

Есенгельдина А.*

э.ғ.к., профессор
Astana IT University,
Қазақстан, Астана
e-mail: yanar77@inbox.ru
ORCID: 0000-0002-7752-916X

Ташенова Г.

Ақпараттық жүйелер магистрі
«Жамбыл облысының жобалық басқару және
цифрландыру орталығы» КММ-нің басшысы,
Қазақстан, Тараз
e-mail: tgulpara@gmail.com
ORCID: 0009-0007-0969-0764

ЖОБАЛЫҚ ОФИС ӨҢІРЛІК ДЕҢГЕЙДЕ МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДЫ ТРАНСФОРМАЦИЯЛАУ ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ (ЖАМБЫЛ ОБЛЫСЫНЫҢ МЫСАЛЫНДА)

Аңдатпа

Мақалада аймақтық деңгейде мемлекеттік басқару жүйесінде жобалық менеджментті қолдану ерекшеліктері қарастырылады. Зерттеудің өзектілігі цифрландыру және әлеуметтік-экономикалық үдерістердің күрделенуі жағдайында мемлекеттік бағдарламаларды іске асырудың тиімділігін арттыру және басқару механизмдерін трансформациялау қажеттілігімен байланысты. Жұмыстың мақсаты - Жамбыл облысының мысалында мемлекеттік басқаруды трансформациялау құралы ретінде жобалық офисті талдау болып табылады. Зерттеудің әдіснамалық негізі - институционалдық, жүйелік және үдерістік тәсілдер, сондай-ақ салыстырмалы, статистикалық және құрылымдық талдау әдістері болып табылады. Зерттеудің эмпирикалық базасына Қазақстан Республикасының нормативтік-құқықтық актілері, Жамбыл облысының жобалау офисінің ресми статистикалық деректері мен есептік материалдары кіреді. Зерттеу барысында жобалық офисті енгізу тұрақты жобалық архитектураны қалыптастыруға, мемлекеттік органдар арасындағы үйлестіру деңгейін арттыруға және басқарудың цифрлық құралдарын дамытуға ықпал ететіні анықталды. Сонымен қатар, кадрларды даярлау және сертификаттау жүйесінің тиімділігінің жеткіліксіздігімен, сондай-ақ жобалау қызметін үйлестіру және мониторинг мәселелеріне байланысты институционалдық шектеулер анықталды. Мақаланың ғылыми жаңалығы белгілі бір аймақтың эмпирикалық талдауын ескере отырып, өңірлік деңгейде мемлекеттік басқаруды трансформациялаудың институционалдық механизмі ретінде жобалық офистің рөлін негіздеу болып табылады. Жұмыстың практикалық маңыздылығы мемлекеттік органдарда жобалық басқару жүйесін жетілдіру және өңірлік саясат механизмдерін дамыту кезінде алынған нәтижелерді пайдалану мүмкіндігімен айқындалады.

Түйінді сөздер: жобалық менеджмент; мемлекеттік басқару; жобалық офис; өңірлік даму; цифрландыру; мемлекеттік жобалар, цифрлық трансформациялау.

КІРІСПЕ

Мемлекеттік басқаруды трансформациялаудың қазіргі жағдайында басқару шешімдерінің нәтижелілігін арттыруды және мемлекеттік органдардың қызметін үйлестіруді қамтамасыз ететін мемлекеттік саясатты іске асырудың тиімді құралдарын енгізу қажеттілігі күшейтілуде. Осындай құралдардың бірі стратегиялық және бағдарламалық құжаттарды іске асыру үдерістерін құрылымдауға, ведомствоаралық өзара іс-қимылды қамтамасыз етуге және басқарудың ашықтығын арттыруға мүмкіндік беретін жобалық менеджмент болып табылады.

Қазақстан Республикасында өңірлік жерлерде жобалық тәсілді дамыту жүйелі сипатқа ие және нормативтік реттеу деңгейінде бекітілген. Осы бағыттағы елеулі қадам Қазақстан Республикасы Премьер-Министрінің өкімінің (2024) шеңберінде өңірлік дамуды басқару механизмдерін жетілдіру мақсатында Жобалау офистерін құру көзделген. Осы құжатқа сәйкес жобалық офиске бағдарламалық құжаттарды іске асыруды үйлестіру, өңірлік саясатты жетілдіру жөнінде ұсыныстар әзірлеу және орталық және жергілікті атқарушы органдардың өзара іс-қимылын қамтамасыз ету функциялары берілген.

Осыған байланысты жергілікті атқарушы органдар құрылымында жұмыс істейтін жобалау офистерінің қызметі ерекше қызығушылық тудырады. Жамбыл облысының мысалында цифрлық платформаларды енгізуді, жобалық архитектураны дамытуды және ведомствоаралық өзара іс-қимылды ұйымдастыруды қамтитын жобалық басқарудың институционалдық моделін қарастыру өзекті болып келеді.

Мақаланың мақсаты - жобалық офисті өңірлік деңгейде мемлекеттік басқаруды трансформациялау құралы ретінде талдау және оның Жамбыл облысының мысалында мемлекеттік бағдарламаларды іске асырудың тиімділігін арттырудағы рөлін бағалау болып табылады.

Жұмыста қойылған мақсатқа қол жеткізу үшін мынадай міндеттер шешіледі:

- мемлекеттік басқаруда жобалық менеджментті пайдаланудың теориялық негіздері мен қазіргі заманғы тәсілдерін зерттеу;
- өңірлік басқару жүйесінде жобалық офистің жұмыс істеуінің институционалдық жағдайларын талдау;
- эмпирикалық деректерді пайдалана отырып, Жамбыл облысында жобалық басқаруды іске асыру практикасын бағалау;
- мемлекеттік секторда жобалық офистердің жұмыс істеу механизмдерін жетілдіру бойынша ұсынымдар әзірлеу.

Зерттеудің ғылыми жаңалығы аймақтық деңгейде мемлекеттік басқаруды трансформациялаудың институционалдық механизмі ретінде жобалық офисті кешенді талдаудан тұрады. Жұмыста оның рөлі үйлестіру құралы ретінде ғана емес, сонымен қатар стратегиялық құжаттарды, цифрлық платформаларды және жобалық қызметті бірыңғай басқару жүйесіне біріктіру элементі ретінде негізделген, яғни мемлекеттік басқарудың цифрлық трансформациялауын көздеп отыр. Зерттеудің практикалық маңыздылығы мемлекеттік органдарда жобалық басқару жүйесін жетілдіру кезінде алынған нәтижелерді қолдану мүмкіндігімен анықталады. Әзірленген ұсыныстар жобалық офистер қызметінің тиімділігін арттыру, жобаларды басқарудың цифрлық құралдарын дамыту, мемлекеттік қызметшілерді даярлау және сертификаттау жүйесін жетілдіру, сондай-ақ мемлекеттік бағдарламалар мен жобаларды іске асыру процесінде ведомствоаралық үйлестіруді күшейту үшін пайдаланылуы мүмкін.

ӘДІСНАМА ЖӘНЕ ӘДІСТЕР

Зерттеудің әдіснамалық негізі институционалдық, жүйелік және үдерістік тәсілдердің үйлесіміне негізделген мемлекеттік сектордағы жобалық басқаруды талдаудың заманауи тәсілдері болып табылады. Жұмыста зерттеудің теориялық және эмпирикалық әдістері қолданылды, бұл өңірдің мемлекеттік басқару жүйесіндегі жобалық офистің жұмысына кешенді талдауды қамтамасыз етуге мүмкіндік берді. Теориялық әдістер ретінде жобалық менеджменттің ғылыми тәсілдерін жалпылауға, оның даму заңдылықтарын анықтауға және мемлекеттік басқаруды цифрлық трансформациялау құралы ретінде жобалық офистің рөлін нақтылауға бағытталған дерексіз-логикалық және салыстырмалы талдау әдістері қолданылды. Зерттеу аясында статистикалық талдау және құрылымдық талдау әдістері қолданылды, бұл өңірдегі жобалық басқарудың даму динамикасы мен ерекшеліктерін анықтауға мүмкіндік берді. Сонымен қатар, жұмыста Жамбыл облысының мысалында жобалық басқаруды өңірлік деңгейде енгізудің институционалдық механизмі ретінде жобалық офистің жұмыс істеуіне терең талдау жүргізуге мүмкіндік беретін кейс-әдіс пайдаланылды. Аталған әдістерді қолдану алынған нәтижелердің дұрыстығын қамтамасыз етті және мемлекеттік секторда жобалық басқаруды жетілдіру бойынша негізделген қорытындылар мен практикалық ұсынымдарды қалыптастыруға мүмкіндік берді.

ӘДБИ ШОЛУ

Ғылыми әдебиеттерде мемлекеттік басқару жүйесінде жобалық менеджментті пайдалануға деген қызығушылықтың артуы байқалады, бұл қоғамдық сектор міндеттерінің күрделенуіне, мемлекеттік бағдарламаларды іске асырудың тиімділігін арттыру қажеттілігіне және цифрландыруды дамытуға байланысты. Зерттеулер көрсеткендей, дәстүрлі әкімшілік модель біртіндеп жобаға бағытталған жүйеге айналады, мұнда жобалар мен бағдарламалар мемлекеттік саясатты жүзеге асыру құралы ретінде шешуші рөл атқарады (Wagner және Radujković, 2024; Li және басқалар, 2025).

Осы трансформация шеңберінде жобалық тәсілді институционализациялау сұрақтары мемлекеттік басқаруды жобалау шеңберінде қалыптасады. Мәселен, Rowe және басқалар (2024) атап өткендей, мемлекеттік басқарудағы үкімет ерекшелігін анықтайтын әкімшілік бақылау мен жобалық командалардың автономиясы арасындағы тепе-теңдікті сақтау қажет. Сонымен қатар, жобалық менеджментті енгізу бірқатар институционалдық шектеулермен, соның ішінде нормативтік құжаттармен, рәсімдерді ресімдеумен және ұйымдардың төмен икемділігімен бірге жүреді (Baxter және басқалар, 2023). Қосымша Махмуд және басқалар (2025) мемлекеттік жобалардың мерзімі мен құны бойынша ауытқулар үйлестіру мен ұйымдастырушылық кедергілерді қоса алғанда, жүйелі басқару факторларына байланысты екенін атап көрсетеді.

Көптеген ғалымдар мемлекеттік бастамалардың негізін құрайтын инфрақұрылымдық және құрылыс жобаларына көп көңіл бөлінеді. Мұндай жағдайларда жобалық басқарудың тиімділігі шығындарды, мерзімдерді және өзгерістерді басқару сапасымен және белгісіздікке бейімделу қабілетімен анықталады (Geylani, 2025; Volner және басқалар, 2025; Grigg, 2025). Бұл ретте жобаларға қатысушылардың мүдделерінің ашықтығы мен келісілуін қамтамасыз ететін келісімшарттық басқару механизмдері маңызды рөл атқарады (Cho және басқалар, 2025).

Заманауи зерттеулер сонымен қатар жобалық менеджменттің мемлекеттік басқаруды цифрландырумен тығыз байланысын көрсетеді. Цифрлық трансформациялар жоғары үйлестіру мен институционалдық қолдауды қажет ететін өзара байланысты жобалар портфолиосы арқылы жүзеге асырылады (Molin және

Norrman Brandt, 2025; Rezende және басқалар, 2024). Өз кезегінде, цифрлық шешімдерді аумақтар мен ресурстарды басқаруға біріктіру мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттырады, бірақ сонымен бірге ақпаратты басқару және деректер асимметриясын азайту талаптарын күшейтеді (Mitrea және басқалар, 2025; Piuari және басқалар, 2024).

Зерттеудің қосымша бағыты тұрақты даму мен климаттық факторлардың мемлекеттік жобаларға әсері болып табылады. Кейбір ғылыми еңбектер аумақтарды басқарудың заманауи міндеттері экологиялық тұрақтылық пен инфрақұрылымды қорғауды қамтамасыз етуге бағытталған кешенді жобалық шешімдерді талап ететінін көрсетеді (Potsiou және басқалар, 2025; Luzardo және басқалар, 2025).

Жобалық басқаруды енгізудің ұйымдастырушылық механизмі ретінде жобалық офистерге арналған зерттеулер ерекше маңызға ие. Осылайша, Есенгелдина және Қасымова (2025) мемлекеттік органдардағы жобалау офистері институционалдық қайта құру құралы бола отырып, жобалық тәсілдердің орындалуын үйлестіруді, бақылауды және басқару үдерістеріне интеграциялауды қамтамасыз ететінін атап өтті.

Осылайша, әдебиеттерді талдау мемлекеттік сектордағы жобалық менеджмент цифрландыру, тұрақты даму және институционалдық шектеулер жағдайында стратегиялық бастамаларды іске асыруды қамтамасыз ете отырып, мемлекеттік басқаруды трансформациялаудың негізгі құралы болып табылатынын көрсетеді. Сонымен қатар, Жамбыл облысының мысалында зерттеудің өзектілігін айқындайтын мемлекеттік басқаруды трансформациялау құралы ретінде өңірлік жобалық офистердің рөлі жеткілікті зерттелмеген күйінде қалып отыр.

НӘТИЖЕЛЕР

Қазақстан Республикасының мемлекеттік басқару жүйесінде орталық және жергілікті атқарушы органдар деңгейінде жобалық тәсілді іске асыруды қамтамасыз ететін жобалық офистер желісі қалыптасып, жұмыс істейді.

Жамбыл облысының әкімінің өкіміне (2020) сәйкес Жобаларды басқару және цифрландыру орталығы құрылды. Бұл ұйымдастырушылық механизм жобалық офисті аймақтық деңгейде жобалық қызметті үйлестіруге және қолдауға жауапты мамандандырылған құрылым ретінде қалыптастыруды бекітті.

Аталған нормативтік актіде жобалық офистің басшысы, бас менеджері мен әкімшісін, сондай-ақ базалық бағыттардың басшылары мен басқарушы комитеттің құрамын қоса алғанда, негізгі жобалық рөлдер айқындалған. Осы рөлдерді ресімдеу жауапкершілікті бөлуді, жобалық қызметтің басқарылуын арттыруды және жобалық басқаруға қатысушылардың тиімді өзара іс-қимылы үшін жағдай жасауды қамтамасыз етеді.

Жамбыл облысында жобалық басқарудың ұйымдастырушылық және цифрлық деңгейлерінің дамуын бағалау үшін жобалау қызметінің институционалдық тұрақтылығын, цифрландыру деңгейін және кадрларды даярлау динамикасын көрсететін негізгі көрсеткіштерді талдаған жөн (кесте 1).

Кесте 1. Жамбыл облысындағы жобалық басқарудың негізгі бағыттары мен дамуы

Көрсеткіштер	2023 жыл	2024 жыл	2025 жыл
Негізгі бағыттар	1) Адами капитал 2) Кәсіпкерлік және өнеркәсіп 3) Инфрақұрылымды дамыту 4) Агроөнеркәсіптік кешен 5) Үлгілік базалық бағыт	1) Адами капитал 2) Кәсіпкерлік және өнеркәсіп 3) Инфрақұрылымды дамыту 4) Агроөнеркәсіптік кешен 5) Үлгілік базалық бағыт	1) Адами капитал 2) Кәсіпкерлік және өнеркәсіп 3) Инфрақұрылымды дамыту 4) Агроөнеркәсіптік кешен 5) Үлгілік базалық бағыт
Цифрлық жүйе	Easy Project	Bitrix	Bitrix
Мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру, адам.	15	84	59

Ескерту: автормен Жамбыл облысының Жобаларды басқару және цифрландыру орталығының мәліметтері (2023, 2024, 2025) негізінде әзірленген

Талдау көрсеткендей, Жамбыл облысындағы жобалық басқару адами капиталды, кәсіпкерлік пен өнеркәсіпті, инфрақұрылымды дамытуды, агроөнеркәсіптік кешенді, сондай-ақ мемлекеттік басқаруды жетілдіруге бағытталған үлгілік бағытты қамтитын бес базалық бағыт шеңберінде іске асырылады. Бұл құрылымның 2023-2025 жылдар бойы сақталуы тұрақты жобалық архитектураның қалыптасуын және аймақтық деңгейде жобалық тәсілді институционализациялау негізін айқындайды.

Жобалық менеджменттің әкімшілік реформалар жүйесіне интеграциялануын көрсететін мемлекеттік басқару мен кадрлық әлеуетті дамытуға бағытталған «Үлгілік базалық бағыттың» болуы ерекше маңызға ие. Бұл жобалық офисті салалық жобаларды іске асыру құралы ретінде ғана емес, мемлекеттік басқару жүйесін жаңғырту механизмі ретінде де қарастыруға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, талдау жобалық архитектураның дамуы цифрлық трансформациямен қатар жүреді. «Easy Project» жүйесінен «Bitrix» платформасына көшу жобалау қызметінің автоматтандыру деңгейі мен басқарылуының артқанын көрсетеді. Бұл ретте мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру серпіні жобалық басқаруды енгізудің кезеңдік сипаттайды. Біліктілік арттырудың 2024 жылы күрт өсуі енгізудің белсенді кезеңін, ал 2025 жылы төмендеуі жүйенің неғұрлым орнықты жұмыс істеу моделіне көшуін көрсетеді.

Осылайша, ұсынылған деректер жиынтығы Жамбыл облысындағы жобалық басқару өңірлік дамудың негізгі бағыттарын қамтитын және мемлекеттік басқарудың институционалдық трансформациясын қамтамасыз ететін мемлекеттік саясатты іске асырудың жүйелі құралы ретінде дамитынын растайды.

Мемлекеттік секторда жобалық басқаруды енгізу тиімділігінің негізгі факторы жобалау қызметіне тартылған кадрларды кәсіби даярлау және сертификаттау деңгейі болып табылады. Жобалық тәсілді институттандыру жағдайында мемлекеттік қызметшілерді оқыту ауқымы ғана емес, олардың құзыреттерін растау дәрежесі де ерекше маңызға ие болады. Осыған байланысты кестеде Жамбыл облысының 2023-2025 жылдардағы мемлекеттік қызметшілерін оқыту және сертификаттау серпінін қарастырайық (кесте 2).

Кесте 2. Жобалық басқару бойынша мемлекеттік қызметкерлерді оқыту және сертификаттау серпіні

Жыл	Оқытылды, адам.	Сертификатталған, адам.	Сертификатталмаған, адам.	Сертификаттау деңгейі, %
2023	15	5	10	33,3
2024	84	20	64	23,8
2025	59	3	56	5,1

Ескерту: автормен Жамбыл облысының Жобаларды басқару және цифрландыру орталығының мәліметтері (2023, 2024, 2025) негізінде әзірленген

Деректерді талдау қарастырылып отырған кезеңде 2024 жылы оқытылған мемлекеттік қызметшілер санының (84 адам) 2023 жылмен (15 адам) салыстырғанда айтарлықтай өскенін көрсетеді, бұл өңірде жобалық басқаруды енгізудің белсенді кезеңін көрсетеді. Алайда, 2025 жылы бұл көрсеткіш 59 адамға дейін төмендейді, бұл жаппай оқытудан кадрларды неғұрлым мақсатты даярлауға көшуді көрсетуі мүмкін.

Сонымен қатар, сертификаттау деңгейінің төмендеуі үрдісі байқалады: 2023 жылғы 33,3% - дан 2025 жылы 5,1% - ға дейін. Бұл динамика сертификаттауға қойылатын талаптардың артуымен де, кадрларды даярлау жүйесінің жұмыс істеу ерекшеліктерімен де байланысты. Қазіргі уақытта қолданыстағы тәжірибеде барлық оқытылған қызметкерлерді міндетті сертификаттауға қойылатын талаптар жоқ екенін ескеру қажет, бұл көрсеткіштердің байқалатын динамикасына да әсер етеді.

Осылайша, алынған нәтижелер оқытумен қамтудың өсуімен сертификаттаудың төмен деңгейі мәселесі сақталатынын көрсетеді, бұл жобалық басқаруды іске асыру сапасына теріс әсер етуі мүмкін. Бұл мемлекеттік басқару жүйесінде мемлекеттік қызметшілерді даярлау және сертификаттау механизмдерін жетілдіру қажеттілігін растайды.

ТАЛҚЫЛАУ

Алынған нәтижелер мемлекеттік секторда жобалық менеджментті енгізу басқару үдерістерінің институционалдық трансформациясы және жобалық-бағдарланған моделі арқылы қатар жүреді (Wagner және Radujković, 2024; Li және басқалар, 2025). Жамбыл облысының мысалында жобалық офисті қалыптастыру және жобаларды басқарудың бірыңғай цифрлық жүйесін енгізу мемлекеттік бастамаларды үйлестіруді, ашықтықты және басқаруды арттыруға ықпал ететіні анықталды.

Сонымен бірге, зерттеу нәтижелері бұрын ғылыми еңбектерде көрсетілген бірқатар мәселелерді анықтады. Атап айтқанда, оқытылған қызметкерлер санының өсуімен сертификаттау деңгейінің төмендеуі ресми оқыту мен нақты құзыреттілікті қалыптастыру арасындағы институционалдық алшақтықтың болуын растайды, бұл Baxter және басқалардың (2023) ұйымдастырушылық шектеулердің заманауи басқару тәжірибелерін енгізу тиімділігіне әсері туралы қорытындыларына сәйкес келеді. Сол сияқты, жекелеген инфрақұрылымдық жобаларды үйлестіру мен орындаудың анықталған мәселелері Mahmud және басқа-

лардың (2025), нәтижелерімен байланысты, яғни қоғамдық жобалардағы ауытқулардың жүйелік сипатын көрсетеді.

Стратегиялық құжаттарды, цифрлық платформаларды және жобалау қызметін біріктіруді қамтамасыз ететін негізгі институционалдық механизм ретінде жобалық офистің анықталған рөлі ерекше назар аударуға тұрарлық. Бұл жобалау теориясының ережелеріне сәйкес келеді, оған сәйкес жобалар мемлекеттік саясатты жүзеге асырудың негізгі формасына, ал жобалық офистер үйлестіру және бақылау құралына айналады (Rowe және басқалар, 2024).

Сонымен қатар, өңірлік практика жобалық офистің тиімділігі оның ресми құрылуына ғана емес, цифрландыру деңгейіне, кадрлық қамтамасыз ету сапасына және жобалық тәсілді қолданыстағы мемлекеттік басқару жүйесіне интеграциялау дәрежесіне де байланысты екенін көрсетеді. Осылайша, зерттеу нәтижелері дамып келе жатқан институционалдық орта жағдайында аймақтық деңгейде жобалық офистің жұмыс істеу ерекшеліктерін көрсете отырып, қолданыстағы ғылыми базаны толықтырады.

Жүргізілген талдау негізінде мемлекеттік секторда жобалық басқаруды жетілдірудің мынадай бағыттары ұсынылады:

- Кадрларды даярлау жүйесін жетілдіру. Мемлекеттік қызметшілерді оқытудың тәжірибеге бағдарланған сипатын күшейту, сондай-ақ жобалау қызметінің сапасын арттыруға мүмкіндік беретін халықаралық және ұлттық стандарттар (ISO 21502) бойынша міндетті сертификаттау механизмдерін енгізу қажет;

- Жобалық басқарудың цифрлық инфрақұрылымын дамыту. Ақпараттық жүйелердің (Bitrix, BirgeProject және т.б.) интеграциялануын және басқарушылық шешімдердің ашықтығын, жеделдігі мен сапасын арттыратын мониторингтің талдамалық құралдарын енгізуді қамтамасыз еткен жөн;

- Ведомствоаралық үйлестіруді күшейту. Тұрақты жобалық сессияларды, SCRUM-кездесулерді және өзара іс-қимылдың бірыңғай регламенттерін қоса алғанда, мемлекеттік органдар арасындағы көлденең өзара іс-қимыл механизмдерін институционализациялау ұсынылады;

- Жобаларды мониторингтеу мен бағалаудың тиімділігін арттыру. KPI жүйесін және жобаларды іске асыру тиімділігінің индикаторларын, сондай-ақ тәуекелдер мен ауытқуларды ерте анықтау механизмдерін енгізу қажет;

- Жобалық офистің құзыреттілік орталығы ретіндегі рөлін дамыту. Жобалық офис тек үйлестіру ғана емес, сонымен қатар сараптамалық функцияларды, соның ішінде әдістемелік ұсыныстарды әзірлеуді, қызметкерлерді оқытуды және негізгі жобаларды қолдауды орындауы керек;

- Жобалық басқаруды өңірлік ерекшелікке бейімдеу. Жобалар портфелін қалыптастыру және ресурстарды бөлу кезінде өңірдің салалық құрылымын (мысалы, ауыл шаруашылығындағы жобалардың басым болуын) ескеру ұсынылады.

Жоғарыдағы ұсынымдарды іске асыру жобалық офистердің жұмыс істеу тиімділігін арттыруға және олардың өңірлік деңгейде мемлекеттік басқаруды трансформациялаудың институционалдық құралы ретіндегі рөлін күшейтуге мүмкіндік береді.

ҚОРЫТЫНДЫ

Қазіргі ғылыми әдебиеттер мен өңірлік тәжірибені талдауға негізделген зерттеу мемлекеттік басқару жүйесінде жобалық менеджментті қолданудың негізгі ерекшеліктерін анықтауға, сондай-ақ өңірлік деңгейде институционалдық трансформация құралы ретінде жобалық офистердің рөлін бағалауға мүмкіндік берді:

1. Мемлекеттік сектордағы жобалық менеджмент мемлекеттік бағдарламаларды іске асыру тиімділігін арттыруды, стратегиялық және операциялық шешімдерді үйлестіруді және интеграциялауды күшейтуді қамтамасыз ететін жобалық-бағдарланған басқару моделіне көшудің маңызды механизмі болып табылатыны анықталды.

2. Жамбыл облысының жобалық офисінің қызметін талдау оның жұмыс істеуі өңірлік дамудың негізгі бағыттары бойынша тұрақты жобалық архитектураны қалыптастыруға, басқарудың цифрлық құралдарын енгізуге және мемлекеттік бастамаларды іске асырудың ашықтығын арттыруға ықпал ететінін көрсетті.

3. Кадрларды даярлау және сертификаттау жүйесінің тиімділігінің жеткіліксіздігін, сондай-ақ жобалау қызметін үйлестіру мен мониторингтеудің жекелеген мәселелерін қоса алғанда, институционалдық және ұйымдастырушылық шектеулер анықталды, бұл жобалық тәсілді енгізу механизмдерін одан әрі жетілдіру қажеттігін көрсетеді.

4. Жобалық басқарудың тиімділігін арттыру тәжірибеге бағдарланған оқытуды күшейтуді, ақпараттық жүйелерді интеграциялауды және жобаларды іске асырудың тиімділігін бағалау құралдарын дамытуды қоса алғанда, кадрлық, цифрлық және ұйымдастырушылық механизмдерді кешенді дамытуды талап ететіні негізделген.

Әрі қарайғы зерттеулердің басымдылық бағыты салыстырмалы және цифрлық әдістерді қолдана отырып, әртүрлі өңірлердегі жобалық офистердің жұмыс істеу тиімділігін терең талдау, сондай-ақ жобалық басқарудың аумақтардың әлеуметтік-экономикалық дамуына әсерін бағалау модельдерін әзірлеу болып табылады. Жобалық басқару жүйесіне цифрлық технологиялар мен талдамалық құралдардың интегра-

циясын зерделеу, сондай-ақ жобаға бағдарланған мемлекеттік басқару жағдайында мемлекеттік қызметкерлердің кәсіби құзыреттерін қалыптастыруға әсер ететін факторларды зерттеу ерекше қызығушылық тудырады.

ҚАРЖЫЛАНДЫРУ

Бұл мақала Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігінің Ғылым комитетімен қаржыландырылатын гранттық жоба шеңберінде орындалды (ЖТН №АР23489668).

ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Baxter, D., Dacre, N., Dong, H., & Ceylan, S. (2023). Institutional challenges in agile adoption: Evidence from a public sector IT project. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101858. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101858>
2. Cho, H., Jung, W., & Park, C. Y. (2025). Knowledge-driven claim governance: A checklist of entitlements and procedures in FIDIC and national standard contracts. *Buildings*, 15(21), 3955. <https://doi.org/10.3390/buildings15213955>
3. Geylani, Ö. (2025). Analyzing cost efficiency and project scope in post-disaster housing: Reconstruction cases of TOKI in Türkiye. *Buildings*, 15(9), 1555. <https://doi.org/10.3390/buildings15091555>
4. Grigg, N. S. (2025). Local public works management for sustainable cities: The United States experience. *Urban Science*, 9(4), 96. <https://doi.org/10.3390/urbansci9040096>
5. Li, Y., Wang, M., Ding, R., Luo, S., & Xie, C. (2025). Projectification and governance evolution in public sector strategy: A case study of Shenzhen Qianhai mega new town development in China. *International Journal of Project Management*, 102751. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102751>
6. Luzardo, O. P., Manzaneres-Fernández, R., Becerra-Carollo, J. R., & Travieso-Aja, M. d. M. (2025). Territorially stratified modeling for sustainable management of free-roaming cat populations in Spain: A national approach to urban and rural environmental planning. *Animals*, 15(15), 2278. <https://doi.org/10.3390/ani15152278>
7. Mahmud, A. T., Ahmed, S. N., Olanipekun, A., Aha, B., & Akoh, S. R. (2025). Qualitative system dynamics approach to modelling cost escalation determinants in Nigerian public sector projects. *Journal of Facilities Management*. <https://doi.org/10.1108/jfm-07-2024-0085>
8. Mitrea, D. A., Marian, C. V., Iacob, M., Vasilateanu, A., Cali, U., & Cazan, C. A. (2025). Design and implementation of an integrated framework for smart city land administration and heritage protection. *Heritage*, 8(12), 510. <https://doi.org/10.3390/heritage8120510>
9. Molin, F., & Norrman Brandt, E. (2025). Navigating change: Experiences of digitalisation projects within the Swedish transport administration. *Administrative Sciences*, 15(1), 18. <https://doi.org/10.3390/admsci15010018>
10. Piuaru, B.-A., Tescaşiu, B., Epuran, G., Mosora, M. H., & Ivasciuc, I. S. (2024). Information asymmetry in the European funds market: Impact on resource allocation and sustainable development. *Sustainability*, 16(24), 11101. <https://doi.org/10.3390/su162411101>
11. Potsiou, C., Basiouka, S., Verykokou, S., Istrati, D., Soile, S., Alexopoulos, M. J., & Ioannidis, C. (2025). Impact of climate change and other disasters on coastal cultural heritage: An example from Greece. *Land*, 14(10), 2007. <https://doi.org/10.3390/land14102007>
12. Rezende, D. A., Almeida, G. G. F., & Fumagalli, L. A. W. (2024). Strategic digital city: Multiple projects for sustainable urban management. *Sustainability*, 16(13), 5450. <https://doi.org/10.3390/su16135450>
13. Rowe, K. M., Whitty, S. J., & van der Hoorn, B. (2024). Creating authority and autonomy: Necessary dialectical tensions in public sector project management. *Project Leadership and Society*, 5, 100119. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100119>
14. Volner, L., Čamaj, J., & Palková, A. (2025). Towards the efficiency of infrastructure building in the Slovak Republic—Methodological apparatus of change management. *Sustainability*, 17(6), 2423. <https://doi.org/10.3390/su17062423>
15. Wagner, R. F., & Radujković, M. (2024). Institutionalizing projectification—The case of Kyrgyzstan. *Buildings*, 14(4), 891. <https://doi.org/10.3390/buildings14040891>
16. Есенгельдина, А. С., & Қасымова, Д. Қ. (2025). Мемлекеттік органдардың жобалық кеңселерін қалыптастыру ерекшеліктері. *Мемлекеттік аудит – Государственный аудит*, 66(1), 6–14. <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2025-66-1-6-14>
17. Жамбыл облысы әкімінің өкімі. (2020). *Жамбыл облысының жобаларды басқару және цифрландыру орталығы жобалық кеңсесін құру туралы № 224, 24 тамыз*.
18. Жамбыл облысының жобаларды басқару және цифрландыру орталығы. (2023). *Жобалық кеңсенің 2023 жылғы жұмысы туралы анықтама*.
19. Жамбыл облысының жобаларды басқару және цифрландыру орталығы. (2024). *«Битрикс» жобалық басқарудың ақпараттық жүйесіндегі ұлттық жобалар мен бағдарламалық құжаттардың мониторинг нәтижелері бойынша анықтама*.
20. Жамбыл облысының жобаларды басқару және цифрландыру орталығы. (2025). *«Битрикс» жобалық басқарудың ақпараттық жүйесіндегі ұлттық жобалар мен бағдарламалық құжаттардың мониторинг нәтижелері бойынша анықтама*.
21. Распоряжение Премьер-Министра Республики Казахстан. (2024). *О создании Проектного офиса по региональной политике № 171-р от 31 декабря 2024 года*. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/R2400000171>

REFERENCES

1. Baxter, D., Dacre, N., Dong, H., & Ceylan, S. (2023). Institutional challenges in agile adoption: Evidence from a public sector IT project. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101858. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101858>
2. Cho, H., Jung, W., & Park, C. Y. (2025). Knowledge-driven claim governance: A checklist of entitlements and procedures in FIDIC and national standard contracts. *Buildings*, 15(21), 3955. <https://doi.org/10.3390/buildings15213955>
3. Geylani, Ö. (2025). Analyzing cost efficiency and project scope in post-disaster housing: Reconstruction cases of TOKI in Türkiye. *Buildings*, 15(9), 1555. <https://doi.org/10.3390/buildings150915055>
4. Grigg, N. S. (2025). Local public works management for sustainable cities: The United States experience. *Urban Science*, 9(4), 96. <https://doi.org/10.3390/urbansci9040096>
5. Li, Y., Wang, M., Ding, R., Luo, S., & Xie, C. (2025). Projectification and governance evolution in public sector strategy: A case study of Shenzhen Qianhai mega new town development in China. *International Journal of Project Management*, 102751. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102751>
6. Luzardo, O. P., Manzanera-Fernández, R., Becerra-Carollo, J. R., & Travieso-Aja, M. d. M. (2025). Territorially stratified modeling for sustainable management of free-roaming cat populations in Spain: A national approach to urban and rural environmental planning. *Animals*, 15(15), 2278. <https://doi.org/10.3390/ani15152278>
7. Mahmud, A. T., Ahmed, S. N., Olanipekun, A., Aha, B., & Akoh, S. R. (2025). Qualitative system dynamics approach to modelling cost escalation determinants in Nigerian public sector projects. *Journal of Facilities Management*. <https://doi.org/10.1108/jfm-07-2024-0085>
8. Mitrea, D. A., Marian, C. V., Iacob, M., Vasilateanu, A., Cali, U., & Cazan, C. A. (2025). Design and implementation of an integrated framework for smart city land administration and heritage protection. *Heritage*, 8(12), 510. <https://doi.org/10.3390/heritage8120510>
9. Molin, F., & Norrman Brandt, E. (2025). Navigating change: Experiences of digitalisation projects within the Swedish transport administration. *Administrative Sciences*, 15(1), 18. <https://doi.org/10.3390/admsci15010018>
10. Piuaru, B.-A., Tescaşu, B., Epuran, G., Mosora, M. H., & Ivasciuc, I. S. (2024). Information asymmetry in the European funds market: Impact on resource allocation and sustainable development. *Sustainability*, 16(24), 11101. <https://doi.org/10.3390/su162411101>
11. Potsiou, C., Basiouka, S., Verykokou, S., Istrati, D., Soile, S., Alexopoulos, M. J., & Ioannidis, C. (2025). Impact of climate change and other disasters on coastal cultural heritage: An example from Greece. *Land*, 14(10), 2007. <https://doi.org/10.3390/land14102007>
12. Rezende, D. A., Almeida, G. G. F., & Fumagalli, L. A. W. (2024). Strategic digital city: Multiple projects for sustainable urban management. *Sustainability*, 16(13), 5450. <https://doi.org/10.3390/su16135450>
13. Rowe, K. M., Whitty, S. J., & van der Hoorn, B. (2024). Creating authority and autonomy: Necessary dialectical tensions in public sector project management. *Project Leadership and Society*, 5, 100119. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100119>
14. Volner, L., Čamaj, J., & Palková, A. (2025). Towards the efficiency of infrastructure building in the Slovak Republic—Methodological apparatus of change management. *Sustainability*, 17(6), 2423. <https://doi.org/10.3390/su17062423>
15. Wagner, R. F., & Radujković, M. (2024). Institutionalizing projectification—The case of Kyrgyzstan. *Buildings*, 14(4), 891. <https://doi.org/10.3390/buildings14040891>
16. Yessengeldina, A. S., & Qasymova, D. Q. (2025). Memlekettik organdardyn jobalyq kensesin qalyptastyru ereksheleteri [Features of formation of project offices in public authorities]. *Memlekettik audit – Gosudarstvennyy audit*, 66(1), 6–14. <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2025-66-1-6-14> [in Kazakh]
17. Zhambyl oblysy akiminin okimi. (2020). *Zhambyl oblysynyn jobalardy basqaru zhane cifrandyru ortalygy jobalyq kensesin quru turaly No. 224, 24 tamyz* [On the establishment of the project office of the Center for Project Management and Digitalization of Zhambyl region]. [in Kazakh]
18. Zhambyl oblysynyn jobalardy basqaru zhane cifrandyru ortalygy. (2023). *Jobalyq kensenin 2023 zhylygy jumysy turaly anyqtama* [Report on the activities of the project office for 2023]. [in Kazakh]
19. Zhambyl oblysynyn jobalardy basqaru zhane cifrandyru ortalygy. (2024). *“Bitriks” jobalyq basqarudyn aqparattyq zhuiesindegi ulttyq jobalar men bagdarlamalyq quzhattardyn monitoring natizheleri boyynsha anyqtama* [Monitoring report of national projects and program documents in the Bitrix system]. [in Kazakh]
20. Zhambyl oblysynyn jobalardy basqaru zhane cifrandyru ortalygy. (2025). *“Bitriks” jobalyq basqarudyn aqparattyq zhuiesindegi ulttyq jobalar men bagdarlamalyq quzhattardyn monitoring natizheleri boyynsha anyqtama* [Monitoring report of national projects and program documents in the Bitrix system]. [in Kazakh]
21. Rasporyazhenie Prem'er-Ministra Respubliki Kazakhstan. (2024). *O sozdanii Proektnogo ofisa po regional'noy politike No. 171-r ot 31 dekabrya 2024 goda* [On the establishment of the Project Office for Regional Policy]. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/R2400000171> [in Russian]

ПРОЕКТНЫЙ ОФИС КАК ИНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ (НА ПРИМЕРЕ ЖАМБЫЛСКОЙ ОБЛАСТИ)

Есенгельдина А.*

Кандидат экономических наук, профессор
Astana IT University,
Казахстан, Астана
e-mail: yanar77@inbox.ru
ORCID: 0000-0002-7752-916X

Ташенова Г.

Магистр Информационных систем
Руководитель КГУ «Центр проектного управления и
цифровизации Жамбылской области»,
Казахстан, Тараз
e-mail: tgulpara@gmail.com
ORCID: 0009-0007-0969-0764

Аннотация

В статье рассматриваются особенности использования проектного менеджмента в системе государственного управления на региональном уровне. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности реализации государственных программ и трансформации управленческих механизмов в условиях цифровизации и усложнения социально-экономических процессов. Целью работы является анализ проектного офиса как инструмента трансформации государственного управления на примере Жамбылской области. Методологическую основу исследования составляют институциональный, системный и процессный подходы, а также методы сравнительного, статистического и структурного анализа. Эмпирическая база исследования включает нормативно-правовые акты Республики Казахстан, официальные статистические данные и отчетные материалы проектного офиса Жамбылской области. В ходе исследования установлено, что внедрение проектного офиса способствует формированию устойчивой проектной архитектуры, повышению уровня координации между государственными органами и развитию цифровых инструментов управления. Вместе с тем выявлены институциональные ограничения, связанные с недостаточной эффективностью системы подготовки и сертификации кадров, а также проблемами координации и мониторинга проектной деятельности. Научная новизна исследования заключается в обосновании роли проектного офиса как институционального механизма трансформации государственного управления на региональном уровне с учетом эмпирического анализа конкретного региона. Практическая значимость работы определяется возможностью использования полученных результатов при совершенствовании системы проектного управления в государственных органах и развитии механизмов региональной политики.

Ключевые слова: проектный менеджмент; государственное управление; проектный офис; региональное развитие; цифровизация; государственные проекты, цифровая трансформация

PROJECT OFFICE AS A TOOL FOR THE TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AT THE REGIONAL LEVEL (USING THE EXAMPLE OF ZHAMBYL REGION)

Yessengeldina A.*

Candidate of Economic Sciences, Professor
Astana IT University,
Kazakhstan, Astana
e-mail: yanar77@inbox.ru
ORCID: 0000-0002-7752-916X

Tashenova G.

IT master's degree
MSI «Center for Project Management and
Digitalization of the Zhambyl Region»
Kazakhstan, Taraz
e-mail: tgulpara@gmail.com
ORCID: 0009-0007-0969-0764

Abstract

The article discusses the features of the use of project management in the public administration system at the regional level. The relevance of the research is determined by the need to increase the effectiveness of the implementation of government programs and the transformation of management mechanisms in the context of digitalization and the complexity of socio-economic processes. The purpose of the work is to analyze the project office as a tool for the transformation of public administration using the example of the Zhambyl region. The methodological basis of the research consists of institutional, systemic and process approaches, as well as methods of comparative, statistical and structural analysis. The empirical base of the study includes regulatory legal acts of the Republic of Kazakhstan, official statistical data and reporting materials of the Zhambyl region project office. The study found that the implementation of the project office contributes to the formation of sustainable project architecture, increasing the level of coordination between government agencies and the development of digital management tools. At the same time, institutional limitations have been identified related to the insufficient effectiveness of the personnel training and certification system, as well as problems in coordinating and monitoring project activities. The scientific novelty of the study is to substantiate the role of the project office as an institutional mechanism for the transformation of public administration at the regional level, considering the empirical analysis of a particular region. The practical significance of the work is determined by the possibility of using the results obtained in improving the project management system in government agencies and developing regional policy mechanisms.

Keywords: project management; public administration; project office; regional development; digitalization; government projects, digital transformation