

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІ ЖАНЫНДАҒЫ
МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

Басқару институты

қолжазба құқығында

Исмаил Қайрат Абилханұлы

**Өңірлік Экономика саласында жобалық басқаруды
жүзеге асырудың тәжірибелік ұсынымдары**

«7M041 – Бизнес және басқару» бағыты бойынша
«7M04118 - Өңірлік даму» білім беру бағдарламасы

«7M04118 - Өңірлік даму» білім беру бағдарламасы бойынша
Бизнес және басқару магистрі дәрежесін алу үшін магистрлік жоба

Ғылыми жетекші: _____ Әбіл Е.Қ., э.ғ.д.

Жоба қорғауға жіберілді: « _____ » _____ 2023 ж.

Басқару институтының директоры _____ Гаипов З.С. с.ғ.д.

Астана, 2023

МАЗМҰНЫ

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР	3
БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР	4
КІРІСПЕ	5
1. ӨНІРЛІК ЭКОНОМИКАДАҒЫ ЖОБАЛЫҚ БАСҚАРУДЫҢ ҚАЛЫПТАСУЫНЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ	8
1.1 Өңір экономикасын дамытудағы жобалық тәсілдің рөлі	8
1.2 Жергілікті басқару органдарының қызметін жетілдірудегі жобалық басқарудың шетелдік тәжірибесі	13
1.3 ҚР өңірлік экономикадағы жобалық басқарудың қалыптасуы	18
2. ӨНІРЛІК ЭКОНОМИКАДАҒЫ ЖОБАЛЫҚ БАСҚАРУДЫ ҚОЛДАНУДЫҢ ҚАЗІРГІ ЖАҒДАЙЫ	20
2.1 ҚР жергілікті басқару органдарда жобалық басқаруды енгізу ерекшеліктері	20
2.2 Жамбыл облысындағы мемлекеттік бағдарламалар мен жобаларды іске асырудың тиімділігін бағалау	22
2.3 Өңірлік экономикадағы жобалық басқару жүйесін енгізу проблемалары	27
3. ӨНІРЛІК ЭКОНОМИКАДАҒЫ ЖОБАЛЫҚ БАСҚАРУДЫ ЖЕТІЛДІРУ БОЙЫНША ПРАКТИКАЛЫҚ ҰСЫНЫМДАР ҚОРЫТЫНДЫ	31
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ	37
ҚОСЫМША	39
	43

Нормативтік сілтемелер

Бұл диссертациялық жұмыста төмендегі құжаттарға сілтеме жасалынған:

- ҚР «Білім туралы» Заңы. Қазақстан Республикасының 2011 жылғы 24 қазандағы № 487-IV Заңы

- Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім берудің мемлекеттік жалпыға міндетті стандарттарын бекіту туралы. Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрінің 2022 жылғы 20 шілдедегі № 2 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2022 жылғы 27 шілдеде № 28916 болып тіркелді.

Белгілеулер мен қысқартулар

ҚР	Қазақстан Республикасы
ЕО	Еуропалық Одақ
ЖО	Жобалық офис
ҰЖІАМО	Ұлттық жобалардың іске асырылуын мониторингілеу офисі
ЖШС	Жауапкершілігі шектеулі серіктестік
АЖ	Ақпараттық жүйе
ҚМЖ	Құрылыс монтаждау жұмыстары
АҚШ	Америка Құрама Штаттары
РФ	Ресей Федерациясы

Кіріспе

Қазақстан экономикасын трансформациялаудың қазіргі жағдайында өңірдің экономикалық дамуын басқару жүйесін жақсарту қажеттілігі артып келеді. Өңірлік дамуды басқарудың заманауи құралдарын енгізбестен өңір экономикасын жаңғырту тактикалық тұрғыдан мүмкін емес. Әр өңірдің бірегей екенін және әр өңірдің еңбек, қаржылық шектеулері бар екенін ескере отырып, өңірлік экономикалық саясаттың заманауи құралдарын үнемі іздестіру қажет. Көптеген аймақтардың тәжірибесі көрсеткендей, тәжірибесіз басқару көптеген жағдайларда жағымсыз салдарға әкеледі [1-4].

Қазіргі кезде ҚР өңірлерінде «ҚР индустриялық – инновациялық дамыту» бағдарламасы бойынша индустриалдық жобалар жүзеге асырылуда [5]. Осы бағдарлама аясында жүзеге асырылған жобаларға талдау жүргізу барысында көптеген жобалардың сәтсіз болғаны анықталды. ҚР Есеп комитеті жүргізген аудит қорытындысы жобаларды жоспарлау және іріктеу кезеңінде елеулі қателіктер жіберілгенін және кейбір жобалар бірнеше жылдан кейін жабылғанын көрсетті [6].

Өңірлік әлеуметтік - экономикалық саясаттың тиімділігін арттырудың тиімді әдістерінің бірі жобалық басқару деп аталады.

Жобалық басқару алғаш рет жеке бизнес кәсіпорындарында қолданылды, онда ол өзінің өміршеңдігін көрсетті және кейіннен мемлекеттік секторда қолданыла бастады [7,8].

Өңірлік деңгейдегі жобалық басқару экономикалық саясаттың тиімді құралдарының бірі болып табылады, оның негізінде өңірдің даму мақсаттарын айқындау, нақты міндеттерді әзірлеу, сондай-ақ әрбір жеке өңірдің даму басымдықтарын айқындау сияқты міндеттер қойылады. Жобалық басқару кезінде өңір басшылығы әрбір жобаның іске асырылу мерзімін анықтап, оларды қолда бар материалдық, еңбек және қаржы ресурстары негізінде іске асыруы тиіс [9,10].

Өңірлердің әлеуметтік-экономикалық дамуында жобалық басқаруды қолданудың басты артықшылықтарына мыналар жатады: алға қойылған мақсаттарға қол жеткізу мерзімдерін қысқарту, өңір иелігіндегі ресурстарды пайдалану тиімділігін арттыру, мемлекеттік органдардың бизнес өкілдерімен өзара іс-қимылын дамыту. Өңірдің әлеуметтік-экономикалық дамуын басқару процесінде жобалық басқаруды қолдану өңір басшылығы басым мақсаттар қойған және әрбір жобаны іске асырудың нақты мерзімдері көрсетілген жағдайда ғана өзінің тиімділігіне ие болады [11-13].

Өңірлік экономика - бұл белгілі бір аумақта экономиканың дамуы мен жұмыс істеу ерекшеліктерін, сондай-ақ әртүрлі өңірлер арасындағы өзара әрекеттесуді зерттейтін экономикалық ғылымның саласы. Өңірлік экономика өңірлік өсуге, бәсекеге қабілеттілікке, инновацияға, әлеуметтік әл-ауқатқа және экологиялық қауіпсіздікке әсер ететін факторларды талдайды [14].

Қазақстанның өңірлік экономикасында жобалық басқаруды қалыптастыру - бұл өңірлік дамудың тиімділігі мен сапасын арттыруға, сондай-ақ ұлттық

экономиканың стратегиялық басымдықтарына қол жеткізуге бағытталған өзекті және маңызды міндет.

Қазақстанның өңірлік экономикасындағы жобалық басқару өңірлік даму саласындағы мемлекеттік саясатты іске асыру құралдарының бірі, сондай-ақ биліктің, бизнестің, ғылымның, білім берудің және жұртшылықтың әртүрлі деңгейлеріндегі іс-қимылдарды үйлестіру және интеграциялау тетіктерінің бірі болып табылады. Қазақстанның өңірлік экономикасындағы жобалық басқару өңірлік әлеуетті дамытуға, өңірлердің ерекше проблемалары мен қажеттіліктерін шешуге, сондай-ақ өңірлік бірегейлік пен ынтымақтастықты нығайтуға ықпал етеді [15].

Өңірлік экономикадағы жобалық басқаруды қолдану мәселелері бойынша отандық және шетелдік бірқатар авторлардың ғылыми еңбектері бар. Отандық ғалымдардың ішінде Цеховой А.Ф., Сабден О.С., Нарбаев Т., Омар Б.К., Шалдарбеков К.Б. және т.б. ғалымдардың ғылыми еңбектері бар.

Шетелдік ғалымдардың ішінде Цогоев М.М., Седова Н.И., Чукаев А.Н., Каюков В.В., Малышев Д.А., Названов С.В., Мельников Н.В., Тлисов А.Б., Медведева О.П. сияқты ғалымдар қарастырды.

Зерттеушілер өз жұмыстарында өңірлік экономикадағы, мемлекеттік сектордағы жобалық басқарудың теориясына жан - жақты зерттеу жүргізген. Алайда, зерттеушілер өз жұмыстарында өңірлік экономика саласында жобалық басқаруды жүзеге асырудың тәжірибелік аспектілеріне аз көңіл бөледі. Сондықтан, өңірлік экономика саласында жобалық басқаруды жүзеге асырудың тәжірибелік ұсынымдарын әзірлеу осы зерттеудің өзектілігін анықтайды.

Жұмыстың мақсаты - өңірлік экономика саласында жобалық басқарудың тиімділігін арттыру бойынша практикалық ұсыныстар әзірлеу.

Осы мақсатқа жету үшін төмендегі **міндеттерді** шешу көзделіп отыр:

- өңірлік экономикада жобалық басқарудың маңыздылығын анықтау;
- Жамбыл облысының мысалында өңірлік жобалардың іске асырылуына талдау жүргізу;
- өңірлік экономикада жобалық басқаруды қолданудың проблемаларын анықтау;
- өңірлік деңгейде жобалық басқарудың тиімділігін арттыру бойынша ұсыныстар әзірлеу.

Зерттеу объектісі болып Жамбыл облысындағы жүзеге асырылып отырған жобалар табылады.

Зерттеу пәні - өңірлік жобаларды іске асыру процесінде туындайтын экономикалық, ұйымдастырушылық және басқарушылық қатынастар.

Зерттеудің **теориялық және әдіснамалық базасы** ретінде отандық және шетелдік ғалымдардың өңірлік экономика, жобалық басқару, өңірлік жобаларды басқару саласындағы ғылыми еңбектері табылады.

Жұмыстың ғылыми жаңашылдығы:

- өңірлік экономикадағы жобалық басқарудың өзектілігі айқындалды және шетелдік тәжірибені зерттеу нәтижесінде жобалық басқару құралдарын енгізу жолдары нақтыланды;

- Жамбыл облысының мысалында өңірлік жобалардың іске асырылуына талдау жүргізілді және өңірлік экономикада жобалық басқаруды қолданудың проблемалары анықталды;

- өңірлік деңгейде жобалық басқарудың тиімділігін арттыру бойынша ұсыныстар әзірленді.

Зерттеудің тәжірибелік маңыздылығы өңірлік экономикадағы жобалық басқаруды жүзеге асырудың тәжірибелік ұсыныстарын әзірлеуден тұрады. Диссертациялық зерттеу барысында алынған нәтижелер өңірдің инвестициялық саясатын қалыптастыру кезінде практикада қолданылуы мүмкін.

Диссертацияның негізгі нәтижелері 2023ж. қыркүйек айында Астана қаласында өткен «Жаһандық ғылым және инновация 2023: Орталық Азия» атты ғылыми – практикалық конференцияда талқыланды.

1. Өңірлік экономикадағы жобалық басқарудың қалыптасуының теориялық негіздері

1.1 Өңір экономикасын дамытудағы жобалық тәсілдің рөлі

Қазақстан экономикасын трансформациялаудың қазіргі жағдайында өңірдің экономикалық дамуын басқару жүйесін жақсарту қажеттілігі артып келеді. Өңірлік дамуды басқарудың заманауи құралдарын енгізбестен өңір экономикасын жаңғырту тактикалық тұрғыдан мүмкін емес. Әр өңірдің бірегей екенін және әр өңірдің еңбек қаржылық шектеулері бар екенін ескере отырып, өңірлік экономикалық саясаттың заманауи құралдарын үнемі іздестіру қажет. Көптеген аймақтардың тәжірибесі көрсеткендей, тәжірибесіз басқару көптеген жағдайларда жағымсыз салдарға әкеледі.

Өңірлік әлеуметтік-экономикалық саясаттың тиімділігін арттырудың тиімді әдістерінің бірі жобалық басқару деп аталады.

Айта кету керек, жобалық менеджмент дәстүрлі бағдарламалық-мақсатты басқарудан әлдеқайда ерекшеленеді. Жобалық басқару алғаш рет жеке бизнес кәсіпорындарында қолданылды, онда ол өзінің өміршеңдігін көрсетті және кейіннен мемлекеттік секторда қолданыла бастады.

Өңірлік деңгейдегі жобалық басқару экономикалық саясаттың тиімді құралдарының бірі болып табылады, оның негізінде өңірдің даму мақсаттарын айқындау, нақты міндеттерді әзірлеу, сондай-ақ әрбір жеке өңірдің даму басымдықтарын айқындау сияқты міндеттер қойылады. Жобалық басқару кезінде өңір басшылығы әрбір жобаның іске асырылу мерзімін анықтап, оларды қолда бар материалдық, еңбек және қаржы ресурстары негізінде іске асыруы тиіс.

Өңірлік экономика басқарудың тиімді тәсілдерін қажет ететін тұрақты қиындықтар мен өзгерістерге тап болады. Осыған байланысты жобалық басқару өңірлік экономиканы дамыту стратегиясының бір бөлігіне айналады [16-18].

Өңірлік экономикада жобаларды инфрақұрылымдық әзірлемелерден бастап әлеуметтік қолдау бағдарламалары мен экономикалық зерттеулерге дейін қарастыруға болады [19].

Өңірлік экономикадағы жобалық басқарудың негізгі аспектілері:

1. Стратегиялық жоспарлау

Жобалық басқару аймақтық органдарға дамудың негізгі міндеттері мен басымдықтарын анықтай отырып, стратегиялық жоспарларды әзірлеуге және енгізуге мүмкіндік береді. Бұл жобаны басқаруда ашықтық пен адалдықты қамтамасыз етеді және күш-жігерді негізгі мәселелерге бағыттайды.

2. Тиімді ресурстарды басқару

Жобаны басқару қаржылық және басқа да ресурстарды тиімді пайдалануға көмектеседі. Шығындарды оңтайландыру және тиімді қаржылық ресурстар өнімділікті арттырады және қол жетімді жобаларды іске асыру сапасын қамтамасыз етеді.

3. Стейкхолдерлерді тарту

Жобалық басқарудың маңызды аспектісі барлық мүдделі тараптарды (стейкхолдерлерді) белсенді тарту болып табылады. Өңірлік экономикада оған кәсіпорындар, білім беру мекемелері, азаматтық қоғам және басқа да құрылымдар кіруі мүмкін. Стейкхолдерлерді тарту жобаларды сәтті жүзеге асыруға ықпал етеді және күшті әлеуметтік және іскерлік байланыстар жасайды.

4. Тәуекелдерді басқару

Өңірлік экономика экономикалық жағдайдағы өзгерістер, әлеуметтік өзгерістер сияқты әртүрлі тәуекелдерге ұшырайды. Жобаны басқару өзгерістерге бейімделуге және жағымсыз әсерлерді азайтуға мүмкіндік беретін тәуекелдерді талдау мен басқаруды қамтиды.

Өңірлік экономикадағы жобалық басқарудың артықшылықтары

1. Инвестициялардың тиімділігін арттыру.

Жобалық басқару инвестицияларды тиімдірек пайдалануды, мақсаттардың анықтығын және нәтижелерді бағалауды қамтамасыз етеді. Бұл қосымша инвестицияларды тартуға және тараптардың сенім деңгейін арттыруға көмектеседі.

2. Өңірдің бәсекеге қабілеттілігін арттыру.

Жобалық басқару әдістерін қолдана отырып іске асырылатын жобалар өнеркәсіп салаларын дамыту, экономикалық мүмкіндіктерді жақсарту және әртараптандыру есебінен өңірдің бәсекеге қабілеттілігін арттыруға бағытталған.

3. Инновациялар мен технологияларды дамыту.

Жобалық басқару инновациялық зерттеулер мен технологиялық дамуды ынталандырады. Жобаға заманауи технологияларды енгізу әртүрлі елдердегі өнімділік пен өмір сапасының сақталуын қамтамасыз етеді.

Сонымен бірге, өңірлік экономикадағы жобалық басқару экологиялық, әлеуметтік және экономикалық аспектілерді ескеретін тұрақты даму модельдерін құруға ықпал етеді. Бұл өңірдің ұзақ мерзімді өркендеуін қамтамасыз етуге бағытталған [20,21].

Өңірлердің әлеуметтік-экономикалық дамуында жобалық басқаруды қолданудың басты артықшылықтарына мыналар жатады: алға қойылған мақсаттарға қол жеткізу мерзімдерін қысқарту, өңір иелігіндегі ресурстарды пайдалану тиімділігін арттыру, мемлекеттік органдардың бизнес өкілдерімен өзара іс-қимылын дамыту. Өңірдің әлеуметтік-экономикалық дамуын басқару процесінде жобалық басқаруды қолдану өңір басшылығы басым мақсаттар қойған және әрбір жобаны іске асырудың нақты мерзімдері көрсетілген жағдайда ғана өзінің тиімділігіне ие болады.

Әрине, өңірдің экономикалық дамуын басқару жүйесіне жобалық басқаруды енгізу ұйымдық құрылымды өзгертуді талап етеді. Бұдан басқа, жобалық басқаруды енгізу кезінде жобалық басқару саласындағы нормативтік құжаттарды әзірлеу және бекіту қажет. Жобалық басқарудың ұйымдастырушылық құрылымының маңызды элементі - жобалық кеңселер [22]. Жобалық кеңселердің мақсаты өңірде іске асырылып жатқан барлық жобалар бойынша деректер базасын құру негізінде әлеуметтік-экономикалық жүйені дамытуға жәрдемдесу болып табылады. Сондықтан, жобалық кеңселер

әдіснамалық қолдауды ғана емес, сонымен қатар жобаларды сараптау, жобаларды мониторингілеу, талдау бойынша функцияларды орындайды [23,24].

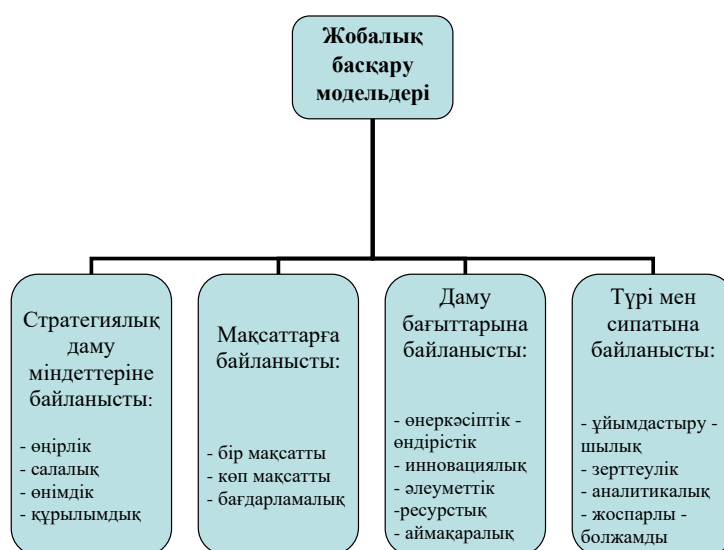
Жалпы, өңірдің әлеуметтік-экономикалық дамуында жобалық басқаруды қолдану процесінде мынадай проблемалар туындауы мүмкін:

- жобалық басқарудың ұйымдастырушылық құрылымының болмауы;
- жобаларды әзірлеу және іске асыру процесімен айналысатын мамандардың біліктілігінің төмен деңгейі;
- жобалық басқару көбінесе стратегиялық жоспарлау жүйесіне енгізілмейді;
- жобалық басқаруды іске асырудың бірыңғай әдіснамасының болмауы;
- нормативтік-құқықтық базаның жетілмегендігі;
- жобаларды іске асырудағы белсенділіктің төмендігі.

Сондықтан өңірдің экономикалық дамуын басқару жүйесінде жобалық тәсілді кеңінен тарату мақсатында жобаларды дайындау мен іске асыруды басқаруды әдістемелік қамтамасыз етуді әзірлеу; жобаларды іске асыруды қамтамасыз ететін жаңадан құрылған өңірлік билік органдарының қызметін құру және үйлестіру; жобаларды басқарудың ақпараттық жүйесін әзірлеу; жобаларды әзірлеумен және іске асырумен айналысатын қызметкерлерді тұрақты оқытуды жүргізу, сондай-ақ барлық элементтердің интеграциялануын қамтамасыз ету қажет өңірдің дамуын басқару жүйелері [25].

Әрине, жобаларды басқару, әсіресе аймақтық жобалар-бұл өте күрделі процесс. Дәстүрлі жобаларды басқару өте күрделі емес және көптеген жылдар бойы осы жобаларды басқару бойынша белгілі бір білім жиынтығы бар. Бірақ аймақтық деңгейде бұл мәселе өте күрделі. Әр аймақтың өзіндік ерекшеліктері бар. Бұл табиғи ресурстардың болуымен немесе болмауымен, ғылыми әлеуетпен, инновациялық инфрақұрылымның болуымен анықталады. Тиісінше, өңірлік жобалар өңірдің әлеуеті күшті экономика салаларында елеусіз тәуекелдерге ие болады. [26].

Жобалық басқару модельдерінің жіктелуі төмендегі суретте келтірілген.



1-сурет - Жобалық басқару модельдерінің жіктелуі
Ескертпе – автормен [27] дереккөз негізінде құрастырылған

Суреттен көрініп тұрғандай, жобалық басқару модельдері мақсаттарға, даму бағытына, түрі мен сипатына байланысты жіктелінеді.

Ресей ғалымы Д.П.Малышевтың ойынша жалпы өңірлік деңгейдегі барлық жобалар негізгі үш топқа бөлінеді:

- бизнес саласындағы жобалар (бұл жобалар қаржылай пайда табуға бағытталған, яғни индустриалдық жобалар, ауыл-шаруашылығы саласындағы жобалар, қызмет көрсету саласындағы жобалар);

- әлеуметтік жобалар (бұл жобалар пайда табуды көздемейді, бірақ сол өңірге әлеуметтік жағынан қажет жобалар, яғни білім беру, денсаулық сақтау саласындағы жобалар);

- инфрақұрылымдық жобалар (өңірдегі жол құрылысы, сумен жабдықтау, электр желілерін тарту).

Өңірлік деңгейдегі жобалардың жіктелуі келесі суретте келтірілген.



2 - сурет – Өңірлік деңгейдегі жобалардың классификациясы

Ескертпе – автормен [28] дереккөз негізінде құрастырылған

Суреттен көрініп тұрғандай, өңірлік деңгейде жобалар үлкен үш топқа бөлінеді. Бұл жобалар ішінде әрине бизнес саласындағы жобалардың тәуекелдері өте көп болады. Өйткені бұл жобалар анықсыздық жағдайында жүзеге асырылады. Әр - түрлі экономикалық процесстер (инфляция, ұлттық валютаның курсының төмендеуі, бәсекелестердің пайда болуы) жобаның сәтсіздігіне әкелуі мүмкін.

Жобалық басқару - бұл әртүрлі қызмет салаларында күрделі және динамикалық міндеттерді тиімді шешуге мүмкіндік беретін заманауи басқару технологиясы. Жобалық басқару жобалардың мақсаттарын, мерзімдерін, бюджетін, сапасын және мүдделі тараптарды ескере отырып, оларды жоспарлау, ұйымдастыру, іске асыру, бақылау және аяқтау үшін арнайы әдістерді, құралдар мен процестерді қолдануға негізделеді.

Өңірлік экономика - бұл белгілі бір аумақта экономиканың дамуы мен жұмыс істеу ерекшеліктерін, сондай-ақ әртүрлі өңірлер арасындағы өзара әрекеттесуді зерттейтін экономикалық ғылымның саласы. Өңірлік экономика өңірлік өсуге, бәсекеге қабілеттілікке, инновацияға, әлеуметтік әл-ауқатқа және экологиялық қауіпсіздікке әсер ететін факторларды талдайды [29].

Қазақстанның өңірлік экономикасында жобалық басқаруды қалыптастыру - бұл өңірлік дамудың тиімділігі мен сапасын арттыруға, сондай-ақ ұлттық экономиканың стратегиялық басымдықтарына қол жеткізуге бағытталған өзекті және маңызды міндет.

Автор Парфенова Е.Н. пікірінше өңірлік жобаларды басқару механизмі бірнеше сатылы процесстен тұрады.



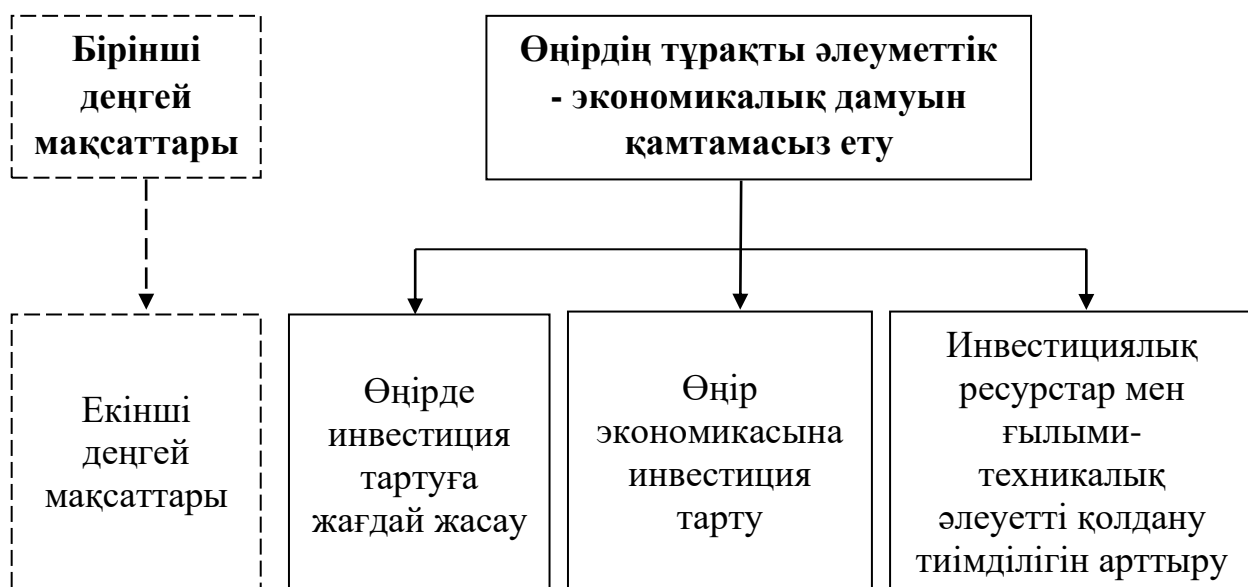
3 - сурет - Өңірлік жобаларды басқару және жүзеге асыру процесі

Ескертпе – автормен [30] дереккөз негізінде құрастырылған

Қазіргі кезде кейбір зерттеушілер өңірлік индустриялық жобаларды өзінше басқару объектісі түрінде қарастырады. Ол авторлар индустриялық жобаларды жергілікті билік органдары тарапынан басқару қажеттілігін ашып көрсетеді [31-33].

Өңірдегі индустриялық жобаларды басқаруды бірнеше деңгейлі ретінде қарастыру қажеттілігі бірнеше авторлардың еңбектерінде көрсетіледі.

Өңірдегі индустриялық жобаларды басқаруды бірнеше деңгейлі сипаттау моделі келесі суретте көрсетілген.



4 - сурет - Өңірлік жобаларды басқару механизмінің мақсатты

Ескертпе – автормен [34] дереккөз негізінде құрастырылған

Өңірлік жобаларды басқару механизмінің мақсаттары бірінші және екінші деңгейлі болып екіге бөлінеді. Бірінші деңгейлі мақсаттарға өңірдің тұрақты әлеуметтік экономикалық дамуын қамтамасыз ету жатады, ал екінші деңгейлі мақсаттарға инвестиция тарту және ғылыми техникалық әлеуетті қолдану тиімділігін арттыру жатады.

1.2 Жергілікті басқару органдарының қызметін жетілдірудегі жобалық басқарудың шетелдік тәжірибесі

Әлемнің әртүрлі елдерінде тарихи, мәдени, саяси және экономикалық факторларға байланысты өңірлік жобаларды басқарудың әртүрлі тәсілдері бар. Біз өңірлік жобаларды басқарудың шетелдік тәжірибесінің кейбір мысалдарын қарастырамыз және олардың негізгі сипаттамаларын, артықшылықтары мен кемшіліктерін атап өтеміз.

Еуропалық Одақ (ЕО) өңірлік саясат және өңірлік жобаларды басқару саласындағы көшбасшылардың бірі болып табылады. ЕО өңірлер арасындағы даму деңгейіндегі алшақтықты қысқарту, экономикалық және әлеуметтік келісімді нығайту, өсу мен жұмыспен қамтуды ынталандыру, бәсекеге қабілеттілік пен инновацияны арттыру, сондай-ақ тұрақты даму мен қоршаған ортаны қорғауға жәрдемдесу мақсатында өңірлік саясат жүргізеді. ЕО өңірлік саясатты жүзеге асыру үшін Еуропалық өңірлік даму қоры, Еуропалық әлеуметтік қор, Еуропалық ауыл шаруашылығы және ауылдық аумақтарды дамыту қоры, Еуропалық теңіз және балық шаруашылығы қоры және т. б. сияқты әртүрлі қаржы құралдарын пайдаланады. Көлік, энергетика, қоршаған орта, білім беру, денсаулық сақтау, мәдениет, туризм, ғылым және технология, шағын және

орта бизнес және т. б. салаларында жобаларды басқару үшін арнайы бағдарламаларын әзірледі.

ЕО-дағы өңірлік саясат пен өңірлік жобаларды басқарудың негізгі артықшылықтары:

- ЕО-дан қолдау алатын өңірлер мен экономика секторларын кеңінен қамту;
- биліктің әртүрлі деңгейлеріндегі (Еуропалық, ұлттық, аймақтық және жергілікті) іс-әрекеттерді үйлестіру мен үйлестірудің жоғары деңгейі;

- барлық мүдделі тараптардың (мемлекеттік органдар, бизнес, қоғамдық ұйымдар, ғылыми және білім беру мекемелері және т. б.) өңірлік жобаларды жоспарлауға, іске асыруға, мониторингтеуге және бағалауға белсенді қатысуын көздейтін әріптестік қағидаты;

- субсидиарлық қағидат, бұл шешімдер азаматтар мен аймақтарға жақын биліктің ең қолайлы деңгейінде қабылданатынын білдіреді;

- ЕО-дан қаржыландыру ұлттық, өңірлік және жергілікті қаржыландыру көздерін алмастырмайтындығына кепілдік беретін толықтыру принципі;

- ЕО-ның жалпы мақсаттары мен басымдықтарына сәйкес өңірлік жобаларды ұзақ мерзімді және стратегиялық жоспарлауды қамтамасыз ететін бағдарламалау принципі;

- ресурстарды неғұрлым мұқтаж өңірлер мен секторларға шоғырландыруға бағытталған шоғырлану қағидаты;

- өңірлік жобалардың тиімділігін, әсерін және қосылған құнын өлшеу мақсатында олардың барысы мен нәтижелеріне тұрақты мониторинг пен талдауды көздейтін бағалау қағидаты.

Алайда, ЕО-дағы өңірлік саясат пен өңірлік жобаларды басқару бірқатар қиындықтар мен қиындықтарға тап болады, мысалы:

- құжаттаманың, уақыт пен ресурстардың үлкен көлемін талап ететін өңірлік жобалар бойынша өтінім беру, іріктеу, мақұлдау, келісімшарт жасау және есеп беру рәсімдерінің күрделілігі мен ұзақтығы;

- өңірлік жобалардың өңірлердің өзгермелі жағдайлары мен қажеттіліктеріне, әсіресе дағдарыстар мен күйзелістер кезеңінде икемділігі мен бейімделуінің жеткіліксіздігі;

- азаматтар мен жергілікті қоғамдастықтардың өңірлік жобаларға хабардарлығы мен тартылу деңгейінің төмендігі, сондай-ақ оларды іске асыру бойынша ашықтық пен есептіліктің жеткіліксіздігі;

- халықтың әртүрлі топтары, аумақтар мен экономика секторлары арасында өңірлік жобалардан түсетін пайда мен шығындарды біркелкі бөлу тәуекелі, сондай-ақ қоршаған ортаның ластануы, әлеуметтік демпинг, сыбайлас жемқорлық және т. б. сияқты жағымсыз сыртқы әсерлердің туындау тәуекелі.;

- өңірлік жобаларды бағалау әдістемесін, құралдарын және критерийлерін үнемі жетілдіру, сондай-ақ өңірлік жобаларды басқару жөніндегі мамандардың біліктілігі мен құзыретін арттыру қажеттілігі.

Өңірлік жобаларды басқару - бұл даму әлеуетін арттыруға, өңірлер арасындағы диспаритеттерді қысқартуға, халықтың өмір сүру сапасын

жақсартуға және аумақтардың ерекше проблемаларын шешуге ұмтылатын көптеген елдер үшін өзекті және маңызды тақырып.

Швеция – өңірлік даму мен өңірлік жобаларды басқаруға үлкен мән беретін жоғары дамыған және әлеуметтік бағдарланған ел. Швеция өзінің өңірлік саясатын демократия, ынтымақтастық, қатысу, инновация және тұрақтылық принциптеріне негіздейді. Швеция сонымен қатар жергілікті және аймақтық үкіметтерді, бизнесті, ғылымды, қоғамды және басқа да мүдделі тараптарды өңірлік жобаларды жоспарлауға, іске асыруға, бақылауға және бағалауға белсенді түрде тартады. Бұл елде өңірлік жобаларды іріктеу механизміне көп көңіл бөлінеді. Швеция сонымен қатар Еуропалық одақтың мүмкіндіктерін Еуропалық аймақтық даму қоры, Еуропалық әлеуметтік қор, Еуропалық аумақтық ынтымақтастық және т. б. сияқты аймақтық жобаларды қолдау үшін кеңінен қолданады.

Еуропалық Одақтың Италия және Греция сияқты елдерінде өңірлік жобаларды іріктеу мәселесі бірінші орынға қойылған. Бұл мемлекеттерде өңір басшылары өңірлік жобаларды іріктеуде көп критерийлі іріктеу жүйесін қолданады. Нәтижесінде жобалардың мүмкін болатын тәуекелдері азаяды[35,36].

Жобаларды тандау және іріктеу көптеген шетелдік жобаларды басқару органдарының негізгі қызметтерінің бірі болып табылады.

Өңірлік деңгейдегі жобаларды басқару бойынша әдістемені қолданатын елдердің бірі - Ұлыбритания. Бұл елдегі әдістеме алдыңғы қатарлы тәжірибелер мен үлгілерді қолдану арқылы жүзеге асырылады. Бұл елде жобаларды басқару бойынша PRINCE2 стандарты әзірленді. Бұл стандарт жобалардың басынан аяғына дейінгі жұмыстарды бақылау мен басқаруды көздейді. Сонымен бірге, осы стандартқа сәйкес жобаларды толығымен экономикалық жағынан негіздеу жүргізіледі. Әр жобада команда мүшелерінің арасындағы рөлдер және міндеттемелер нақты бөлінген. Бұл елде өңірлік жобалардың тиімділігін арттыру үшін «Басым жобалар департаменті» атты арнайы орган құрылған. Бұл мекеменің негізгі мақсатының бірі – әр өңір үшін ең басым және тиімді жобаларды іріктеу [37,38].

Германия-дамушы және өтпелі елдерге өңірлік даму саласында көмек пен қолдау көрсететін әлемдегі жетекші донорлық елдердің бірі. Германия Африка, Азия, Латын Америкасы, Шығыс Еуропа және т. б. сияқты әртүрлі елдермен және аймақтармен энергетика, көлік, сумен жабдықтау, санитария, қоршаған орта, адам құқықтары, демократия және т. б. салалардағы өңірлік жобаларды жүзеге асыруда ынтымақтасады. Германия сонымен қатар, Еуропалық Одақ, Еуропалық көршілік саясаты, Еуропалық экономикалық аймақ, Солтүстік Атлантикалық альянс, Еуропадағы қауіпсіздік және ынтымақтастық ұйымы және т.б. сияқты аймақтық бастамалар мен бағдарламаларға белсенді қатысады.

АҚШ – та өңір басшылары да өздерінің жұмыс тәжірибесінде өңірлік индустриялық жобаларды басқару кезінде іріктеу механизмдерін жиі қолданады. Бұл елде өздерінің ұлттық PMBOK стандартының мемлекеттік секторға арналған үлгісі – PMI PMBOK Government Extention атты стандарты қолданылады. АҚШ

көптеген аймақтарында құны қымбат жобалар әр – түрлі сараптамалар мен критерийлер бойынша тексеруден өтеді [39].

Аймақ басшылары өздерінің жұмыстарында PMI PMBOK Government Extention стандартын негізге ала отырып, жобаларды басқарады.

Халықаралық ынтымақтастық өңірлік жобаларды табысты іске асырудың маңызды факторы болып табылады, өйткені ол тәжірибе, білім, технологиялар, ресурстар және озық тәжірибелермен алмасуға, сондай-ақ өңірлік дамуға байланысты жалпы проблемалар мен сын-қатерлерді шешуге мүмкіндік береді. Жоғарыда аталған елдерден басқа, өңірлік жобаларды жүзеге асыру үшін халықаралық ынтымақтастықты белсенді қолданатын елдердің келесі мысалдарын келтіруге болады.

Канада -10 провинциядан және 3 аумақтан тұратын федералды мемлекет, олардың әрқайсысының өзіндік ерекшеліктері, қажеттіліктері мен мүдделері бар. Барлық өңірлердің теңдестірілген және тұрақты дамуын қамтамасыз ету үшін Канада орталықсыздандыру, серіктестік, кеңес беру, үйлестіру және ынтымақтастық сияқты өңірлік жобаларды басқарудың әртүрлі тәсілдерін қолданады. Канадада сонымен қатар, Квебек Федералды экономикалық даму агенттігі, Атлантика агенттігі сияқты өңірлік жобаларды қолдау және қаржыландырумен айналысатын арнайы агенттіктер мен бағдарламалар бар.

Бразилия мемлекеті - инфрақұрылым, энергетика, ауыл шаруашылығы, қоршаған орта, білім беру, денсаулық сақтау және т. б. салаларында көптеген өңірлік жобалары бар ірі және алуан түрлі ел. Мысалы, Бразилия Оңтүстік Американың энергетикалық интеграция бастамасы деп аталатын Оңтүстік Америка елдері үшін интеграцияланған электрмен жабдықтау жүйесін құру жөніндегі өңірлік жобаға қатысады. Бразилия сонымен қатар Ангола, Мозамбик, Сенегал және т. б. сияқты Африка елдерімен бірлесе отырып, ауыл шаруашылығы, денсаулық сақтау, білім беру және т. б. салаларда өңірлік жобаларды жүзеге асырады.

Жапония - дамушы және өтпелі елдерге өңірлік даму саласында көмек пен қолдау көрсететін тағы бір ірі донорлық ел. Жапония Африка, Азия, Латын Америкасы, Таяу Шығыс және т. б. сияқты әртүрлі елдермен және аймақтармен инфрақұрылым, энергетика, қоршаған орта, денсаулық сақтау, білім беру, ауыл шаруашылығы және т. б. салалардағы аймақтық жобаларды жүзеге асыруда ынтымақтасады. Жапония сонымен қатар, Азия-Тынық мұхиты экономикалық ынтымақтастығы, Оңтүстік-Шығыс Азия мемлекеттерінің қауымдастығы, Африка даму бағдарламасы, Ұлы Меконгты дамыту бастамасы және т. б. сияқты өңірлік бастамалар мен бағдарламаларға белсенді қатысады. Жапония сонымен қатар, Африкадағы суды басқару жобасы деп аталатын Африкадағы суды басқаруды жақсарту жөніндегі өңірлік жобаны қаржыландырады.

Шетелдердегі өңірлік жобаларды басқарудың тәжірибесі көрсетіп отырғандай, әр елде әр – түрлі басқару құралдары қолданылады. Сонымен бірге, басқару органдары да әр-түрлі болып келеді [40].

Өңірлік жобаларды басқарудың шетелдік тәжірибесінің сипаттамалары келесі кестеде келтірілген.

Кесте 1 - Өңірлік жобаларды басқарудың шетелдік тәжірибесінің сипаттамалары

Мемлекеттің аты	Жобаларды басқару органы	Өңірлік жобаларды басқару әдістемесі
1. Ұлыбритания	Басым жобалар департаменті	Бұл елдегі әдістеме алдыңғы қатарлы тәжірибелер мен үлгілерді қолдану арқылы жүзеге асырылады. Бұл елде өңірлік жобалардың тиімділігін арттыру үшін «Басым жобалар департаменті» атты арнайы орган құрылған. Бұл мекеменің негізгі мақсатының бірі – әр өңір үшін ең басым және тиімді жобаларды іріктеу.
2. АҚШ	Өңірлік билік органдары	АҚШ – та өңір басшылары да өздерінің жұмыс тәжірибесінде өңірлік индустриялық жобаларды басқару кезінде іріктеу механизмдерін жиі қолданады. Бұл елде өздерінің ұлттық РМВОК стандартының мемлекеттік секторға арналған үлгісі – РМІ РМВОК Government Extention атты стандарты қолданылады.
3. Греция	Өңірлік билік органдары	Бұл мемлекетте өңір басшылары өңірлік жобаларды іріктеуде көп критерийлі іріктеу жүйесін қолданады. Нәтижесінде жобалардың мүмкін болатын тәуекелдері азаяды.
4. Латвия, Литва, Эстония	Муниципалитет	Жобалық басқару, негізінен өңірлік жобаларды сараптауды көздейді
5. Швеция	Өңірлік билік органдары	Швеция өңірлік билігі бизнесті, ғылымды, қоғамды және басқа да мүдделі тараптарды өңірлік жобаларды жоспарлауға, іске асыруға, бақылауға және бағалауға белсенді түрде тартады. Бұл елде өңірлік жобаларды іріктеу механизміне көп көңіл бөлінеді.
Ескертпе – автормен [37-40] дереккөз негізінде құрастырылған		

Кестеден көрініп тұрғандай, шетелдік мемлекеттердің басым бөлігінде өңірлік жобаларды басқару кезінде жобаларды іріктеу механизмдері кеңінен қолданылады.

Біздің елімізде Ұлыбритания, Швеция, Греция, Латвия, Литва, Эстония сияқты елдердің тәжірибесін қолданғанымыз дұрыс болады деп ойлаймыз.

1.3 ҚР өңірлік экономикадағы жобалық басқарудың қалыптасуы

Қазақстан Республикасында 2013 жылдан бастап мемлекеттік басқару жүйесінің жобалық әдіснамасын зерделеу және енгізу, процесті әдіснамалық қолдауды дайындау және кадр ресурстарын ұсыну бойынша жұмыс басталды.

2017 жылғы 29 қарашада "Қазақстан Республикасының Мемлекеттік жоспарлау жүйесін бекіту туралы" Қазақстан Республикасы Үкіметінің № 790 қаулысымен мемлекеттік жоспарлау жүйесі, құжат айналымына басшылық ету, регламенттер және мониторинг рәсімі бекітілді.

Осы ұсынысқа сәйкес Ұлттық жобалар мемлекеттік жоспарлау жүйесінің құжаттарына да енгізіледі. Қазақстан Республикасы Президентінің 07.10.2021 ж. № 670 Жарлығымен ұлттық басымдықтарды іске асыру мақсатында 10 ұлттық жоба бекітілді. Осы жобалардың іске асырылуын бақылау және талдау метрикалық құрылымның үлгісі бойынша жұмыс істейтін және мемлекеттік органдардың, мекемелердің және білім беру ұйымдарының белсенді штаты бар ұлттық жобаларды іске асыруды басқару басқармасына жүктелген.

Ұлттық қызметті жобалық басқаруды жүзеге асыру тәртібі "Жобалық басқаруды жүзеге асыру қағидаларын бекіту туралы" Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2021 жылғы 31 мамырдағы № 358 қаулысымен айқындалған. Нақты:

- Ұлттық басым портфельді басқару (ұлттық портфельді басқарудағы қатысушылардың құрылымы, тәртібі мен әлеуеті, өкілеттіктері;
- Бағдарламаны басқару (бағдарламаны басқаруға қатысушылардың құрылымы, тәртібі, мүмкіндіктері және күшті жақтары;

Жобаны басқару (жобаны басқаруға қатысушылардың ұйымдастырылуы, мүмкіндіктері және күшті жақтары;

- Жобаларды басқарудың ақпараттық жүйесі;
- Жоба персоналының қызметін ұйымдастыру.

Заң мемлекеттік мекемеде жобаларды басқаруды ұйымдастырудың жалпы құрылымын, ұлттық басым мақсаттар картасын, бағдарламаның жобалары мен бағдарламаларының (іс-шараларының) картасын, жобаның рөлін ауыстыру бағдарламасын көздейді. Бұдан басқа, жобалық менеджментті жасау кезінде Қазақстан Республикасы инвестициялар және даму министрлігінің техникалық реттеу және метрология комитетінің 11.07.2014 ж. № 230-од бұйрығымен бекітілген «ҚР СТ ISO 21500-2014 Жобаларды басқару жөніндегі нұсқаулық» Қазақстан Республикасының ұлттық стандартын басшылыққа алуға болады.

Орталық мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдарда жобалық кеңселер құрылды. Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясы мемлекеттік қызмет жүйесін жобалық басқару саласында білікті және сертификатталған мамандар даярлайды. Нәтижесінде 3000-ға жуық қызметкер мемлекеттік мекемелерде оқыды. Сонымен қатар, бұл процесс жобаны басқару саласындағы құзыретті персоналдың қажеттілігін толық қанағаттандырмайды. Тиісінше, мемлекеттік органдармен сертификатталған қызметкерлердің тәжірибесі мен білімімен алмасу процесін

ұйымдастыру үшін осы бөлімге одан әрі мониторинг жүргізу үшін мемлекеттік қызметшілерді оқытуды жалғастыру қажет.

Осылайша, Қазақстан Республикасында мемлекеттік секторда жобалық басқаруды енгізу және қолдану процесін әдістемелік және кадрлық қолдау ішінара қамтамасыз етіледі. Сонымен қатар, мемлекеттік қызмет жүйесі үшін жобалық басқаруды енгізу процесі тәуекелдерді ескерусіз жүзеге асырылады және сәйкесінше бұл процесті баяулатады, бұл кейде сәтсіздікке әкелетін ресми, бюрократиялық процестерге әкеледі.

Қазіргі кезде Қазақстан Республикасының барлық өңірлерінде жобалық басқару жүйесі енгізілді: әр өңірде Жобалық офистер ашылды, жобаларды басқару бойынша орталықтандырылған ақпараттық жүйе қолданысқа енді және көптеген мемлекеттік қызметкерлер жобалық басқару бойынша сертификациядан өтті.

Бұл жүйе Ұлттық жобалардың орындалуын онлайн режимінде бақылауға мүмкіндік береді. Алайда, бұл ақпараттық ресурс сертификаттау процесінен өтпеген, лицензияланбаған өнім болып табылады, ол өз кезегінде шешімдердің заңдылығына күмән келтіреді және мемлекеттік органдар қызметінің ақпараттық қауіпсіздігі тәуекелін арттыруға ықпал етеді.

Кадрлық ресурстарды тиімді пайдалану сонымен қатар, жобалық басқарудың ұйымдық мәдениетке тез және мобильді ауысуына ықпал етеді. Алайда, іс жүзінде мемлекеттік қызметшілер көбінесе өзгеруге деген ынтаның болмауына байланысты жайлылық аймағынан шыққысы келмейді.

Бұдан басқа, мемлекеттік қызметтегі қызметкерлердің біліктілігі мен сертификатталған базасының жеткіліксіздігі маңызды фактор болып табылады. Елімізде жобалық басқаруды енгізу бойынша тәуекелдердің негізгі топтары:

- жұмысшылардың төмен мотивациясы;
- реформалауға ресми көзқарас;
- білікті мамандардың жетіспеушілігі;
- әлсіз көлденең өзара әрекеттесу.

Осы тәуекелдерді азайту үшін тиісті оқыту, біліктілікті арттыру және кадрлармен қамтамасыз ету мониторингін жүргізу, олардың жобаны іске асыруға қатысуының маңыздылығын атап өту қажет.

2. Өңірлік экономикадағы жобалық басқаруды қолданудың қазіргі жағдайы

2.1 ҚР жергілікті басқару органдарда жобалық басқаруды енгізу ерекшеліктері

Қазақстан Республикасының Президенті Қ.Қ.Тоқаевтың Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2020 жылғы 24 қаңтардағы кеңейтілген отырысында берген тапсырмасын орындау шеңберінде Қазақстан Республикасының Үкіметі орталық және жергілікті атқарушы органдардың өзара іс-қимылының тиімділігін арттыру үшін жобаларды басқарудың заманауи тәсілдерін енгізуді қамтамасыз етуді тапсырды.

2020 жылдың 5 қазанында Мемлекет басшысы Үкіметтің жобалық офисі негізінде Ұлттық жобалық офис құру арқылы жобалық тәсілді қолдануды тапсырған болатын.

Премьер-Министрдің 2021 жылғы 23 ақпандағы № 37-р өкімімен Жобаларды басқару орталығының негізінде Ұлттық жобалардың іске асырылуын мониторингілеу офисі құрылды (бұдан әрі – ҰЖІАМО). ҰЖІАМО негізгі мақсаты – ұлттық және басқа да жобаларды іске асырудың жедел мониторингін қамтамасыз ету.

Бүгінгі күні барлық орталық және жергілікті атқарушы органдарда Жобалық офистер құрылып, жұмыс атқаруда.

Осылайша, Жамбыл облысы әкімінің 2020 жылғы 24 тамыздағы № 224-ө өкімімен «Жамбыл облысының жобаларды басқару және цифрландыру орталығы» КММ негізінде Жобалық офис құрылды.

Жоғарыда көрсетілген өкіммен Жобалық офис басшысының, бас менеджері мен әкімшісінің, базалық бағыттар басшыларының жобалық рөлдері, сондай-ақ Басқарушы комитеттің құрамы бекітілді.

Жергілікті атқарушы органдар үшін Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Ұлттық даму жоспарына сәйкес «Адами капитал», «Кәсіпкерлік және өнеркәсіп», «Инфрақұрылымды дамыту» және «Агроөнеркәсіптік кешен» атты бес базалық бағыт бойынша Өңірлерді дамыту бағдарламасын іске асырудың бірыңғай жобалық архитектурасы айқындалды. Сонымен қатар бесінші, мемлекеттік басқаруды жетілдіруге, мемлекеттік аппараттың кәсібилігі мен біліктілігін арттыруға бағытталған Үлгілік базалық бағыт анықталды.

Әрбір бағытқа облыс әкімінің орынбасарлары және облыс әкімі аппаратының басшысы бекітілген, олар жобалық басқару шеңберінде тиісті бағыттар бойынша мемлекеттік бағдарламалардың, аумақтарды дамыту бағдарламаларының және мемлекеттік жоспарлау жүйесінің басқа да бағдарламаларының іске асырылу барысына апта сайын мониторинг пен бақылауды қамтамасыз ету тиіс.

Мемлекеттік органның жобалық офисінің құрылымы 2021 жылғы 31 мамырдағы Қазақстан Республикасы Үкіметінің №358 қаулысымен бекітілген Жобалық басқаруды жүзеге асыру қағидаларының (бұдан әрі – жобалық

басқаруды жүзеге асыру қағидалары) 1-қосымшасында айқындалған Жобалық басқарудың үлгілік ұйымдастырушылық құрылымына сәйкес айқындалған.

Мемлекеттік мекеменің жобалау кеңсесі:

1) бағдарламаға мүдделі қатысушыларды үйлестіруді, консультацияларды, әдіснаманы, ақпаратты, талдауды және ұйымдастырушылық қолдауды қамтамасыз етеді;

2) ұлттық басымдықтар шеңберінде бағдарламада көзделген негізгі ұлттық көрсеткіштер бойынша автоматтандырылған онлайн-мониторингті және табысты бағалауды жүзеге асырады;

3) мемлекеттік агенттіктің жобалау кеңсесі немесе бағдарламаны басқару жөніндегі тиісті комитет деңгейінде шешілмеген проблемалар мәселелерін қоса алғанда, офистің бағдарламаны іске асыруды дамыту жөніндегі апта сайынғы кеңестерінде ауызша есептер нысанында бағдарлама басшысына жедел есептер ұсынады;

4) бағдарламаны іске асыру шеңберінде жұмыс істеу үшін жобалық рөлдерді орындайтын субъектілер арасында тиімді функционалдық өзара іс-қимылды ұйымдастырады; жобалар топтары басшыларының, жобалар басшыларының жобалық қызметінің нәтижелеріне рейтингтік бағалау жүргізу, оның қорытындысы бойынша бағдарламаның басқарушы комитетіне Офиспен келісілген әдістемеге сәйкес жобалар топтарының басшыларын, үздік/нашар нәтижелер көрсеткен жобалар басшыларын көтермелеу/жазалау жөнінде ұсыныстар енгізеді.

Регламенттің 167 және 168-тармақтарына сәйкес мемлекеттік органдар ҚР әлеуметтік-экономикалық дамуының стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін қажетті Ұлттық жобалық басқару жүйесін дамытуға қатысады және Мемлекеттік басқарудың жобалық-желілік моделі негізінде жобалық басқарудың бірыңғай экожүйесін білдіреді, бұл ретте мемлекеттік жоспарлау құжаттарында белгіленген стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу жобалық басқаруды жүзеге асыру қағидаларына сәйкес жүзеге асырылады.

Жобалық басқаруды жүзеге асыру қағидаларына сәйкес жобалық офисте 21 адам жұмыс істеуі керек.

Жобалық офис «Жобалық басқару және цифрландыру орталығы» КММ қызметкерлері қатарынан құрылды, өйткені Жобалық офистің өзі аталған орталық негізінде құрылған.

Алайда, қағидаларға сәйкес Жобалық офистер мемлекеттік органдардың және/немесе ведомстволық бағынысты ұйымдардың қызметкерлерін жобалық офистеріне тұрақты түрде негізгі жұмысынан босатылу арқылы қалыптастырылуы тиіс, бұл ретте жобалық офистерде жұмыс істеу үшін қызметкерлер қандай мерзімге жіберілуі мүмкін нақты (ең аз) мерзім қарастырылмаған.

Бүгінде Жобалық офисте нақты 6 адам жұмыс атқарады, 7 бос орын, оның ішінде (5 бос жұмыс орны және 2 декреттік демалыста), олар Ұлттық жобалық офиспен, орталық мемлекеттік органдардың жобалық офистерімен және облыстық басқармалардың жобалық топтарымен өзара іс-қимыл жасайды.

Жергілікті атқарушы органдардың жобалық қызметін ұйымдастыру бойынша тұрақты негізде консультациялық-әдістемелік қолдау мен сүйемелдеу көрсетіледі.

Мемлекеттік органдардың және аудан әкімдіктерінің жауапты қызметкерлеріне «Easy project» ақпараттық жүйесіне іс шараларды енгізу бойынша тәжірибелік оқыту жүргізілуде.

Мемлекеттік органдардың жобалық офистерімен күнделікті тұрақты түрде кездесулер өткізіледі.

Айта кететін жағдай, мемлекеттік органдарда жобалық менеджментті сапалы енгізудің маңызды мәселелерінің бірі мемлекеттік қызметшілерді жобаларды басқару саласындағы құзыреттіліктер бойынша оқыту және сертификаттау болып табылады.

Мәселен, мемлекеттік қызметкерлердің біліктілігін арттыру мақсатында Жобалық офис Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясымен бірлесіп ISO 21500-2014 Ұлттық стандартының «Жобаларды басқару жөніндегі нұсқаулық» бойынша оқытуды ұйымдастырды. 99 мемлекеттік қызметші біліктілігін арттырудан өтіп, оның 45-і аттестациядан өтті.

Бүгінгі күні «EasyProject» ақпараттық жүйесі платформасында жобалардың іске асырылуын онлайн бақылауды жүзеге асырады.

Жобалық басқарудың ақпараттық жүйесі жобаны іске асырудың тиімділігі мен тиімділігін арттыру құралы ретінде қолданылады:

1) ұлттық басым портфельдерде көзделген мақсаттар мен міндеттердің іске асырылуын қадағалауды жүзеге асыруға міндетті;

2) басқару және есеп беру процестерін жобалау, жетілдіру және автоматтандыру, жобаға қатысушылар арасындағы қарым-қатынас уақытын қысқарту;

3) "әрекет арқылы оқыту" моделі бойынша жоба персоналын жедел оқыту және қайта даярлау;

4) мемлекеттік билік органдарының ресурстарын пайдалану тиімділігін арттыру;

5) бірегей идентификатор бойынша жобаны құру процесінде жобаларды автоматты түрде сәйкестендіреді, бұл әртүрлі ақпараттық жүйелерді интеграциялау негізінде жобаларды тиімді басқару үшін интеграцияланған дерекқорларды пайдалануға мүмкіндік береді.

2.2 Жамбыл облысындағы мемлекеттік бағдарламалар мен жобаларды іске асырудың тиімділігін бағалау

Жамбыл облысында бизнес саласындағы жобалар, әлеуметтік жобалар, инфрақұрылымдық жобалар жүзеге асырылады.

Біз бұл зерттеу барысында бизнес саласындағы жобаларға, яғни инфрақұрылымдық жобалардың орындалуына талдау жүргіздік.

Жамбыл облысында 2010 жылдан бастап, индустрияландыру бағдарламасы аясында бірқатар жобалар жүзеге асырылуда (Қосымша 1).

Біз зерттеу үшін 2010 - 2020ж. дейінгі индустриалдық жобалардың жүзеге асырылуына талдау жүргіздік.

Жамбыл облысында жалпы индустриалдық – инновациялық дамыту бағдарламасы аясында жалпы құны шамамен 150 млрд. теңге құрайтын 46 индустриялық жоба жүзеге асырылды [41].

Аталған инвестициялық жобалар шамамен 70% ауылдық жерде және 30% қалалық жерлерде жүзеге асырылған.

Жамбыл облысындағы жүзеге асырылған индустриалдық жобалардың салалық құрамы келесі суретте берілген .



5 - сурет – Жамбыл облысындағы жүзеге асырылған индустриалдық жобалардың салалық құрамы саны, бірлік

Ескертпе – автормен [41] дереккөз негізінде құрастырылған

Жүзеге асырылған жобалардың құрамына келетін болсақ, индустриялық жобалар экономиканың түрлі секторларын қамтиды. Жамбыл облысында индустриалдық – инновациялық даму бағдарламасы аясында облыс экономикасы үшін жаңа және бұрын болмаған кәсіпорындар пайда болды. Нәтижесінде, фармацевтика, альтернативті энергетика сияқты жаңа салалар пайда болды.

Нақты айтатын болсақ, бұл бағдарлама аясында ТМД елдерінің ішінде ең алғаш шикізаттан бастап дайын өнімге дейінгі өндірістің толық циклын қамтамасыз ететін медициналық қолқаптарды, маскаларды, антисептиктерді шығаратын кәсіпорындар пайда болды.

Сонымен бірге, химия саласында, құрылыс материалдарын өндіру саласында бірнеше ірі кәсіпорындар ашылды.

Жалпы алғанда, осы жылдар ішінде өңірде жаңа индустриалды жобаларды жүзеге асыру нәтижесінде 5730 қосымша жұмыс орны пайда болды.

Жалпы, барлығы 7 жыл ішінде Жамбыл облысында жаңа индустриалды жобаларды іске қосу нәтижесінде 5730 жаңа жұмыс орындары ашылды.

Алайда, бұл жобалардың барлығы бірдей сәтті болған жоқ. Қазіргі кезде бұл жобалардың ішінде 10 жоба тоқтап тұр немесе өте аз қуатына жұмыс істеуде.

Жамбыл облысындағы жобалардың экономика салалары бойынша іске асыру нәтижелері келесі суретте келтірілген.



6 - сурет – Экономика салалары бойынша жобаларды іске асыру нәтижелері

Ескертпе – автормен [41] дереккөз негізінде құрастырылған

Бұл суреттен көрініп тұрғандай, 46 индустриялық жобаның ішінде қазіргі кезде 36 жоба жұмыс істеп тұр. Құрылыс материалдарын өндіру саласында 13 жобаның 10 жобасы қызмет етуде. Ауыл шаруашылығы және тамақ өнімдерін өндіру саласында тура осындай жағдай орын алып отыр.

Химия өнеркәсібінде 7 индустриялық жобаның 6 жұмыс істеп тұр.

Ал мұнай – химия саласына келетін болсақ, жалпы іске қосылған 4 жобаның ішінде тек 1 ғана қазіргі кезде жұмыс істеп тұр.

Бұл индустриалдық жобалардың барлығы мемлекет тарапынан қомақты көлемдегі қаржылай көмек алғанын ескерсек, олардың қызметінің тоқтатуы жергілікті билік органдары үшін алаңдатарлық мәселе болып тұрғаны анық.

Экономика салалары бойынша жобалардың іске асырылу нәтижесін зерттеу үшін сол жобаларды жүзеге асырған кәсіпорын басшыларынан, жергілікті билік органдары қызметкерлерінен, қаржы саласының қызметкерлерінен сауалнама жүргізілген болатын.

Сауалнама жүргізу барысында, өңірдегі индустриалдық жобалардың не себептен толық қуатына шыға алмағандығы анықталды. Зерттеу нәтижелері келесі суретте келтірілген.

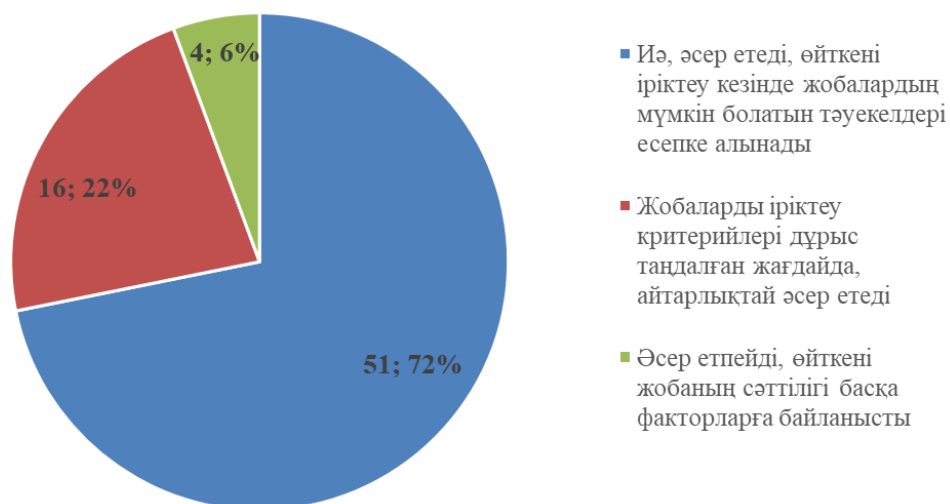


7 - сурет - Жобалардың толық қуатына шыға алмау себептері, %

Ескертпе – автормен [41] дереккөз негізінде құрастырылған

Сауалнама нәтижелерінен көрініп тұрғандай, Жамбыл облысында 25% респондент жобаны жоспарлау кезіндегі қателіктер болғанын айтып өтті. Сауалнамаға қатысқан 23% респонденттің ойынша жобаның сәтсіз болуына шикізаттың қымбаттауы, мамандар тапшылығы, сол жоба бойынша ғылыми мекемелердің жоқтығы өзінің әсерін тигізді.

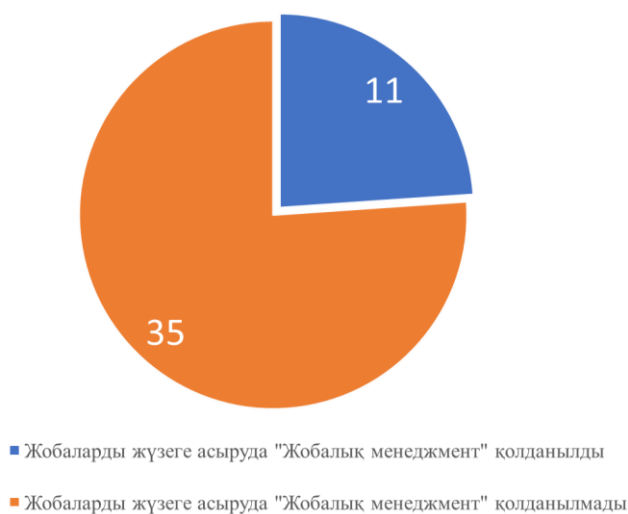
Мысалы, 2015 жылы ұлттық валютаның деңгейі шамамен 2 есе төмендеген болатын. Осының салдарынан шет елдерден алынатын шикізаттың бағасы да сәйкесінше екі есе өскен болатын. Сауалнамаға қатысқан респонденттер заңнамадағы өзгерістердің әсер еткенін атап өтті.



8 - сурет - «Жобалардың сәтті жүзеге асырылуы жобалардың аймақтың мамандануы бойынша іріктелуіне байланысты ма?» деген сұраққа жауаптардың үлестірілуі

Ескертпе – автормен құрастырылған

Әрине, жобалардың сәттілігі көптеген факторларға байланысты. Алайда, респонденттердің пікірінше, индустриалдық жобалардың өңірдің мамандануы бойынша іріктелуі, сол жобалардың келешектегі тиімділігінің негізі болып табылады. Сауалнамаға қатысушылардың 72% солай ойлайды.



9 - сурет - «Өз жобаңызды жүзеге асыруда «Жобалық менеджмент» қолдандыңыз ба?» деген сұраққа жауаптардың үлестірілуі

Ескертпе – автормен құрастырылған

Сауалнама барысында, индустриялық жобаларды жүзеге асыру кезінде «Жобалық менеджмент» құралдарын қолдану туралы мәлімет алынды. Сауалнамаға қатысқан 46 респонденттің ішінде тек 11 ғана жобаны жүзеге асыру барысында «Жобалық менеджмент» құралдарын қолданғанын атап өтті. Ал 35 индустриялық жоба жобалық басқару құралдарысыз жүзеге асырылғаны белгілі болды.

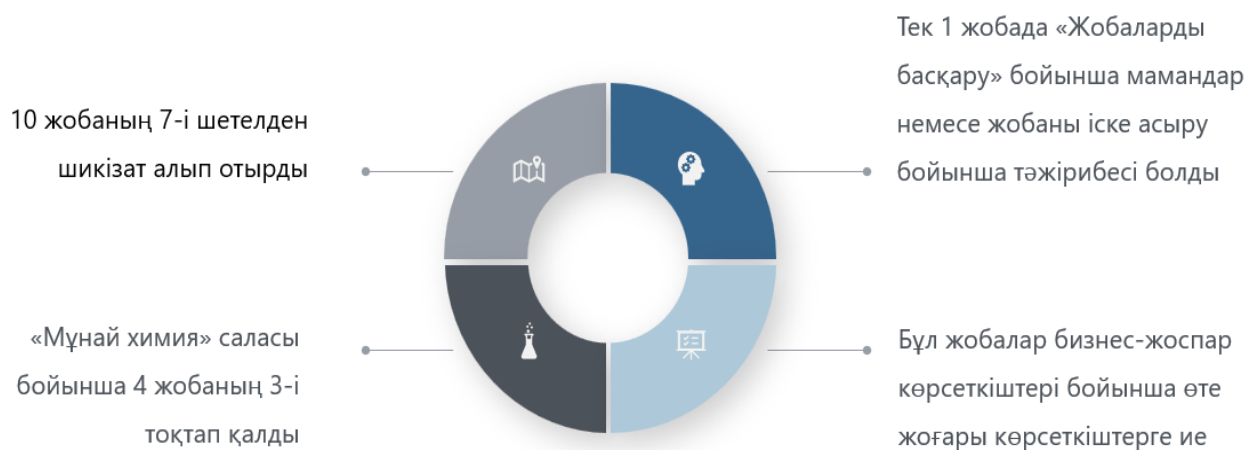


10 - сурет - «Жобаларды іске асыру бойынша тәжірибеңіз бар ма?» деген сұраққа жауаптардың үлестірілуі

Ескертпе – автормен құрастырылған

Сонымен бірге, зерттеу барысында кәсіпкерлерге – «Басқа да жобаларды жүзеге асыру тәжірибеңіз бар ма?» деген сұрақ қойылды. Зерттеу нәтижелері көрсетіп отырғандай, 27 жоба басшыларының басқа жобаларды жүзеге асыру бойынша тәжірибелері бар.

Жалпы, толық қуатына іске асырылмай қалған немесе жабылған жобалар сипаттамасы келесі суретте келтірілген.



11 - сурет - Толық қуатына іске асырылмай қалған немесе жабылған жобалар сипаттамасы

Ескертпе – автормен [41] дереккөз негізінде құрастырылған

Суреттен көрініп тұрғандай, тоқтап қалған 10 жобаның 7-і шетелден шикізат алып отырған. Сондықтан, жобалардың жүзеге асыру тиімділігін арттыру үшін мүмкіндігінше жергілікті шикізат қолданған дұрыс.

Жамбыл облысы үшін мұнай - химия саласы басым болып табылмайды және сондықтан бұл саладағы индустриялық жобалардың 75% өкінішке орай сәтсіз болды.

Бизнес – жоспардағы қаржылық көрсеткіштер де жобаның сәттілігінің кепілі бола алмайды. Сондықтан, жобаларды іріктеу кезінде ең бірінші кезекте жобаның жергілікті басымдықтарға сәйкес келуін, өңірдегі әлеуетке сай келуін қамтамасыз ету қажет.

2.3 Өңірлік экономикадағы жобалық басқару жүйесін енгізу проблемалары

Өңірлік индустриялық жобаларды басқарудың әдістері жобаның нақты шарттары мен талаптарына байланысты өзгеруі мүмкін. Жалпы алғанда, өңірлік жобаларды басқару тәжірибесі келесі кезеңдерді қамтуы мүмкін:

1. Жобаны нақты кезеңдерге бөлу: жобаны нақты кезеңдерге бөлу тапсырманы жеңілдетеді және оны басқаруды жеңілдетеді. Бұл жобаның дамуын дұрыс бақылауға және барлық жұмыстардың уақытында аяқталуын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

2.Әрбір тапсырма үшін орындаушыны анықтау: әрбір тапсырма үшін орындаушыларды анықтау әрбір тапсырманың білікті маманмен орындалуын қамтамасыз етуге көмектеседі. Бұл сонымен қатар команданың әрбір мүшесі одан не күтілетінін білуге көмектеседі.

3.Әрбір тапсырма немесе шағын жоба үшін мерзімдерді белгілеу: әрбір тапсырма немесе шағын жоба үшін мерзімдерді белгілеу жобаның уақытында жалғасуын қамтамасыз етуге көмектеседі. Бұл сонымен қатар әр топ мүшесінің өз жұмысын қашан аяқтау керектігін білуіне көмектеседі.

4.Жоба бюджетін басқару: жоба бюджетін басқару жобаның өз бюджетінен аспауын қамтамасыз етуге көмектеседі. Бұл команданың әр мүшесіне қанша ақша бар екенін білуге мүмкіндік береді.

5.Бүкіл командаға түсінікті жоспар құру: бүкіл командаға түсінікті жоспар құру әр топ мүшесіне олардан не күтілетінін білуге көмектеседі. Бұл сонымен қатар команданың әрбір мүшесі өз жұмысын жобаның жалпы бейнесіне қалай сәйкестендіру керектігін білетініне көз жеткізуге көмектеседі.

6.Жобада корпоративтік коммуникацияларды енгізу немесе оңтайландыру: жобада корпоративтік коммуникацияларды енгізу немесе оңтайландыру әрбір топ мүшесінің жобада не болып жатқанын білуін қамтамасыз етуге көмектеседі. Бұл сондай-ақ әрбір топ мүшесінің сұрақтары немесе мәселелері болса, басқа топ мүшелерімен қалай байланысу керектігін білуін қамтамасыз етуге көмектеседі.

Өңірлік экономикада жобаларды басқаруды енгізу бірқатар қиындықтарға тап болуы мүмкін.:

1. Білікті мамандардың жетіспеушілігі: білікті мамандардың жетіспеушілігі жобаны басқаруды жүзеге асыруды қиындатуы мүмкін. Бұл жобаны басқаруда тәжірибенің болмауына немесе мамандардың жетіспеушілігіне байланысты болуы мүмкін.

2. Қаржыландырудың жетіспеушілігі: қаржыландырудың жетіспеушілігі жобаның уақытында аяқталмауына немесе толық аяқталмауына әкелуі мүмкін. Бұл шағын бюджетке немесе қаржыландырудың жеткіліксіздігіне байланысты болуы мүмкін.

3. Басқарушылық қолдаудың жеткіліксіздігі: басқарушылық қолдаудың жеткіліксіздігі жобаның уақытында аяқталмауына немесе толық аяқталмауына әкелуі мүмкін. Бұл жобаны басқару туралы түсініктің жеткіліксіздігіне немесе басшылықтың қолдауының жеткіліксіздігіне байланысты болуы мүмкін.

4. Сәйкес емес стандарттар: сәйкес емес стандарттар жобаның біркелкі емес немесе толық емес орындалуына әкелуі мүмкін. Бұл стандарттардың жеткіліксіздігіне немесе олардың болмауына байланысты болуы мүмкін.

5. Жеткіліксіз коммуникациялар: жеткіліксіз байланыс жобаның әртүрлі тәсілдермен жүзеге асырылуына немесе толық аяқталмауына әкелуі мүмкін. Бұл топ мүшелері арасындағы байланыстың болмауына немесе басшылық тарапынан коммуникацияның жеткіліксіздігіне байланысты болуы мүмкін.

6. Трансформацияға жеткіліксіз дайындық: трансформацияға жеткіліксіз дайындық жобаның нашар жүзеге асырылуына немесе оны толығымен аяқтай

алмауына әкелуі мүмкін. Бұл жасалуы керек өзгерістерді түсінбеумен немесе оларға жеткіліксіз дайындықпен байланысты болуы мүмкін.

Кесте 2 - Жамбыл облысында жобалық басқаруды енгізу мен іске асыруды SWOT талдау

Күшті жақтары	Әлсіз жақтары
<ul style="list-style-type: none"> - Өңірде жобалық қызметті басқару органдары құрылған және жұмыс істейді - Өңірдің жобалау қызметін ұйымдастыруды реттейтін регламент бекітілген - өңірлік жобаларды басқару бойынша «Easy Project» ортақ ақпараттық жүйесі енгізілген 	<ul style="list-style-type: none"> - «Easy Project» АЖ жұмыс атқаратын жауапты тұлғалардың тартылу деңгейінің төмендігі - Мемлекеттік қызметшілердің жобалық басқару мәселесі бойынша біліктілігін арттыруға байланысты оқу курстарына қызығушылығының төмендігі - Жобалық басқару саласындағы нормативтік-құқықтық базаның жетілмегендігі - өңірлік жобалық офис көп жағдайда тек ақпараттық функция орындайды
Мүмкіншіліктер	Қауіп - қатерлер
<ul style="list-style-type: none"> - Мемлекеттік қызметшілерді оқытудың тұрақты түрде жүргізілуі - Жобалық қызметке қатысушыларды ынталандырудың тиімді жүйесін әзірлеу - Өңірлік жобаларды бағалау және іріктеу үшін ғылыми қызметкерлерді, бизнес өкілдерін тарту 	<ul style="list-style-type: none"> - Жобаларды әзірлеу және іске асыру процесімен айналысатын мамандардың біліктілігінің төмен деңгейі - Жобалық басқаруды ұйымдастыру мен енгізудің әдістемелік құралдарының болмауы
<p>Ескертпе – автормен құрастырылған</p>	

Егер Жамбыл облысында экономиканы басқару жүйесіне жобалық басқаруды енгізудің күшті жақтарын қарастыратын болсақ, онда өңірде жобалық басқару органдары құрылғанын, өңірде жобалық қызметті ұйымдастыру және қызмет регламенті бекітілгенін, жобаларды басқару бойынша бірыңғай ақпараттық жүйе бар екенін көруге болады. Әрине, бұл жүйе қазіргі уақытта лицензияланбаған, бірақ сонымен бірге аймақтық жобаларды басқарудың Батыс процесін аналитикамен қамтамасыз етеді.

Өңірде жобалық басқаруды енгізудің әлсіз жақтарына жауапты тұлғалардың осы ақпараттық жүйемен жұмыс істеуге төмен қатысуы жатады. Сондай-ақ, осы мәселе бойынша нормативтік-құқықтық база толық жетілдірілмегенін атап өткен жөн.

Мүмкіндіктерге мемлекеттік қызметшілердің жобалық басқару әдіснамасы бойынша үнемі оқудан өтуі жатады. Сондай-ақ, жобалық басқаруды жетілдіру мүмкіндіктері өңірлік индустриялық жобаларды іріктеу кезінде Бизнес, қаржы секторы қызметкерлерін, сондай-ақ ғылым өкілдерін тартуға болатындығы болып табылады.

Көптеген әдеби дереккөздерде жобаларды жүзеге асырудың жолдары мен бағыттарын анықтауда кездесетін бірқатар проблемалар ерекшеленеді. Осы позициялардан жобалық басқаруды жүргізу әдістері мен жолдары ұсынылатын жұмыстар қызығушылық тудырады, мысалы, нәтижелілік көрсеткіштерін және қаражатты жұмсаудың ұтымдылық дәрежесін мониторингтеу арқылы басқару нәтижелерін бағалау арқылы.

Өңірлік индустриялық жобаларды басқару өте күрделі және жан-жақты процесс. Өңірлік индустриялық жобалардың өзі басқа жобалардан айырмашылығы өте ерекше. Себебі, іске асыру барысында аймақтық индустриялық жобалар көбінесе жеке аймақтың әртүрлі жағдайларымен байланысты. Мысалы, әр аймақ ерекше. Мысалы, кейбір аймақтарда химия өнеркәсібі дамыған, ал басқаларында ауыл шаруашылығы дамуға қарама-қарсы. Тиісінше, индустриялық жобалар жекелеген өңірдің мамандануы бар салаларда табысты болады. Мысалы, егер химиялық өндіріс дамыған Жамбыл облысын алсақ, онда бұл салада Химиялық өндіріс саласындағы жобаларда тәуекелдер аз болады. Басқаша айтқанда, бұл аймақта химия өнеркәсібі саласында мамандар даярлайтын тиісті ғылыми әлеует, еңбек ресурстары, ғылыми зертханалар мен оқу орындары бар. Жергілікті басқару органдарының міндеті-өңірдің осы әлеуетіне сәйкес келетін жобаларды іріктеу.

Бұл жағдайда жобаларды орындау параметрлерін ұйымдастырушылық-экономикалық есепке алу қолайлы болады. Ең маңызды санатқа жататын туындаған мәселелердің тағы бірі-кадрлардың инерттілігі деп аталады, жаңа немесе ескерілмеген қоңыраулар пайда болған кезде қайта бағдарланбау. Содан кейін қызметкерлермен алдын-ала жұмыс жасау, қызметкерлерге олардың хабардарлығы, құзыреттілігі, қауіпті жағдайлар туындаған жағдайда мүмкін болатын әрекеттерді орындау туралы сауалнама жүргізу ұсынылады. Мемлекеттік органдарға жобалық басқаруды енгізу кезінде көптеген сын-қатерлер мен тәуекелдер болуы мүмкін.

3. Өңірлік экономикадағы жобалық басқаруды жетілдіру бойынша практикалық ұсынымдар

Қазақстанның әр өңірі әртүрлі табиғи-климаттық аймақтарда орналасқан, даму тарихы, экологиясы әртүрлі, сондықтан олардың әлеуметтік-экономикалық даму деңгейі айтарлықтай ерекшеленеді. Осыған байланысты алдымен бұрынғы кеңестік республикада, содан кейін тәуелсіз Қазақстанда белгілі бір өңірлік саясат жүргізілді. Алайда реформалар барысында өзгерістер күшейіп, әлеуметтік және экономикалық проблемалар күшейе түсті.

Өңірлік саясаттың басты мақсаты республика өңірлерінің егемендігі мен бірлігін сақтау және олардың жекелеген аумақтарға бөлінуіне жол бермеу болып табылады. Осы шарттардың бірі-аймақтық мүдделердің тепе-теңдігін қамтамасыз ету. Екінші жағынан, нарықтық қатынастарды құру және дамыту тұрғысынан Қазақстан өңірі саясатының басты міндеті өмір сүру жағдайларын біртіндеп теңестіре отырып және көптеген проблемаларды болдырмай, әр өңірдегі халықтың әл-ауқатының жақсы деңгейін қамтамасыз ету болып табылады.

Өңірлік индустриялық жобалар - бұл өңір аумағында іске асырылатын және осы өңірде өнеркәсіпті дамытуға бағытталған жобалар. Оларға жаңа өндірістік нысандар салу, қолданыстағы нысандарды жаңарту, инфрақұрылымды дамыту және өнеркәсіпті қолдауға бағытталған басқа да іс-шаралар кіруі мүмкін.

Өңірді индустрияландыру - бұл белгілі бір аймақтағы өнеркәсіпті дамыту процесі, бұл экономикалық өсуге және адамдардың өмірін жақсартуға әкелуі мүмкін

Аймақтық индустриялық жобаларды басқарудың көптеген әдістері бар, олардың әрқайсысының өзіндік артықшылықтары мен кемшіліктері бар. Ең кең таралған әдістердің кейбірі мыналарды қамтиды:

- Жобаны басқару әдістемесі (project Management Methodology): бұл жобаның орындалуын жоспарлау, ұйымдастыру және бақылау үшін қолданылатын жобаны басқару әдісі. Ол жобаның мақсаттарын анықтау, жоба жоспарын құру, тәуекелдерді басқару және жобаның орындалуын бақылау сияқты кезеңдерді қамтиды.

- Жоба портфолиосын басқару әдістемесі (Project portfolio Management Methodology): бұл бір уақытта бірнеше жобаны басқару үшін қолданылатын басқару әдісі. Ол жоба портфолиосының мақсаттарын анықтау, тәуекелдерді бағалау, жобаларға басымдық беру және ресурстарды басқару сияқты кезеңдерді қамтиды.

- Бағдарламаны басқару әдістемесі (program Management Methodology): бұл бірнеше байланысты жобаларды басқару үшін қолданылатын басқару әдісі. Ол бағдарламаның мақсаттарын анықтау, тәуекелдерді басқару, өзгерістерді басқару және коммуникацияларды басқару сияқты кезеңдерді қамтиды.

- Өнім портфолиосын басқару әдістемесі (Product Portfolio Management Methodology): бұл бір уақытта бірнеше өнімді басқару үшін қолданылатын басқару әдісі. Ол өнім портфолиосының мақсаттарын анықтау, тәуекелдерді

бағалау, өнімге басымдық беру және ресурстарды басқару сияқты кезеңдерді қамтиды.

Аймақтық индустриялық жобаларды басқаруды жақсартудың көптеген жолдары бар. Олардың кейбіреулері мыналарды қамтиды:

- Цифрлық технологияларды пайдалану: цифрлық технологиялар жобаны жоспарлауды, тәуекелдерді басқаруды және орындалуын бақылауды тиімдірек ету арқылы аймақтық индустриялық жобаларды басқаруды жақсартуға көмектеседі.

- Байланысты жақсарту: жобаға қатысушылар арасындағы байланысты жақсарту тиімді жоспарлауды қамтамасыз ете отырып, аймақтық индустриялық жобаларды басқаруды жақсартуға көмектеседі.

Өңірлік жобаларды басқаруда жобаларды іріктеу критерийлері шешуші болып табылады деп тұжырымдауға болады.

Өңірлік индустриялық жобаларды басқару өте күрделі және жан-жақты процесс. Өңірлік индустриялық жобалардың өзі басқа жобалардан айырмашылығы өте ерекше. Себебі, іске асыру барысында аймақтық индустриялық жобалар көбінесе жеке аймақтың әртүрлі жағдайларымен байланысты. Мысалы, әр аймақ ерекше. Мысалы, кейбір аймақтарда химия өнеркәсібі дамыған, ал басқаларында ауыл шаруашылығы дамуға қарама-қарсы. Тиісінше, индустриялық жобалар жекелеген өңірдің мамандануы бар салаларда табысты болады. Мысалы, егер химиялық өндіріс дамыған Жамбыл облысын алсақ, онда бұл салада Химиялық өндіріс саласындағы жобаларда тәуекелдер аз болады. Басқаша айтқанда, бұл аймақта химия өнеркәсібі саласында мамандар даярлайтын тиісті ғылыми әлеует, еңбек ресурстары, ғылыми зертханалар мен оқу орындары бар. Жергілікті басқару органдарының міндеті-өңірдің осы әлеуетіне сәйкес келетін жобаларды іріктеу.

Шетелде өңірлік индустриялық жобаларды басқару кезінде жергілікті билік органдарының басшылары бірінші кезекте өңірді дамытудың басым бағыттарына сәйкес сапалы іріктеуді қамтамасыз етеді. Көптеген Еуропа елдерінде жергілікті басқару органдарында өңірлік индустриялық жобаларды сапалы сараптаумен және іріктеумен айналысатын арнайы бөлімшелер бар. Өңірлік индустриялық жобаларды іріктеу әдістемесі ерекше маңызға ие. Атап айтқанда, өңірлік индустриялық жобаларды іріктеудің нақты критерийлері әзірленуге тиіс. Басқаша айтқанда, критерийлер тізбесіне шикізат әлеуетінің болуы, жобаның басқа өңірлік жобалармен байланысы, осы жоба бойынша инновациялық инфрақұрылымның болуы және т.б. сияқты критерийлер енгізілуі тиіс.

Жобаларды басқару әлемде 80 жылдан астам уақыт бойы белсенді дамып келеді. Қазіргі таңда жобалық қызмет мемлекеттік басқару саласында кеңінен таралуда, өйткені бұл бөлінген бюджет шеңберінде және межелеген мерзімде алға қойылған мақсаттарға толық қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Мемлекеттік басқарудағы жобалық қызмет стандартты тәсілдерге қарағанда тиімді болып табылады. Берілген тәсіл нәтижеге қол жеткізуге қажетті әрекеттерді, материалдық және қаржы ресурстарын нақты анықтауға мүмкіндік

береді. Бірақ мемлекеттік басқарудағы жобалар қосымша ресурстық ауыртпалықтарды: жобаларды басқару және құжаттандыру; техникалық тапсырмалар шеңберіндегі қосымша жұмыстарды және міндеттерді мерзімінде орындау үшін команданы жұмылдыруды талап етеді.

Бүгінгі таңда Қазақстанда көптеген қоғамдық жобалар мен бағдарламалар мұқият әзірленуде.

Олар нақты және логикалық дәйектілікті сипаттайды, бірақ көбінесе олар аяқталмайды немесе мүлдем орындалмайды. Мұндай орынсыз бағдарламалар халықтың наразылығын тудырады және халықтың билікке деген сенімін төмендетуге негіз болады.

Жобаларды дұрыс және үйлестірілген басқару жобаның өмірлік циклінің барлық кезеңдерінде барлық ықтимал тәуекелдерді болжауға, сондай-ақ жобаларды жоспарлауға, біріктіруге және оларды ең тиімді түрде басқаруға мүмкіндік береді. Сондықтан көп ұзамай жобаны басқару пәні менеджменттің жеке бағыты ретінде қарастырыла бастады, ал жоба менеджері мамандығы қажет болды және қазір көптеген әдістер мен құралдарды тәжірибеде қолдана алатын маман болып табылады.

Сарапшылар атап өткен негізгі себептердің бірі-белгілі бір бағдарламаны жүзеге асырудың сәйкес келмеуі, бірнеше бағдарламаларды бір уақытта орындау және бақылаудың жеткіліксіз деңгейі. Сонымен қатар, бағдарламаның мақсаттарына жету немесе қол жеткізбеу үшін жауапкершілік жоқ, бұл сайып келгенде саясатты жүзеге асырудың бүкіл процесін үйлестіре алмауға әкеледі.

Алайда, Қазақстан Үкіметі оны құру бойынша қадамдар жасауда мемлекеттік басқарудың жаңа мысалы. Үкімет мемлекеттік басқарудың барлық деңгейлерінде басқарудың озық әдістерін енгізуде. Солардың бірі жобаны басқару болып табылады. Әлемдік тәжірибе көрсеткендей, жобаларды басқару құралдары қоғамдық жобалар мен бағдарламаларды тиімдірек іске асыруға мүмкіндік береді. Тиімділік материалдық және адами ресурстарды айтарлықтай үнемдеуді білдіреді.

Қазақстанда жобаларды басқару аспектілері мемлекеттік секторда енгізілді, бірақ әлі күнге дейін мемлекеттік жобалар мен бастамаларды жоспарлауға және іске асыруға жалпы жүйелі жобаға бағдарланған тәсіл жоқ. Сонымен бірге, бүгінде Мемлекеттік бағдарламалар интеграцияланған және олар бірге мемлекеттік жоспарлау жүйесінің құжаттамасын қалыптастырады.

Берілген зерттеудің мақсаты мемлекеттік сектордағы жобалық басқару жұмыстарын талдау нәтижелерінде жобалық басқару жүйесін жетілдіру ұсыныстарын әзірлеу болып табылады. Сондықтан берілген зерттеу талдауда көрсетілген мемлекеттік секторға жобалық басқаруды ендіру бойынша кемшіліктерді жоюға арналған. Зерттеу нәтижелеріне сүйене отырып еліміздің мемлекеттік басқару жүйесіндегі жобалық басқаруды ары қарай дамыту мен жетілдіруге қатысты бірқатар ұсыныстар әзірленді.

Бүгінгі таңда Қазақстанда жобаларды басқару саласында бірыңғай әдіснамалық база әзірленбеген. Бұл жобаны басқару мен әдістеменің бірнеше деңгейлерін қолдануға әкелді. Мемлекеттік деңгейде әдістеме қабылданды, оның

негізінде жобаларды басқарудың ұлттық деңгейі әзірленді. 3000-нан астам мемлекеттік қызметкерлер конференция аясында жобаларды басқару курстарынан өтті және іс жүзінде сертификатталған жоба менеджерлері болып табылады. Алайда мемлекеттік жобалар мен бағдарламаларды әзірлеу және іске асыру кезінде жобаны басқару құралдары жеткіліксіз пайдаланылады немесе олар мүлдем қолданылмайды.

Кесте 3 - Ұйымның жетілу деңгейі

Ұйым деңгейі	Сипаттамасы
Бастапқы	Процесстер анықталмаған немесе анықталмаған, бақыланбайтын
Фрагментті басқарылатын	Жекелеген процесстер анықталған
Анықталған	Процесстер бүкіл ұйымдастыру деңгейінде анықталған
Сандық басқарылатын	Процесстер өлшенеді және бақыланады
Оңтайландырылған	Процесстер үздіксіз жетілдіріледі
Ескертпе – автормен құрастырылған	

Жобаларды басқару саласында жұмыс істеу үшін қоғамдық ұйымдар қажетті жетілу деңгейінде болуы керек. Бұл әдістемелік мәселе маңызды.

Жобаларды басқару саласындағы көптеген халықаралық есептер басқарушылық жетілу деңгейі жоғары ұйымдардың жобаларды тиімдірек аяқтау мүмкіндігі әлдеқайда жоғары екенін көрсетеді.

Бүгінгі таңда ұйымның жетілген модельдерінің үлкен саны қолданылады, бұл бізге ұйымның жобаны басқару жүйесін енгізуге дайындығын дәл анықтауға мүмкіндік береді.

Біздің ойымызша, бұл модель еліміздің мемлекеттік секторында енгізілуі керек, атап айтқанда, жобаларды басқару жүйесін әзірлеуге басшылықтың қатысуы. Жобаны басқарудың сәттілігі қарапайым орындаушыларға ғана емес, сонымен қатар басқарудың барлық деңгейлеріндегі менеджерлердің техниканы түсінуіне де байланысты.

Осындай модельдердің бірі әдетте OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model). Ол өзара байланысты үш компонентті қамтиды: білім, бағалау және жетілдіру. Білім арқылы сіз жетілу үшін ең жақсы тәжірибелер мен басқа материалдар туралы пайдалы ақпарат ала аласыз. Бағалау ұйымның жетілуін бағалау үшін қажет. Жетілдіру бағалаудың нәтижесі болып табылады және ұйымды басқарудың жетілуін жақсарту стратегиясын таңдауға мүмкіндік береді.

Қазақстанда мемлекеттік секторда жобаларды басқаруды тиімді пайдалану жобаларды басқару жүйесінің әрбір бөлігін: әдіснаманы, ұйымдастыруды және ақпаратты дұрыс енгізуді талап етеді.

Қазақстанда әрбір элементтің белгілі бір проблемалары мен кемшіліктері бар. Әдістемелік және ұйымдастырушылық ерекшеліктер жетілдіруді қажет етеді.

Ақпараттық қолдауға келетін болсақ, жұмыс әлі басталған жоқ. Жүйе үш бөліктен тұратын бірлік ретінде жасалуы керек.

Алайда жобаларды басқару жүйесін құру және дамыту бойынша басқа да шаралар қабылданды. Ақпаратты пайдалана отырып, жобаны басқару жүйесі дамыған елдерде қоғамдық нысандарды, сондай-ақ мемлекеттік бағдарламалар мен жеке жобаларды басқару үшін ұйымдық құрылымдар мен нақты инфрақұрылымға үлкен ресурстар мен уақыт бөлінетінін атап өткен жөн.

Жүйенің барлық компоненттерінің тиімді өзара әрекеттесуі үшін жоғарыда сипатталған компоненттерді біріктіруге және жүйені түсінуге қабілетті білікті мамандар қажет.

Жобаларға инвестицияларды басқару жүйесінің ашықтығы өңірдің сыртқы ортадағы ықтимал мамандануын көрсетеді, яғни жұртшылықпен және басқа өңірлермен тікелей байланыстар болған жағдайда ғана. Әйтпесе, мамандану аймақтық деңгейде көрінбесе де, аймақтың жергілікті байлығы болып қала береді. Жобаны басқарудағы ашықтық инвестициялардың тиімділігін әділ бағалауға мүмкіндік береді. Ақырында, депрессия деңгейі бар аймақтармен салыстыру деңгейі бар. Бұдан басқа, ішкі инвестициялық саясатты іске асырудағы ашықтық жергілікті қоғамдастықты қалыптастыратын халықтың, басқа да мүдделі тараптар мен шаруашылық жүргізуші субъектілердің инвестициялар саласындағы жергілікті өзін-өзі басқару органдарының мақсаттары мен басымдықтары, ішкі инвестициялық саясатты қалыптастырудың негізгі кезеңдері және оның салдары туралы ақпарат ала алатынын білдіреді.

Нәтижесінде аумақты дамытудың мақсаттары мен басымдықтарына қол жеткізуге, сондай-ақ инвестициялық процестің барлық қатысушыларының мүдделерін сақтауға бағытталған тиімді инвестициялық жобаларды іске асыру үшін міндетті талаптар жасалады.

Жобаларды басқарудың өңірлік саясатының келесі бағыты өңірдегі инвестициялық ахуалды тұрақты талдау және сыртқы жағдайларды ескере отырып, мақсаттардың, міндеттердің, әдістер мен құралдардың уақтылы өзгеруін қамтамасыз ету болып табылады.

Өңірлік экономикада жобалық басқарудың тиімділігін арттыру үшін келесі шараларды жүзеге асыру қажет:

- өңірлік жобаларды іріктеу кезінде ғылым, бизнес, қаржы саласы және мемлекеттік органдар қызметкерлерін тарта отырып, мұқият сараптама жүргізу қажет;

- алдағы уақытта жобалық басқару саласындағы нормативтік-құқықтық актілерді жетілдіру бойынша жұмыс жүргізу (мысалы, өңірлік индустриялық жобаларды іріктеу критерийлерін қайта қарастыру және бекіту);

- барлық мемлекеттік органдарда өңірлік жобалармен жұмыс істеу бойынша жауапты тұлғаларды бекіту қажет;

- мемлекеттік қызметшілерді жобалық басқару стандарттарына оқыту бойынша жұмысты жандандыру қажет.



12 - сурет - Өңірлік деңгейде жобалық басқарудың тиімділігін арттыру жолдары

Ескертпе – автормен құрастырылған

Өңірлік деңгейде жобаларды басқарудың инвестициялық мақсаттары мен міндеттерін қайталауды шектеу процесі мемлекеттік бақылаусыз мүмкін емес. Бұл инвестицияларды өңірлік жобалық басқарудың маңызды аспектісі мемлекеттің инвестициялық процестерді ұйымдастыруға және мақсаттар қоюға қатысуы болып табылады. Бұл аспект жобаны басқару процедуралары жүйесінің қасиеттерін де ескереді.

Қорытынды

Өңірлік экономика - бұл белгілі бір аумақта экономиканың дамуы мен жұмыс істеу ерекшеліктерін, сондай-ақ әртүрлі өңірлер арасындағы өзара әрекеттесуді зерттейтін экономикалық ғылымның саласы. Өңірлік экономика өңірлік өсуге, бәсекеге қабілеттілікке, инновацияға, әлеуметтік әл-ауқатқа және экологиялық қауіпсіздікке әсер ететін факторларды талдайды.

Қазақстанның өңірлік экономикасында жобалық басқаруды қалыптастыру - бұл өңірлік дамудың тиімділігі мен сапасын арттыруға, сондай-ақ ұлттық экономиканың стратегиялық басымдықтарына қол жеткізуге бағытталған өзекті және маңызды міндет.

Қазақстанның өңірлік экономикасындағы жобалық басқару өңірлік даму саласындағы мемлекеттік саясатты іске асыру құралдарының бірі, сондай-ақ биліктің, бизнестің, ғылымның, білім берудің және жұртшылықтың әртүрлі деңгейлеріндегі іс-қимылдарды үйлестіру және интеграциялау тетіктерінің бірі болып табылады. Қазақстанның өңірлік экономикасындағы жобалық басқару өңірлік әлеуетті дамытуға, өңірлердің ерекше проблемалары мен қажеттіліктерін шешуге, сондай-ақ өңірлік бірегейлік пен ынтымақтастықты нығайтуға ықпал етеді.

Өңірлердің әлеуметтік-экономикалық дамуында жобалық басқаруды қолданудың басты артықшылықтарына мыналар жатады: алға қойылған мақсаттарға қол жеткізу мерзімдерін қысқарту, өңір иелігіндегі ресурстарды пайдалану тиімділігін арттыру, мемлекеттік органдардың бизнес өкілдерімен өзара іс-қимылын дамыту. Өңірдің әлеуметтік-экономикалық дамуын басқару процесінде жобалық басқаруды қолдану өңір басшылығы басым мақсаттар қойған және әрбір жобаны іске асырудың нақты мерзімдері көрсетілген жағдайда ғана өзінің тиімділігіне ие болады.

Әрине, өңірдің экономикалық дамуын басқару жүйесіне жобалық басқаруды енгізу ұйымдық құрылымды өзгертуді талап етеді. Бұдан басқа, жобалық басқаруды енгізу кезінде жобалық басқару саласындағы нормативтік құжаттарды әзірлеу және бекіту қажет. Жобалық басқарудың ұйымдастырушылық құрылымының маңызды элементі - жобалық кеңселер.

Жобалық кеңселердің мақсаты өңірде іске асырылып жатқан барлық жобалар бойынша деректер базасын құру негізінде әлеуметтік-экономикалық жүйені дамытуға жәрдемдесу болып табылады. Сондықтан, жобалық кеңселер әдіснамалық қолдауды ғана емес, сонымен қатар жобаларды сараптау, жобаларды мониторингілеу, талдау бойынша функцияларды орындайды.

Жамбыл облысында бизнес саласындағы жобалар, әлеуметтік жобалар, инфрақұрылымдық жобалар жүзеге асырылады. Біз бұл зерттеу барысында бизнес саласындағы жобаларға, яғни инфрақұрылымдық жобалардың орындалуына талдау жүргіздік. Жамбыл облысында 2010 жылдан бастап, индустрияландыру бағдарламасы аясында бірқатар жобалар жүзеге асырылуда.

Біз зерттеу үшін 2010 - 2020ж. дейінгі индустриалдық жобалардың жүзеге асырылуына талдау жүргіздік.

Жамбыл облысында жалпы индустриалдық – инновациялық дамыту бағдарламасы аясында жалпы құны шамамен 150 млрд. теңге құрайтын 46 индустриялық жоба жүзеге асырылды. Аталған инвестициялық жобалар шамамен 70% ауылдық жерде және 30% қалалық жерлерде жүзеге асырылған.

Қазіргі кезде 46 индустриялық жобаның ішінде 36 жоба жұмыс істеп тұр. Құрылыс материалдарын өндіру саласында 13 жобаның 10 жобасы қызмет етуде. Ауыл шаруашылығы және тамақ өнімдерін өндіру саласында тура осындай жағдай орын алып отыр. Химия өнеркәсібінде 7 индустриялық жобаның 6 жұмыс істеп тұр. Ал мұнай – химия саласына келетін болсақ, жалпы іске қосылған 4 жобаның ішінде тек 1 ғана қазіргі кезде жұмыс істеп тұр. Бұл индустриалдық жобалардың барлығы мемлекет тарапынан қомақты көлемдегі қаржылай көмек алғанын ескерсек, олардың қызметінің тоқтатуы жергілікті билік органдары үшін алаңдатарлық мәселе болып тұрғаны анық.

Жамбыл облысында, тоқтап қалған 10 жобаның 7-і шетелден шикізат алып отырған. Сондықтан, жобалардың жүзеге асыру тиімділігін арттыру үшін мүмкіндігінше жергілікті шикізат қолданған дұрыс. Бизнес – жоспардағы қаржылық көрсеткіштер де жобаның сәттілігінің кепілі бола алмайды. Сондықтан, жобаларды іріктеу кезінде ең бірінші кезекте жобаның жергілікті басымдықтарға сәйкес келуін, өңірдегі әлеуетке сай келуін қамтамасыз ету қажет.

Өңірлік экономикада жобалық басқарудың тиімділігін арттыру үшін келесі шараларды жүзеге асыру қажет:

- өңірлік жобаларды іріктеу кезінде ғылым, Бизнес, қаржы саласы және мемлекеттік органдар қызметкерлерін тарта отырып, мұқият сараптама жүргізу қажет;

- алдағы уақытта жобалық басқару саласындағы нормативтік-құқықтық актілерді жетілдіру бойынша жұмыс жүргізу;

- барлық мемлекеттік органдарда өңірлік жобалармен жұмыс істеу бойынша жауапты тұлғаларды бекіту қажет;

- мемлекеттік қызметшілерді жобалық басқару стандарттарына оқыту бойынша жұмысты жандандыру қажет.

Өңірлік деңгейде жобаларды басқарудың инвестициялық мақсаттары мен міндеттерін қайталауды шектеу процесі мемлекеттік бақылаусыз мүмкін емес. Бұл инвестицияларды өңірлік жобалық басқарудың маңызды аспектісі мемлекеттің инвестициялық процестерді ұйымдастыруға және мақсаттар қоюға қатысуы болып табылады. Бұл аспект жобаны басқару процедуралары жүйесінің қасиеттерін де ескереді.

Пайдаланылған дереккөздер тізімі

1. Хабекиров Б.Т. Проектный подход как инструмент управления социально-экономическим развитием региона // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2019. №1 (235).
2. Медведева О.П. Роль проектного управления в совершенствовании деятельности региональных органов управления // Вестник экспертного совета. 2016. №2 (5).
3. Тлисов А.Б., Киселева Н.Н. Внедрение проектного управления в деятельность органов власти региона как механизм повышения его инвестиционной привлекательности // Управленческое консультирование. 2016. №12 (96).
4. Нурланова Н.К., Днишев Ф.М., Бримбетова Н.Ж. Сценарии и предпосылки модернизации экономики регионов Казахстана // Экономика и финансы (Узбекистан). 2019. №1.
5. Қазақстан Республикасын индустриялық-инновациялық дамытудың 2020 – 2025 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2022 жылғы 20 шілдедегі № 508 қаулысымен бекітілген. Қол жеткізу режимі: <http://www.akorda.kz>
6. Есеп комитеті республикалық және өңірлік индустрияландыру карталарына енгізілген жобаларды іске асыру тиімділігін бағалаудың қорытындыларын шығарды. Қазақстан Республикасының Жоғары аудиторлық палатасы.
<https://www.gov.kz/memleket/entities/esep/press/news/details/380544?lang=kk>
7. Ручкин А.В., Трофимова О.М. Управление проектами: Основные определения и подходы // Вопросы управления. - 2017. - №3 (46).-55б.
8. Цогоев М.М. Современные подходы к определению понятия «Управление проектами» // Инновационная наука.- 2016.- №4-2.
9. Sedova N.V., Filatov A.S., Improving the Efficiency of Managing Regional Investment Projects // Regional Economy. South of Russia. - 2020, vol.8, №3. – 130 – 138 p. Қол жеткізу режимі: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2020.3.12>
10. Коваленко Д. А. Управление региональными проектами и программами // Трибуна ученого. – 2019. – №. 11. –146-151б.
11. Ибатуллина А. А. Оптимизация ресурсного обеспечения в управлении региональными отраслевыми проектами //Наука и бизнес: пути развития. – 2019. – №. 8. – 120-126.
12. Чукаев А.Н. Организационно-экономические аспекты совершенствования инструментария повышения эффективности региональных инвестиционных проектов // Инновации и инвестиции. - 2019. - №8.-97б.
13. Мещеряков И.С. Региональный проектный офис: подходы к организации, лучшие практики // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2019. - №3 (77). - 44б.

14. Каюков В.В., Лаженцев В.Н., Шихвердиев А.П. Экономическая политика и институты развития регионов // Экономика региона. - 2019. - №4.- 74б.
15. Шалдарбеков К.Б., Муханова Г.С. Применения инструментов проектного управления в системе управления регионом // Труды межд. Сатпаевских чтений «Роль и место молодых ученых в реализации новой экономической политики Казахстана». – 2016. – Т. -34б.
16. Парфёнов И.В. Система управления проектами в сфере регионального развития // Актуальные проблемы современности: наука и общество. - 2015. - №1 (6).-107б.
17. Щербакова Е.В. Механизм управления системой социально-экономического развития региона // Вестник Луганского национального университета имени Тараса Шевченко. – 2018. – № 3(19). – 68-75б.
18. Пономарева М.А. К вопросу о формировании организационно-экономического механизма управления устойчивым развитием региона // TERRA ECONOMICUS. - 2009. - Т.7. - № 2-2. – 246–249б.
19. Иваненко Л.В., Тимошук Н.А. Процесс реализации национальных проектов в регионе. Проектное управление // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия экономика. – 2020. - № 3 (33).-90б.
20. Ефимов Я. Г. Проектное управление в системе государственного управления // Развитие общественных наук российскими студентами. - 2017.- №6. – 15-18б.
21. Мещеряков И.С. Региональный проектный офис: подходы к организации, лучшие практики // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2019. - №3 (77).-44б.
22. Котова Е.С. Реализация проектного управления в муниципальных образованиях Белгородской области // Молодой ученый. - 2019. - №2 (240). – 224-228 б.
23. Тлисов А.Б., Киселева Н.Н. Внедрение проектного управления в деятельность органов власти региона как механизм повышения его инвестиционной привлекательности // Управленческое консультирование. - 2016. - №12 (96). – 49-54б.
24. Ускова Т.В., Копытова Е.Д. К вопросу о внедрении проектного управления в органах власти // Проблемы развития территории. - 2017. - №4(90). – 7-27б.
25. Филатов А.С. Эффективность системы государственной поддержки региональных инвестиционных проектов на Дальнем Востоке России //Известия ДВФУ. Экономика и управление. - 2020. - №2. – 38–59б.
26. Маршалова А.С., Новоселов А.С., Ковалева Г. Д. Региональная политика: приоритеты и принципы реализации // Вестник КузГТУ. - 2016. - №3 (115).-95с.
27. Беделбаева А.Е. Проблемы механизма управления региональными инвестиционными проектами // Международный экономический форум.

Экономические науки. Инвестиционная деятельность и фондовые рынки. - 2013.- 456.

28. Малышев Д.П. Теоретико-методические аспекты управления региональными инвестиционными проектами // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. -2012. - №1.-156.

29. Бекбенбетова Б., Сулейменова У., Рахметова А. Приоритеты устойчивого развития национальной экономики. Устойчивость развития национальной экономики в современных геополитических и геоэкономических условиях]. – Астана: 2015. – 257 б.

30. Парфенова Е.Н. Совершенствование механизма управления // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. - 2010. - №7-1 (78).-576.

31. Зозуля А.В., Зозуля П.В., Еремина Т.Н. Современные проблемы реализации приоритетных национальных проектов // Вестник Евразийской науки. – 2019. - №1. Қол жеткізу режимі: <http://esj.today/PDF/21ECVN119.pdf>

32. Петросянц В.З., Шахтаманова Л.Г. Методы и инструменты регулирования регионального развития // Региональные проблемы преобразования экономики. - 2017. - №6.-1456.

33. Маршалова А.С., Новоселов А.С., Ковалева Г. Д. Региональная политика: приоритеты и принципы реализации // Вестник КузГТУ. - 2016. - №3 (115). – 956.

34. Логинов М.П., Муринович А.А. Формирование механизмов управления региональными проектами в России (кибернетический подход) // Региональная экономика: теория и практика. - 2017. - №4 (439). – 1006.

35. Гулюк Н.В. Принципы успешного управления проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. - 2017. - №2 (7).-1356.

36. Ильенкова Н.Д. Системный подход к управлению проектами // Международный научно-исследовательский журнал. - 2016. - № 9 (51). - 40 – 44б.

37. Shaldarbekov K., Mukhanova G., Nurmukhambetova Z. International practices in project management in implementing regional development programs// News of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan, Serial of Social and Human Sciences. - 2018. - №5 (321).-P.123.

38. Tim O’Leary, Terry Williams, Making a difference? Evaluating an innovative approach to the project management Centre of Excellence in a UK government department // International Journal of Project Management. – 2008. - №26. – P.556–565.

39. Khan Z., Morshed M. Implementing formal project management to local government projects // Paper presented at PMI® Global Congress. – 2012. - North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.- 44p.

40. Исмаил К.А. Өңірлік деңгейде жобалық басқаруды қолданудың шетелдік тәжірибесі, «Жаһандық ғылым және инновация 2023: Орталық Азия» атты ғылыми – практикалық конференция материалдары, Астана, 2023ж.

41. Шалдарбеков К.Б., Нурмухамбетова З.С., Шалдарбекова К.Б., Жантаева А.М. Влияние критериев отбора региональных индустриальных проектов на эффективность их реализации, Журнал Института экономики Комитета науки МНВО РК «Economics: the strategy and practice», 2023;18(2), с.174-186, ISSN: 2663- 550X

42. Зозуля А.В., Зозуля П.В., Еремина Т.Н. Современные проблемы реализации приоритетных национальных проектов // Вестник Евразийской науки. – 2019. - №1. Қол жеткізу режимі: <http://esj.today/PDF/21ECVN119.pdf>

43. Петросянц В.З., Шахтаманова Л.Г. Методы и инструменты регулирования регионального развития // Региональные проблемы преобразования экономики. - 2017. - №6.-145б.

44. Маршалова А.С., Новоселов А.С., Ковалева Г. Д. Региональная политика: приоритеты и принципы реализации // Вестник КузГТУ. - 2016. - №3 (115).-95б.

45. Нечаева Н. А. Критерии отбора инвестиционных проектов для предоставления мер государственной поддержки // Мир экономики и управления. - 2019. - Т.19. - № 1. - 5 – 25б.

46. Алаев А. А., Козлова С. В., Малютин К. М., Перова И. Т. Оценка социально-экономической эффективности инфраструктурных проектов // Финансовый журнал. - 2015. - № 4. – 41 – 52б.

47. Мельников Р. М. Критерии отбора приоритетных проектов для оказания поддержки за счет бюджетных ресурсов и пути их совершенствования // Финансы. - 2015. - № 1. – 1–15б.

Жамбыл облысында жүзеге асырылған индустриалдық жобалар тізімі

Жобалардың атауы	Экономика саласы
1. Мұнай өңдеу зауыты (Бірлік Энерго) ЖШС	Мұнай химия
2. Полиэтилен пленкасын шығару (Полителен Агро) ЖШС	Мұнай химия
3. Полиэтилен құбырлар шығару (Тараз құбыр зауыты) ЖШС	Мұнай химия
4. Полимерлік өнімдер шығару (Құрылыс Полимер) ЖШС	Мұнай химия
5. Тау-кен байыту комбинаты (Ақбакай Алтыналмас) АҚ	Тау- кен өнеркәсібі
6. Құрамында алтын бар кенді өндіру (Golden compass capital) АҚ	Тау- кен өнеркәсібі
7. Құрамында алтын бар кенді өндіру (Central Asia Gold Production) ЖШС	Тау- кен өнеркәсібі
8. Гранит пен мәрмәр өндіру (Оргстрой) ЖШС	Тау- кен өнеркәсібі
9. Өсімдік майын өндіру (KAZ IR AGRO) ЖШС	Агроөнеркәсіп
10. Алкоголь өнімін шығару (Алкопищепром) ЖШС	Агроөнеркәсіп
11. Кондитерлік фабрика (Джанабекова) ЖШС	Агроөнеркәсіп
12. Макарон өнімдерін шығару (Та-мак) ЖШС	Агроөнеркәсіп
13. Сүт өнімдерін шығару (Куликовский МК) ЖШС	Агроөнеркәсіп
14. Сүт өнімдерін шығару (Умит Кордай) ЖШС	Агроөнеркәсіп
15. Мия тамырын өңдеу (Kaz Miya) ЖШС	Агроөнеркәсіп
16. Жем өндіру (Луговской конзавод) ЖШС	Агроөнеркәсіп
17. Ет өндіру зауыты (Онтустик Халал) ЖШС	Агроөнеркәсіп
18. Құс фабрикасы (Аулие ата феникс) ЖШС	Агроөнеркәсіп
19. Бордақылау кешенінің құрылысы (Луговской конзавод) ЖШС	Агроөнеркәсіп
20. Балық өңдеу зауытын салу (Мын Арал) ЖШС	Агроөнеркәсіп
21. Гүл өсіру (Жасулан) ЖШС	Агроөнеркәсіп
22. Медициналық бұйымдарды өндіру (Super Pharm) ЖШС	Фармацевтика
23. Арматура шығару (Запчасть) АҚ	Құрылыс индустриясы
24. Гипс өнімдерін шығару (КазУпакТрейд) ЖШС	Құрылыс индустриясы
25. Құрылыс кірпішін шығару (База Servis) ЖШС	Құрылыс индустриясы
26. Цемент шығару (АСІG) АҚ	Құрылыс индустриясы
27. Металл өнімдерін шығару (ТМЗ) ЖШС	Құрылыс индустриясы
28. Цемент шығару зауыты (Жамбыл недр) ЖШС	Құрылыс индустриясы
29. Темір-бетон бұйымдарын өндіру (Бином строй) ЖШС	Құрылыс индустриясы
30. Үй құрылысы комбинаты (Бином строй) ЖШС	Құрылыс индустриясы
31. Гипсокартон өндіру (Жамбылгипс) АҚ	Құрылыс индустриясы
32. Цемент зауыты (Мынарал таскомпани) ЖШС	Құрылыс индустриясы

33. Алюминий радаторлар өндірісі (Арайстроймаркет) ЖШС	Құрылыс индустриясы
34. Гипс комбинатын модернизациялау (Alina Holding) ЖШС	Құрылыс индустриясы
35. Құрылыс ламинатын шығару (Карат V) ЖШС	Құрылыс индустриясы
36. Тасоткел ГЭС құрылысы (А&Т энерго) ЖШС	Энергетика
37. Кіші ГЭС құрылысы (ЭнергоСтройПроект) ЖШС	Энергетика
38. Жел электр станциясын салу (Vista International) ЖШС	Энергетика
39. Фосфат цехын қайта жаңарту (Казфосфат) ЖШС	Химия
40. Тағамдық фосфат өндірісі (Казфосфат) ЖШС	Химия
41. Калий тыңайтқыштарын өндіру (Казфосфат) ЖШС	Химия
42. Фосфор қышқылын өндіру (Минеральные удобрения) ЖШС	Химия
43. Күкірт қышқылын өндіру (Казфосфат) ЖШС	Химия
44. Натрий цианидін өндіру (TalasInvestmentCompany) ЖШС	Химия
45. Аммофос өндіру (Минеральные удобрения) ЖШС	Химия
46. Жүн өндірісі (Фабрика ПОШ) ЖШС	Жеңіл өнеркәсібі

Талдамалы жазба

Жоба авторы: Исмаил К.А.

Ғылыми жетекші: Әбіл Е.Қ

Жоба идеясы	Өңірлік экономика саласында жобалық басқаруды жүзеге асырудың тәжірибелік ұсынымдары
Проблемалық жағдай (кейс)	Өңірлік дамуды басқарудың заманауи құралдарын енгізбестен өңір экономикасын жаңғырту тактикалық тұрғыдан мүмкін емес. Әр өңірдің бірегей екенін және әр өңірдің еңбек, қаржылық шектеулері бар екенін ескере отырып, өңірлік экономикалық саясаттың заманауи құралдарын үнемі іздестіру қажет. Көптеген аймақтардың тәжірибесі көрсеткендей, тәжірибесіз басқару көптеген жағдайларда жағымсыз салдарға әкеледі
Аталмыш проблеманың қазірде бар шешімдері	Қазіргі кезде ҚР өңірлерінде «ҚР индустриялық – инновациялық дамыту» бағдарламасы бойынша индустриалдық жобалар жүзеге асырылуда. Осы бағдарлама аясында жүзеге асырылған жобаларға талдау жүргізу барысында көптеген жобалардың сәтсіз болғаны анықталды. ҚР Есеп комитеті жүргізген аудит қорытындысы жобаларды жоспарлау және іріктеу кезеңінде елеулі қателіктер жіберілгенін және кейбір жобалар бірнеше жылдан кейін жабылғанын көрсетті. Көп жағдайда өңірлік жобаларды іріктеу кезінде жобалардың қаржылық көрсеткіштеріне көп көңіл бөлінеді. Ал өңірлік индустриялық жобалардың өзі басқа жобалардан айырмашылығы өте ерекше. Себебі, іске асыру барысында өңірлік индустриялық жобалар көбінесе жеке аймақтың әртүрлі жағдайларымен байланысты және оларды іріктеу кезінде басқа критерийлерді қолдану керек.
Аталмыш проблеманың ұсынылатын шешімі	Республикамыздың әр өңірі ерекше болып келеді. Мысалы, кейбір аймақтарда химия өнеркәсібі дамыған, ал басқаларында ауыл шаруашылығы дамыған. Тиісінше, индустриялық жобалар жекелеген өңірдің мамандануы бар салаларда табысты болады. Мысалы, егер химиялық өндіріс дамыған Жамбыл облысын алсақ, онда бұл салада химиялық өндіріс саласындағы жобаларда тәуекелдер аз болады. Басқаша айтқанда, бұл өңірде химия өнеркәсібі саласында мамандар даярлайтын тиісті ғылыми әлеует, еңбек ресурстары, ғылыми зертханалар мен оқу орындары бар. Жергілікті басқару органдарының міндеті - өңірдің осы әлеуетіне сәйкес келетін жобаларды іріктеу. Өңірлік экономикада жобалық басқарудың тиімділігін арттыру үшін келесі шараларды жүзеге асыру қажет: - өңірлік жобаларды іріктеу кезінде ғылым, бизнес, қаржы саласы және мемлекеттік органдар қызметкерлерін тарта отырып, мұқият сараптама жүргізу қажет; - алдағы уақытта жобалық басқару саласындағы нормативтік-құқықтық актілерді жетілдіру бойынша жұмыс жүргізу (мысалы, өңірлік индустриялық жобаларды іріктеу критерийлерін қайта қарастыру және бекіту); - барлық мемлекеттік органдарда өңірлік жобалармен жұмыс істеу бойынша жауапты тұлғаларды бекіту қажет; - мемлекеттік қызметшілерді жобалық басқару стандарттарына оқыту бойынша жұмысты жандандыру қажет.

Күтілетін нәтиже	Нәтижесінде әр өңірдегі жобалар тиімді жүзеге асады және олардың тоқтап қалу немесе толық қуатына шыға алмау тәуекелдері азаяды
Әдебиет	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хабекиров Б.Т. Проектный подход как инструмент управления социально-экономическим развитием региона // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2019. №1 (235). 2. Медведева О.П. Роль проектного управления в совершенствовании деятельности региональных органов управления // Вестник экспертного совета. 2016. №2 (5). 3. Тлисов А.Б., Киселева Н.Н. Внедрение проектного управления в деятельность органов власти региона как механизм повышения его инвестиционной привлекательности // Управленческое консультирование. 2016. №12 (96). 4. Нурланова Н.К., Днишев Ф.М., Бримбетова Н.Ж. Сценарии и предпосылки модернизации экономики регионов Казахстана // Экономика и финансы (Узбекистан). 2019. №1. 5. Қазақстан Республикасын индустриялық-инновациялық дамытудың 2020 – 2025 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2022 жылғы 20 шілдедегі № 508 қаулысымен бекітілген. Қол жеткізу режимі: http://www.akorda.kz 6. Есеп комитеті республикалық және өңірлік индустрияландыру карталарына енгізілген жобаларды іске асыру тиімділігін бағалаудың қорытындыларын шығарды. Қазақстан Республикасының Жоғары аудиторлық палатасы. https://www.gov.kz/memleket/entities/esep/press/news/details/380544?lang=k 7. Ручкин А.В., Трофимова О.М. Управление проектами: Основные определения и подходы // Вопросы управления. - 2017. - №3 (46).-55б. 8. Цогоев М.М. Современные подходы к определению понятия «Управление проектами» // Инновационная наука.- 2016.- №4-2. 9. Sedova N.V., Filatov A.S., Improving the Efficiency of Managing Regional Investment Projects // Regional Economy. South of Russia. - 2020, vol.8, №3. – 130 – 138 p. Қол жеткізу режимі: https://doi.org/10.15688/re.volsu.2020.3.12 10. Коваленко Д. А. Управление региональными проектами и программами // Трибуна ученого. – 2019. – №. 11. –146-151б. 11. Ибатуллина А. А. Оптимизация ресурсного обеспечения в управлении региональными отраслевыми проектами //Наука и бизнес: пути развития. – 2019. – №. 8. – 120-126. 12. Чукаев А.Н. Организационно-экономические аспекты совершенствования инструментария повышения эффективности региональных инвестиционных проектов // Инновации и инвестиции. - 2019. - №8.-97б. 13. Мещеряков И.С. Региональный проектный офис: подходы к организации, лучшие практики // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2019. - №3 (77). - 44б. 14. Каюков В.В., Лаженцев В.Н., Шихвердиев А.П. Экономическая политика и институты развития регионов // Экономика региона. - 2019. - №4.-74б. 15. Шалдарбеков К.Б., Муханова Г.С. Применения инструментов проектного управления в системе управления регионом // Труды межд.

- Сатпаевских чтений «Роль и место молодых ученых в реализации новой экономической политики Казахстана». – 2016. – Т. -34б.
16. Парфёнов И.В. Система управления проектами в сфере регионального развития // Актуальные проблемы современности: наука и общество. - 2015. - №1 (6).-107б.
17. Щербакова Е.В. Механизм управления системой социально-экономического развития региона // Вестник Луганского национального университета имени Тараса Шевченко. – 2018. – № 3(19). – 68-75б.
18. Пономарева М.А. К вопросу о формировании организационно-экономического механизма управления устойчивым развитием региона // TERRA ECONOMICUS. - 2009. - Т.7. - № 2-2. – 246–249б.
19. Иваненко Л.В., Тимошук Н.А. Процесс реализации национальных проектов в регионе. Проектное управление // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия экономика. – 2020. - № 3 (33).-90б.
20. Ефимов Я. Г. Проектное управление в системе государственного управления // Развитие общественных наук российскими студентами. - 2017.- №6. – 15-18б.