қана қоймай, өзгермелі саяси немесе бюджеттік жағдайда жұмыс істеу үшін жеткілікті икемділікке ие болуы керек;
- *жобалау кеңселері мен басқа да мемлекеттік органдар арасындағы өзара әрекеттесу деңгейін ескеретін бағалау өлшемшарттарын енгізу.* Мемлекеттік сектордағы жобалар көбінесе бірнеше органдар, агенттіктер немесе ведомстволар арасында үйлестіру мен ынтымақтастықты қажет етеді. Жеке ұйымдармен салыстырғанда, мемлекеттік құрылымдар әртүрлі функциялары мен өкілеттіктері бар көптеген өзара байланысты бөлімшелерден тұрады. Жобаларды сәтті жүзеге асыру үшін жобалық кеңселер, министрліктер және басқа органдар арасындағы тиімді өзара қарым-қатынас өте маңызды болып отыр. Үйлестірудің жеткіліксіздігі белгілі бір іс-әрекеттердің қайталануына, ресурстарды тиімсіз пайдалануға және жобаларды орындаудың кешігуіне әкелуі мүмкін;
- *мемлекеттік органдарда кеңейтілген жетілу моделін қолдану жобалардың тиімділік көрсеткіштерін жақсартуға әкеледі.* Мемлекеттік сектордағы жобалар көбінесе мерзімдер мен бюджеттерді сақтауға байланысты қиындықтарға тап болады, бұл олардың тиімділігіне теріс әсер етуі мүмкін. Көбінесе бұл ірі жобаларды басқару үшін қажетті үдерістері мен ресурстары жеткіліксіз жобалық кеңселердің жетілмегендігімен байланысты. Мемлекеттік органдардың бірегей ерекшеліктерін ескеретін кеңейтілген жетілу моделі жобаларды мерзімінде және бюджет шегінде аяқтау сияқты негізгі тиімділік көрсеткіштерін жақсартуға ықпал етуі тиіс.

■ Қорытынды

Мемлекеттік органдарда жобалық кеңселердің жетілуін бағалау әдістемесін қолдану ерекшеліктерін қарастыра отырып, келесідей қорытындылар жасауға болады:

1. Мемлекеттік басқару жағдайында реттеуші және құқықтық шектеулер, бюрократиялық үдерістер және саяси ықпал сияқты нақты факторларды ескеру қажет. Жобалық кеңсенің жетілуін бағалаудың халықаралық модельдерін осы ерекшеліктерге бейімдеу жобалық кеңселердің жетілуін дәлірек бағалайды. Бұл өз кезегінде мемлекеттік құрылымдар жағдайында жобаларды басқаруды жақсартуға және алға қойылған стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге мүмкіндік береді.

2. Мемлекеттік органдарда жобаларды тиімді басқару әртүрлі ведомстволар мен агенттіктер арасында тығыз өзара әрекеттесуді талап етеді. Үйлестіру мен өзара әрекеттесуге байланысты бағалау өлшемшарттарын қосу арқылы ресурстарды бөлуді жақсартуға, күш-жігердің қайталануын болдырмауға және жобаларды іске асыру жылдамдығын арттыруға болады. Бұл мемлекеттік бағдарламаларды орындаудың тиімділігін арттыруға және ведомствоаралық үйлестіруді жақсартуға ықпал етеді.

3. Мемлекеттік жобалар үшін ашықтық пен қоғамдық есеп беру азаматтар мен мүдделі тараптардың сенімін қамтамасыз етуде маңызды рөл атқарады. Жобалық кеңселердің жетілуін бағалау әдістемесіне коммуникацияларды басқаруға және халықты ақпараттандыруға байланысты өлшемшарттарды енгізу жобаларды басқару үдерістерін ашық етуге мүмкіндік береді. Бұл қоғамның сенімін арттырады және жобаларды іске асыру сапасын жақсартады.

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. Smith, J. (2018). The Role of Change Management in Enhancing PMO Maturity in Public Organizations. *Project Management Journal*, 49(3), 15-27. <https://doi.org/10.1177/8756972818302745>
2. Johnson, A. (2019). Risk Management and PMO Maturity in Government Projects: A Comparative Study. *Project Management Journal*, 50(2), 40-55. <https://doi.org/10.1177/8756972819302586>
3. Miller, D. (2020). Corporate Governance and PMO Maturity: Building Resilient Project Management Practices. *Project Management Journal*, 51(4), 22-35. <https://doi.org/10.1177/8756972819403245>
4. Li, X. (2020). PMO Maturity and its Impact on Project Success in Chinese State-Owned Enterprises. *Journal of Project Management*, 55(1), 12-29. <https://doi.org/10.1016/j.jpm.2020.02.003>
5. Zhang, Y. (2019). The Role of Digital Tools in Enhancing PMO Maturity: A Study of Chinese IT Enterprises. *Technology and Project Management Journal*, 48(4), 45-62. <https://doi.org/10.1177/8756972819200475>
6. Müller, R. (2017). PMO Maturity and Project Success: A Study of European Public Organizations. *International Journal of Project Management*, 35(3), 467-478. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.015>
7. Kovács, L. (2023). Agile Methodologies and PMO Maturity: A Study of European Public Sector Projects. *European Journal of Project Management*, 42(1), 15-31. <https://doi.org/10.1016/j.ejpm.2023.01.005>
8. Hansen, M. (2024). The Role of AI and Digital Transformation in Enhancing PMO Maturity in European Enterprises. *Journal of Digital Project Management*, 45(2), 102-120. <https://doi.org/10.1177/8756972824012345>
9. Office of Government Commerce (OGC). (2010). *Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model (P3M3)*. 3rd Edition. London: The Stationery Office (TSO). <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3>
10. CMMI Institute. (2018). *CMMI for Development, Version 2.0*. Pittsburgh, PA: CMMI Institute. <https://cmmiinstitute.com/cmmi/dev>
11. Project Management Institute (PMI). (2013). *OPM3® – Organizational Project Management Maturity Model Knowledge Foundation*. 3rd Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/opm3>
12. International Organization for Standardization (ISO). (2012). *ISO 21500:2012 – Guidance on Project Management*. Geneva: ISO. <https://www.iso.org/standard/50003.html>
13. AXELOS. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2 (6th Edition)*. London: TSO. <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2>
14. International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 9001:2015 – Quality Management Systems – Requirements*. Geneva: ISO. <https://www.iso.org/standard/62085.html>

REFERENCES:

1. Smith, J. (2018). The Role of Change Management in Enhancing PMO Maturity in Public Organizations. *Project Management Journal*, 49(3), 15-27. <https://doi.org/10.1177/8756972818302745>
2. Johnson, A. (2019). Risk Management and PMO Maturity in Government Projects: A Comparative Study. *Project Management Journal*, 50(2), 40-55. <https://doi.org/10.1177/8756972819302586>
3. Miller, D. (2020). Corporate Governance and PMO Maturity: Building Resilient Project Management Practices. *Project Management Journal*, 51(4), 22-35. <https://doi.org/10.1177/8756972819403245>
4. Li, X. (2020). PMO Maturity and its Impact on Project Success in Chinese State-Owned Enterprises. *Journal of Project Management*, 55(1), 12-29. <https://doi.org/10.1016/j.jpm.2020.02.003>
5. Zhang, Y. (2019). The Role of Digital Tools in Enhancing PMO Maturity: A Study of Chinese IT Enterprises. *Technology and Project Management Journal*, 48(4), 45-62. <https://doi.org/10.1177/8756972819200475>
6. Müller, R. (2017). PMO Maturity and Project Success: A Study of European Public Organizations. *International Journal of Project Management*, 35(3), 467-478. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.015>
7. Kovács, L. (2023). Agile Methodologies and PMO Maturity: A Study of European Public Sector Projects. *European Journal of Project Management*, 42(1), 15-31. <https://doi.org/10.1016/j.ejpm.2023.01.005>
8. Hansen, M. (2024). The Role of AI and Digital Transformation in Enhancing PMO Maturity in European Enterprises. *Journal of Digital Project Management*, 45(2), 102-120. <https://doi.org/10.1177/8756972824012345>
9. Office of Government Commerce (OGC). (2010). *Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model (P3M3)*. 3rd Edition. London: The Stationery Office (TSO). <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3>
10. CMMI Institute. (2018). *CMMI for Development, Version 2.0*. Pittsburgh, PA: CMMI Institute. <https://cmmiinstitute.com/cmmi/dev>
11. Project Management Institute (PMI). (2013). *OPM3® – Organizational Project Management Maturity Model Knowledge Foundation*. 3rd Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/opm3>
12. International Organization for Standardization (ISO). (2012). *ISO 21500:2012 – Guidance on Project Management*. Geneva: ISO. <https://www.iso.org/standard/50003.html>
13. AXELOS. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2 (6th Edition)*. London: TSO. <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2>
14. International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 9001:2015 – Quality Management Systems – Requirements*. Geneva: ISO. <https://www.iso.org/standard/62085.html>

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.Ә.

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

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ ПРОЕКТНЫХ ОФИСОВ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ

***Аннотация.** В статье рассматриваются особенности применения методики оценки зрелости проектных офисов в государственных органах с учетом специфики государственного сектора. Выделяются такие ключевые факторы, как регуляторные и правовые ограничения, бюрократическая структура, политическое влияние, ограниченные ресурсы и необходимость межведомственной координации. Особое внимание уделяется адаптации международных моделей зрелости проектного офиса, для использования в государственных органах, что позволяет повысить эффективность управления проектами. По мнению авторов, международные стандарты и модели зрелости обеспечивают комплексный подход к оценке, что помогает государственным органам улучшить управление проектами, достичь стратегических целей и повысить прозрачность и подотчетность.*

В статье описаны методы оценки зрелости проектного офиса, включая соответствие правовым нормам, управление рисками и ресурсами, а также оценка взаимодействия между ведомствами.

ми. Рассмотрена роль гибкости процессов и политической адаптивности в успешной реализации проектов. Представлены рекомендации по внедрению данных методик, направленные на повышение прозрачности, сокращение сроков выполнения проектов и оптимизацию их бюджетов. Авторы подчеркивают, что использование данных подходов будет способствовать улучшению социально-экономических показателей, повышению конкурентоспособности и развитию инфраструктуры.

Ключевые слова: проектное управление, проектный офис, оценка зрелости, методика оценки, стандарт.

Yessengeldina A.S.*

c.e.s, professor
Center for Analytical Research and Evaluation
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>

FEATURES OF THE APPLICATION OF THE METHODOLOGY FOR ASSESSING THE MATURITY OF PROJECT OFFICES IN GOVERNMENT AGENCIES

Abstract. *The article discusses the specifics of the methodology application for assessing the maturity of project offices in government agencies, taking into account the specifics of the public sector. Key factors such as regulatory and legal constraints, bureaucratic structure, political influence, limited resources, and the need for interagency coordination are highlighted. Special attention is paid to the adaptation of international maturity models of the project office for use in government agencies, which makes it possible to improve the efficiency of project management. According to the authors, international standards and maturity models provide an integrated approach to assessment, which helps government agencies improve project management, achieve strategic goals, and increase transparency and accountability.*

The article describes methods for assessing the maturity of a project office, including compliance with legal norms, risk, and resource management, as well as evaluating interaction between departments. The role of process flexibility and political adaptability in the successful project implementation is considered. Recommendations on these techniques implementation aimed at increasing transparency, reducing project deadlines, and optimizing budgets are presented. The authors emphasize that these approaches will contribute to improving socio-economic indicators, increasing competitiveness and infrastructure development.

Keywords: project management, project office, maturity assessment, assessment methodology, standard.