

**Есенгельдина А. С.\***

э. ф. к., профессор  
«Зерттеулер, талдау және тиімділікті бағалау  
орталығы» ЖШС  
Астана, Қазақстан  
e-mail: yanar77@inbox.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-7752-916X>

**Қасымова Д. Қ.**

т. ф. к., доцент,  
Мемлекеттік саясаттың ұлттық мектебі,  
Қазақстан Республикасының Президенті  
жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы  
Астана, Қазақстан  
e-mail: dinazatk@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0004-2009-0389>

## МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРДЫҢ ЖОБАЛЫҚ КЕҢСЕЛЕРІН ҚАЛЫПТАСТЫРУ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

**Аңдатпа.** Мақалада стратегиялық міндеттер мен ұлттық басымдықтарды іске асырудағы рөліне баса назар аудара отырып, мемлекеттік органдарда жобалық кеңселерді құру және қызмет ету ерекшеліктері талданған. Құрылымды ресімдеу, ресурстық қамтамасыз ету, жобаларды басқарудың халықаралық стандарттарын енгізу және заманауи цифрлық технологияларды пайдалану сияқты негізгі мәселелер қарастырылған. Ведомствоаралық үйлестіру, жобаларды басқарудың икемді әдістемелерін бейімдеу, сондай-ақ жобалық кеңселерді мемлекеттік басқару жүйелеріне интеграциялау мәселелеріне ерекше назар аударылған. Авторлар жобаларды басқаруды жақсартуға, олардың нәтижелілігін арттыруға және қоғамдық маңызды нәтижелерге қол жеткізуді қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін жеке жауапкершілікті, ашықтықты және тиімділік көрсеткіштерін нақты бөлудің маңыздылығын атап көрсеткен. Мақалада үдерістерді стандарттау, мониторингтің автоматтандырылған жүйелерін енгізу және персоналды оқытуды ескере отырып, жобалық кеңселердің жұмысын ұйымдастыру әдістері келтірілген. Сондай-ақ ресурстарды шектеуге, нормативтік базаның күрделілігіне және мемлекеттік сектордың ерекшелігін есепке алу қажеттілігіне байланысты сын-қатерлер талданады. Зерттеу нәтижелері басқаруды оңтайландыруға, ашықтықты арттыруға және стратегиялық мақсаттарға жетуге бағытталған жобалық кеңселердің жұмысын жақсарту бойынша ұсыныстарды қамтиды. Авторлар цифрландыруды, кәсіби біліктілікті дамытуды және халықаралық стандарттарды қолдануды қамтитын кешенді тәсіл мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыруға және тұрақты әлеуметтік-экономикалық дамуға ықпал етеді деген қорытынды жасайды.

**Түйін сөздер:** жобаларды басқару, жобалау кеңсесі, мемлекеттік орган, мемлекеттік басқару, стандарт

### КІРІСПЕ

Мемлекеттік басқарудың алдында тұрған қазіргі заманғы сын-қатерлер ұлттық бағдарламалар мен жобаларды үйлестіру мен іске асырудың тиімді тетіктерін енгізуді талап етеді. Бұл тұрғыда жобалық кеңселер жобалау қызметін жүйелі басқаруды, стратегиялық мақсаттар мен жедел іс-қимылдарды интеграциялауды, сондай-ақ мемлекеттік органдардың ашықтығы мен жауапкершілігін арттыруды қамтамасыз ететін негізгі құрылымдарға айналады.

Жобалық кеңселер ведомствоаралық өзара іс-қимылды ұйымдастыруда, жобаларды басқару және іске асыру мониторингі процестерін стандарттауда маңызды рөл атқарады. Олардың қызметі ресурстарды оңтайлы пайдалану кезінде ұзақ мерзімді мақсаттарға қол жеткізуге бағытталған, бұл әсіресе шектеулі бюджет жағдайында және қоғам тарапынан мемлекеттік басқарудың тиімділігіне өсіп келе жатқан талаптар жағдайында өзекті.

Қазақстан Республикасының Әкімшілік рәсімдік-процестік кодексiне сәйкес «стратегиялық және (немесе) бағдарламалық құжаттарда белгіленген мақсаттарға қол жеткізу жобалық басқару арқылы жүзеге асырылуы мүмкін» екені көрсетілген [1].

Мемлекеттік органдардың қызметіне жобалық тәсілді енгізу ұлттық басымдықтарды іске асырудың нәтижелілігі мен уақытылығын арттыру қажеттілігіне байланысты. Бұл жобалық кеңселерді құруды ғана емес, оларды ұйымдастырушылық бейімдеуді, әдіснамалық

қолдауды және үдерістерді цифрландыруды талап етеді. Осылайша, жобалық кеңселердің қалыптасуы мен жұмыс істеу ерекшеліктерін, сондай-ақ олардың стратегиялық міндеттерге қол жеткізуге әсерін зерттеу қазіргі заманғы ғылым мен басқару тәжірибесінің өзекті және сұранысқа ие міндеті болып табылады.

Мақаланың мақсаты мемлекеттік органдарда жобалық кеңселерді құру және жұмыс істеу тәсілдерін жүйелеу, сондай-ақ олардың тиімділігін арттыруға бағытталған ұсынымдарды әзірлеу болып табылады.

Алға қойған мақсатқа жету үшін мынадай міндеттер шешілу қажет:

- жобалық кеңселерді құру ерекшеліктеріне қатысты ғылыми еңбектерге шолу жасау;
- мемлекеттік органдарда жобалық кеңселерді құру тәртіптерін ашу;
- жобалық кеңселерді құру талаптарына кешенді түрде жүйелеу және ұсыныстар беру.

Мақаланың ғылыми жаңалығы мемлекеттік органдарда жобалық кеңселердің жұмыс істеуіне теориялық және практикалық тәсілдерді біріктіруден тұрады. Мақалада мемлекеттік сектордағы жобаларды басқарудың жүйе құраушы элементі ретіндегі жобалық кеңселердің рөлі негізделген. Мақала нәтижелері жобаларды басқарудың теориялық базасын нығайтуға және мемлекеттік органдар шеңберінде практикалық тәсілдерді жетілдіруге бағытталған, бұл стратегиялық мақсаттар мен қоғамдық маңызды нәтижелерге қол жеткізуге ықпал етеді.

### **ЗЕРТТЕУ ӘДІСНАМАСЫ**

Зерттеу әдіснамасы мемлекеттік органдардағы жобалық кеңселерді өзара байланысты көптеген элементті қамтитын күрделі ұйымдастырушылық-басқарушылық жүйелер ретінде қарастыруға мүмкіндік беретін жүйелік тәсілге негізделген. Зерттеу мемлекеттік басқару жүйесінің интегралды бөлігі ретінде жобалық кеңселерді талдауға, соның ішінде олардың басқа құрылымдық элементтермен өзара әрекеттесуіне негізделген. Жобалық кеңселерді құру мен жұмыс істеудің әртүрлі тәсілдерін, соның ішінде халықаралық тәжірибе мен ұлттық ерекшеліктерді зерттеуді қамтамасыз етеді.

### **ӘДЕБИЕТКЕ ШОЛУ**

Мемлекеттік органдардағы жобалық басқару мемлекеттік бағдарламалар мен саясатты іске асыруда тиімділікке қол жеткізудің негізгі стратегияларының біріне айналды. Қазіргі уақытта көптеген отандық және шетелдік ғалымдар жобалық басқарудың ұйымдастырушылық, ақпараттық және әдіснамалық жақтарына басты назар аударады.

Картов А.Е. пен Жолдыбаев А.С. жобалық менеджмент жүйесінің ұйымдық бөлігі мемлекеттік органдардың жобалық кеңсесінің жұмысымен, ал ақпараттық қолдау бірыңғай ақпараттық жүйенің жұмысымен айқындалатынын атап өткен. Олардың пікірінше, негізгі жұмыс Үкіметтің және барлық мемлекеттік органдардың басшылық құрамының ой-пікірін өзгертуге бағытталуы тиіс. [2].

Ифран М. және басқа ғалымдар жоспарлау мен біліктілік мемлекеттік сектор жобаларының сәтті іске асуына айтарлықтай оң әсер ететінін анықтаған. Сондықтан зерттеу нәтижелеріне сүйене отырып, болашақта жоба менеджерінің жоспарлауы мен қабілеттеріне тиісті назар аудару керек деген қорытынды жасалаған [3].

Обрадович В. әдебиеттерді терең шолу негізінде мемлекеттік секторда жобаларды басқару кеңсесін (PMO – Project Management Office) құрудың тұжырымдамалық моделін ұсынды. Мақалада арнайы уақыт пен ресурстардың, сондай-ақ сарапшылардың, оқытудың, инфрақұрылымның, үкіметтің және шешім қабылдаушылардың қолдауының қажеттілігі көрсетілген [4].

Хелио Дж. және басқалар мемлекеттік саясатты жүзеге асыру кезінде жобалық басқару әдістемесін енгізу қажеттілігін атап өткен. Олар жобаны басқару құралдарын пайдалануды таңдаған мемлекеттік органдардың өз жобаларында табысқа және нәтижеге жету ықтималдығы жоғары болады деп сендіреді [5].

Тайпе-Куишпе және зерттеушілер жобаларды басқару кеңсесін үдерістерді стандартау, ресурстарды оңтайландыру және сәйкестікті бағалау мақсатында жобаларды басқаруға мамандандырылған бөлім ретінде қарастырады. Нәтижесінде, мемлекеттік ұйымның жобаларды басқаруда жетілу деңгейі төмен екені анықталған [6].

Дэвид Бакстер және басқа ғалымдар «Agile» әдістемесі тиімді жүзеге асырылған кезде жобаларды басқаруды айтарлықтай жақсарту мүмкіндігінің жоғары екенін атап өткен. Зерттеушілер өзінің әлеуетті артықшылықтарына қарамастан, ол әлі күнге дейін мемлекеттік жобаларында негізгі тәсілге айналмағанын анықтаған [7].

Кевин М. Роу және басқалар PRINCE2 және PMBOK® Guide сияқты анықтамалық құжаттарда анықталғандай, мемлекеттік сектордағы жоба менеджерлері мен олардың жобаларды басқарудың ұйымдастырушылық хаттамаларына берілгендігі арасындағы қарым-қатынастарды зерттеген [8].

Забляикова О.А. жобалық тәсілді іске асыру кезінде өңірлерде жиі кездесетін мәселелерге жобаның нәтижелілік көрсеткіштерін қалыптастыру қиындықтарымен, жобалық инфрақұрылымды қалыптастырумен, ұлттық жобаларды іске асыру кезіндегі өз рөлін түсінбеумен, нормативтік-құқықтық базаның тез өзгеруімен байланыстырады [9].

Ұсынылған зерттеулерді талдау мемлекеттік органдарда жобалық кеңселердің сәтті жұмыс істеуі көптеген факторға, соның ішінде ұйымдастырушылық өзгерістерге, кадрлардың біліктілік деңгейіне және жобаларды басқарудың заманауи құралдарын қолдануға байланысты екенін көрсетеді.

Жүргізілген талдау негізінде мемлекеттік сектордағы жобалық кеңселер қазіргі заманғы басқару жүйесінің ажырамас бөлігі деген қорытынды жасауға болады. Алайда, олардың сәтті жұмыс істеуі персоналды оқытуды, ақпараттық жүйелерді енгізуді, үдерістерді стандарттауды және өзгерістерге бейімделу икемділігін қамтитын кешенді тәсілмен ғана мүмкін болады. Осы саладағы зерттеулерді жалғастыру мемлекеттік саясатты жақсарту және ұлттық жобаларды іске асыру үшін нақты бағыт болмақ.

### МАТЕРИАЛДАР ЖӘНЕ ӘДІСТЕР

Зерттеу барысында мемлекеттік органдардың жобалық кеңселерін жан-жақты талдауға бағытталған әдістер кешені қолданылды. Жобалық кеңселердің қызметін реттейтін құжаттардың нормативтік-құқықтық базасын және талдауын зерделеуге басты назар аударылды. Бұл шара олардың жұмыс істеуінің негізгі ұйымдастырушылық және әдіснамалық жақтарын анықтауға мүмкіндік берді. Ғылыми әдебиеттерді шолу және халықаралық тәжірибені салыстырмалы талдау жобалық басқарудың неғұрлым табысты тәжірибелерін анықтауға және оларды мемлекеттік сектордың ерекшеліктеріне бейімдеуге ықпал етті.

### НӘТИЖЕЛЕР ЖӘНЕ ТАЛҚЫЛАУЛАР

Мемлекеттік органдар жобалық кеңсенің қызметін қалыптастыру мен қамтамасыз етуде басты рөл атқарады. Жобалық кеңсе мемлекеттік органдардың функционалдық қызметі шеңберінде жобалық басқаруды үйлестіру мен іске асырудың негізгі құралына айналуы тиіс.

Қазақстан Республикасында барлық бағдарламаны, ұлттық жобаларды, базалық бағыттарды, жобалар топтарын және осы мемлекеттік орган қатысатын жекелеген жобаларды басқаруды жүзеге асыратын бірыңғай жобалау кеңсесі құрылады (1-кесте).

1-кесте – Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық кеңселерді құру тәртібі

№	Мемлекеттік орган атауы	Жобалық кеңсе құру негізі
1	Орталық мемлекеттік орган	Орталық аппарат базасында жеке құрылымдық бөлімше ретінде немесе қолданыстағы құрылымдық бөлімшенің бөлігі ретінде қалыптасады.
2	Жергілікті атқарушы орган	Жеке құрылымдық бөлімше ретінде облыс, қала, астана әкімі аппаратының базасында іске асады.
3	Құқық қорғау және күштік органдар	Мемлекеттік органның салалық ерекшелігін және құқық қорғау қызметінің ерекшелігін ескере отырып, орталық аппарат базасында құрылады.

Ескерту: авторлармен [10] негізінде әзірленген

Қазақстанда мемлекеттік органдарда жобалау кеңселерін құру тәртібі олардың қызметінің ерекшелігі мен ұйымдастырушылық ерекшеліктерін ескеруді көздейді. Орталық мемлекеттік органдардың жобалық кеңселері орталық аппарат негізінде құрылады. Бұл олардың функцияларын қолданыстағы құрылымға біріктіруге немесе жеке құрылымдық бөлімше ретінде ұйымдастыруға мүмкіндік береді. Бұл тәсіл жобаларды басқарудың икемділігін және нақты мемлекеттік органның қажеттіліктеріне бейімделуді қамтамасыз етеді.

Жергілікті атқарушы органдарда жобалық кеңселер облыстар, қалалар және Астана әкімдіктері аппаратының базасында құрылады. Олар жобалық басқаруды орталықсыздандыруға ықпал ететін және өңірлердің аумақтық ерекшеліктерін ескеруге мүмкіндік беретін жеке құрылымдық бөлімшелер ретінде жұмыс істейді. Мұндай тәсіл өңірлік деңгейдегі әлеуметтік-экономикалық және стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге бағытталған жобаларды іске асыруды қамтамасыз етеді.

Құқық қорғау және күш органдары қызметінің ерекшеліктері жобалау кеңселерін құруға ерекше көзқарасты талап етеді. Бұл жағдайда жобалық кеңселер құқық қорғау қызметіне байланысты салалық ерекшеліктер мен міндеттерді ескере отырып, орталық аппарат базасында қалыптастырылады. Бұл құпиялылықтың жоғары дәрежесі, шешілетін міндеттердің жеделдігі мен күрделілігі сияқты күш құрылымдарындағы басқару ерекшеліктерін ескеруге мүмкіндік береді.

Осылайша, Қазақстанда жобалық кеңселерді құру жүйесі бейімділік, функционалдық икемділік, сонымен қатар салалық және өңірлік ерекшеліктерді есепке алу қағидаттарына негізделген. Бұл жалпы мемлекеттік басқару жүйесін нығайта отырып, жобаларды басқарудың тиімділігін арттыруға, ұлттық және жергілікті басымдықтарды үйлестіру мен іске асыруды жақсартуға ықпал етеді.

Мемлекеттік органның жобалық кеңсесінің жұмысы осы органның стратегиялық міндеттерін, ұйымдастырушылық және функционалдық ерекшеліктерін ескере отырып құрылуға тиіс. Ол үшін мынадай бағыттарды ескеру қажет:

1. Жобалық кеңсенің миссиясы мен мақсаттарын анықтау. Жобалық кеңсе өз міндеттерін нақты тұжырымдауы керек, олар әдетте жобалық қызметті үйлестіру, бақылау және басқаруды, әдіснамалық қолдауды қамтамасыз етуді, сонымен қатар ұлттық және өңірлік бағдарламаларды жүзеге асыруға ықпал етуді қамтиды. Негізгі мақсат – мемлекеттік органның жобаларын, стратегиялық жоспарлары мен бағдарламаларын іске асырудың тиімділігі мен нәтижелілігін арттыру;

2. Жобалық кеңсені институттандыру. Жобалық кеңсені құру нормативтік-құқықтық базаны ескере отырып ресімделуі тиіс. Жобалық кеңсенің ұйымдық құрылымы жеке бөлімше ретінде де, мемлекеттік органдағы қолданыстағы құрылымдардың бөлігі ретінде де болуы мүмкін;

3. Ресурстармен қамтамасыз ету. Жобалық кеңсе қажетті материалдық-техникалық ресурстармен, байланыс құралдары және ақпараттық жүйелерге қол жетімділікпен жабдықталуы керек. Ақпараттық қолдау маңызды рөл атқарады, өйткені ол нақты уақыт режимінде автоматтандырылған бақылау мен сараптаманы қамтамасыз етеді;

4. Әдістемелік қолдау. Жобалық кеңсе жобалық басқарудың стандарттары мен әдістемелерінің сақталуын әзірлейді, енгізеді және бақылайды. Бұл мыналарды қамтуы мүмкін:

- халықаралық стандарттарды (PMI, PRINCE2, IPMA) қолдану;
- Agile немесе Scrum сияқты икемді әдістемелерді бейімдеу;
- нұсқаулық құжаттарды, нұсқаулықтар мен шаблондарды дайындау және тарату;

5. Жобалық қызметке қатысушыларды үйлестіру. Жобалық кеңсе басшылықты, басқа бөлімшелердің қызметкерлерін, серіктестерді және мердігерлерді қоса алғанда, барлық мүдделі тараптардың өзара іс-қимылын ұйымдастыруы керек. Бірыңғай коммуникациялық платформаны қамтамасыз ету және қатысушылардың рөлдері мен жауапкершіліктерін нақты бөлу маңызды;

6. Мониторинг және талдау. Жобалық кеңсенің негізгі қызметтеріне мерзімдерді, бюджетті бақылауды және негізгі көрсеткіштерге қол жеткізуді қоса алғанда, жобалардың орындалуын бақылауды жатқызуға болады. Жобалық кеңсе нәтижелерге тұрақты талдау жасайды және жобалардың тиімділігін жақсарту бойынша ұсыныстар әзірлейді;

7. Кәсіби біліктілікті арттыру. Жобалық кеңсе мемлекеттік орган қызметкерлерін жобаларды басқарудың заманауи әдістері мен құралдарына оқытуды ұйымдастырады. Бұған тренингтер, семинарлар өткізу және мамандарды сертификаттау кіруі мүмкін;

8. Ашықтық және есеп беру. Жобалық кеңсенің жұмысы барынша ашық болуы тиіс. Бұл арқылы басшылыққа есептер дайындау, деректерге қол жеткізу үшін цифрлық платформаларды пайдалану, қоғамды жобалар мониторингіне тарту (қоғамдық маңызы бар жобалар жағдайында) сияқты қызметтерге қол жеткізіледі;

9. Икемділік және бейімделу. Жобалық кеңсе жобаларды іске асырудың басымдықтарындағы, нормативтік базасындағы немесе шарттарындағы өзгерістерге жедел ден қоюға дайын болуы тиіс. Икемділік туындаған жағдайларға байланысты басқару тәсілдерінің бейімделуін қамтамасыз етеді.

Осылайша, мемлекеттік органның жобалау кеңсесінің жұмысы нақты тұжырымдалған миссия, құрылымдық тұрақтылық, тиімді ресурстық қамтамасыз ету және жобалау қызметіне қатысушылармен өзара іс-қимыл негізінде ұйымдастырылуға тиіс. Бұл жобалық кеңсеге жобаларды сәтті басқаруға ғана емес, сонымен қатар мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу құралы ретінде қызмет етуге мүмкіндік береді.

Біздің ойымызша, мемлекеттік органның жобалау кеңсесі белгілі бір талаптарға сәйкес болуы керек (2-кесте).

**2-кесте – Мемлекеттік органның жобалау кеңсесіне қойылатын талаптар**

№	Талап түрлері	Қойылатын талаптар	Нәтиже
1	Ұйымдастырушылық	Жобалық кеңсенің миссиясын, мақсаттарын, міндеттері мен функцияларын нақты анықтау. Нормативтік құжаттар арқылы құрылымды рәсімдеу.	Нақты ұйымдық құрылымды құру, жауапкершілікті бөлу, жобалық кеңсе жұмысының ашықтығын арттыру.
2	Ресурстық	Материалдық-техникалық база, қажетті ақпараттық жүйелерге, байланыс құралдарына қол жеткізуді және техникалық қолдауды қамтамасыз ету.	Ресурстардың қолжетімділігін арттыру, жобалық кеңсенің үздіксіз жұмысын қамтамасыз ету және жобалық басқарудың тиімділігі.
3	Әдістемелік	Жобаларды басқару стандарттарын әзірлеу және енгізу, PMI, PRINCE2, Agile сияқты халықаралық әдістемелерді қолдану.	Жобалық басқару тәсілдерін біріздендіру, үздік әлемдік тәжірибелерді пайдалану есебінен жобаларды іске асыру сапасын арттыру.
4	Ақпараттық	Жобаларды басқарудың автоматандырылған жүйелеріне қол жеткізу, нақты уақыт режимінде мониторинг пен талдауды қамтамасыз ету.	Барлық кезеңдерде жобалардың орындалуын жедел бақылауды, нақты мониторингті және ашықтықты қамтамасыз ету.
5	Қызметтік	Жобаларға қатысушылар арасында үйлестіруді ұйымдастыру, персоналды оқытуды жүргізу, жобаларды іске асыру туралы тұрақты есептілік.	Қатысушылар арасындағы өзара іс-қимылды жақсарту, персоналдың біліктілігін арттыру, стратегиялық және жобалық мақсаттарға қол жеткізу.

*Ескерту: авторлармен [11, 12] негізінде әзірленген*

Талаптардың әрбір түрі үдерістерді ресімдеу мен ресурстармен қамтамасыз етуден бастап қазіргі заманғы әдіснамаларды енгізуге және өзара іс-қимылды жақсартуға дейінгі белгілі бір міндеттерді шешуге бағытталған. Көрсетілген барлық талапты іске асыру жобаларды басқарудың тиімділігін арттыруға, оларды орындау мерзімдерін қысқартуға, ресурстарды пайдалануды оңтайландыруға және жұмыстың ашықтығын арттыруға мүмкіндік береді.

Мемлекеттік органдардағы жобалық кеңселердің жұмысын одан әрі зерттеу және жетілдіру шеңберінде талқылау мен талдауды талап ететін төрт негізгі бағыттарға назар аудару қажет:

- біріншіден, заманауи технологиялар мен цифрландыруды жобалық басқару үдерістеріне біріктіру. Оларды енгізу ақпараттық қауіпсіздік мәселелерін шешуді және мемлекеттік үдерістердің ерекшеліктеріне бейімделуді талап етеді. Жобалық кеңселердің цифрлық инфрақұрылымын дамыту олардың табысты жұмысының негізгі факторы бола алады;

- екіншіден, жобалық басқаруды әдіснамалық қамтамасыз ету. PMI, PRINCE2 және Agile сияқты жобаларды басқарудың халықаралық стандарттарын енгізу тәсілдерді біріздендіруге, жобаларды іске асыру сапасын арттыруға және тәуекелдерді азайтуға ықпал етеді. Алайда, әдістемелердің икемділігі нормативтік-құқықтық база мен әкімшілік рәсімдердің талаптарымен үйлесуі тиіс мемлекеттік сектордың ерекшелігін ескеру қажет;

- үшіншіден, жобалық кеңселер қызметкерлерінің біліктілігі мен жауапкершілігін арттыру. Кәсіби оқыту мен біліктілікті арттырудың тұрақты жүйесін қалыптастыру қызметкерлерді жаңа сын-қатерлер мен талаптарға бейімдеуге мүмкіндік береді. Сонымен қатар, стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге және жобалардың тиімділігін арттыруға ықпал ететін жеке жауапкершілік тетіктерін нығайту маңызды;

- төртіншіден, жобалық кеңселер жұмысының тиімділігінің объективті индикаторларын әзірлеу және қолдану. Мұндай көрсеткіштер жедел нәтижелерді ғана емес, олардың ұзақ мерзімді әлеуметтік және экономикалық әсерін де ескеруі керек. Бұл жобалық кеңселердің ұлттық және өңірлік басымдықтарды іске асыруға қосқан үлесін дәлірек бағалауға мүмкіндік береді, сондай-ақ олардың жұмысының ашықтығын қамтамасыз етеді.

Аталған бағыттарға күш-жігерді шоғырландыру мемлекеттік органдарда жобалық кеңселердің жұмыс істеуін едәуір жақсартуға, олардың өзгерістерге бейімделуін арттыруға және қойылған мақсаттарға қол жеткізуді қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

### **ҚОРЫТЫНДЫ**

Мемлекеттік органдарда жобалық кеңселердің жұмыс істеу ерекшеліктерін талдау негізінде келесі қорытындылар жасауға болады:

1. Жобалық кеңселер ұлттық және өңірлік бағдарламаларды үйлестіруде, бақылауда және іске асыруда шешуші рөл атқарады. Олар жобаларды басқарудың ашықтығын, бақылауын және тиімділігін арттыруды қамтамасыз ете отырып, стратегиялық мақсаттарды жедел қызметпен біріктіруге ықпал етеді.

2. Заманауи ақпараттық технологиялар мен халықаралық әдістемелерді (PMI, PRINCE2, Agile) пайдалану жобаларды басқару тәсілдерін біріздендіруге және олардың нәтижелілігін жақсартуға ықпал етеді. Басқару және талдау процестерін автоматтандыру жобаларды іске асырудың барлық кезеңдерінде бақылауды күшейтеді.

3. Жобалық басқарудың тиімділігі жобалық кеңселер қызметкерлерінің дайындық деңгейіне байланысты. Қызметкерлерді үздіксіз оқыту, сертификаттау және олардың біліктілігін дамыту жүйесін құру, сондай-ақ олардың жұмыс нәтижелері үшін жауапкершілігін нығайту маңызды.

Сонымен, мемлекеттік органдардың жобалық кеңселері ұлттық басымдықтар мен стратегиялық мақсаттарға қол жеткізудің маңызды құралы. Болашақта жобалық кеңселерді мемлекеттік саясаттың өзгермелі жағдайларына бейімдеу, олардың әдіснамалық базасын нығайту және цифрлық технологиялардың әлеуетін пайдалану мәселелерін шешуге күш-жі-

герді жұмылдыру қажет. Бұл шаралар мемлекеттік құрылымдардың қазіргі заманның сын-тегеуріндеріне тұрақтылығын арттыруға, ресурстарды пайдалануды оңтайландыруға және азаматтық қоғам тарапынан жобалық қызметке деген сенімді нығайтуға мүмкіндік береді.

## ҚАРЖЫЛАНДЫРУ КӨЗІ

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

## ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Административный процедурно-процессуальный кодекс Республики Казахстан. Кодекс Республики Казахстан от 29 июня 2020 года № 350-VI.// <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2000000350#z1437>
2. Картов А. Е., Жолдыбаев А. С. Особенности работы проектного офиса Министерства цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан. Вестник университета «Туран». 2022;(1):182-191. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-1-182-191>
3. Irfan, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., & Khan, H. H. (2021). Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success. *Sustainability*, 13(3), 1421. <https://doi.org/10.3390/su13031421>
4. Obradović, Vladimir. (2022). PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN THE PUBLIC SECTOR: A CONCEPTUAL ROADMAP. *European Project Management Journal*. 12. 63-70. 10.56889/ghxu9566.
5. Junior, Hélio & Vasconcellos, Jaqueline & Pereira, Joney & Bianchet, Luana & Schlosser, Luciano & Bonfatti, Talitha. (2023). Implementation of PMO in the state secretariat of infrastructure and mobility of Santa Catarina. <https://sevenpublicacoes.com.br/index.php/editora/article/view/1596>
6. Taïpe-Quishpe, Andrea & Collaguazo, Samantha & Vásquez, Jairo. (2024). Análisis de la Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO) para la gestión pública local: caso cantón Cayambe. *UDA AKADEM*. 135-167. 10.33324/udaakadem.vi13.756.
7. David Baxter, Nicholas Dacre, Hao Dong, Serkan Ceylan Institutional challenges in agile adoption: Evidence from a public sector IT project // *Government Information Quarterly*, Volume 40, Issue 4, 2023, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101858>.
8. Kevan M. Rowe, Stephen Jonathan Whitty, Bronte van der Hoorn Creating authority and autonomy: Necessary dialectical tensions in public sector project management // *Project Leadership and Society*, Volume 5, 2024 <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100119>.
9. Зябликова О. А. Реализация проектного управления в органах государственной власти// Вестник университета. 2022. No 5. С. 13–21.
10. Об утверждении Правил осуществления проектного управления. Приказ Министра цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан от 31 июля 2023 года № 301// <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300033199>
11. Vaynberg, Roman, Moiseev, Nikita, & Sakharova, Sofia. (2020). Application of Project Management Standards in the IT Industry: PRINCE2 and PMBOK. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 1, 56–66. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2020-1-56-66>
12. Kalfat, Hind & Oussalah, Mourad & Chikh, Azzedine. (2024). Bridge Between Agile and Traditional Methods: Agile Requirements Documentation Structuring (AR DocS). *Ingénierie des systèmes d'information*. 29. 2091-2104. 10.18280/isi.290601.

## REFERENCES

1. Administrativnyj procedurno-processual'nyj kodeks Respubliki Kazahstan. Kodeks Respubliki Kazahstan ot 29 ijunja 2020 goda № 350-VI.// <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2000000350#z1437>
2. Kartov A. E., Zholdybaev A. S. Osobennosti raboty proektnogo ofisa Ministerstva cifrovogo razvitija, innovacij i aerokosmicheskoj promyshlennosti Respubliki Kazahstan. Vestnik universiteta «Turan». 2022;(1):182-191. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-1-182-191>
3. Irfan, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., & Khan, H. H. (2021). Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success. *Sustainability*, 13(3), 1421. <https://doi.org/10.3390/su13031421>
4. Obradović, Vladimir. (2022). PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN THE PUBLIC SECTOR: A CONCEPTUAL ROADMAP. *European Project Management Journal*. 12. 63-70. 10.56889/ghxu9566.
5. Junior, Hélio & Vasconcellos, Jaqueline & Pereira, Joney & Bianchet, Luana & Schlosser, Luciano & Bonfatti, Talitha. (2023). Implementation of PMO in the state secretariat of infrastructure and mobility of Santa Catarina. <https://sevenpublicacoes.com.br/index.php/editora/article/view/1596>

6. Taipe-Quishpe, Andrea & Collaguazo, Samantha & Vásquez, Jairo. (2024). Análisis de la Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO) para la gestión pública local: caso cantón Cayambe. UDA AKADEM. 135-167. 10.33324/udaakadem.vi13.756.
7. David Baxter, Nicholas Dacre, Hao Dong, Serkan Ceylan Institutional challenges in agile adoption: Evidence from a public sector IT project //Government Information Quarterly, Volume 40, Issue 4, 2023, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101858>.
8. Kevan M. Rowe, Stephen Jonathan Whitty, Bronte van der Hoorn Creating authority and autonomy: Necessary dialectical tensions in public sector project management //Project Leadership and Society, Volume 5, 2024 <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100119>.
9. Zjablikova O. A. Realizacija proektnogo upravljenja v organah gosudarstvennoj vlasti//Vestnik universiteta. 2022. No 5. S. 13–21.
10. Ob utverzhdenii Pravil osushhestvlenija proektnogo upravljenja. Prikaz Ministra cifrovogo razvitija, innovacij i ajerokosmicheskoy promyshlennosti Respubliki Kazahstan ot 31 ijulja 2023 goda № 301// <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300033199>
11. Vaynberg, Roman, Moiseev, Nikita, & Sakharova, Sofia. (2020). Application of Project Management Standards in the IT Industry: PRINCE2 and PMBOK. Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics, 1, 56–66. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2020-1-56-66>
12. Kalfat, Hind & Oussalah, Mourad & Chikh, Azzedine. (2024). Bridge Between Agile and Traditional Methods: Agile Requirements Documentation Structuring (AR DocS). Ingénierie des systèmes d information. 29. 2091-2104. 10.18280/isi.290601.

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЕКТНЫХ ОФИСОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ

**Есенгельдина А. С.\***

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

**Касымова Д. К.**

к. т. н., доцент  
 Национальная школа государственной  
 политики  
 Академия государственного управления  
 при Президенте Республики Казахстан  
 Астана, Казахстан  
 e-mail: dinazatk@gmail.com  
 ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2009-0389>

**Аннотация.** В статье анализируются особенности создания и функционирования проектных офисов в государственных органах с акцентом на их роль в реализации стратегических задач и национальных приоритетов. Рассматриваются такие ключевые аспекты, как формализация структуры, ресурсное обеспечение, внедрение международных стандартов управления проектами и использование современных цифровых технологий. Особое внимание уделено вопросам межведомственной координации, адаптации гибких методологий управления проектами, а также интеграции проектных офисов в системы государственного управления. Авторы подчеркивают важность четкого распределения персональной ответственности, прозрачности и использования индикаторов эффективности, что позволяет улучшить управление проектами, повысить их результативность и обеспечить достижение общественно значимых результатов. В статье представлены методы организации работы проектных офисов, включая стандартизацию процессов, внедрение автоматизированных систем мониторинга и проведение обучения персонала. Также анализируются вызовы, связанные с ограничением ресурсов, сложностью нормативной базы и необходимостью учета специфики государственного сектора. Результаты исследования включают рекомендации по совершенствованию работы проектных офисов, направленные на оптимизацию управления, повышение прозрачности и достижение стратегических целей. Авторы делают вывод о том, что комплексный подход, включающий цифровизацию, развитие профессиональных компетенций и применение международных стандартов, способствует повышению эффективности государственного управления и устойчивому социально-экономическому развитию.

**Ключевые слова:** управление проектами, проектный офис, государственный орган, государственное управление, стандарт.



## FEATURES OF THE FORMATION OF PROJECT OFFICES OF GOVERNMENT AGENCIES

**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>

**Kassymova D. K.**

PhD in Engineering

Associate Professor, National School of Public  
Policy, Academy of Public Administration under  
the President of the Republic of Kazakhstan  
Astana, Kazakhstan

E-mail: dinazatk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2009-0389>

**Abstract.** The article analyzes the specifics of the creation and functioning of project offices in government agencies with an emphasis on their role in the implementation of strategic objectives and national priorities. Key aspects such as the formalization of the structure, resource provision, the introduction of international project management standards, and the use of modern digital technologies are considered. Special attention is paid to interdepartmental coordination, adaptation of flexible project management methodologies, as well as integration of project offices into public administration systems. The authors emphasize the importance of a clear allocation of personal responsibility, transparency, and the use of performance indicators, which makes it possible to improve project management, increase its effectiveness, and ensure the achievement of socially significant results. The article presents methods of organizing the work of project offices, including standardization of processes, implementation of automated monitoring systems and staff training. It also analyzes the challenges associated with limited resources, the complexity of the regulatory framework and the need to take into account the specifics of the public sector. The results of the study include recommendations for improving the work of project offices aimed at optimizing management, increasing transparency and achieving strategic goals. The authors conclude that an integrated approach, including digitalization, the development of professional competencies and the application of international standards, contributes to improving the effectiveness of public administration and sustainable socio-economic development.

**Keywords:** project management, project office, government agency, public administration, standard