Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті

ӘОЖ 005.8

Қолжазба құқығында

ДЖОЛДАСБАЕВ ОРЫНБАСАР КАПАРОВИЧ

Қазақстан Республикасы мемлекеттік органдарының қызметінде жобалық-бағдарланған басқару жүйесін енгізу

6D051800 – Жобаларды басқару

Философия докторы (PhD)
дәрежесін алу үшін дайындалған диссертация

Отандық ғылыми кеңесші
доктор PhD,
доцент
Рахматуллаева Д.Ж.

Шетелдік ғылыми кеңесші
доктор PhD,
профессор
Кишкиш М.
(Миколо Ромерис Университеті,
Литва Республикасы)

Қазақстан Республикасы
Алматы, 2024

МАЗМҰНЫ

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР..... 4
АНЫҚТАМАЛАР..... 5
БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР 6
КІРІСПЕ..... 7
1 ЖОБАЛЫҚ-БАҒДАРЛАНҒАН БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІН ЕНГІЗУ НЕГІЗІНДЕ МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРДА БАСҚАРУДЫ ЖЕТІЛДІРУДІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ..... 15
1.1 Мемлекеттік органдар қызметіндегі жобалық - бағдарланған басқару жүйесі..... 15
1.2 Мемлекеттік органдар қызметінде процестік және жобалық басқаруды үйлестіру мәселелері..... 35
1.3 Отандық және шетелдік тәжірибені талдау негізінде жобалық-бағдарланған басқарудың әдістері мен технологиялары..... 44
Бірінші бөлімнің қорытындылары..... 60
2 ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРЫНДА ТИІМДІ ЖОБАЛЫҚ-БАҒДАРЛАНҒАН БАСҚАРУДЫҢ НЕГІЗГІ ФАКТОРЛАРЫНЫҢ ТАЛДАУЫ.... 61
2.1 Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқаруды енгізудің алғышарттары..... 61
2.2 Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқаруды енгізудің тәжірибесі мен қазіргі мәселесін талдау..... 68
2.3 Мемлекеттік органдардың жалпыұлттық басымдықтарды, ұлттық жобаларды және жобаларды жобалық менеджмент әдіснамасы негізінде іске асыруға тәжірибелік дайындығын талдау..... 81
Екінші бөлім бойынша қорытындылар..... 106
3 ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРЫНДА ЖОБАЛЫҚ-БАҒДАРЛАНҒАН БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІН ДАМЫТУ ЖОЛДАРЫ..... 108
3.1 Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару жүйесі құрылымының ұтымды моделін әзірлеу..... 108
3.2 Жобалық-бағдарланған басқаруды енгізу бағдарламасы кезеңдерінің мазмұны және күтілетін нәтижелер..... 116
3.3 Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару тұжырымдамасының тиімділігін негіздеу..... 138
Үшінші бөлім бойынша қорытындылар..... 144
ҚОРЫТЫНДЫ..... 146
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ..... 150
ҚОСЫМША А – Мемлекеттік ұйымдардың ЖББ жүйелерінде пайдалануға ұсынылатын жоспарлау әдістері мен технологиялары 159

ҚОСЫМША Ә – Түркістан облысының мемлекеттік органдарында жобалық кеңсе..... 161
ҚОСЫМША Б – «Жобалар шұңқыры» жобаларын ілгерілету жүйесі..... 162
ҚОСЫМША В – Мемлекеттік биліктің атқарушы органы жүзеге асыратын жобаның өмірлік циклінің моделі..... 163
ҚОСЫМША Г – Панельдік деректер матрицасы..... 164
ҚОСЫМША Ғ – Eviews 10 модельдері..... 166
ҚОСЫМША Д – Мемлекеттік органдардың жобалық менеджмент әдіснамасы негізінде бағдарламаларды, ұлттық жобаларды, басым шаралар мен жобаларды іске асыруға тәжірибелік дайындығын бағалау..... 169
ҚОСЫМША Е Ұйымның ЖББ енгізуге дайындығы өлшемшарттарының салмағын айқындау..... 171
ҚОСЫМША Ж – Х. Рамперсад тесті - мемлекеттік қызметшілердің өзгерістерге дайындығын анықтау..... 174
ҚОСЫМША И – Жобаларды басқару топтары үшін мінсіз құзыреттілік бейіні мен бейнесін құру..... 176
ҚОСЫМША К – «Жоба тұжырымдамасын әзірлеу» рәсімінің алгоритмі..... 181
ҚОСЫМША Қ – Ақпараттық ашықтықты арттыру бойынша ұсыныстар..... 182
ҚОСЫМША Л – Монте-Карло талдауы үшін бастапқы факторлардың таралу бейіндері..... 184
ҚОСЫМША М – Әлеуметтік әсер көрсеткіштерін есептеу..... 186

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

Диссертациялық жұмыста келесідей мемлекеттік үлгіқалыптарға сілтемелер жасалды:

ҚР СТ ISO 21502-2022. Жобаларды басқару жөніндегі нұсқаулық.

Қазақстан Республикасының Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрінің Бұйрығы. Жобалық басқаруды жүзеге асыру қағидаларын бекіту туралы: 2023 жылдың 31 шілдесі, №301/НҚ бекітілген.

Қазақстан Республикасы Президентінің Қазақстан Жарлығы. Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы: 2021 жылдың 26 ақпанда, №522 бекітілген.

Қазақстан Республикасының Заңы. Мемлекеттік-жекешелік әріптестік туралы: 2015 жылдың 31 қазанда, №379-V ҚРЗ қабылданған.

Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарын бекіту және Қазақстан Республикасы Президентінің кейбір жарлықтарының күші жойылды деп тану туралы: 2018 жылдың 15 ақпанда, №636 бекітілген.

Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің Бұйрығы. Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігінің өңірлерді дамытудың жобалық кеңсесін құру туралы: 2019 жылдың 6 маусымда, №150 бекітілген.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің Қаулысы. Өңірлерді дамытудың 2020-2025 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасын бекіту туралы: 2019 жылдың 27 желтоқсанда, №990 бекітілген.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің Қаулысы. Қазақстан Республикасында мемлекеттік жоспарлау жүйесін бекіту туралы: 2017 жылдың 29 қарашада, №790 бекітілген.

АНЫҚТАМАЛАР

Диссертациялық жұмыста төмендегідей анықтамаларға сәйкес терминдер қолданылды:

Жоба – қойылған мақсатқа, нәтижелерге қол жеткізуге/ уақыт және ресурстық шектеулер жағдайында бірегей өнімді немесе қызметті құруға бағытталған басталу және аяқталу күндері бар өзара байланысты іс-шаралар/операциялар кешені.

Бағдарлама – жобаларды және іс-шараларды (іс-қимылдарды) жеке-жеке басқару кезінде қол жетпейтін артықшылықтарды алу үшін басқарылуы үйлестірілетін, базалық бағыттарға топтастырылған, дәйекті түрде декомпозицияланатын жобалар топтарының, жобалардың және іс-шаралардың (іс-қимылдардың) жиынтығын білдіретін жалпыұлттық басымдық портфелінің құрамдауышы.

Жобалық басқару – мәлімделген нәтижелерге және алға қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін уақыт пен ресурстық шектеулер жағдайында жобаларды/бағдарламаларды/портфельдерді басқару әдісі.

Жобалық басқарудың ақпараттық жүйесі – жалпыұлттық басымдықтардың бастамалары, жобалары, жобалар топтары, бағдарламалардың базалық бағыттары, бағдарламалары, портфельдері туралы өзекті және анық ақпаратты жасау, сақтау, беру үшін пайдаланылатын, барлық қатысушылардың жобалық қызметті жүзеге асыруын қамтамасыз ететін, сондай-ақ мүдделі тараптарға басқарушылық шешімдер қабылдау үшін ақпаратқа қолжетімділік беретін бірыңғай ақпараттық автоматтандырылған платформа.

Жобалық персонал – офистің жобалық персоналын, мемлекеттік органдардың жобалық офистерінің жобалық персоналын, жобалық командаларға қатысушыларды, жобалық тапсырмаларды орындаушылар мен жобалау рөлдері бекітілген жобалық қызметке басқа да қатысушыларды қамтитын жобалық қызметке қатысушылардың жиынтығы.

Матрицалық құрылым – жобалық персоналдың, жобалық команда мүшелерінің қосарланған бағыну қағидатына негізделген ұйымдық басқару құрылымы, мұнда қызметкер жалпыұлттық басымдықтың жобасында/бағдарламасында/портфелінде ішінара/толық жұмыспен қамтылған жағдайда өзінің құрылымдық бөлімшесінің басшысына және жобалық қызмет шеңберінде басқа басшыға бағынады.

Аджайл (agile) – «икемді» басқару әдіснамасының құндылықтары мен қағидаттарын айқындайтын жобалық басқарудағы жалпыланған термин.

Скрам-әдіс (scrum) – қайталанатын белгіленген уақыт аралықтары шеңберінде жоба/бағдарлама/портфель міндеттерін жедел режимде басқаруға мүмкіндік беретін жобалық басқару әдісі.

Свот-талдау (SWOT-талдау) – мықты және әлсіз жақтар, мүмкіндіктер мен тәуекелдер санаттары бойынша ұйымның ішкі және сыртқы ортасының факторларын анықтаудан тұратын стратегиялық жоспарлау әдісі.

БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

МЖӘ – мемлекеттік-жекешелік әріптестік
ЖБАЖ – жобаларды басқарудың ақпараттық жүйесі
ЖББ – жобалық бағдарланған басқару
ҚР – Қазақстан Республикасы
КМ – корпоративтік мәдениет
ЛНА – локалды нормативті актілер
БЖО – бағдарламаны жүзеге асыру офисі
БЖ – бағдарламалық жасақтама
ЖБҰҚ – жобалық-бағдарланған ұйымдық құрылым
ЖББЖ – жобалық-бағдарланған басқару жүйесі
ШҚҚЖ – шешім қабылдауды қолдау жүйесі
ЖБ – жобаларды басқару
ЖМО – жобалық менеджерлер одағы
BSC – Balanced Score Cards - көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесі
IPMA – International Project Management Association - Жобаларды басқарудың халықаралық қауымдастығы (Швейцария)
KPI – Key Performance Indicators - Тиімділіктің негізгі көрсеткіштері
KPMA – Kazakhstan Project Management Association - Қазақстандық жобаларды басқару қауымдастығы
NPM – New Public Management - «Жаңа мемлекеттік менеджмент»
PMBoK – Project Management Book of Knowledge - Жобаны басқару бойынша білімдер жиынтығы
PMI – Project Management Institute – Жобаларды басқару институты
PMO – Project Management Office – Жобаларды басқару кеңсесі
QFD – Quality Function Deployment – сапа функциясын құрылымдау - тұтынушының талаптарын өндірушінің тиісті талаптарына түсіндіру технологиясы

КІРІСПЕ

Жұмыстың жалпы сипаттамасы. Диссертациялық зерттеу Қазақстан Республикасы мемлекеттік органдарының қызметінде жобалық-бағдарланған басқару жүйесін енгізу бойынша ұсыныстар әзірлеуге арналған.

Зерттеу тақырыбының өзектілігі. Қазақстан Республикасының қоғамы мен экономикасы дамуының қазіргі кезеңінде ұйымдарды жаппай түрде басқарудың жобалық тәсілдеріне өту барысында «жоба» санаты олардың негізгі қызметін жүзеге асырудың мәні ретінде ғана емес, сондай-ақ оларда жетілген өзгерістерді іске асырудың тиімді нысаны ретінде қарастырылады. Жобаларды іске асыратын ұйымдар қызметінің тиімділігі, көбінесе жобаларды басқару жүйесін тұтастай алғанда, ұйымның корпоративтік басқару жүйесімен интеграциялауға байланысты болады. Бұл тұрғыда жобалық-бағдарланған басқару және жобалық-бағдарланған басқару (ЖББ) жүйесі туралы айту орынды.

Жобалық-бағдарланған басқару – жобаларды орындауға бағытталған басқару түрі; ол дәстүрлік процестік басқару мен инновациялық-жобалық басқаруды ұштастырады. ЖББ қазіргі заманғы менеджменттің маңызды саласына айналды, өйткені бұл тек коммерциялық құрылымдарға ғана емес, сондай-ақ мемлекеттік органдарға да қатысты.

Бизнесте ЖББ бұрыннан мойындалды, себебі оның өзектілігі сыртқы ортада туындап отырған қатерлерге негізделген [1, 2]:

– ресурстар үшін бәсекелестіктің күшеюі;
– сыртқы факторлардың тұрақсыздығы мен өзгергіштігі;
– бизнес алдында тұрған мәселелердің күрделілігі мен көпжақтылығы;
– экономикадағы инновациялар рөлінің өсуі;
– ақпараттық технологиялардың таралуы;
– түрлі тәуекелдердің күшеюі.

Басқару құрылымдары икемділігін арттыра отырып, бизнес-міндеттерді орындау үшін кестелер мен бюджеттерді сақтауға қойылатын талаптарды арттыра отырып, осы сын-қатерлерге ден қоюға мәжбүр. Әлемдік тәжірибе көрсеткендей, бұл мәселелерді ЖББ құралдары арқылы шешу, процестік басқаруға қарағанда, тиімді.

ЖББ артықшылықтарын түсіну біртіндеп мемлекеттік билік органдарына да келеді. Бұл жалпыұлттық басымдықтар мен ұлттық жобаларды іске асыру бөлігінде мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін арттыру қажеттігіне байланысты. Дамыған елдерде мемлекеттік органдарда ЖББ – қазір шындыққа айналды, себебі жобалар нақты тапсырмалар үшін құрылады. Тәжірибе көрсетіп отырғандай, мемлекеттік органдардағы ЖББ келесілерге қол жеткізеді:

– тапсырмаларды белгіленген мерзімде орындау;
– бюджеттеу тиімділігін арттыру;
– қойылған мақсаттарға жету мүмкіндігін арттыру;
– түрлі тәуекелдерді, соның ішінде бюджетті сақтамау тәуекелін, азайту.

Қазақстанда ЖББ-ға қызығушылықтың ғылыми және іскерлік түрғыдан өсу тренді айқын болғанымен, алайда мемлекеттік органдарда оны енгізу аспектілеріне жеткіліксіз көңіл бөлінуде. Дегенімен де, қазіргі уақытта елімізде да мемлекеттік органдардың қызметіне ЖББ-ды енгізу үшін белгілі бір жағдайлар қалыптасқан десек аз болмайды.

Осы кезеңде ҚР-да мемлекеттік басқаруда бағдарламалық-мақсатты тәсіл белсенді пайдаланылады, оның мәні мемлекеттік даму стратегияларының нақты нысаналы көрсеткіштермен және мемлекеттік бағдарламалар тізімімен нығайтылатындығында. Әрбір бағдарламада іске асыруға арналған іс-шаралар тізбесі бар, олар, шын мәнінде, жобалар болып табылады.

ЖББ-дың артықшылықтарын түсіну ҚР басшылығының ең жоғары деңгейінде көрінеді. Тиімді мемлекеттік басқару қажеттілігі мемлекет басшысының Жолдауларында және түрлі бағдарламалық құжаттарда бірнеше рет атап өтілді. Мысалы, мемлекет басшысы Қ.К. Тоқаевтың 2020 жылғы 18 қаңтардағы Президенттің жастар кадрлық резервіне қатысушылар алдында сөйлеген сөзінде: «Норвегия, Жаңа Зеландия, АҚШ мемлекеттік аппарат қызметіне Agile қағидаттарын, яғни ақылға қонымды икемділікті, маневрлікті енгізу перспективаларын белсенді зерттеп жатыр. Көптеген елдерде Ұлыбритания тәжірибесі бойынша үкіметтер жанынан жобалық кеңселер құра отырып, Project Management-ке ауысады. Бізде де осындай күш-жігер жұмсалуда. Олардың тиімділігі мұқият зерттелуі керек, бірақ біз мұндай тәжірибені міндетті түрде қолдаймыз. Осы инновациялардың барлығының ортақ мақсаты – адамдарға жақын болу. Шын мәнінде, біз мемлекет қызметінің сервистік моделі туралы айтып отырмыз» [3].

ҚР-да жобалық менеджментті ілгерілету үшін бірқатар бастамалар іске асырылуда. 2008 жылдан бастап ҚР-да мемлекеттік-жеке меншік әріптестікті дамыту орталығы жұмыс істейді, ол мемлекеттік органдар үшін тиісті зерттеулер жүргізеді [4]. Қазақстан Республикасының Мемлекеттік секторы ұйымдарының 2016 жылдан бастап көршілес елдерде жобалық қызметке қатысты беделді байқауларға қатысады. 2020 жылдан бастап ҚР Президенті жанындағы мемлекеттік басқару академиясы аясында да «Qazaqstan Project Management Awards» конкурсы өткізіледі. Конкурсқа орталық мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдар, квазимемлекеттік сектор, бизнес өкілдері, үкіметтік емес ұйымдар, еліміздің ЖОО-ы қатыса алады.

Соңғы жылдарда Қазақстанда жобаларды басқару саласында бірқатар заңды құжаттар қабылданды, атап айтқанда Ұлттық стандарт (2023), министрліктердің бұйрықтары мен үкіметтің жарлықтары [5-7]. Бұл құжаттар ҚР мемлекеттік органдары қызметінің тиімділігін арттыру мақсатында жобалық тәсілді енгізу және жобалық менеджмент мәселелерін регламенттеуге бағдарланған. Бұл тенденцияларды ескере отырып, осы кезеңде ҚР мемлекеттік билік органдары қызметіне ЖББ жүйесін енгізе отырып, жетілдіру қажеттілігі бар деуге болады.

Қазақстанның мемлекеттік органдарында ЖББ енгізу қиындығы келесі жағдайлардан туындап отыр:

– басқарушылық құрылымдардың икемділігі мен реттелуінің жеткіліксіздігі;

– ЖББ-да тиімсіз, басшылықтың авторитарлық стилінің басым болуы;

– бюрократия, шешімдердің «жоғарыдан төмен» қабылданатын басқару жүйесінің басымдылығы;

– жобалық командада жұмыс істеу үшін құзыреттілігі бар мамандардың жетіспеушілігі;

– барлық деңгейдегі қызметкерлердің бір бөлігі тарапынан өзгерістерге қарсылық білдіру;

– процестік және жобалық басқаруды қалай бөлу керектігін түсінбеу;

– ЖББ-ды ұйымдастыру үшін толық емес ұлттық нормативтік база;

– мемлекеттік органдардағы ЖББ әсерін объективті түрде қалай бағалау керектігін түсінбеушілік.

Жоғарыда айтылғанды қорыта келсек, біздің ойымызша, қазіргі уақытта ҚР мемлекеттік органдарына ЖББ-ды енгізу ұлттық ерекшеліктерімізді ескерместен жүзеге асырылуда. Осы қиындықтарды жоймай, ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ жүйесін құру мүмкін емес, ал шетелдік тәжірибеден тікелей көшіру жағдайында ЖББ жеткілікті тиімді болмайды. Сондықтан ҚР мемлекеттік билік органдарына ЖББ-ды енгізудің тиімді тұжырымдамасы мен моделі қажет, олар белгіленген мәселелерді шешуді көздеуі тиіс. Осының барлығы, тұтасында алғанда, диссертациялық зерттеу тақырыбын өзекті етеді.

Зерттеу гипотезалары:

1. Мемлекеттік органдарда ЖББ-ды енгізу тұжырымдамасы ЖББ әдістері мен технологияларының корпоративтік мәдениет (КМ) арқылы басқаруды ішкі ұйымдастырумен өзара байланысын көздейді.

2. Мемлекеттік органдарда тиімді ЖББ-ды айқындайтын КМ және басқаруды ішкі ұйымдастыру факторларының нақты оңтайлы мәндері жоқ. Факторлардың оңтайлы мәндерінің аймағы бар.

3. Ұлттық проблематиканы есепке алу ҚР мемлекеттік органдарының қызметіне ЖББ-ды енгізу тиімділігін арттырады.

4. Жоба ретінде ЖББ-ды енгізудің өзіне деген көзқарас ҚР мемлекеттік органдарында мәлімделген талаптарға сәйкес келетін осындай ЖББ қалыптастыруға мүмкіндік береді. Осыған байланысты жоба үшін жобалық менеджменттің дәстүрлі мәселелерін: бюджет, кесте, ресурстар, әдістемелік қамтамасыз етуді ЖББ енгізу қажеттілігі туындайды.

5. ЖББ тұжырымдамасының мультипликативтік әсері бар, ол мемлекеттік органдарда ЖББ-ды енгізу нәтижелері мемлекеттік жобалар мен бағдарламалардың стейкхолдерлерінің қанағаттануын арттыру тетіктерін өздері қалыптастыратындығында көрінеді.

Осылайша, зерттеу тақырыбының өзектілігі ҚР мемлекеттік органдарының қызметіне ЖББ-ды енгізу жобасындағы ұлттық ерекшеліктерді ескеру қажеттілігінен туындайды. Осыған байланысты диссертация тақырыбы Мемлекеттік басқару үшін өзекті болып табылады.

Тақырыптың зерттелу деңгейі:

Жобалық-бағдарланған басқаруды ұйымдастыру мәселесіне әлемдік және отандық ғылыми әдебиетте, әсіресе соңғы жылдары, үнемі үлкен назар аударылады. Басқарудың осындай түріне көшудің орындылығын ғылыми негіздеу үшін теориялық алғышарттар А.М. Афонин, А.И. Балашов, Э. Верзух, И.В. Гонтарева, Ж.К. Даухарин, В.Э. Зайковский, В.В. Ильин, А.А. Кулаев, Е.С. Манайкина, К.С. Мухтарова, М.В. Романов, Ж.Ж. Сұлтанбеков, А.О. Ферзалиева сияқты және басқа да ғалымдардың еңбектерінде қарастырылған.

Жобалау қызметін ұйымдастырудың әдіснамалық негіздері Б. Бьяфоре, В.В. Грабарьдің, Ю.И. Земенкованың, К. Левиннің, С. В. Матюшоктың, Т.В.Тен және А.В. Полковниковтың жарияланымдарында, сонымен қатар басқа да көптеген авторларда баяндалған.

Жобалық менеджменттің жекелеген тар мәселелері (жобалар білімін басқару, жобалық тәуекелдерді басқару, ақпараттық технологияларды енгізу, жобалық кеңсені құру және т.б.) З.А. Исаеваның, А.Н. Козловскийдің, М.Б. Султыгованың, И.П. Махтеваның және т.б. еңбектерінде зерделенді.

Жобалық-бағдарланған басқару құралдары арқылы мемлекеттік органдардың қызметін реформалау және жаңғырту мәселелері А.И. Васильев, К.В. Евдокимов, С.А. Кожевников, Н.В. Тумасова, Н.В. Мироненко, Е.А. Поспелова, Е.С. Чаркина, М.Н. Якимова және т.б. жарияланымдарының басты назарында.

Қазақстан Республикасы жағдайында жобалық басқару ерекшелігін зерттеуді С.К. Алгиев, Д.А. Ешимова, Т. Медени, А.Н. Төлембаев, Н.В. Тумасова, Е.Ж. Шілдебеков және т.б. сияқты ғалымдар жүргізді.

Жобалық қызмет әдіснамасы ISO 10006: 2017 «Quality management systems – Guidelines for quality management in projects»; ISO 21502:2020 «Guidance on project management», PMBOK «Project Management Book of Knowledge» және ҚР ұлттық стандарттарында - ҚР СТ ISO 21502-2022 «Жобаларды басқару жөніндегі нұсқаулық» біріздендірілген.

Демек, қазіргі уақытта ҚР-ның мемлекеттік органдарының қызметіне ЖББ-ды енгізу үшін ғылыми база бар деп айтуға болады.

Алайда, ЖББ-ды ұйымдастыру мәселелерінің ауқымды теориялық пысықталғанына қарамастан, ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ қағидаттарын іс жүзінде іске асыру тек кей жағдайларда ғана байқалады және жиі төмен тиімділікті көрсетеді.

ҚР мемлекеттік басқаруының ұлттық ерекшеліктерін есепке алу мәселелері жеткілікті ашылған жоқ. Сондай-ақ нақты мемлекеттік органдарда ЖББ енгізу жобасының теориялық және әдістемелік аспектілері аз әзірленген.

Мәселенің жоғарыда белгіленген жағдайы және оның әзірлену дәрежесі біздің зерттеудің мақсаттары мен міндеттерін тұжырымдауға мүмкіндік берді.

Диссертациялық зерттеудің мақсаты Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдары үшін жобалық-бағдарланған басқару тұжырымдамасын әзірлеу және оны енгізу моделін негіздеу болып табылады.

Осы зерттеудің мақсатына жету үшін келесі міндеттерді шешу белгіленеді:

1. Мемлекеттік сектор қызметінде ЖББ жүйесін енгізудің қажеттілігін, оның функционалдығы, орындылығы мен ерекшелігін анықтау арқылы, және әдіснамасын әлемдік теория мен отандық практика тұрғысынан зерттеу.

2. Мемлекеттік органдар қызметінде енгізуге ұсынылатын ЖББ жүйесінің табысты тұжырымдамасын әзірлеу үшін жобалық-бағдарланған басқарудың түсінік-категориялық аппаратын талдау және авторлық көзқарасты тұжырымдау.

3. Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында ЖББ жүйесін табысты енгізудің алғышарттары мен факторларын қолданыстағы процестік және жобалық басқаруды синхрондау мәселелері мен тиімді жолын анықтау.

4. Жалпыұлттық басымдықтарды ескере отырып, ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ жүйесіне көшуге мемлекеттік қызметкерлердің дайындығын бағалау.

5. Қазақстандық мемлекеттік органдар үшін ЖББ тұжырымдамасын әзірлеу және оны табысты енгізу моделін құру.

Зерттеу объектісі: Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдары.

Зерттеу пәні: Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында басқарудың жобалық-бағдарланған жүйесін енгізу барысында барлық қатысушылар мен микро- және макроортаның элементтері арасында туындайтын ұйымдық-басқарушылық қатынастары.

Зерттеу әдістері:

Қойылған міндеттерді шешу және ұсынылған гипотезаларды тексеру үшін жалпы ғылыми (теориялық және эмпирикалық) және айрықша зерттеу әдістерінің кешені қолданылды:

– теориялық: зерттеу мәселесі бойынша ғылыми әдебиеттерді талдаудың формальді әдісі, логикалық әдіс, талдау мен синтез, индукция мен дедукция, жалпылау, факторлық және жүйелік талдау;

– эмпирикалық: бақылау, ақпаратты жинау мен өңдеудің статистикалық және әлеуметтік әдістері, сараптамалық бағалау, экономикалық-математикалық және имитациялық модельдеу әдістері, корреляциялық-регрессиялық талдау.

– айрықша: зерттеу нәтижелерін қорытындылауға арналған стратегиялық талдау әдістері (PEST, мүдделі тараптарды талдау, SNW, SWOT, себеп-салдарлық диаграммалар).

Зерттеу нәтижелерінің негіздемесі мен анықтығы статистикалық талдаудың жалпы танылған әдістерін, ашық ресми көздерден алынған ақпаратты, сондай-ақ өз зерттеулерін пайдаланумен расталады.

Зерттеудің ақпараттық базасы: заңнамалық актілер, Президенттің жарлықтары және ҚР Үкіметінің қаулылары, ҚР-ның министрліктері мен ведомстволарының, ҚР Статистика агенттігінің есептері мен статистикалық деректері, зерттеу тақырыбы бойынша басқа да нормативтік-құқықтық құжаттар, жетекші мамандардың жарияланымдары, ЖББ саласындағы халықаралық және ұлттық стандарттар.

Ғылыми зерттеуді жүзеге асыру нәтижесінде диссертацияның мақсатына жету үшін белгіленген міндеттерге сәйкес диссертант **қорғауға ғылыми қызметтің мынадай нәтижелерін шығарады:**

1. Қазіргі таңда тұрақты және инклюзивті экономикалық дамуды қамтамасыз ету үшін мемлекеттік сектордың тиімділігімен қатар оның инклюзивтілігін арттыру аса маңызды мәселе. Осы мақсатта диссертант, әлемдік тәжірибеде тиімділігі дәлелденген және орнықты инклюзивті даму теориясының қағидаларын ескеретін, ЖББ жүйесінің моделін мемлекеттік органдарында енгізуді ұсынады. ЖББ жүйесі шеңберінде диссертант мемлекеттік органдар басқаратын жобаларда аса маңызға ие стейкхолдерлер топтарын, олардың мақсаттарын, талаптары мен жобалардан күтілетін нәтижелерін біріктіретін жүйесін әзірледі.

2. Зерттеу барысында мемлекеттік органдарында қолданыстағы басқару әдістемесін жетілдіру үшін диссертант енгізуге ұсынатын ЖББ жүйесінің түсінігі мен категориясын айқындау қажеттілігі туды. Осы мақсатта жобалық менеджменттің дүниежүзілік ғылыми-зерттеу базасы мен практикасында қалыптасқан әртүрлі көзқарастар мен тұжырымдамалардың сыни талдауы жасалды. Нәтижеде, ұсынылатын ЖББ жүйесінің авторлық анықтамасы және оның функционалдық құрамының бірегей нұсқасы берілді.

3. ҚР мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін арттыру мақсатында ондағы қолданыстағы басқарудың процестік және жобалық тәсілдемелерін біріктіру қажеттілігі айқындалды. Осыған орай, оларды тиімді синхрондаудың жолы ретінде мемлекеттік органдардың ұйымдық құрылымын ЖББ жүйесіне бейімдеудің авторлық үлгісі негізделді. Ол үшін ұсынылатын авторлық ЖББ жүйесіне қойылатын талаптар жобалық менеджменттің халықаралық және отандық стандарттары, нормативік құжаттар мен отандық тәжірибе негізінде жүйелендірілді. Корреляциялық талдау негізінде ЖББ жүйесін табысты енгізудің алғышарттары мен факторлары анықталды.

4. ҚР мемлекеттік органдарына ЖББ жүйесін табысты енгізуін қамтамасыз ету үшін елде жүзеге асырылатын мемлекеттік басқарудың ұлттық ерекшеліктерін ескеру маңызды. Осы мақсатта көп критериалды және сатылас сараптамалық бағалау негізінде ЖББ жүйесін енгізуден туындайтын теріс салдар, проблемалар мен кедергілер және мемлекеттік органдардың басқа басқару жүйесіне көшуге дайындығын өлшейтін критерийлері анықталды. ҚР мемлекеттік органдарының ЖББ жүйесіне көшуге дайындығының профилі құрылды, оның ішінде осал/күшті жақтары мен ЖББ технологияларын қабылдау үшін оларға қажетті құзыреттіліктер анықталды. Нәтижеде, стратегиялық талдаудың танымал әдістерін қолдану арқылы диссертант ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ жүйесін енгізуге қолайлы сыртқы және ішкі факторларын бағалай алды.

5. Жоғарыда алынған ғылыми нәтижелердің негізінде диссертант ҚР мемлекеттік органдарында енгізуге ұсынған ЖББ тұжырымдамасының моделін ұсынды. Модель сегіз өзара байланысты жобадан құрылған, ол персоналды басқару жүйесіндегі, ұйымдық құрылымдағы өзгерістер кешенін, IT басқаруды

енгізуді, нормативтік-құқықтық базаны өзектендіруді көздейді. Диссертант дәлелдеме ретінде 86 қызметкері бар бір мемлекеттік органында ЖББ моделін енгізгендегі тиімділік көрсеткіштерінің артуын есептеп көрсетті, атап айтқанда уақыт факторы тиімділігінің ұлғаюын, жоба тәуекелдігі мен зардаптарының азаюын және әлеуметтік нәтижесінің өсетінін келтіреді. Осылайша іс жүзінде ҚР-дағы мемлекеттік органдарына ЖББ моделін енгізудің маңыздылығы мен қажеттілігі негізделді, демек бұл оң нәтижені басқа да мемлекеттік органдарға таратуға болады. ЖББ моделі мемлекеттік органдарға Қазақстанның орнықты және инновациялық дамуының стратегиялық маңызды жоспарларын табысты іске асыруға мүмкіндік береді.

Зерттеудің ғылыми жаңалығын келесілер анықтайды:

1. Мемлекеттік органдар жүзеге асыратын жобалардың инклюзивтілігін арттыру жөнінде ұсыныстар, атап айтқанда жоба стейкхолдерлерінің түрлі топтарының мақсаттары, талаптары мен күтілетін нәтижелерінің жүйесі әзірленді.

2. Әлемдік жобалық менеджментте қалыптасқан ғылыми-теориялық және эмпирикалық түсініктік-категориялық аппаратты сыни талдау негізінде мемлекеттік органдарда енгізуге ұсынылатын ЖББ жүйесінің авторлық анықтамасы берілді және оның функционалдық құрамының бірегей нұсқасы әзірленді.

3. ҚР-дағы мемлекеттік ұйымдардың менеджментінде процестік және жобалық басқару тәсілдемелерін синхрондаудың авторлық көзқарасын негіздеу арқылы мемлекеттік органдарда енгізуге ұсынылатын ЖББ жүйесіне көшірудің алғышарттары мен факторлары анықталды, оған қойылатын талаптар жүйелендірілді.

4. Қазақстанның ұлттық ерекшеліктерін ескере отырып, көп критериалды және сатылас сараптама арқылы мемлекеттік органдардың ЖББ жүйесіне көшуге дайындығы, атап айтқанда мемлекеттік қызметкерлердің құзыреттері, сыртқы және ішкі орталардың факторлары бағаланды. Нәтижеде ҚР мемлекеттік органдарының ЖББ жүйесіне көшуге дайындығының профилі құрылды.

5. ҚР мемлекеттік органдарына енгізуге ұсынылатын ЖББ жүйесінің авторлық тұжырымдамасы әзірленді және оны енгізу моделі құрылды, сондай-ақ нақты бір мемелекеттік органы қызметінің негізінде ЖББ моделін енгізудің әлеуметтік және экономикалық оң нәтижелері іс жүзінде негізделді.

Зерттеудің теориялық маңыздылығы. Зерттеуде қамтылған теориялық және әдіснамалық әзірлемелер ҚР-ның мемлекеттік басқаруында жобалық-бағдарланған тәсілді енгізу және пайдалану мәселелерін одан әрі пысықтау үшін қолданылуы мүмкін. Атап айтқанда, мемлекеттік органдарда процестік және жобалық басқаруды ұтымды үйлестірудің авторлық моделі мемлекеттік органдар қызметіндегі жобалардың тәуекелдіктерін басқару модельдерін одан әрі жетілдіру үшін негіз ретінде алынуы мүмкін.

Зерттеудің тәжірибелік маңыздылығы. Диссертациялық зерттеу нәтижелері (тиімді ЖББ енгізу тұжырымдамасы, ЖББ енгізу жобасының

кезеңдерінің мазмұны) олардың қызметінің тиімділігін арттыру мақсатында ҚР мемлекеттік органдарына енгізуге ұсынылады.

Диссертацияның тәжірибелік тұжырымдары мен ұсыныстарын ҚР-ның мемлекеттік органдары мен жергілікті өзін-өзі басқару органдары әлеуметтік-экономикалық даму бағдарламаларын қалыптастыру барысында пайдалана алады. Диссертацияның нәтижелері инновациялық типтегі экономикаға көшу бағдарламаларына, мемлекеттік инновациялық саясат стратегиясына; мемлекеттік және аймақтық деңгейлерде инновациялық қызметтің нормативтік-құқықтық базасын жетілдіру процестеріне; ҚР мемлекеттік органдарының инновациялық дамуының кешенді бағдарламаларын әзірлеу кезінде енгізілуі мүмкін. Диссертациялық зерттеуде ұсынылған тұжырымдар мен әзірленген ұсыныстар жобалық тәсіл негізінде: ҚР дамуының инновациялық саясатын жетілдіруге; инновациялық қызметтің тиімділігін арттыруға; инновациялық қызметті мемлекеттік қолдаудың жүйелілігі мен нәтижелілігін арттыруға; инновациялық инфрақұрылымның дамуын ынталандыруға; мемлекеттік-жекешелік әріптестіктің инновациялық белсенділігінің деңгейін көтеруге мүмкіндік береді.

Қазақстан Республикасының мемлекеттік билік органдарында ЖББ тиімділігі факторларының бейіні әзірленді. Бұл бейінді мемлекеттік органдардағы ЖББ тиімділігін арттыру мақсатында КМ-гі және басқарудың ішкі ұйымындағы өзгерістердің векторларын анықтау үшін пайдалануға болады.

Зерттеудің бірқатар теориялық және тәжірибелік нәтижелерін жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру мекемелерінің оқу процесінде мемлекеттік басқарумен және жобаларды басқарумен байланысты курстарды оқу кезінде пайдалануға болады.

Зерттеу нәтижелерін апробациялау.

Диссертациялық зерттеудің негізгі ережелері 2018-2021 жылдардағы 3 халықаралық ғылыми және ғылыми-тәжірибелік конференциялар мен форумдарда ұсынылды және жоғары бағаланды.

Зерттеу нәтижелерін жариялау

Диссертация тақырыбы бойынша 4 ғылыми мақала жарияланды (1 нөлдік емес импакт-факторы бар журналда; 3 ҚР ғылыми қызметінің негізгі нәтижелерін жариялау үшін Комитет айқындайтын тізбедегі жетекші рецензияланатын журналдарда).

Диссертациялық зерттеудің құрылымы мен көлемі:

Диссертация кіріспеден, үш тараудан, қорытындыдан, пайдаланылған көздер мен қосымшалардың тізімінен тұрады. Жұмыстың негізгі мәтіні 158 бетте берілген, 62 кестеден, 40 суреттен, 10 формуладан тұрады.

1 ЖОБАЛЫҚ БАҒДАРЛАНҒАН БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІН ЕНГІЗУ НЕГІЗІНДЕ МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРДА БАСҚАРУДЫ ЖЕТІЛДІРУДІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ

1.1 Мемлекеттік органдар қызметіндегі жобалық - бағдарланған басқару жүйесі

Жобалық-бағдарланған басқару жүйесі: ұйымдастырушылық және функционалдық аспектісі.

ҚР-ның экономикасын ресурстық-бағдарланғаннан инновациялыққа айналдыру қажеттілігін түсіну бүгінгі күні мемлекет қызметінің барлық деңгейлерінде көрініс табады. Бұл саяси декларациялар, нормативтік-құқықтық салаға тиісті өзгерістер енгізу және инновациялық экономика бағытында басқарушылық шешімдер қабылдау нысанында көрінеді. Қазақстанның экономикасы мен мемлекеттік басқаруындағы инновациялық өзгерістер жағдайында мемлекеттік органдарда басқарудың сапасы мен тиімділігін арттыру мәселесі өткір болып тұр. Әлемнің алдыңғы қатарлы экономикаларын дамыту тәжірибесіне қарайтын болсақ, осындай міндеттерді шешу - егер мемлекеттік басқару негізіне ЖББ алған жағдайда ғана мүмкін екендігін көрсетеді.

Әдебиетке шолу жасау арқылы: «жобалық-бағдарланған» термині әртүрлі объектілерге: басқаруға, басқару құрылымына, барлық ұйымға [8-10] және тіпті жекелеген процестерге, мысалы, оқуға («жобалық-бағдарланған оқыту») [11, 12] қатысты қолданылатынын көрдік. Өзінің мәні бойынша жобалық-бағдарланған дегеніміз – бұл жобаға бағытталған дегенді білдіреді.

Алайда сол объектілерге қатысты «жобалық-бағдарланған» терминімен қатар «жобалық» («жобалық басқару», «басқарудың жобалық құрылымы» және т.б.) термині жиі қолданылады. «Жобалық-бағдарланған» және «жобалық» терминдерінің арасында айырмашылық бар ма? Диссертация тақырыбы бойынша әдебиетке талдау жасай отырып, автор екі нұсқа бар деген қорытындыға келді:

– бұл терминдердің арасында айырмашылықтар болмайды, мысалы, авторларда [9, с. 3-22; 13];

– ерекшеліктер болады: жобалық - тек жобаларға қатысты, жобалық-бағдарланған - жобалық және басқарудың басқа да тәсілдеріне қатысты [12; 14].

Автор екінші нұсқа неғұрлым ұтымды деп санайды және оны осы жұмыста ұстанады.

Ю.В. Кузнецовтың мәліметтері бойынша [15] мемлекеттік органдарда басқарудың бірнеше тәсілдері бар: жүйелік, функционалдық, бағдарламалық-мақсатты, процестік, ресурстық, маркетингтік, жобалық, кибернетикалық, акторлық, құндылықты-бағытталған. Бірақ мұндай тәсілдерге бөлу өте шартты болып саналады. Мысалы, процестер («қалай істеу керек?») функциялардың дамуын білдіреді («не істеу керек?»). Функциясыз процестер болуы мүмкін емес. Мысалы, басқарудың функционалдық тәсілін іске асыру құралы бюджеттеу жүйесі болып табылады. Өз кезегінде, бюджеттеуді басқару

басқаруға процестік тәсілді қолдануды талап етеді. Яғни, іс жүзінде функционалдық және процестік тәсілдер бір уақытта қолданылады және олардың арасындағы принципті айырмашылық жоқ [16].

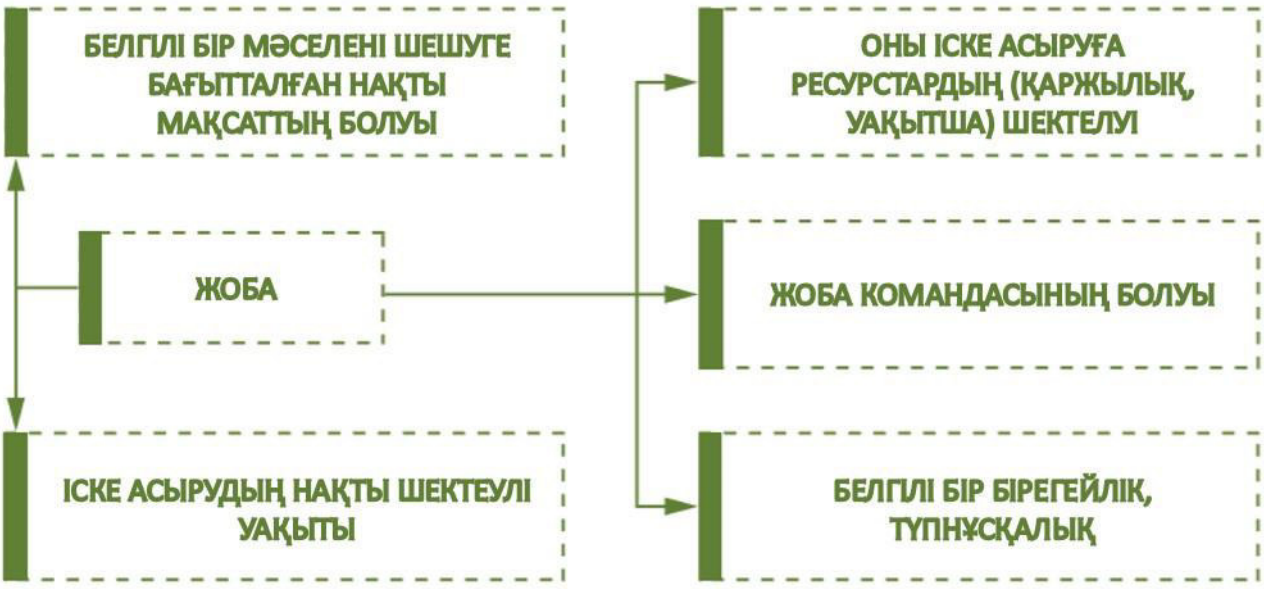
Бағдарламалық-мақсатты тәсіл – бұл мемлекеттік даму стратегияларын нақты нысаналы көрсеткіштермен және мемлекеттік бағдарламалар тізімімен, яғни жобалармен нығайтылатын процестік тәсілді одан әрі дамыту болып табылады [17].

Яғни, мемлекеттік басқаруда басқарудың процестік және жобалық тәсілдері бар. Мемлекеттік басқарудың қалған тәсілдері шынайы түрде қолданылмайды. Олардың процестік тәсіл құрамындағы интеграциясы туралы ғана айтуға болады.

ЖББ дәстүрлі үдерісті басқаруды жоққа шығармайды. Іс жүзінде, әдетте, ол ұйым мен мемлекет ауқымында болады. Ал жобалық басқару - егер әңгіме жоба ауқымында басқару туралы болса ғана шынайы түрде кездеседі (мысалы, құрылыс жобасы). Бұл ЖББ-дың негізгі мәні.

«Жоба» ұғымы (ағылш. лат project. projectus - алға тасталған, алға шыққан) дегенді білдіреді. «Жоба» дефициясының толық талдауы ғылыми әдебиетте бірнеше рет талқыланған болатын [18, 19].

«Жоба» терминінің әртүрлі түсіндірмелеріне сыни талдау жүргізіп, С.А. Кожевников [17, с. 1-16] оны көптеген анықтамаларына тән туыстық белгілеріне байланысты бөлді (1-сурет).



Сурет 1 – Жобаның туыстық белгілері

Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [17, с. 7]

Диссертациялық зерттеуде автор тек қолданыстағы стандарттар ұсынған «жоба» терминінің түсіндірмесіне тоқталады.

Жобаларды басқару саласындағы беделді басылымдардың бірі: Американдық жобаларды басқару институтының «Жобаларды басқару туралы

білім кітабы» (PMBoK - Project Management Book of Knowledge) келесі анықтаманы береді: «жоба - бұл бірегей өнімдер мен қызметтерді құруға бағытталған уақытша кәсіпорын» [20].

Ресейлік стандарт ГОСТ Р 54869-2011 «Жобаларды басқару. Жобаны басқаруға қойылатын талаптар» [21]: «Жоба уақыт пен ресурстардың шектеулігі тұрғысынан бірегей өнімді немесе қызметті құруға бағытталған өзара байланысты іс-шаралар жиынтығы».

ISO 10006:2017 «Сапаны басқару. Жобалардағы сапаны басқару бойынша нұсқаулық» (ISO 10006:2017 Quality management – Guidelines for quality management in projects) халықаралық стандарты бойынша: жоба нақты талаптарға жауап беретін, соның ішінде уақытты, шығындарды және ресурстарды шектейтін мақсатқа жету үшін қабылданған, басталған және аяқталған күндері бар үйлестірілген және басқарылатын іс-шаралар жиынтығынан тұратын жеке (тәуелсіз) процесс [22].

DIN 69901 жобаларды басқарудың неміс стандарты: жобаны толығымен жағдайлардың бірегейлігімен сипатталатын кәсіпорын (ниет) ретінде түсіндіреді [23].

ҚР-ның ұлттық стандартында (Жобаларды басқару жөніндегі нұсқаулық ҚР СТ ISO 21502-2022): жоба – бизнес негіздемеге сәйкес бірегей өнімді немесе көрсетілетін қызметті құру үшін жүзеге асырылатынуақытша кәсіпорын [5]. Осы жұмыста біз ҚР-ның ұлттық стандарты ұсынған терминологияны ұстанамыз.

Жобаларды әртүрлі қағидаларға сәйкес жіктеуге болады (2-сурет).



Сурет 2 – Жобаларды жіктеу қағидалары

Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [18, с. 4]

Автордың осы жұмысы аясында мемлекет қатысатын түрлі жобалар қызығушылық танытады.

Ұйымда жобаларды басқарудың үш деңгейін атап көрсетуге болады [5; 19, с. 34]:

1. Жекелеген жобалардың деңгейі. Әрбір жоба тәуелсіз және нақты тактикалық міндеттерді шешуге бағытталған.

2. Бағдарламалар деңгейі. Бағдарлама – бұл стратегиялық мақсаттарға (елдер, компаниялар) сәйкес келетін байланысты жобалар мен жекелеген жұмыстар тобы [19, с. 34; 24]. Бағдарлама кешенді міндеттерді шешуге бағытталған.

3. Жобалар портфелінің деңгейі – қандай да бір белгі бойынша біріктірілген және ұйым іске асыратын бағдарламалар мен жобалар тобы.

Әдетте, әңгіме жекелеген жобалар туралы емес, ірі ұйымдар (және мемлекет) деңгейінде, жобалар портфелі мен бағдарламалар туралы болып отыр. Кез келген жоба қандай да бір өнім үшін жүзеге асады. Жобаның өнімі – жобаны іске асыру барысында алынатын өлшенетін нәтиже [25].

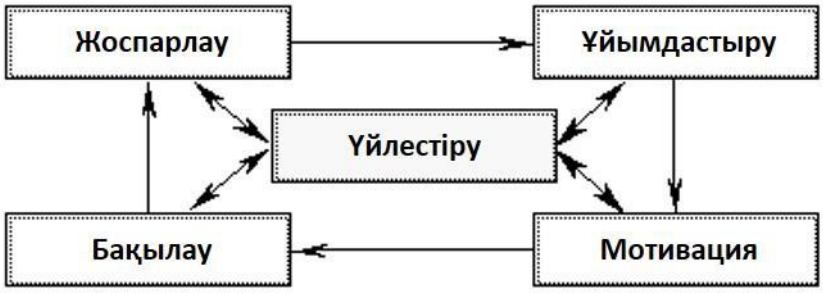
Жобаларды басқару керек. «Жобаларды басқарудың мәні - уақыт, қаржы және материалдық ресурстар бойынша шектеу кезінде барынша мүмкін болатын тиімділікпен, сондай-ақ жобаның соңғы нәтижелерінің сапасына қойылатын жоғары талаптарды іске асырумен көрінеді» [26].

Жобалар, портфельдер немесе жобалар бағдарламалары ЖББ объектілері болып табылады.

ЖББ субъектілері – басқару, іске асыруды жүзеге асыратын жобаға немесе бағдарламаға тартылған барлық тараптар [27].

ЖББ функцияларын қарастырайық. Дәстүрлі басқару функциялары, оның ішінде жобалық-бағдарланған басқару функциялары жалпы және ерекше болып бөлінеді.

Жалпы – кез келген басқару объектісіне тән. Оларға: жоспарлау, ұйымдастыру, мотивация, үйлестіру және бақылау жатады. Олардың өзара байланысы 3-суретте көрсетілген.



Сурет 3 – Басқарудың жалпы функцияларының өзара байланысы

Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [28]

Ерекше функциялар басқару объектісінің ерекшеліктерін көрсетеді. Яғни, жүйенің сол немесе басқа нақты элементтеріне тән, олардың ерекшелігін

көрсететін функциялар [28, с. 34]. Бұл жағдайда жобаны, яғни басқару функцияларының нақты мазмұнын басқару объектісін анықтайды.

Ғылыми қоғамдастықта ЖББ функцияларының құрамы туралы бірегей пікір жоқ. Мысалы, Н.М. Мироненко және О.В. Леонов [29] мемлекеттік басқарудағы ЖББ функциясына мыналар кіреді деп есептейді:

– жоба менеджерлері үшін халықаралық сертификаттау бағдарламаларын әзірлеу;

– мемлекет саласында бірігу, жаһандану процестерімен бірге жобаны басқаруға негізделген басқару;

– жобаларды басқару саласындағы стандарттау;

– ЖББ негізінде мемлекеттік басқару саласына қазіргі заманғы ақпараттық және телекоммуникациялық технологияларды енгізу;

– жобаларды басқару әдістерін жетілдіру;

– әлеуметтік-психологиялық зерттеу саласындағы өзгерістерге негізделген рөлдік параметрлерді нақтылауымен бірге жоба қызметкерлерінің жұмысын оңтайландыру.

ISO 10006: 2003 сәйкес ЖББ функциялары: жобаның сапа менеджменті жүйесін құру, жұмыс істеуі және оны сүйемелдеу [22].

Е.П. Есеева жобаның өмірлік цикліне сәйкес ЖББ функцияларын бөледі: жобаны бастау, жоба бойынша конкурстық құжаттаманы дайындау, мониторинг және бақылау, қолдау және дамыту, жобаны жабу [30].

PMBOK стандартында ЖББ функциялары жобаның өзіне қатысты қарастырылады. PMBOK стандартына сәйкес ЖББ 10 функцияны ажыратуға болады (4-сурет). Бұл функциялардың әрқайсысы маңызды және жоба менеджерлерінің назарын талап етеді.

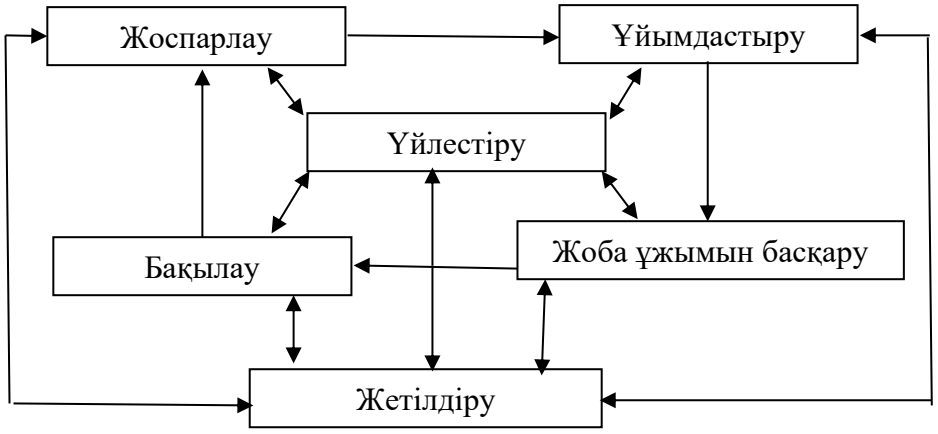


Сурет 4 – PMI стандарты бойынша жобалық-бағдарланған басқару функциялары

Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [20, p. 4-25]

Диссертанттың ойынша, әр түрлі қайнар көздердің ЖББ функционалдық құрамдары бір-біріне қайшы келмейді және басқару функциясының дәстүрлі құрамын нақтылайды: жоспарлау, ұйымдастыру, мотивация, үйлестіру және бақылау. Осыған байланысты ЖББ ерекшелігін ескере отырып, дәстүрлі құрамға тоқтаған жөн. Атап айтқанда, диссертант жобалық басқаруда мотивация – сөзсіз маңызды функция деп санайды, бірақ өзінің мазмұны бойынша – бұл жоба персоналын басқару функциясының бір бөлігі ғана. Сондықтан «мотивация» функциясының орнына «жоба персоналын басқару» функциясын қарастырған жөн [31]. Сонымен қатар, диссертантпен қазіргі заманғы ЖББ-да тағы бір функция – жетілдіру жеке айтылады. Бұл функция үнемі алдыңғы қатарлы ұйымдарда жүзеге асырылады, бірақ оны ЖББ-дың арнайы функциясы ретінде бөліп қарастырмайды.

Бұл идеяның дамуына автор ЖББ функцияларының өзара байланысы моделін ұсынды (5-сурет).



Сурет 5 – Жобаға бағдарланған басқару жалпы функцияларының өзара байланысының авторлық моделі

Ескертпе – Автормен жасалған

ЖББ функциялары мен процестері өзара байланысты. Кейде олар кешенді түрде орындалады. ЖББ функциясының сипаттамасы 1-кестеде көрсетілген.

Кесте 1 – Жобаға бағдарланған басқару функцияларының мазмұны

Функциялар	Тапсырмалар, процестер
1	2
Жоспарлау	- жедел-күнтізбелік және желілік жоба жоспарларын құру; - бюджетті құру, жоба шығындарын азайту жолдарын табу; - жоба бойынша жеке операциялар үшін жауапкершілікті бөлу.
Ұйымдастыру	- жұмыс процестерін ұйымдастыру (қызметкерлерді орналастыру, жабдықтармен жұмыс істеу және т.б.); - әр түрлі пайдалану құжаттарын дайындау; - ақпарат ағындарының ұтымды ұйымдастырылуын және олардың уақытында қозғалысын қамтамасыз ету.

1-кестенің жалғасы

1	2
Жоба персоналын басқару	- жобалар командаларын қалыптастыру, олардың жұмысын бағалау және ынталандыру бойынша іс-шаралар кешені; - жобаларға қатысатын қызметкерлерді материалдық және материалдық емес ынталандырудың бекітілген немесе жоспарланған әдістерін іске асыру.
Бақылау (есеп, талдау)	- жоба кезеңдерін орындау нәтижелілігін бағалау үшін критерийлерді әзірлеу; - қалыптасқан жұмыс жағдайы туралы және ұйымда / оқиғалар жобасында болып жатқан мәліметтерді жедел жинауды ұйымдастыру; - қол астындағылармен күнделікті жұмысты ұйымдастыру; - орындалған жұмыстың тиімді орындалуын өлшеуге арналған құралдар; - жұмыс процестерін басқаруда қалыптасқан үрдістерді анықтау үшін жедел есеп ақпаратын жинақтау және оны талдау; - өндірістік бағдарламаны іске асырудың жоспарланған және нақты барысы арасында туындайтын ауытқуларды анықтау және талдау.
Үйлестіру	- ұтымды қатынастарды орнату және олардың арасындағы ақпарат алмасу арқылы (және жобалық және сызықтық-функционалдық) ұйымның барлық бөлімдерінің келісілген жұмысын қамтамасыз ету; - жобалар арасында ресурстарды бөлу мәселелерін шешу; - өндірістік жиналыстарды, жоспарлау жиналыстарын өткізу; - жобаға қатысатын барлық құрылымдардың өзара іс-қимылын үйлестіру; - жобаларды, портфельдер мен бағдарламаларды іске асырудағы кедергілерді анықтау және жою.
ЖББ жүйесін жетілдіру	- ЖББ барлық функцияларының мәселелері, қауіптері, күшті және әлсіз жақтары туралы ақпаратты жүйелі түрде жинау және талдау; - ЖББ жетілдіру алгоритмін әзірлеу, енгізу және қолдану.
Ескерте – Автормен жасалған	

ЖББ-ның ұсынылған функционалды құрамын ұйымның ЖББ талдауы бойынша есептерді шешу кезінде тәжірибеде қолдануға болады.

Осылайша, ЖББ-дың мәні процесстік және жобалық басқару тәсілдерінің ұтымды үйлестіру болып табылады. ЖББ-ның функционалдық құрамы анықталды: жоспарлау, үйлестіру, ұйымдастыру, бақылау, жобалық персоналды басқару, ЖББ жүйесін жетілдіру. Әр функцияның ішінде жеке тапсырмаларды бөліп көрсетуге болады. Мұндай құрылым ЖББ-дың ұйымдағы жағдайын жүйелі түрде талдау, ЖББ-дың функционалдық профильдерін құру үшін кең мүмкіндіктер ашады.

Мемлекеттік органдарда жобалық-бағдарланған басқарудың орындылығы мен ерекшелігі.

Жұмыстың жобалық нысаны адамзатқа белгілі және құлдық жүйеден бері қолданылған болуы мүмкін. Дегенмен, менеджменттің арнайы түрі (Project Management) ретінде ол XX ғасырдың екінші жартысында ғана түсініліп, тұжырымдалған. ЖББ-дың әдістемелік негізделген тұжырымдамасын құрудың алғышарттары [17, с. 1-16]:

– басқарудың матрицалық ұйымдық құрылымын құру (алғаш рет 1937 жылы АҚШ-та);

– желілік жоспарлау әдістері және қаржыны басқарудың жүйелік әдістері (XX ғ. 60-шы жылдары Еуропада дамыды.);

– менеджменттен жобалық қызметпен айналысуды талап ететін сыртқы нарықтық жағдайлар: әр түрлі объектілердің құрылысы, қару-жарақ жарысы, еңбек өнімдерінің күрделенуі.

Бүгінгі күнде ЖББ кең ғылыми-әдістемелік базаны жинақтады. Қазіргі таңда жобалар - бұл көптеген ұйымдардың инвестициялау объектісі. Сондықтан жобалық қызметті тиімді басқару қажеттілігі күмән тудырмайды [32].

Көптеген ірі халықаралық корпорациялар қазіргі уақытта жобалық қызметпен айналысады [17, с. 1-16; 33].

Жобалық-бағдарланған тәсіл сызықтық-функционалдық құрылымның кемшіліктерін болдырмауға мүмкіндік береді: инерциондық және жеткіліксіз нарықтық бағдарланушылық [14, с. 120-123]. Кейбір бағалауларға сәйкес [26, с. 21], жобаны басқару жүйесін енгізу тиімділігі жоспарлау сапасы мен ресурстарды тиімді пайдаланудың арқасында іскерлік құндылықты 20% дейін арттырумен расталады.

ЖББ әдістерінің көмегімен коммерциялық ұйымдар қызметтің нәтижелілігін, ресурстарды пайдаланудың ұтымдылығын, ұйымдық құрылымдардың тиімділігін арттырады, шешімдер қабылдаудың заңсыздығы мен артық орталықтандырылуынан арылады, тауарлар мен қызметтерді тұтынушылардың қанағаттануын жақсартады [17, с. 1-16].

Сонымен қатар, соңғы зерттеулердің нәтижелері көрсеткендей [26, с. 21], басқарудың жобалық нысандары уақыт пен ресурстар тапшылығын тиімсіз жұмсау факторларымен нивелирлеу, басым мақсаттар мен міндеттерге күш-жігерді шоғырландыру есебінен экономикалық қауіпсіздікке төнген қатерді азайтуға мүмкіндік береді.

Мемлекеттік басқару саласында сол міндеттердің болуы мемлекеттік билік органдарының жобалық тәсілді пайдалану қажеттігіне себепші болды [34]. Бизнес саласында әзірленген басқару әдістері мен құралдарын мемлекеттік басқару жүйесіне көшіру және бейімдеу тұжырымдамасы «жаңа мемлекеттік басқару» деген атқа ие болды (NPM, English New Public Management). Алдыңғы қатарлы батыс мемлекеттерінің NPM-ті өткен ғасырдың 80-жылдарынан бастап енгізе бастады. Бұл тұжырымдама біршама жетістіктер көрсетті [34, с. 16-26; 35].

NPM тұжырымдамасының негізгі идеялары [34, с. 34-26; 36, 37]:

– коммерциялық ұйымдарды басқару әдістері мен технологиялары мемлекеттік секторды басқаруға негіз бола алады;

– мемлекеттік органдардың қызметі тұтынушыларға бағытталған болуы керек. Әрбір мемлекеттік қызметтің тұтынушылары бар. Мемлекеттік органдар өз клиенттерін зерттеп, бағалауы керек;

– мақсаттар бойынша басқару құралдарын қолдану (BSC, KPI);

– бюджет ресурстарын үнемдеуге деген ұмтылыс;

– мемлекеттік биліктің бір бөлігін аутсорсингке беру;

– өзін-өзі басқаруды жетілдіру мақсатында билікті орталықсыздандыру;

– басқарудың корпоративтік мәдениеті мен стилін жаңарту, әкімшілік әдістердің рөлін төмендету, авторитарлық басқару стилінен бас тарту;

– ұйымдық құрылымдағы өзгерістер: артық, қайталанатын және тиімсіз функциялар мен құрылымдық элементтердің азаюы;

– мемлекеттік қызметшілердің сапалық және сандық құрамын оңтайландыру.

Жоғарыда аталған идеялар: «клиенттер» үшін тартымды және ресурстарды тиімді жұмсауға қабілетті үнемді, ұтымды, нәтижелі және «икемді» мемлекет құру мақсаттын қанағаттандыруға бағытталған. Коммерциялық ұйымдар осындай мақсаттарды орындауға ұмтылады деп айтуға болады. Ол үшін негізгі басқару құралы ретінде жобалық-бағдарланған басқаруды таңдайды [34, с. 26].

NPM әсері мемлекет үшін де, бизнес пен жалпы қоғам үшін де сезіледі [35, с. 99-109; 38]:

– нарықта салауатты бәсекелестікті күшейту;

– мемлекеттік басқарудың икемділігі мен бейімделуін арттыру;

– мемлекеттік басқару қоғам мен бизнестің сұраныстарына бейімделіп келеді.

NPM тұжырымдамасының негізгі элементтерінің бірі Бизнестің әдістері мен технологияларын мемлекеттік басқару ерекшелігіне бейімдеуге ұмтылу болып табылады. Атап айтқанда, бизнесте жобалық және жобалық-бағдарланған басқару кең таралған. Озық елдердің тәжірибесі ЖББ-ды мемлекеттік билік органдарына енгізу өзін ақтайтынын айқын дәлелдеді [35, с. 99-109].

Мемлекеттік басқару жүйесінде ЖББ-дың бөлінуін мемлекеттегі дағдарысқа жауап ретінде қарастыруға болады: дәстүрлі түрде бюрократия, иерархия, орталықтандыру, ұйымның тұрақтылығы мен мемлекеттік қызмет тұрақтылығы қағидаттарына негізделген басқару. Дағдарыстан шығу жолы жобалық басқару принциптерін қолдануға негізделген мемлекеттік басқаруды қайта ойластыруда көрінеді [39].

Қазіргі уақытта ЖББ мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыру құралдарының бірі болып отыр. Мемлекеттік сектордағы ЖББ-дың ең жақсы тәжірибелері басқарудың осы әдісін енгізудің мақсатқа сай және қажеттілігін растайды [29, с. 65-71].

Халықаралық жобаларды басқару қауымдастығының (IPMA) мәліметтері бойынша мемлекеттік органдарда жобалық басқаруды пайдалану жобалар мен бағдарламаларды жүзеге асыруға жұмсалатын қаражаттың 20-30%-ын үнемдейді. Жетекші халықаралық және ресейлік сарапшылардың бағалауы бойынша жобаларды басқарудың қазіргі заманғы технологияларын кеңінен қолдану жалпы алғанда ел экономикасының тиімділігін кемінде 15-20%-ға арттыруға мүмкіндік береді [40].

Сонымен қатар, мемлекеттік органдарда ЖББ жалпы мемлекеттік басқаруды өзгерту үшін алғышарттар жасайды: стратегиялар мен даму бағдарламаларын барынша тиімді іске асыру [17, с. 1-16].

Сонымен қатар, соңғы уақытта жүргізілген аналитикалық зерттеулер келесілерді көрсетті [19, с. 29]:

– жобалардың 16-28 %-ы ғана белгіленген бюджет шеңберінде нақты іске асырылуда;

– жобалардың 49%-ға жуығы жоспар мен бюджеттен айтарлықтай ауытқуда;

– жобалардың 61%-да ғана жобаның мақсаты ол аяқталғанға дейін өзгеріссіз қалады;

– 23%-ға жуығы аяқталмайды.

Жобаларды тиімсіз іске асырудың кең таралған себептері [19, с. 29]:

– ресурстарды пайдаланудың тиімсіздігі;

– жобалау жұмысы үшін мамандар мен менеджерлердің жетіспеуі немесе болмауы;

– жобалау жұмысы үшін мамандар мен менеджерлерде құзыреттіліктің жеткіліксіздігі немесе болмауы;

– бағдарлама немесе портфель шеңберіндегі жобаларды өзара келісу мәселелері.

Осыған байланысты мемлекеттік органдарда ЖББ енгізу сапасына қойылатын талаптар деңгейі өсуде.

Жалпы алғанда, барлық әлемде бизнестің де, мемлекеттік құрылымдардың да сұранысқа ие екенін атап өтуге болады. Соңғы уақытта бірнеше инвесторлар мен ұйымдастырушылардың қатысуымен әлеуметтік жобалар, мегажобалар дамыды [17, с. 1-16].

Соңғы жылдар туралы айтатын болсақ, барлық өркениетті әлемде мемлекеттік басқару деңгейінде жобаларды басқарудың белгілі бір трендінің болуын сенімді түрде айтуға болады [27, с. 52-57].

ЖББ мемлекеттік басқаруға бизнестен келді. Алайда, жобаны басқару тәжірибесін мемлекеттік басқарудың ерекшелігін ескерместен, бизнестен «тікелей» түрде алуға болмайды. Бұл әр түрлі қолайсыз салдарға, өзгерістерге қарсы тұруға және мемлекеттік органдардың қызметкерлері тарапынан да, мемлекеттік қызметтерді пайдаланушылар тарапынан да жаңа жүйені қабылдамауға алып келуі мүмкін [39, с. 7-15].

Осыған байланысты диссертант ЖББ мазмұнын бизнесте және мемлекеттік органдарда салыстыруды жүргізді (2-кесте).

Бизнес пен мемлекеттік органдар арасындағы қызмет негіздеріндегі кейбір қағидатты айырмашылықтарға қарамастан, жобалық басқару жұмысты ұйымдастыру нысаны ретінде билік органдарының жұмысында да қолданылуы мүмкін.

Кесте 2 – Бизнес пен мемлекеттік органдардағы ЖББ құрамын салыстыру

Көрсеткіш	Бизнесте	Мемлекеттік органда
1	2	3
Құқықтық нормаларды сақтауға қатысты	Заңнама сақталуы тиіс. Алайда, бизнесте көптеген жағдайларда мемлекетке қарағанда маневрлер үшін кеңістік көп	Құқықтық нормаларды қатаң сақтау жағдайында жобаларды ұйымдастыру: мемлекеттік сатып алу ережелері, коммерциялық ұйымдармен қарым-қатынас нормалары және т. б.
Мақсаты	Табыс пен пайда көру	Мемлекеттік стратегиялар, бағдарла малар (ұлттық жобалар), тапсырмалар шеңберінде саяси, әлеуметтік, экономикалық мәселелерді шешу.
Пәні	Одан әрі табыс пен пайда көру үшін басым инвестициялық жобалар	Түрлі үлгідегі, соның ішінде әлеуметтік жобалар
Жобаға қойылатын талаптарды кім қалыптастырады?	Акционерлер, бизнес иелері	Талаптар, әдетте, иерархия бойынша жоғарыдан төмен түседі
Тапсырыс беруші лер, жобаның бастамашылары	Акционерлер, бизнес иелері	Жобаға тапсырыс беруші мемлекеттік органның басшылығы немесе бөлім шесі, сондай-ақ министрлік немесе тіпті елдің басшылығы болуы мүмкін
Жобаны орындаушылар	Коммерциялық ұйымның қызметкерлері мен серіктестері	Мемлекеттік органдардың қызметкерлері, мемлекеттік-жеке меншік әріптестік жағдайында коммерциялық ұйымдар
Инвесторлар	Бизнес өкілдері	Мемлекеттік органдар, мемлекеттік - жекешелік әріптестік болған кезде коммерциялық ұйымдар. Мемлекет бюджетінен қаржы ресурстарын тартудың өзіндік ерекшелігі бар.
Өзгерістерге қатынасы	Икемді жедел ден қою	Бәсекелестіктің болмауына байланысты консервативтік қатынас
Билік иерархиясына қатынасы	Ұйымдастыру шеңберінде бөлімшелер арасындағы өзара қарым-қатынасты белгілейтін ұйымның құрылымы мен ішкі нормативтік құжаттар	Мемлекеттік органдарда жобалық басқару билік иерархиясын жоймайды және кез келген жоба жоғары деңгейдегі билік органдарына есеп береді.
Стейкхолдерлер	Әдетте, саны шектеулі	Жобалардың стейкхолдерлері көп. Мемлекеттік органдардағы жобалар тек мемлекеттік органдар үшін ғана емес, сонымен қатар мемлекет, жалпы қоғам үшін де маңызды.
Жариялылық	Ұйымның ішкі ісі	Қоғамдық бақылау және жария есептілік.
Жоба өнімінің ерекшелігі	Коммерциялық ұйымда жоба өнімі: жаңа қызмет, мәселені шешу, берілген көрсеткішті жақсарту	Мемлекеттік органдарда жоба өнімі: жаңа мемлекеттік қызмет, мәселені шешу, берілген көрсеткішті жақсарту (жобаның мақсатына байланысты),

2-кестенің жалғасы

1	2	3
	(жобаның мақсатына байланысты), жаңа құжатты әзірлеу болуы мүмкін. Жоба өнімін тұтынушылар: азаматтар, ұйым қызметкерлері және басқа да мүдделі тұлғалар мен ұйымдар бола алады.	жаңа құжатты әзірлеу болуы мүмкін. Жоба өнімін тұтынушылар: азаматтар, мемлекеттік органның қызметкерлері және басқа да мүдделі тұлғалар мен ұйымдар бола алады.
Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [39, с. 7-15; 41, 42]		

Мемлекеттік органдардың ЖББ-да жобалар стейкхолдерлерінің құрылымы мен рөлінің ерекшелігі атап өтіледі. Коммерциялық ұйымдардағы жобалардың стейкхолдерлерінің рөлі, талаптары мен үміттеріне қатысты Е.А. Киммен [9, с. 3-22] талдау жүргізілді. Атап айтқанда, стейкхолдерлер төмендегідей бөлінген: акционерлер, жоба командасы, клиенттер, жеткізушілер, кәсіподақтар, мемлекеттік билік өкілдері, әлеуметтік және қоғамдық топтар. Стейкхолдерлердің әрбір тобының өз мүдделері мен жобалардан үміттері бар.

Алайда, стейкхолдерлердің құрылымы, олардың коммерциялық ұйымдардың жобаларына қатысты талаптары мен үміттері мемлекеттік органдарға да автоматты түрде көшіріле алмайды. Бұл мемлекеттік органдардағы жобалардың стейкхолдерлерінің әр түрлі топтары орындайтын функциялар мен міндеттер туралы ұғымдарды жинақтау және құрылымдау, сондай-ақ мемлекеттік органдардағы жобалардың нәтижелеріне қатысты стейкхолдерлердің талаптар мен үміттеріінің құрылымын әзірлеу қажеттілігін айқындады.

Мемлекеттік орган іске асыратын жобаның стейкхолдерлерінің авторлық құрылымы 6-суретте көрсетілген.



Сурет 6 – Мемлекеттік орган жүзеге асырылатын жобаның мүдделі тараптарының құрылымы

Ескерту – Автор ұсынған

3-кестеде Стейкхолдерлердің талаптары мен күтетін нәтижелері жинақталған.

Кесте 3 – Стейкхолдерлердің талаптары мен күтетін нәтижелері

Стейкхолдерлер	Стейкхолдерлердің талаптары	Стейкхолдерлердің күтетін нәтижелері
1	2	3
Жоба командасы	- Түсінікті міндеттер мен мақсаттар. - Қажетті ресурстар мен құралдар. - Оқыту және дамыту. - Әріптестер мен басшының қолдауы. - Еңбекті әділ бағалау.	- Маңызды жобаға үлес қосу мүмкіндігі. - Өз дағдылары мен тәжірибесін дамыту. - Командалық рухты нығайту. - Өз жетістіктерін мойындау. - Лайықты жалақы. - Қауіпсіз және жайлы еңбек жағдайларын қамтамасыз ету. - Еңбек заңнамасын сақтау. - Әлеуметтік кепілдіктер беру.
Мемлекеттік органның өзге қызметкерлері	- Жобаның олардың жұмысына минималды әсері. - Жобаны іске асыру барысы туралы уақтылы хабардар ету.	- Олардың жұмысының тұрақтылығын сақтау. - Еңбек жағдайының нашарламауы.

3-кестенің жалғасы

1	2	3
	- Жоба бойынша өз ұсыныс тары мен ескертулерін білді ру мүмкіндігі. - Ұжымдық KPI орындау кезінде табыс деңгейін арттыру	- Жалпы мемлекеттік органның үздіксіз жұмысын қамтамасыз ету.
Мемлекеттік органның басшылығы	- Мемлекеттік органның жал пы даму стратегиясымен байланысты жобаның мақсат тары мен міндеттерін нақты пайымдау. - Қажетті ресурстармен қам тамасыз ету (қаржыландыру, персонал, Ақпараттық жүйелер). - Шешім қабылдау үшін өкілеттіктерді беру. - Жобаның мүдделерін қол дау мен қорғауды қамтама сыз ету.	- Жобаны мерзімінде, бюджет шеңберінде және бекітілген талаптарға сәйкес табысты іске асыру. - Жобаның мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізу. - Мемлекеттік орган жұмысының тиімділігін арттыру. - Көрсетілетін мемлекеттік қызметтердің сапасын жақсарту. - Азаматтардың өмір сүру деңгейін арттыру.
Мемлекеттік орган тиесілі министрлік, ведомство	- Бекітілген мақсаттар мен міндеттерге сәйкес жобаны іске асыру. - Жобаның орындалу барысы туралы ақпаратты уақтылы ұсыну. - Белгіленген мерзімдер мен бюджетті сақтау. - Бөлінген ресурстарды тиім ді пайдалану.	- Министрліктің/ведомствоның мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізуге ықпал ететін жобаны табысты іске асыру. - Мемлекеттік орган жұмысының тиімділігін арттыру. - Көрсетілетін мемлекеттік қызмет тердің сапасын жақсарту. - Азаматтардың өмір сүру деңгейін арттыру.
Жоба өнімін қолданушылар	- Олардың үміттері мен қажеттіліктеріне сәйкес келетін өнім немесе қызмет. - Жоғары сапалы жұмыс. - Мерзімдерді уақтылы орындау. - Өнімді немесе қызметті пайдаланудың қол жетім ділігі мен қарапайымдылығы. - Сапалы оқыту және пайдаланушыларды қолдау.	- Жобаның өнімін немесе қызметін пайдаланудан қанағаттану. - Олардың мәселелерін шешу. - Олардың жұмысының тиімділігін арттыру. - Олардың шығындарын азайту. - Олардың өмір сүру сапасын жақсарту.
Серіктестер, жоба үшін ресурстарды жеткізушілер	- Жобаның мақсаттары мен міндеттерін нақты түсіну. - Жұмыс жоспарымен және күнтізбелік кестемен танысу. - Қажетті ақпарат пен құжаттамаға қол жеткізу. - Мердігерлік шарттың талап тарына сәйкес орындалған жұмыстарға уақтылы ақы төлеу.	- Жоба командасы мен мемлекеттік орган тарапынан жоба туралы толық және дұрыс ақпарат беру. - Қажетті ақпарат пен құжаттамаға үздіксіз қол жеткізуді қамтамасыз ету. - Төлем кестесін ұсыну. - Жобаны үздіксіз қаржыланды руды қамтамасыз ету.

3-кестенің жалғасы

1	2	3
Мемлекет азаматтары	- Олардың үміттері мен қажеттіліктеріне сәйкес келетін өнім немесе қызмет. - Жоғары сапалы жұмыс. - Өнімнің/қызметтің сенімді лігі мен беріктігі. - Заманауи стандарттар мен талаптарға сәйкестігі. - Жоба туралы ашық және қолжетімді ақпарат. - Азаматтардың жобаны талқылауға қатысу мүмкін дігі. - Жобаның орындалу барысы туралы тұрақты есеп. - Жоба орындаушыларының оның нәтижелері үшін жауапкершілігі. - Жобаны іске асыру нәтиже сінде азаматтарға келтірілген залалды өтеу.	- Азаматтардың қажеттіліктері мен үміттерін ескере отырып, өнімді/қызметті әзірлеу. - Өнімнің/қызметтің жоғары сапа сын оның өмірлік циклінің барлық кезеңдерінде қамтамасыз ету. - Сапаны тұрақты бақылауды жүргізу. - Жоба туралы ақпаратты ашық қолжетімділікте орналастыру. - Жоба бойынша қоғамдық тың даулар өткізу. - Азаматтардың сұрақтар қою және өз ұсыныстарын білдіру мүмкін дігін қамтамасыз ету. - Жобаны іске асыруға жауапты тұлғаларды анықтау. - Жобаның орындалу барысын бақылау тетік терін әзірлеу. - Жоба бойынша міндеттемелерді орындамағаны немесе тиісінше орындамағаны үшін жауапкер шілік шараларын көздеу.
Ескерту - Автор ұсынған		

Стейкхолдерлерді талдаудың ұсынылған нәтижелері ЖББ әдіснамасында пайдаланылуы мүмкін. Стейкхолдерлер мүдделерін есепке алу жобаларды тиімді іске асыру үшін алғышарттар жасайды.

Осылайша, ЖББ-ны мемлекеттік органдарда енгізу орынды. Ол келесідей мүмкіндіктер береді:

– ресурстарды пайдаланудың нәтижелілігі мен тиімділігін арттыру;

– мемлекеттік органдар қызметінің клиентке бағдарлануын жақсарту;

– мемлекеттік органның экономикалық қауіпсіздігіне қауіп-қатерді төмендету;

– мемлекеттік басқарудың бейімделуін жақсарту;

– нарықта салауатты бәсекелестіктің күшеюіне ықпал етеді;

– тұрақты даму бағдарламаларын тиімді жүзеге асыруға ықпал етеді.

Алайда, мемлекеттік органдарда ЖББ-ны енгізу жобасында ескерілуі қажет өзіндік ерекшеліктерімен сипатталады.

Мемлекеттік органдарда жобалық-бағдарланған басқару жүйесі: міндеті, құрылым моделі, компоненттердің мазмұны.

Жүйелілік қағидатына сүйене отырып, кез-келген басқару, оның ішінде жобалық-бағдарланған басқару жүйе түрінде ұсынылуы мүмкін - жобаға бағытталған басқару жүйесі (ЖББЖ).

ЖББЖ – атқарушы биліктің мақсаттарына негізінен жобаларды іске асыру арқылы қол жеткізілетін басқару жүйесі [43].

Жүйелік тәсілді негізге ала отырып, ЖББЖ ұйымды басқару жүйесінің бөлігі болып табылады (7-сурет).



Сурет 7 – ЖББЖ концептуалды орналасуы

Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [2, с. 24-39]

4-кестеде ұйымдар (мемлекеттік органдар) үшін ЖББЖ мақсаты автормен жалпыланды.

Кесте 4 – Ұйымдар (мемлекеттік органдар) үшін ЖББЖ мақсаты

Мақсаты	Сипаттамасы
1	2
Ұйымда басқару деңгейлерін интеграциялау	Төмен тұрған деңгей жоғары тұрған деңгейге негізделетін, ал әрбір жоғары тұрған деңгейдің есептілігі төмен тұрған деңгейге негізделетін жоспарлаудың, орындаудың және бақылаудың толассыз жүйесін қалыптастыру маңызды. Осы мақсаттар үшін: - әр деңгей үшін өзгерістерді жоспарлау, бақылау және басқару мерзімділігі мен мерзімдерін белгілеу қажет; - деңгейлерді интеграциялау принциптерін анықтау (жоспарлау, бақылау, өзгерістерді басқару); - деңгей бойынша бақылау нүктелерінің түрлерін белгілеу, әр деңгей үшін бақылау нүктелерінің оңтайлы санын орнату; - өзгерістерді тура жоспарлау, бақылау және басқару рәсімдерін әзірлеу; - өзгерістерді тура жоспарлау, бақылау және басқару рәсімдерін автоматтандыруды пайдалану.
Жобааралық интеграцияны қамтамасыз ету	Ұйымдағы жобалар өзара байланысты, бұл бір жобалардың басқалардың салдарынан үзілуіне әкеп соғады. Жобаларды іске асыру тиімділігін арттыру мақсатында, жобалар арасындағы қатынастар ескерілген кезде, жобалардың бір-біріне әсері және жобалардағы өзгерістерді басқару, мысалы, кейінге қалдыру, бюджеттеу, ресурстарды жоспарлау сияқты қатынастарды ескере отырып, ұйым жобалардың бірігуін қамтамасыз етуі керек.

4-кестенің жалғасы

1	2
Жобалық-процесстік интеграцияны қамтамасыз ету	Ұйымда бір мезгілде процесстік және жобалық қызметі жүзеге асырылады, олар бір-бірімен әрдайым келісілмеген. Бұл қақтығыс аймағының пайда болу себебі болып табылады (адами, уақыт және қаржы ресурстары үшін қақтығыс). ЖББ міндеті - бұл даулы аймақты азайту үшін процесстік және жобалық басқаруды синхрондау.
Тәжірибені жинақтау және үздік тәжірибелерді тарату.	Жолға қойылған ЖББЖ жобаларды басқаруды орталықтандыруға, оларды құрылымдауға, озық тәжірибелерді белгілеуге және оларды таратуға мүмкіндік береді. Болашақта бұл қиын көшірілетін нақты артықшылық болып табылады.
Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [33, с. 45; 41, с. 48; 44, 45]	

Өз уақытында түрлі салалар менеджментінің өкілдері арасында сауалнама жүргізілді [19, с. 41]. ЖББЖ енгізгеннен кейін ұйымдар қызметінің тиімділігі бағаланды. Респонденттер ЖББЖ енгізгеннен кейін жақсартудың мынадай себептерін атап өтті (тізімде басымдықтың кему дәрежесі бойынша ұсынылған):

– жобалардың өзекті жалпы бейнесін қалыптастыру;

– жобалау қызметіне қатысушылар арасында құқықтар мен міндеттерді нақты бөлу;

– жобаларды орындауда уақытша кідірістерді қысқарту;

– жобалар арасында ресурстарды бөлу тиімділігін арттыру;

– жобалар бюджеттерінен асып кету жағдайларын қысқарту;

– тапсырыс берушілердің жобалардың нәтижелеріне қанағаттануын арттыру.

ЖББЖ құрылымы жобаны басқаруды ұйымның бүкіл басқару жүйесіне қосуды рәсімдеуді қамтиды.

Мәселен, Ресей Федерациясының Экономикалық даму министрлігінің Әдістемелік ұсыныстарына сәйкес [43], ЖББЖ жүйесі басқару деңгейінің құрылымы түрінде ұсынылған. Стратегиялық деңгейде – стратегиялық басқару, тактикалық деңгейде - жобалар портфельдері мен бағдарламаларын басқару, оперативті деңгейде - жобалар мен процестерді басқару және операциялық деңгейде - операциялық басқарумен ерекшеленеді (8-сурет).

Мұндай жүйеде басқарудың негізгі процестері:

– жоспарлау;

– орындау;

– бақылау.

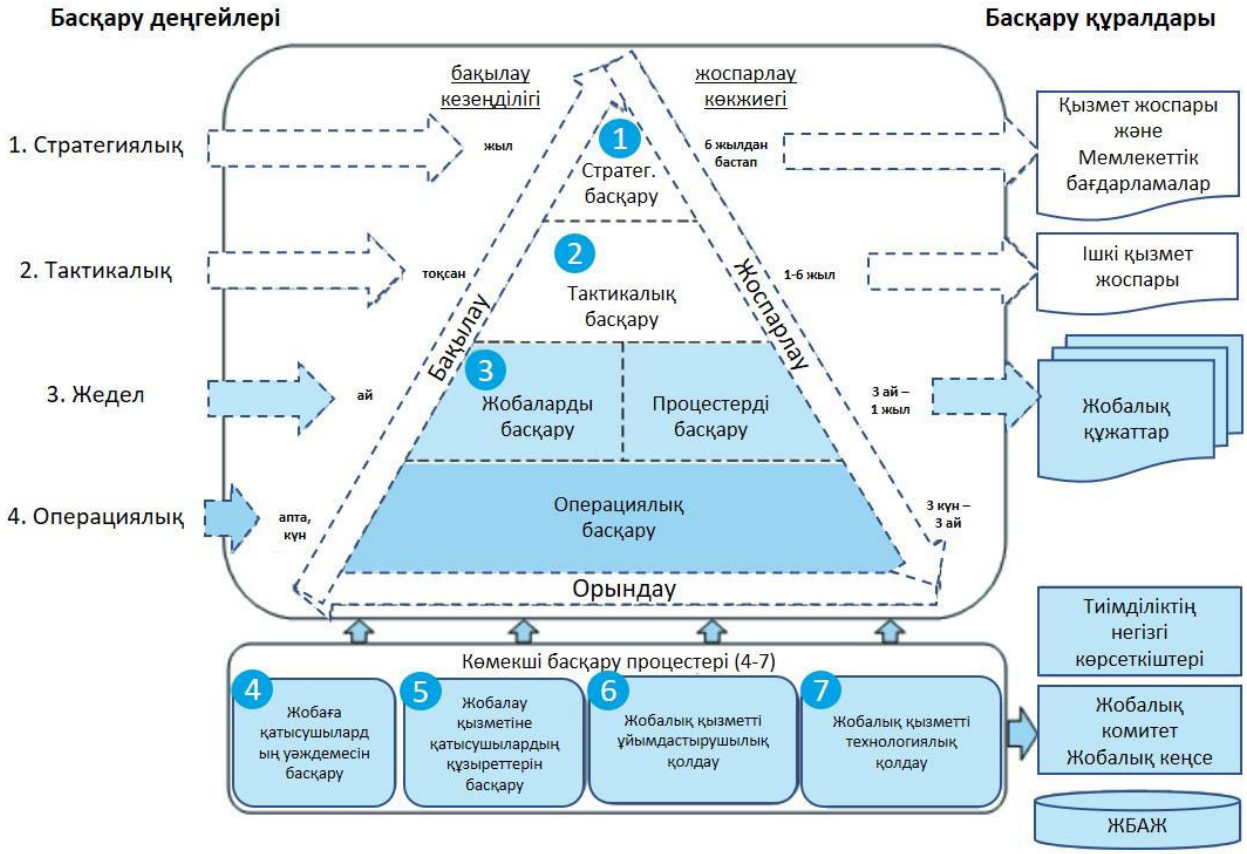
Сондай-ақ қосалқы процестер де көрсетілген:

– жобаға қатысушылардың мотивациясын басқару;

– жобалық қызметке қатысушылардың құзыреттілігін басқару;

– жобалық қызметті ұйымдастырушылық қолдау;

– жобалық қызметті технологиялық қолдау.



Сурет 8 – РФ Экономикалық даму министрлігінің әдістемелік ұсыныстарына сәйкес ЖББЖ құрылымының моделі

Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [43]

Жоғарыда ұсынылған құрылым ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ-ды ресімдеу үшін пайдаланылуы мүмкін. Алайда, бақылау және талдау тұрғысынан қарағанда, ЖББЖ-нің мұндай көрінісі өте үлкен болып табылады. Бақылау және талдау үшін ЖББЖ-нің нақты компоненттерін бөлу қажет.

В.Е. Зайковский [19, с. 29] жобаны басқарудың корпоративтік жүйесін былай түсіндіреді:

– жобаларды басқару үшін қолданылатын құралдар, әдістер, әдістемелер, ресурстар мен рәсімдер жиынтығы;

– жобаларды іске асыру үшін шектеулі ресурстарды тиімді басқару жүйесі;

– персоналды, жобаны басқарудың әдістемесін және ақпараттық жүйесін қамтитын және жобаларды уақытында, белгілі бір сапада, белгілі көлемде және бюджеттен асырмай аяқтауға мүмкіндік беретін басқару жүйесі.

Мұндай анықтама біршама нақтыланбаған, бірақ онда талдау үшін қол жетімді ЖББЖ компоненттерінің тізімі бар. Сондай-ақ В.Е. Зайковский мемлекеттік органдар үшін аумақтық кеңейту стратегиясын іске асыру кезінде жобаларды басқарудың корпоративтік жүйесінің құрамдас бөліктерінің жеке тізімін ұсынады [19, с. 78]: инфрақұрылым, стандарттар, қызметкерлер,

жобаның корпоративтік мәдениеті, стратегиялық сәйкестікті қамтамасыз ету құралдары.

В.Э. Зайковскийдің көзқарасының ерекшеліктерінің бірі дәстүрлі бюрократиялық және кәсіпкерлік мәдениеттерден ерекшеленетін корпоративтік жобалық мәдениетті бөліп көрсету болып табылады [19, с. 70-80]:

– нәтижеге бағытталу;

– жобаларда бірнеше рет іске асырылуы мүмкін мүмкіндіктерге қатынасы;

– құзыреттіліктің бірінші кезектегі маңыздылығы;

– екі жақты бағынышты және үлкен дербестікке жол беретін матрицалық және жобалық ұйымдастыру құрылымдарында жұмыс істей білу;

– командада жұмыс істей білу;

Әдебиетте «корпоративтік жобалық мәдениет» терминінің болуына қарамастан, оны диагностикалау әдісі мемлекеттік органдарда ұсынылған жоқ. Сонымен бірге, бұл мәселені шешу ЖББЖ енгізу кезінде өзгерістерді басқаруды жақсартуға мүмкіндік береді.

Жүйенің компоненттік ұсынымы идеясын дамыта отырып, диссертант басқару жүйесін дәстүрлі анықтауға тоқтаған жөн деп санайды [46]: «барлық элементтердің, ішкі жүйелер мен олардың арасындағы байланыстардың, сондай-ақ ұйымның белгіленген жұмысын қамтамасыз ететін процестердің жиынтығы».

Ұқсастық бойынша диссертант келесі авторлық анықтаманы ұсынады: «жобалық-бағдарланған басқару жүйесі - бұл элементтердің, ішкі жүйелер мен олардың арасындағы коммуникациялардың, сондай-ақ ұйымдағы жобалық басқаруды қамтамасыз ететін процестердің жиынтығы».

Осы авторлық анықтамаға және В.Э. Зайковский [19, с. 81] бойынша жобаларды басқару жүйесінің компоненттік құрамына сүйене отырып, диссертант ЖББЖ компоненттерінің моделін ұсынады (9-сурет).



Сурет 9 – ЖББЖ компоненттерінің моделі

Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [19, с. 81; 47, 48]

Бұл модель ЖББ тиімділігін бағалау міндеттерін шешу кезінде негізге алынуы мүмкін. Ол үшін компоненттердің құрамына сипаттама беру қажет (5-кесте).

Кесте 5 – ЖББЖ компоненттерінің сипаттамасы

ЖББЖ компоненттері	Сипаттама
Ұйымдастыру	Жобаларды басқарудың рөлдік (ұйымдастырушылық) құрылымы жобалардың ерекшелігіне байланысты белгілі бір дәрежеде әртүрлі болуы мүмкін, бірақ әрбір жобада мынадай рөлдер анықталуы тиіс: тапсырыс беруші, басшы, куратор, команда. Ұйымдастыру құрылымында жобаларды басқару үшін жауапкершілік орталықтарының болуы, мысалы, жобалық комитет, жобалық офис және т. б. Келісілген рөлдер мен функциялар (жоба менеджері, жоба кураторы және т.б.). Командалық жұмыс рухына жауап беретін корпоративтік мәдениет және басқару стилі.
Ресурстар	Персонал: құзыреттілік, адалдық, мүмкін болатын өзгерістерге дайындық. Қаржы: жеткілікті, қаржылық мәселелер. Жобалық қызмет процесстік қызметпен қатар жүзеге асырылатындықтан, ЖББЖ-да жобалау және процесс қызметі арасында әрқашан ресурстарды бөлуді ұтымды ету мәселесі тұрады.
Әдістеме	Жобаларды басқарудың корпоративтік стандарты: - глоссарий, компания үшін бірыңғай жіктеме және жобаларды, бағдарламаларды және портфельдерді сипаттау құрылымы; - ЖБ біріздендірілген процестері: мысалы, PMBOK стандартына сәйкес; - ЖБ процестерін құрайтын рәсімдердің мазмұны; - барлық ұйымдар мен жеке жобалар деңгейінде ЖБ ұйымдық құрылымы; - құжаттардың типтік үлгілері, есептілік нысандары, басқару рәсімдеріне қатысты әдістемелер; - қолданылатын технологиялар, мысалы, Waterfall, Agile, Scrum. Ішкі корпоративтік стандарттарды құру кезінде басқару ЖБ бойынша халықаралық немесе ұлттық стандарттарға сүйенуі тиіс.
Техникалық құралдар және бағдарламалық қамтамасыз ету	ЖБАЖ ЖБ рәсімдерін қолдауды қамтамасыз етеді, жобаларды сипаттаудың жалпы моделіне сүйенеді және негізгі қатысушылардың рөлдеріне сәйкес жұмыс орындарын қамтиды. Мамандандырылған бағдарламалық қамтамасыз ету (жобаларды жоспарлау және басқару үшін қолданылатын бағдарламалық қамтамасыз ету келесі түрлерге бөлінеді: - әдетте бастама сатысында қолданылатын бизнес-жоспарлау және қаржылық модельдеуге арналған жүйелер. ТМД елдерінде екі өнім таратылады: «Project Expert» және «Альт-Инвест»; - Күнтізбелік жоспарлауды басқару үшін БҚ: MS Project, Open Plan, Primavera; - Жоба бюджетін басқару үшін БҚ: Cobra, CM Pro және т.б.; - Тәуекелдерді басқару үшін БҚ: Risk+, Risk Analyser for Excel және т.б.; - Жобаның бірыңғай коммуникациялық кеңістігін қалыптастыратын БҚ: MS Project Server, MS Share Point, 1С: Битрикс.
Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [19, с. 81; 47, с. 42-47; 48]	

ЖББЖ компоненттеріне жан-жақты баға бере отырып, ЖББЖ жағдайын зерттеуге болады. Ұсынылған модель ЖББЖ ағымдағы профильдердің мәліметтерін алу үшін, сондай-ақ жаңа/жаңартылған жүйені құру үшін пайдаланылуы мүмкін.

Осылайша, сапалы ұйымдастырылған ЖББЖ жобалау қызметі жетістігінің негізгі факторы болып табылады. Жобаларды, жобалардың бағдарламалары мен портфелін жүйелі түрде іске асыратын ұйымдар үшін - ЖББЖ енгізу қажет болып табылады. Тәжірибеде ЖББЖ құру және талдау кезінде, ЖББЖ компоненттерінің модельдерін басшылыққа алған жөн.

1.2 Мемлекеттік органдар қызметінде процесстік және жобалық басқаруды үйлестіру мәселелері

Процесстік және жобалық басқарудың ерекшеліктері. Соңғы жылдары көптеген дамыған және дамушы елдердің мемлекеттік басқаруы нақты нәтижелерге қол жеткізуге бағытталған болғандықтан, мемлекеттік органдарда тұрақты иерархиялық құрылым шеңберіндегі процесстік қызметтен нақты мақсаттар мен оларды іске асыру мерзімдерін қалыптастыра отырып, жобалық жұмысқа көшу қандай да бір дәрежеде жүзеге асырыла бастады [33, с. 12].

Қазіргі мемлекеттік органда әдетте процесстік және жобалық қызметін шартты түрде бөлуге болады. Біріншісі циклдық, қайталанатын сипатқа ие. Көбінесе, ұйымдастыру және нақты процестерді жүзеге асыру үшін құрылады. Ал, керісінше, әртүрлі көрсеткіштерді дамыту, модернизациялау, жақсарту үшін сапалы жаңа өзгерістер қажет, олар жобаларды іске асыру (жобалық қызмет) арқылы жүзеге асырылады [41, с. 44]. Тиісінше, процесстік және жобалық басқаруды бөліп көрсетуге болады.

Процессті басқару – функционалдық басқаруды дамыту. Ұйымның қызметі бірқатар бизнес-процестерге бөлінеді. «Әрбір бизнес-процесс ұйым үшін қажетті және клиенттердің мүдделерін қанағаттандыратын соңғы нәтиже алуға бағытталған ұйымның ресурстарын пайдалана отырып, өзара тәуелді әрекеттердің логикалық сериялары болып табылады» [26, с. 14].

Бизнес-процесс, жобадан айырмашылығы, уақыт бойынша қайталануымен немесе көбеюімен сипатталады. Жоба «қызметтің кешенді түрлерін жүзеге асыру және уақыт, шығындар және жұмыс сапасы бойынша қатаң шектеулер кезінде үздіксіз интеграциялайтын және үйлестіретін әсерді қамтамасыз ету арқылы» бірегей өнімді құруды көздейді [49].

Жобалық басқару деп ұйымның еңбек, қаржы және материалдық-техникалық ресурстарын жоспарлау, басшылық ету, үйлестіру әдісі түсініледі, онда қойылған мақсаттарға көп жағдайда жобаларды іске асыру арқылы қол жеткізіледі [50].

Сонымен қатар, жобалық басқару әртүрлі басқару шешімдерін шешу кезінде ескерілуі қажет өзіндік ерекшелігімен сипатталады. Автор жобалық басқарудың өзіндік ерекшеліктерін жүйелендірді:

1. Тәуекел сипаты. Кез келген жобада тәуекел бар. Жобаның мақсатына жету бойынша қызмет өте ұзақ болуы мүмкін, бірақ, сонымен қатар оның

кенеттен тоқтау ықтималдығы бар, мысалы, күрт өзгерген сыртқы факторларға байланысты [12, с. 3].

2. Жобалық-бағдарланған ұйым менеджментінің алдында тұрған ерекше міндеттер. Атап айтқанда, құзіреттілік немесе басқа қағидалар бойынша жобаларға командаларды таңдау, қызметкерлерді жобалық қызмет жағдайында оқыту қажеттілігі [8, с. 7].

3. Жобаға қатысушылардың өкілеттіктері жобалық цикл шеңберінде ғана болады. Жобаның қатысушысы бір мезгілде сызықтық-функционалдық құрылымның өкілеттігімен де байланысты болуы мүмкін [25, с. 17].

4. Нәтижеге бағдарлау – жоба өнімі [40, с. 56].

5. Ұйымның (мемлекеттік құрылымның) қызметін олардың белсенділік деңгейі бойынша емес, олардың қызметінің соңғы нәтижесі бойынша (жоба өнімінің сапасы) бағалау керек [39, с. 15].

6. Әрбір жоба уақытша және ресурстық шеңберде шектелген. Соңында қабылдауды талап етеді [40, с. 56].

7. Жобалар бірегейлігімен сипатталады. Әр түрлі ұйымдарда жобалар деп мүлдем әр түрлі объектілерді атауға болады. Сондықтан, ұйымның жобалық қызметін талдай отырып, ең алдымен осы ұйымдағы жобалар деп аталатын нәрсені анықтаған жөн.

ҚР СТ ISO 21500-2014, ISO 21500:2012 [5] стандарттарында «жобалық басқару» термині қолданылмайды. Онда «жобаларды басқару» термині көрсетілген. Алайда стандартты «жобаларды басқару» сөз тіркесі жеке сипатта – нақты компанияда жобаларды басқаруды ұйымдастыру. Ғылыми әдебиетте, басқарудың тұжырымдамалық сипатын атап көрсету мақсатында компанияға «жобалық басқару» термині қолданылады [41, с. 45].

Яғни жобалық басқару-бұл бірдеңені басқару ғана емес, басқарудың тұтас тұжырымдамасы.

Е.С. Чаркина сондай-ақ «жобалық басқарудың негізгі қағидаларын атап көрсетеді: автономдық; теңгерімділік; аяқталу; функцияаралық, кешенділік; қаражатты мақсатты бөлу, жауапкершілікті шоғырландыру және дербестендіру; оптималдылық және перспективалылық» [33, с. 8].

Қазіргі уақытта посткеңестік кеңістіктегі мемлекеттік билік органдарының көпшілігінде басқару құрылымдарының функциялары мен міндеттерін барынша ұйғаратын басқарудағы процесстік тәсіл кең таралған. Процесстік тәсіл нақты бюрократиялық ұйғарымдарды, оның ішінде билік органдарына жеке бекітілген функциялар шеңберінде орындау қажеттілігін болжайды. Бұл бір жағынан бақылаудың, тәртіптің және жауапкершіліктің сапалы жүйесін құруға мүмкіндік береді, бірақ сонымен қатар шығармашылық элементтерді енгізуді қиындатады, бөлімшелер арасындағы коммуникацияның икемділігі мен тиімділігін төмендетеді [17, с. 1-16].

Мемлекеттік бағдарламалар мен жобаларды іске асыруда процесстік басқаруды қолданудың жағымсыз жақтары қандай? Е. С. Чаркина тиісті зерттеу жүргізу арқылы мынандай шешімге келді: «осындай құрылымдағы жобаларды іске асыру:

– екі есе бағыну мәселесін туғызатын өкілеттілік пен жауапкершіліктің қосымша аймағын құрады;

– қаржылық және кадрлық ресурстарды бөлуді талап ететіндіктен, процесстік басқарумен және стандартты міндеттерді орындаумен мүдделер қақтығысын жасайды;

– сыйақы мен уәждеменің қолданыстағы жүйелеріне сәйкес келмейді» [33, с. 22].

ЖББ-ның қажетті шарты ұйымда процесстік және жобалық басқаруды үйлестіру болып табылады.

Процесстік және жобалық басқаруды үйлестіру - процестің ерекшеліктері мен жағымды факторларын және жобаны басқарудың тәсілдерін ұтымды пайдалануды көздейді (6-кесте).

Кесте 6 – Процесстік және жобалық басқарудың артықшылықтары мен кемшіліктерінің жиынтығы

Артықшылықтары	Кемшіліктері
Процесстік басқару	
- дара басшылық қағидасын іске асыру үшін ең жақсы жағдайлар; - персоналдың жұмысы үшін түсінікті және тұрақты жағдайлардың болуы; - операциялық қызметке жақсы икемділік; - бөлімшелерді мамандандырудың болуы, бұл мониторинг үшін ыңғайлы.	- бөлімшелер арасындағы коммуникацияның қиындықтары. - жобаны бақылау тиімсіз (жүйе жобаның тұтас бейнесін бермейді); - қызметкерлерді нәтижеге ынталандыру құралдарын енгізу қиындығы.
Артықшылықтары	Кемшіліктері
Жобалық басқару	
- жоба нақты тапсырманы жүзеге асыру үшін арнайы құрылған уақытша дербес бөлімше (кәсіпорын) ретінде құрылады. Ұйым үшін жобамен байланысты барлық нәрсе-бұл уақытша; - жоба командасы жобаны іске асыру кезеңінде ғана уақытша құрылады. Жоба аяқталғаннан кейін команда таратылады. Ұйым үшін қажетсіз персоналды ұстаудың қажеті жоқ; - белгілі бір нәтижеге назар аудару; - қызметкерлерді нәтижеге ынталандырудың жақсы шарттары;	- жобалық басқару тек жобалар шеңберінде ғана тиімді. Операциялық қызмет міндеттерін шешуде жобалық басқару тиімсіз; - заманауи жобалар өздері өмір сүре алмайды. Жоба жұмысы процесске байланысты; - ұйымның стратегиясымен байланыстырудағы мүмкін болатын қиындықтар.
- кез келген жоба басқарудың қаржылық жағын оңтайландыруға мүмкіндік береді.; - қойылған мақсаттарға қол жеткізу мүмкіндігін арттыру	
Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [17, с. 5; 26, с. 14; 39; 51-53]	

Осы кемшіліктерді талдау негізінде жобаларды дәстүрлі процестерді басқару аясында ғана жүзеге асыру тиімсіз деп айтуға болады.

Егер процесті басқару «директива - іске асыру - бақылау» цикліне

негізделген болса, онда жобаны басқару белгілі бір нәтижеге қол жеткізуге бағытталады [17, с. 5].

Жобаларды іске асыру уақытша ұйымдастыру құрылымын және тиісті (жобалық) басқару жүйесін құруды талап етеді.

Кез-келген жобада әрдайым кезеңдер болады [17, с. 12]. Кезеңдердің мазмұны жобаларды басқару стандарттарымен реттеледі. Мысалы, PMBOK стандартына сәйкес кезеңдер былай бөлінеді [20, p. 31-61]:

1) аналитикалық (мәселелік бағдарланған жағдайды талдау);

2) тұжырымдамалау (мақсаттар мен міндеттер иерархиясын құру);

3) инструментализация (жоба аясында қызметті жүзеге асырудың тиімді құралдарын таңдау);

4) іс-шаралар жоспарын нақтылау (шаралар деңгейіне және оларды жүзеге асыру тәртібіне (кестесіне) дейін);

5) жобалау бюджеті (қаржылық жоспарлау);

6) тиімділікті бағалау, нәтижелерді күтілетін нәтижелермен салыстыру.

Ұлыбритания үкіметінің әлеуметтік жобалар стандарты ретінде әзірленген Projects in Controlled Environments 2 (PRINCE 2) стандарты бойынша келесі кезеңдерге бөлінеді [54]:

1) жобаның негіздемесі;

2) ұйым – жоба тобы мүшелері арасында рөлдер мен міндеттерді бөлу;

3) сапаға қойылатын талаптарды және оларға жету жолдарын айқындау;

4) жоспарлау – кезеңдердің мазмұнын нақтылау;

5) тәуекелдер мен оларды жеңудің жолдарын анықтау;

6) өзгерістерді басқару (жобаны іске асыру барысында жаңа міндеттердің пайда болуымен байланысты әртүрлі өзгерістер болуы мүмкін; бұл жағдайда жоба уақыт өте келе өзгеруі мүмкін, сонымен бірге дами алады);

7) іске асыру.

Жобаны іске асыру кезеңдері, өз кезегінде, жеке процестер мен рәсімдерден тұрады.

Осылайша, процестік және жобалық басқару мемлекеттік органдар қызметі үшін қажет. Егер тапсырма белгілі бір уақыттан кейін белгілі бір нәтижеге қол жеткізуді қажет етсе, жобаны басқаруға басымдық беріледі. Функцияларды жүйелі түрде орындауға қатысты болған кезде процестерді басқаруға кеңес беріледі.

Жобаға бағдарланған тәсілді жүзеге асыру кезінде процесстер мен жобаларды басқарудың синхрондау әдістемесі.

ЖББ-да басты міндет болып – процестік және жобалық қызметті үйлестіру табылады, осылайша:

– басқарудың процестік және жобалық нысандарының артықшылықтарын сақтау;

– басқарудың процестік және жобалық нысандарындағы кемшіліктерді азайту.

Автордың жобалық-бағдарланған тәсілді енгізу кезіндегі процесстер мен жобаларды басқаруды синхрондауды тәжірибелік іске асыру мәселесі келесі аспектілерден көрінеді (7-кесте).

Кесте 7 – Жобалық-бағдарланған тәсілді енгізу кезінде процесстік және жобалық басқаруды синхрондаудың мәселелік аспектілері

Мәселелік аспект	Қысқаша сипаттамасы	Теріс салдарды жою бойынша ұсыныстар
Қызметкерлердің қосымша жұмысы	Жобаны басқару ағымдағы іс-әрекеттен оқшауланған емес, бұл шектеулі адамдық және қаржылық ресурстарды ескере отырып, орындаушыларға жүктеме мен олардың қосымша функцияларды орындау қажеттілігін арттырады. Оның үстіне, бұл мәселені одан әрі ушықтыратын қос бағыныштылық және қос есеп беру бар.	Қызметкерлерді ынталандыру жүйесіндегі жүктемені ұлғайтуды ескерген жөн
Ұйымдық құрылымды өзгерту қажеттілігі	Сызықтық-функционалдық иерархиялық басқару құрылымын шамадан тыс бюрократизациялау жобаны басқаруда бірқатар мәселелерді тудырады (жоғарыда талқыланады). Сондықтан, толыққанды ЖББЖ енгізу үшін жобаларға бағытталған құрылымдарды енгізу сияқты ұйымдық құрылымдағы өзгерістер де қажет.	Басқарудың процесстік нысаны бар ұйымдарда басшының жауапкершілігі нақты міндеттерді шешу, процестерді қалыптастыру және ұжымды бақылау болып табылады. Жобалық тәсілді енгізу кезінде процесстер сатылары мен олардың шекараларын бақылау функционалдық басшылардан жоба басшыларына өтеді. Осыған байланысты ұйым қызметінің тұрақтылығын қамтамасыз ету және тиімділігін арттыру үшін процесстік және жобалық қызметті қатар атқарудың формальды ережелерін анықтау қажет Жобалық-бағдарланған ұйымдарды енгізудің жеке әдістемесі (төменде қаралған).
Жобалық және процесстік қыз меті арасында ресурстарды бөлу мәселесі	Қарастырылып отырған контек сте-бұл ресурстарды (қаржылық, кадрлық және т.б.) бөлу басымдықтарының мәселесі.	Шешім кешенді болуы тиіс: - бизнес-үдерістерді формализа циялау; - шешімдерді қабылдауды қол дау жүйесінің болуы; - басқа мәселерді шешуге (қо сымша жұмыс ұжымды бейімдеу, ұйымдастыру құрылымын)
Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [26, с. 14; 33, с. 22]		

Мемлекеттік органдардың ұйымдық құрылымын ЖББ ерекшелігіне сай өзгерту мәселесін бөлек қарастырайық.

ЖББ үшін ұйымдастыру құрылымының сапасы келесі өлшемдер бойынша бағаланады [55]:

1) шешім қабылдау жылдамдығы. Мемлекеттік органның ауқымдылығын ескере отырып, белгілі бір оқиғаға «төменнен» реакциясы жай ғана байланысты болмайтын жағдай туындауы мүмкін;

2) қабылданатын шешімдердің шығынды болуы. Бюрократиялық аппараттың кеңею тенденциясы, бюджеті шектеулі болған кезде, оларды қаржыландыру көлемінде мемлекеттік органның әртүрлі құрылымдары арасындағы бәсекелестік ретінде көрінуі мүмкін бюрократиялық мүдделер дилеммасын тудырады;

3) қабылданатын шешімдердің нақты құндылығы. Шешім қойылған мақсатқа сәйкес келуі қажет. Мемлекеттік органның мақсаттары ішке де, сыртқа да бағытталуы мүмкін. Шешімнің мәні оның мақсатына қаншалықты сәйкес келетініне байланысты анықталады;

4) нақты өкілеттіктері бар жауапты тұлғалардың болуы. Қажетті өкілеттік болмаған жағдайда бағыныштылар жоғары тұрған адамды алдап кетуге бейім. Тапсырылған міндетті шешу үшін өкілеттіліктің немесе мүмкіндіктің болмауы қызметшіге тапсырманы орындау елесін жасауға, қосып жазумен айналысуға, есептерді «жақсартылған» (бұрмаланған) ақпаратпен ресімдеуге мәжбүр етеді.

Сыртқы ортаның қазіргі заманғы сын-қатерлері жағдайында алдыңғы жоспарға ұлттық қабілеттілікті қамтамасыз ету мәселесі шығады, ол соның ішінде неғұрлым ұтымды институционалдық шарттарды қалыптастырудан көрінеді [56].

ҚР Мемлекеттік органдарындағы әкімшілік реформаның негізгі бағытын ҚР Президенті белгілейді. Осылайша, Президент Н. Назарбаев 2018 жылғы 10 қаңтардағы халыққа жыл сайынғы Жолдауында басқа да басымдықтар арасында «тиімді мемлекеттік басқару» басымдығын атап өтті [57].

Сызықтық-функционалдық құрылым жаңа талаптарға жауап бермейді. Қарастырылған талаптарды барынша қанағаттандырады, онда әрбір қызметкер бір мезгілде құрылымдық бөлімше мен жобаның басшыларына бағынады. Бұл міндеттердің басымдығын нақты анықтауды, ресурстарды ұтымды бөлуді, уақытты егжей-тегжейлі жоспарлауды және әр түрлі деңгейдегі басшылардың келісуін талап етеді [26, с. 31].

Матрицалық құрылым коммерциялық ұйымдарда процестер мен жобаларды басқаруды синхрондау үшін жиі қолданылады.

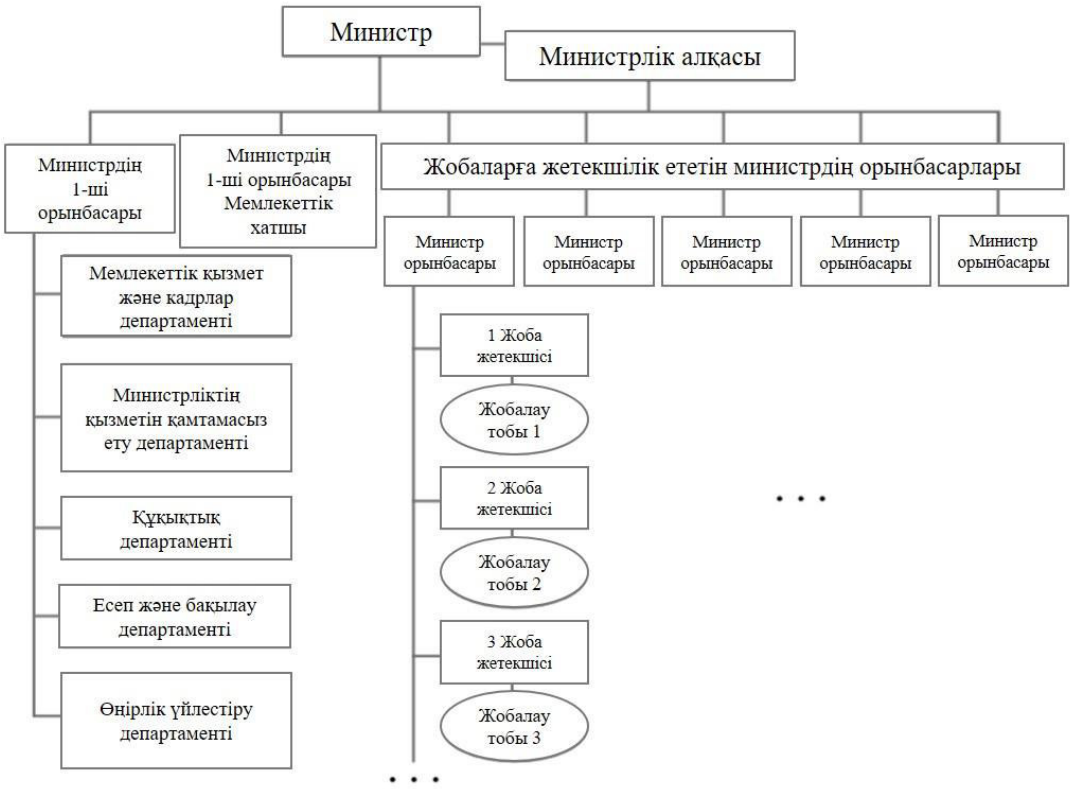
Шындығында, сызықтық және сызықтық-функционалды құрылымдардан матрицалық құрылымдарға көшу әрдайым мәселелік жағдай болып табылады, бұл қызметкерлер үшін айқын басымдықтар болмаған кезде және қос бағыныштылықта болады [26, с. 31].

Мемлекеттік органдарда матрицалық басқаруға көшу бизнеске қарағанда одан да қиын. Командалық бірліктің болмауы (немесе қос биліктің болуы), әсіресе функционалды басқару мен жоба басқару арасындағы жойқын қақтығыс

жағдайында, жағымсыз салдарға алып келуі мүмкін. Бұл матрицалық ұйымның мемлекеттік міндеттерді шешуді қамтамасыз ете алмауы. Сондықтан матрицалық ұйым мемлекеттік органдарда сұранысқа ие болмады [55, с. 222].

Алайда, бұл тек абсолютті матрица жағдайына қатысты. Мемлекеттік органның өзіндік ерекшеліктерін ескере отырып, сызықтық-функционалды иерархия мен матрицалық құрылымның ұтымды үйлесімінде мұндай құрылым болуы мүмкін. Яғни, бұл мәселені шешу мемлекеттік органға тән сызықтық-функционалдық құрылымның жеке параметрлерін матрицалық басқару құрылымының параметрлерімен синхрондаудан тұрады. Нәтижесінде жобаға бағдарланған ұйымдық құрылым (ЖБҰҚ) құрылады.

Министрлік деңгейінде осындай құрылымның мысалы 10-суретте ұсынылады.



Сурет 10 – Министрлік деңгейіндегі ЖБҰҚ үлгісі

Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [55, с. 227]

Мұндай құрылымда министрдің әрбір орынбасарында ол дербес жауапты болатын жобалар тобы құрылады. Жобалық топтарды қалыптастыру классикалық жобалық құрылымдағыдай, бірақ мемлекеттік қызмет туралы заңнамада белгіленген ерекшеліктерімен жүзеге асырылады.

В.С. Осиповтың пікірінше, жобалау тобы оған қатысу үшін жобалау тобының жетекшісі таңдаған, сарапшылар мен ғылым өкілдері уақытша негізде тартылған министрлік басшысынан, қызметкерлерінен тұруы тиіс. Жоба іске асырылғаннан кейін жоба тобы жобалық ұйым ережелері бойынша таратылады [55, с. 219-229].

Жобалық топтар мен функционалдық бөлімшелер арасындағы көлденең байланыстар министрліктегі операциялық процесті жеңілдетуге бағытталған.

В.С. Осиповтың моделі процесстік және жобалық басқаруды синхрондау міндетін шешудің тұжырымдамалық негізін қалайтынына қарамастан, оны іс жүзінде іске асыру үшін жеке мәселелерді шешу қажет:

1. Ұйымдастыру құрылымы жобалар портфельдері мен бағдарламаларының орындалуын синхрондауды қалай қамтамасыз етеді?

2. Жобалық топтың ішкі құрылымы қандай және оны қалай таңдау керек?

3. Сызықтық-функционалдық құрылымнан ЖБҰҚ-қа ауысу алгоритмі қандай болуы тиіс?

Осы мәселелердің шешімі мемлекеттік органдардың ЖББ жобалық және процестік басқаруды синхрондаудың моделі болады.

Бірінші мәселені шешу үшін, ЖББ-ның коммерциялық құрылымдардағы тәжірибесі жобалық кеңсені (PMO, ағыл. Project Management Office) ұйымдастыруды ұсынады, сонымен қатар бөлімшелер арасындағы өзара әрекеттесуді және операцияларды стандарттауды ұсынады. Осыған ұқсас шешім мемлекеттік органдарда қабылдануы мүмкін [41, с. 44-51].

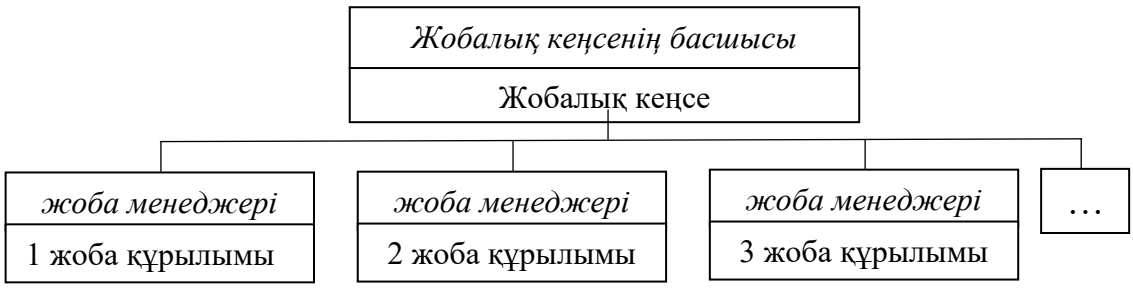
Жобалық топтың құрамы нақты міндеттерге байланысты әр түрлі болуы мүмкін:

– бекітілген құрылымы жоқ қарапайым жоба тобы;

– матрицалық құрылым;

– нақты жобаның нақты құрылымы.

Яғни, іс жүзінде біз сызықтық-функционалды және жобалық құрылымын біріктіру туралы айтып отырмыз. Мұндай құрылымдағы жобалық кеңсенің орны мен функционалдығын нақты түсіну керек (11-сурет).



Сурет 11 – Аралас ЖБҰҚ-ғы жобалық кеңсенің орны

Ескерту – Автор ұсынған

Жобалық кеңсенің басшысы бағдарлама басшысының қарамағында болады. Бағдарлама басшысы-тікелей мемлекеттік органның басшысына немесе оның орынбасарына бағынады.

Мұндай құрылымдағы жобалық кеңсенің функциясы ЖББ-дың жеке рәсімдерін орындау болып табылады, атап айтқанда:

– ұтымды қатынастар орнатып, олардың арасында ақпарат алмасу арқылы ұйымның барлық бөліктерінің (жобалық және сызықтық-функционалды) келісілген жұмысын қамтамасыз ету;

– жобалар арасында ресурстарды бөлу мәселелерін шешу;

– жобаларға қатысатын барлық құрылымдардың өзара іс-қимылын синхрондау;

– жобалар портфелін/бағдарламасын іске асыруға кедергі келтіретін себептерді анықтау және жою.

Бұл құрылымда РМО – жобаның орындалуын синхрондауды және жеке жобалар құрылымдарының басқа сызықтық-функционалдық бірліктермен байланысын қамтамасыз ететін сызықты-функционалды құрылым.

Процесстік және жобалық басқаруды синхрондау кезеңдері С.В. Матюшок жұмысында қарастырылған [49, с. 2-15], сол материалдар бойынша 8-кесте әзірленді.

Кесте 8 – Процестік және жобалық басқаруды синхрондау кезеңдері

Кезең	Кезең мазмұны
1. Ұйымның операциялық қызметінің құрылымын әзірлеу	- барлық ұйымдық процестерді бөлу; - бизнес-процестерді рәсімдеу; - жауапкершілікті бөлу; - қажет болған жағдайда артық және қайталанатын процестерден арылу үшін бизнес-процесстерді ішінара қайта құрылымдау.
2. Жобалық нысанда процестерді іске асыру тетіктерін құру	- процесті жүзеге асырудың балама нұсқаларын құру; - ұйымды басқару жүйесін бейімдеу және жобаларды іске асыруға көшу; - процесс иелерінің жоба басшыларымен өзара әрекеттесуі туралы ережелерді қалыптастыру.
3. Жобаларды біртұтас іске асыру тетіктерін құру	- жобаларды іске асыру үшін қажетті процестер топтастырылған және рәсімдер түрінде сипатталған; - әр рәсімге оның тиімді іске асырылуын және одан әрі дамуын қадағалайтын, жобалар мен процестердің теңдігін қамтамасыз ететін менеджер тағайындалады.
Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [49, с. 2-15]	

Осы модельге сәйкес, алдымен процестік басқару болып табылады, ал жобалық басқару жалпы басқару жүйесіне қосымша болып енгізіледі. Сондай-ақ, Жобаны басқарудың өзі белгілі бір процестерді қамтуы мүмкін, мысалы, командаңы жасақтау, оқыту және т.б.

Осылайша, мемлекеттік басқару ерекшеліктерін ескере отырып, коммерциялық құрылымдардың тәжірибесін алуға негізделген процестік және жобалық басқаруды синхрондау моделі ұсынылды. ЖББ-да процестік және жобалық қызметті синхрондау процестік басқаруға нұқсан келтірместен жобалардың тиімді орындалуын қамтамасыз ету үшін қажет.

1.3 Отандық және шетелдік тәжірибені талдау негізінде жобалық-бағдарланған басқарудың әдістері мен технологиялары

Кез келген жобалардың табысы таңдалған әдістер мен технологияларға және оларды пайдалану тәртібіне байланысты. Бүгінгі күні ЖББ-ды іске асыру және оны нормативтік-құқықтық реттеу бойынша елеулі әлемдік тәжірибе жинақталды. Атап айтқанда, Франция, Ұлыбритания, Канада, Сингапур сияқты елдердің мемлекеттік билік органдарында ЖББ-дың жұмыс істеуінің табысты тәжірибесі бар [29, с. 65]. Осыған байланысты Қазақстан Республикасында ғана емес, шетелде де табысты тәжірибеге сүйене отырып, ЖББ әдістері мен технологияларын жинақтаған жөн.

ЖББ әдістері деп – ЖББ функцияларын орындаудың ғылыми негізделген тәсілдерін атаймыз. Ал технологиялар дегеніміз - әдіс шеңберінде есептерді шешуге арналған құрал.

ЖББ функциялары: жоспарлау, үйлестіру, ұйымдастыру, бақылау, жобалық персоналды басқару, жетілдіру. Біз ұсынылған функциялардың жіктелуіне негізделген әдістер мен технологияларды қарастырамыз.

Жоспарлау

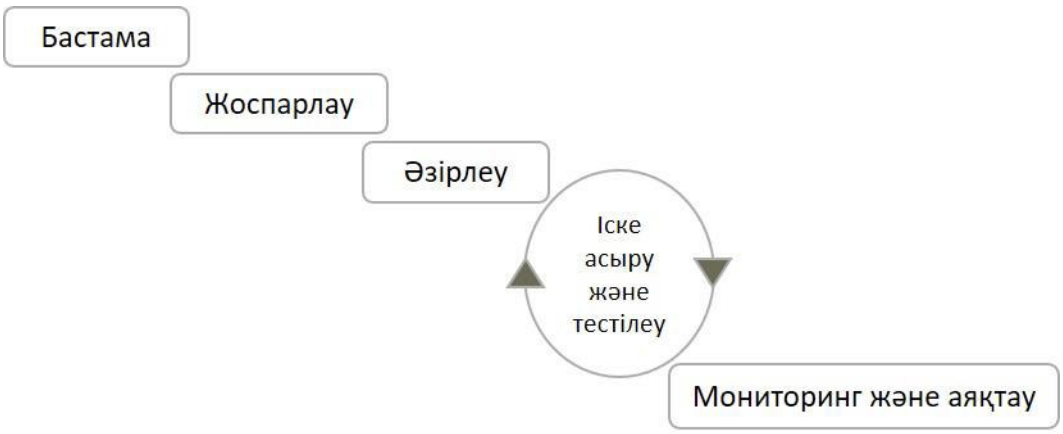
Жоспарлау - жобалық-бағдарланған басқарудың бірінші кезектегі функциясы. Жақсы жоспар - жоба жетістігінің негізгі факторы. Жоспарлау [32, с. 41]: жобаның бюджетін, жобаның ұзақтығын, жобаның мазмұнын, сапасын, коммуникациясын, жеткізілімдер мен келісімшарттарды, тәуекелдерді және жобаның басқа да компоненттерін анықтайды.

Әрбір жоба шын мәнінде бірегей екенін атап өту қажет. Сондықтан әр түрлі жобалар үшін мақсаттар мен шектеулерге байланысты тәуекел-менеджменттің жеке жүйесін әзірлеу орынды. Жобалық қызметті жоспарлау процесске қарағанда аса күрделі және жауапты рәсім, өйткені жобаларға тән тәуекелдер оның бірегейлігіне байланысты айтарлықтай жоғары [26, с. 35]. Мемлекеттік органдардың ауқымды және әлеуметтік маңызы бар жобалары жағдайында жоспарлау сапасына жауапкершілік одан да көп дәрежеде артады.

Жобаларды жоспарлау шеңберінде коммерциялық ұйымдарда таралған, бірақ мемлекеттік органдарда басқару ерекшелігін есепке алу үшін қайта өңделген технологияны негізге алуға болады (Қосымша А) [58-62].

Жобаларды жоспарлауда екі принципті тәсіл бар:

1. Классикалық тәсіл (ағылш. Waterfall) американдық ғалым В.В. Ройс 1970 жылы негіздеді [63]. Бұл тәсіл тәжірибеде ең кең таралған, дамыған ғылыми-әдістемелік базаға ие. Классикалық тәсілдің негізінде «сарқырама» (waterfall) немесе каскадтық цикл деп аталады, онда тапсырма ағынға ұқсас кезеңдер арқылы дәйекті түрде беріледі. Waterfall тәсілінің схемасы 12-суретте көрсетілген.



Сурет 12 – Жобаны басқарудағы классикалық тәсілдің схемасы

Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [64]

Классикалық тәсілдің негізгі сипаттамалары 9-кестеде келтірілген.

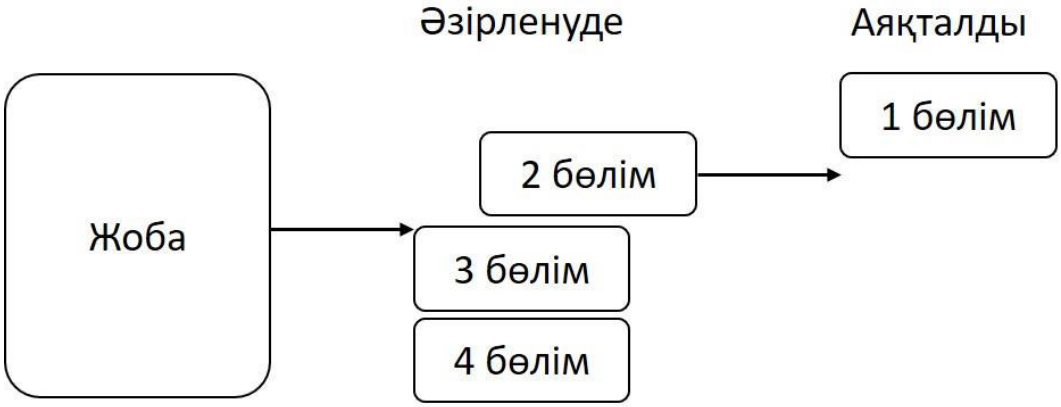
Кесте 9 – Жобаны басқарудағы классикалық тәсілдің (Waterfall) сипаттамалары

Көрсеткіш	Сипаттамасы
Артықшылықтары	- түсіну мен іске асырудың салыстырмалы қарапайымдылығы; - тәжірибесіз жобалау топтары үшін ыңғайлы егжей-тегжейлі құрылымдау; - жоба мен өнімге қойылатын талаптардың тұрақтылығы; - бақылауды ұйымдастыруды жеңілдету.
Кемшіліктері	- жоба басталғанға дейін жоспарлау сапасына қойылатын жоғары талаптар; - дайындық шараларына уақыт қажет, кейде айтарлықтай; - құжаттаманың үлкен көлемі; - жобаның қаржылық моделі өзгерістерге сезімтал; - жобаны іске асыру барысында өзгерістердің шектеулі мүмкіндіктері.
Тәсіл негізделген кезде жобаны басқарудағы жағдайлар	- талаптар алдын ала егжей-тегжейлі анықталған және жобаның барлық қатысушыларына түсінікті жобалар; - технологияның қандай құралдары қолданылатыны алдын ала белгілі; - қымбат, көлемді жобалар.
Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [64, с. 88]	

Аталған кемшіліктердің болуы қауіпті және бірегей жобаларды басқарудағы Waterfall тиімділігін шектейді.

2. Икемді итеративті-инкрементталды тәсіл (ағылш. Agile). Agile уақыт шеңберін (time boxes) пайдаланып итерацияларға негізделген.

Agile авторлар тобы әзірлеген [65, 66]. Икемді тәсіл көбінесе белгісіздік деңгейі жоғары, үнемі өзгеріп отыратын талаптары бар жобаларды басқаруда тиімдірек болады. Agile-дегі жобаларды басқару жобаны waterfall-дағы сияқты дәйекті кезеңдерге емес, содан кейін дайын өнімге «жиналатын» шағын кіші жобаларға бөлу керек деп болжайды. Жобаны басқарудағы Agile тәсілінің схемасы 13-суретте көрсетілген.



Сурет 13 – Жобаны басқарудағы Agile тәсілінің схемасы

Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [64, с. 87]

Agile тәсілінің негізгі сипаттамалары 10-кестеде келтірілген.

Кесте 10 – Жобаны басқарудағы икемді тәсілдің (Agile) сипаттамалары

Көрсеткіш	Сипаттамасы
Артықшылықтары	- жобаны басқару процесіне соңғы пайдаланушыны тарту; - жобаны орындау барысында түзетулер мен өзгерістер оңай қабылданады; - жұмыс істеп тұрған бизнес-құндылықты жоба толық аяқталғанға дейін алу мүмкіндігі; - жобаны іске асыру ұзақтығын қысқарту мүмкіндіктері.
Кемшіліктері	- төмен сапалы өнімді алу қаупі; - жобаға ешқашан қол жеткізбеу (жабу) қаупі.
Тәсіл негізделген кезде жобаны басқарудағы жағдайлар	- белгісіздік пен өзгергіштік дәрежесі жоғары жобалар, яғни «бүгін біз бір аптадан кейін не болатынын, қандай талаптар болатынын, клиенттің қалай әрекет ететінін, нені шоғырландыру керектігін және т. б. білмейміз»; - жоба командасының құзыреттілігінің жоғары деңгейі: қатысушылардың кроссфункционалдығы және командада жұмыс істеу қабілеті.
Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [64, с. 88]	

Agile идеяларына негізделген бірқатар технологиялар бар. Мұндай технологиялардың ішіндегі ең танымалы – Scrum және Kanban. Scrum-1986 жылы Кен Швабер мен Джефф Сазерленд жасаған икемді құрылым.

Scrum Agile принциптеріне сәйкес жобаны тұтынушы құндылықты алу үшін бірден пайдалана алатын бөліктерге бөлуді қамтиды. Мұндай құндылықтар өнімді бұзу деп аталады (product backlog, backlog). Әрі қарай, жобаның бөлінген бөліктеріне басымдықтар беріледі (әдетте өнім иесі жасайды). Жобаның ең маңызды бөліктері алдымен спринтте орындау үшін таңдалады. Scrum-дағы спринттер жеке итерациялар деп аталады (Scrum әдіснамасы бойынша 2-4 аптаға созылады). Басқаша айтқанда, Спринт-бұл бір айға немесе одан аз уақытқа созылатын уақыт, оның барысында дайын, яғни

қолдануға және шығаруға жарамды өнім нәтижесі жасалады. Бірінші Спринт аяқталғаннан кейін жоба командасы келесі спринтке кіріседі. Спринттің ұзақтығы бекітілген, бірақ команда оны жобаның мазмұнына және өзінің өнімділігіне қарай жобаның басында өзі таңдайды [67].

Спринт мүшелері: жоба командасы, Scrum Master (Scrum Master, жоба командасының жетекшісі) және өнім иесі (Тапсырыс беруші немесе оның өкілі). Scrum итерациясының құрылымы 11-кестеде жинақталған.

Кесте 11 – Scrum итерациясының құрылымы

Итерация	Сипаттамасы
1. Бэклогты ұйымдастыру (Backlog Grooming)	Бұл кезең мазмұны бойынша классикалық жобаларды басқарудағы жоспарлау кезеңіне жақын және әр спринттің басында жүзеге асырылады. Бұл кезеңде олар жоба бойынша не істелгенін, әлі не істеу керектігін қарастырады, әрі қарай не істеу керектігі туралы шешім қабылдайды. Өнім иесі осы кезеңдегі мақсаттар мен міндеттер бойынша басымдықтарды анықтайды. Бұл итерация спринттің тиімділігін анықтайды, өйткені Тапсырыс беруші спринт нәтижелері бойынша қандай нәтижеге қол жеткізетініне байланысты.
2. Спринтты жоспарлау	Тапсырыс беруші басымдықтарды анықтағаннан кейін, команда бұдан әрі не істеу керектігін, алдыңғы итерацияда қойылған мақсатқа қалай жетуге болатынын шешеді.
3. Күнделікті жиналыстар	Үнемі (Scrum әдіснамасы бойынша күнделікті және жақсырақ бір уақытта) топ мүшелері тапсырмалардың күйі мен жобаның жай-күйі туралы ақпаратпен бөліседі. Бұл кезеңде мәселелерді талқылау немесе шешім қабылдау жүргізілмейді-егер кездесуден кейін сұрақтар мен қақтығыстар туындаса, Scrum шебері мен қатысушылары оларды бөлек талқылайды. Кеңестер ақпарат алмасу және жобаның барлық қатысушыларын жобаның жай-күйі туралы хабардар ету үшін қажет.
4. Спринт қорытындыларын шығару	Бұл итерация жасалған өнімді зерттеу және бейімдеу мақсатында жүзеге асырылады. Команда барлық мүдделі тұлғаларға қызмет нәтижелерін ұсынады кезең өнімі қатысушылардың үміттеріне сәйкес келетініне және Жобаның мақсаттарына сәйкес келетініне көз жеткізу.
5. Спринт ретроспективасы	Ол бір спринтті қорытындылағаннан кейін және келесі спринтті жоспарлағанға дейін жүзеге асырылады. Команда кезеңді жүзеге асыру процесінің қаншалықты үйлесімді болғанын анықтайды. Жұмыста, Әдістемеде және өзара әрекеттесуде туындаған мәселелер бағаланады. Бұл итерация командаға тиісті шешімдер қабылдауға және келесі спринтті тиімдірек өткізуге мүмкіндік береді.
Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [64, с. 85-94; 67]	

Scrum-да жүзеге асырылатын икемді итеративті-инкрементальды тәсіл жоба бойынша тиісті шешімдер қабылдауға және тәуекелдер мен белгісіздіктерді тиімді басқаруға мүмкіндік береді. Scrum артықшылықтары мен кемшіліктері жалпы Agile-дың артықшылықтары мен кемшіліктерімен сәйкес келеді [64, с. 86]: жоба командасы шағын болуы керек (5-9 адам), жобаның өзі әр Спринт шеңберінде «жылдам нәтижелерге» және өзгерістерге мүмкіндік беруі керек.

Жоспарлау технологияларының ішінде мыналарды бөлуге болады: QFD, бюджеттеу, желіні жоспарлау және т.б.

Жоғары сапалы жоспарлау ЖББ-дың қалған функцияларының тиімділігін анықтайды.

Үйлестіру

1. Мемлекеттің жобалық қызметін үйлестіретін орталықтандырылған құрылымдардың болуы.

Автор мұндай құрылымдардың дамыған елдердегі сәтті мысалдарына тоқталды.

Мысалы, 2011 жылы Ұлыбританияда Премьер-Министр Кеңсесінде Басым бағыттағы жобалар департаменті (MajorProjectsAuthority) құрылды, оның функциялары басқару процестеріне қолдау көрсетуді, жобалық және бағдарламалық басқару құзіреттерін құру мен дамытуды және олардың тәуелсіз бағасын жүргізуді қамтиды [17, с. 4].

Францияда мемлекеттік модернизация департаменті бар, ол Франция үкіметіне есеп береді. Бұл Департамент мемлекеттік басқару жүйесіндегі әлеуметтік-экономикалық кеңістікті модернизациялау бойынша түрлі жобаларды әзірлейді және жүзеге асырады.

Сингапурда Қаржы министрлігінің жанынан үкіметтік жобаларды басқару орталығы жұмыс істейді. Бұл орталық мемлекеттік органдарға жобалардың мақсаттары мен қауіптерін анықтауға көмектеседі. Сонымен қатар, бұл орталық әлемдегі озық дизайнерлік тәжірибелер туралы білімді жинақтаумен және Сингапурде дизайнерлік жұмыстарды талдаумен айналысады.

Канадада ірі мемлекеттік жобаларды басқару кеңсесі құрылды, ол елдің табиғи ресурстарын игеру және дамыту жөніндегі жобалық жұмыстармен, табиғи ресурстарды игеру процестерінің жай-күйін тұрақты бақылауымен және осы салада мемлекеттің қатысуымен әртүрлі жобаларды жүзеге асырумен айналысады [29, с. 66].

Осындай құрылымдар Жапонияда, АҚШ-та және басқа елдерде құрылды.

2. Жауапкершілік және ұйымдастырушылық қолдау орталықтарының болуы. Бұл ереже басқарудың барлық нысандарына, соның ішінде ЖББ-ға да тән.

Жобаларды жүзеге асыру үшін, әдетте, арнайы ұйымдастыру құрылымын және тиісті басқару органдарын құру қарастырылған [33, с. 43].

Нақты бір ұйым, нақты бір мемлекеттік орган деңгейінде жауапкершілік орталығы – «Жобалық офис – ұйымда жобалық басқаруды әдіснамалық және ұйымдастырушылық қамтамасыз етуге, жобалар портфелін тактикалық және жедел жоспарлау мен бақылауға, жобаларды жоспарлау мен мониторингтің ақпараттық жүйесін енгізу мен дамытуға, бағдарламалар/жобалар бойынша жиынтық есептілікті қалыптастыруға жауап беретін құрылымдық бөлімше» деп аталады [41, с. 48].

Тиімді PMO компанияның даму стратегиясының жобаларды басқарумен байланысын нығайтуға көмектеседі [68]:

– менеджерлерді тек жоба мен оның бөлшектеріне ғана емес, стратегиялық тұрғыдан ойлауға және стратегиялардың үйлесімділігі мәселелеріне назар аударуға ынталандыру;

– стратегиялық икемділіктің артуы - ағымдағы жағдайға ең қолайлы жобаларды таңдау үшін мүмкіндіктер жасау;

– клиенттердің қанағаттанушылығын арттыру арқылы бизнестің өсуін ынталандыру (РМО жобалардың уақытында және бюджет аясында аяқталу мүмкіндігін арттырады, бұл клиенттердің көбірек қанағаттануына әкеледі);

– шешім қабылдау процесін жетілдіру - ұйымдар барлық жобалар портфолиосы бойынша жеке жобалардың пайдасы мен тәуекелдерін жақсырақ бағалай алады;

–- стратегияны және артықшылықтарды іске асыруды қамтамасыз ету үшін жобаларды басқарудың қолайлы тетіктерін құру.

Кейбір жағдайларда жобалық комитет деп аталатын ұйымдық қолдау орталығын, яғни «жобаларды іске асыруды жоспарлау және бақылау, атқарушы биліктің кезеңдері мен индикаторларына қол жеткізу үшін басқарушылық стратегиялық және тактикалық шешімдерді қабылдайтын консультативтік органды» бөліп көрсетуге болады [41, с. 48].

Ұйымдастыру

Әдебиетті шолу негізінде автор ЖББ ұйымдастыруға қатысты келесі технологияларды жүйелендірді:

1. Стандарттау және біріздендіру. Батыс елдері жобалау қызметін стандарттау және біріздендіру жолымен жүрді. Бұл көптеген мәселелерді шешуді жеңілдетуге, оларды стандартты, типтік үлгіге келтіруге мүмкіндік берді [29, с. 67].

Жобаларды басқарудағы халықаралық стандарт ISO 10006:2003 болып табылады. Әлемнің көптеген елдерінде және тіпті жекелеген ірі корпорацияларда жобалық басқарудың жеке стандарттары бекітілген: GAPPS, PMBOK (АҚШ), MSA EN 9200:2004, PRINCE2, BSI BS 6079 және OSCEng, APMBOK (Ұлыбритания), DIN 69901 және V-Modell (Германия), Hermesmethod (Швейцария), ANCSPM (Австралия), CAN/CSA-ISO 10006-98 (Канада), P2M (Жапония), C-PMBOK (Қытай), SouthAfrican NQF4 (OAP) және т.б. [69].

Кейбір ұлттық және корпоративтік стандарттар кеңейтілген географиялық қолданысқа ие: PMBOK, PRINCE2. Мысалы, американдық PMBOK стандарты 160-тан астам ел өздерінің ұлттық стандарттарын әзірлеу кезінде базалық ретінде қабылдады [70].

Бұл стандарттар ҚР да қолданылады. Бұл туралы ҚР Мемлекеттік басқаруындағы жобалық басқаруды дамыту орталығы [71] осы стандарттар бойынша мамандарды сертификаттауды жүргізетінін дәлелдейді.

Алайда, Е.А. Поспеловаңың пікірі бойынша [35, с. 106], халықаралық стандарттарды қолдану үшін келесілерді ескеру қажет:

– дамушы экономиканың ерекшелігі;

– ҚР ұлттық ерекшеліктері.

2. мемлекеттік-жекешелік әріптестік (МЖӘ) немесе коммерциялық ұйымдармен мемлекеттік органдардың стратегиялық альянстары. МЖӘ арқылы жобаға жеке инвестицияларды тартуға болады. Мемлекет тарапынан инвесторлар мемлекеттік компаниялар (немесе аралас капиталы бар компаниялар), жергілікті өзін-өзі басқару органдары, мемлекеттік қорлар және т. б. болуы мүмкін.

МЖӘ тәжірибесі жалпы алғанда оң. Мысалы, Ұлыбританияда бұл тәжірибе кеңінен таралған: көптеген мемлекеттік органдар түрлі жобаларды, соның ішінде инфрақұрылымды, мемлекеттік-жекешелік әріптестік тәжірибесін қолдана отырып жүзеге асырады, осылайша елдегі шағын және орта бизнестің дамуына серпін береді [29, с. 67].

МЖӘ жобаларын таңдау үшін матрицалық модельді пайдаланған жөн [30, с. 8].

2015 жылы Қазақстан Республикасында «Мемлекеттік-жекешелік әріптестік туралы» Заң қабылданды [72]. Бұл заң мемлекеттің қатысуымен жүзеге асырылатын жобаларға жеке инвестицияларды тарту мақсатында қабылданды.

Заңға сәйкес жекешелік әріптестің қатысу нысаны барынша кеңейтіліп, МЖӘ объектісін қаржыландыруға, жобалауға, құруға, реконструкциялауға, пайдалануға, сондай-ақ МЖӘ іске асыру үшін мүліктік және мүліктік құқықтарды беруге қатысуды көздейді.

МЖӘ аясындағы қатынастарды реттейтін органдар Қазақстан Республикасының Үкіметін оның құрылымындағы уәкілетті органдармен, атап айтқанда, бюджеттің атқарылуы, тиісті саланың уәкілетті органымен, жергілікті мәслихаттармен, Ұлттық кәсіпкерлер палатасымен, «Қазақстандық мемлекеттік-жеке меншік әріптестік орталығы» АҚ-пен анықталды.

3. Жобалық құжат шаблондарын бекіту жобаға қатысушылар арасындағы байланысты айтарлықтай жеңілдетеді. Сондықтан мұндай үлгілер ЖББЖ-да болуы керек [19, с. 55].

Бақылау

XX ғасырға дейін Жобаны басқарудың сапасы мен тиімділігі «көзбен» бағаланды. Арнайы өлшемдер мен әдістер болған жоқ. Жағдай XX ғасырдың екінші жартысында ғана өзгере бастады.

Н.В. Мироненко өз жұмысында [29, с. 68] төрт кезеңмен мемлекеттік басқарудағы жобаны басқару функциясының дамуына ретроспективті талдау жүргізді (14-сурет).

Қазіргі уақытта дамыған елдерде жобаларды басқару процестерін автоматтандыруға негізделген жобалық басқарудың бесінші толқынының басталуымен сипатталатындығын атап өту керек [29, с. 70].

Қазіргі менеджментте басқару күрделі функция болып табылады, ол ақпарат жинауды, талдауды және есепке алуды қамтиды.



Сурет 14 – Мемлекеттік басқарудағы жобаны бағалаудың даму кезеңдері

Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [29, с. 68]

ЖББ-ны бақылаудың төрт негізгі әдісі бар (12-кесте).

Кесте 12 – ЖББ бақылау әдістері

Әдістері	Қысқаша сипаттама, технологиялар
1	2
Жеке көрсеткіштерді бағалау	Ең техникалық қарапайым әдіс. Көрсеткіштер жобалардың мақсаттарына қарай әртүрлі болуы мүмкін. Бұл әдістің озық технологиялары-теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі (BSC). Жобаларды басқарудағы көрсеткіштерді жоспардағылармен салыстырған жөн. Процесті басқаруда-сала бойынша үздік нормалармен; динамикадағы көрсеткіштерді зерттеу.
Басқарудың нақты нәти желерін басқарушылық әсерді жүзеге асырмай дамудың ықтимал нәти желерімен салыстыру	Әдіс басқарушылық әсерлердің қорытындылары бойынша алынған нәтижелерді олар болмаған жағдайда орын алуы мүмкін нәтижелермен салыстыру идеясына негізделген. Нәтиже көрсеткіштердің өсуі бойынша бағаланады. Техникалық әдіс өте күрделі, себебі сценарийлік талдау технологиясын пайдалануды көздейді.
Шығындар мен пайданы өлшеу	Әдіс басқарушылық әсерлерден түскен шығындар мен пайданы талдауға негізделеді. Яғни, бұл-қаржылық тиімділікті анықтау әдісі.

12-кестенің жалғасы

1	2
Қойылған мақсаттарға қол жеткізу дәрежесін бағалау	Стратегиялық мақсаттардың орындалуы талданады. Объективтілік үшін басқару экономикаға кешенді әсер ететінін басқару орынды, сондықтан бір нақты мақсатқа қол жеткізу ұйымның / өңірдің басқа даму аспектілері үшін жағымсыз салдармен ұштасуы мүмкін.
Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [73, 74]	

ЖББ-ны бақылаудың ең ыңғайлы жолы - жеке көрсеткіштерді бағалау. Төменде бірнеше бақылау технологиялары берілген:

1. Теңгерілген көрсеткіштер картасы

Бақылаудың перспективті технологияларының бірі - 1990 жылы Гарвард экономика мектебінің профессорлары Дэвид Нортон мен Роберт Каплан жүргізген зерттеу нәтижелері негізінде пайда болған – Balanced Score Card (BSC) теңгерімді көрсеткіштер жүйесі болып табылады. Бұл көрсеткіштер сізге бизнестің сапасын объективті бағалауға мүмкіндік береді.

BSC жүйесі, белгілі болғандай, тек есеп функциясын ғана емес, сонымен қатар басқарудың мүмкіндіктерін ашатын көрсеткіштер жүйесі болып табылады [75].

BSC-ті тәжірибеде тиімді енгізудің әсері: жетекші компаниялардың 74% BSC-ті қолданады. Олардың қатарында Coca-Cola, BP, General Electric, McDonalds, L'Oreal, BMW, Boeing, Samsung Electronics және басқалар сияқты корпорациялар бар [76].

BSC - бұл ұйымның экономикалық құндылығының өсуін қамтамасыз ететін көрсеткіштер. BSC - серіктестіктің миссиясы мен жалпы стратегиясын қол жеткізуге болатын нақты белгіленген көрсеткіштер жүйесіне аударады.

Бастапқыда BSC ұйымды жалпы басқаруда қолданылды. Алайда, жобалар сияқты тар объектілерді басқаруда да, дәл сол қағиданы пайдалануға ешнәрсе кедергі келтірмейді. Сонымен қатар, BSC стратегиясы мен операциялық менеджменттің есебін байланыстыра алады, осылайша бірінші және екіншісі бірдей орындалады [73, с. 17; 77].

Критерийлерді сандық бағалау үшін жұппен салыстыру, тең интервалдар, дәйекті санаттар, жалпы рейтингтер және т.б. әдістерді қолдануға болады.

2. Жобаны басқарудың ақпараттық жүйелерін пайдалану.

Уақытылы және сенімді ақпаратсыз бақылау мүмкін емес. Сондықтан бақылау әдістеріне жобаларды басқаруға негізделген мемлекеттік басқару саласында заманауи ақпараттық және телекоммуникациялық технологияларды енгізу жатады [29, с. 67].

Жалпы басқаруды ақпараттандыру - қазіргі заманғы экономиканың басым бағыттарының бірі. Қазақстанда бұл көптеген мемлекеттік бағдарламаларда көрсетілген, олардың қатарына «Ақпараттық Қазақстан – 2020» мемлекеттік бағдарламасы [78], «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы [79], «Цифрландыру, ғылым және инновациялар есебінен технологиялық серпіліс» ұлттық жобасы [80] және т.б. жатады.

Ақпаратты басқарудың жобалық-бағдарланған жүйесін қамтамасыз ету жөніндегі мәселелерді шешудің ең ұтымды тәсілі бағдарламалық құралдар негізінде жобаларды басқарудың ақпараттық жүйесін (ЖБАЖ) құру болып табылады, олардың кең спектрін қазіргі заманғы нарық (Microsoft Project, Spider Project, Welcom, Primavera және т. б.) ұсынады [81].

«Жобаны басқарудың ақпараттық жүйесі - жобалар бойынша ақпаратты жинақтау, өңдеу, сақтау, визуализациялау және талдауға арналған бағдарламалық кешен. Жобаны жоспарлау мен орындауды бақылауды қамтамасыз ететін және жобалық құжаттаманы пысықтауға және қайта өңдеуге әкелетін қателерді азайтуға мүмкіндік беретін жобалық қызметті басқарудың тиімді құралы болып табылады» [81, с. 3].

Жоба персоналын басқару

Басқарумен, соның ішінде жобалық-бағдарланған басқарумен, адамдар айналысады. Сондықтан ЖББ әдістерінің жеке тобына персоналды басқару әдістерін бөліп көрсетуге болады. Жобаның персоналын басқару мақсаты - жобаға қатысушылардың жұмыс тиімділігін арттыру есебінен жобаларды орындау сапасын жақсарту [41, с. 48].

Жауапты қызметкерлерді ынталандыру, құзыреттілікті дамыту, жобалық командаларды қалыптастыру арқылы ЖББ түрлі міндеттерін шешуге болады. Дұрыс құрылған персоналды басқару жүйесі қызметкерлердің мақсаттарын ұйымның мақсаттарымен барынша жақындатуға және сол арқылы қызметкердің еңбек тиімділігі мен сапасының өсуі және тұтастай алғанда компанияның дамуы үшін жағдай жасауға мүмкіндік береді.

ЖББЖ енгізу басшылардың жауапкершілігіне кадрларды іріктеу кезінде белгілі бір икемділікті көздейді. Ресми Кадрлық процедуралардың мәдениеті мен сапасы төмен дамушы елдерде бұл тәжірибе басқару сапасына да, жобалау құралдарын қолдануға да теріс әсер етті [33, с. 18]. Автор бұл шектеу қазіргі уақытта Қазақстан Республикасы үшін де өзекті деп санайды.

Жобаларды басқаруда, әдетте, персоналды басқарудың стандартты жүйесін қолдану, яғни, оларға лауазымдық нұсқаулықтар беру, құқықтар беру және олардың жауапкершілігін анықтау тиімсіз деп саналады. Жобалық персоналды басқарудың өзіндік сипаттамалары бар [37, p. 249]:

– бағдарлау жұмыстың командалық қағидасы емес;

– жобалық топ құру процесінің маңыздылығы;

– жоба менеджерлерінің белгілі бір құзіреттіліктеріне қажеттілік (нәтижеге бағытталған, уақытты басқару дағдыларын білу);

– нәтижелер бойынша қызметкерлерді бағалау және осы бағалауға негізделген сыйақы жүйесі.

Автор жоба персоналын басқарудың бірнеше әдістері мен технологияларын жүйелеген:

1. Құзыреттілікке негізделген тәсіл, яғни жобалық жұмыс үшін қажет персоналдың құзіреттілігін дамыту.

Жобаларды басқарудың ғаламдық платформасында жобаларды басқару құзыреттілігін сертификаттау бойынша бірқатар қауымдастықтар (IPMA -

English International Management Management Association) [82] құрылды, Ресейде - олар «Совнет» жобаларды басқару қауымдастығы [83], ал Қазақстанда – ҚР ЖМО (Қазақстан Республикасының Жобалық менеджерлер одағы) [84] және KPMA (Kazakhstan Project Management Association) Қазақстан жобаларды басқару қауымдастығы [85].

Мысалы, IPMA стандартына сәйкес жобаларды басқару бойынша мамандардың құзыреттілігінің төрт деңгейі бөлінген: A, B, C, D (13-кесте).

Кесте 13 – IPMA сертификаттаудың біліктілік деңгейлері

Деңгейі	Біліктілікке қойылатын талаптар		
	ЖБ саласындағы тәжірибе	жалпы біліктілік деңгейі	қызметтің жалпы мазмұны
Жоба директоры (A деңгейі)	кем дегенде 5 жыл, Жобалар портфелін іске асыруға жауапты ретінде кем дегенде 3 жыл	Компанияның барлық жобалары мен бағдарламаларын, оның бөлімшелерін басқару	- компанияның немесе оның бөлімшелерінің барлық жобаларын басқару, үйлестіру және бақылау; - стратегиялық ұсыныстардың меншікті қоржыны; - жұмысқа тартылған қызметкерлерді дайындауға қатысу; - ЖБ іске асыру үшін жауапкершілік
Жобалардың басқарушысы (B деңгейі)	кем дегенде 5 жыл, Кем дегенде 3 жыл – күрделі жобаларды басқару	Күрделі жобаларды дербес басқару	- компанияның немесе оның бөлімшелерінің барлық жобаларын басқару, үйлестіру және бақылау; - стратегиялық ұсыныстар порт фелі; - жұмысқа тартылған қызметкер лерді дайындауға қатысу; - ЖБ іске асыру үшін жауапкершілік.
Жобаларды басқару бойынша кәсіпқой (C деңгейі)	Күрделі емес жобалардың жетекшісі ретінде кем дегенде 3 жылдық тәжірибе	Күрделі емес жобаларды дербес басқару және күрделі жобаларды басқарушыға көмектесу	- күрделі емес жобаны жүзеге асыру үшін жауапкершілік; - ЖБ бойынша қызметкерлердің шағын топтарын басқару; - ЖБ бойынша әдістерді, құрал дарды және құралдарды пайдалану; - күрделі жоба тобында мамандар тобының жетекшісі ретінде жұмыс істеу.
Жобаларды басқару жөніндегі маман (D деңгейі)	Талаптар жоқ	Талаптар жоқ	- ЖБ барлық саласындағы білім; - ЖБ саласындағы кейбір білімді тәжірибеде қолдана білу; - жобаны басқару бойынша кез келген функционалдық салада жоба командасының мүшесі ретінде қатысу.
Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [27, с. 52-57]			

Үміткердің біліктілік деңгейі жоғары болған сайын, жобалық басқару әдістерін меңгеру мен қолдануға қойылатын талаптар соғұрлым көп.

Қазақстанда Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы жұмыс істейді. 2017 жылдан бастап мемлекеттік қызметшілерді оқыту бағдарламасына жобалық менеджмент курстары енгізіледі. Тіпті мемлекеттік басқаруда жобалық менеджментті дамыту орталығы құрылды [71].

Бұл орталық ҚР СТ ISO 21500-2014 «Жобаларды басқару бойынша басшылық» және PRINCE 2 стандарттарына сәйкес жобаларды басқару бойынша мамандарды даярлау және сертификаттауды жүзеге асырады. Мысалы, ҚР СТ ISO 21500-2014 «Жобаларды басқару жөніндегі нұсқаулық» стандартына сәйкес сертификаттаудың төрт деңгейі бөлінген (14-кесте).

Кесте 14 – ҚР СТ ISO 21502-2022 ұлттық стандартына сәйкес сертификаттаудың біліктілік деңгейлері

Деңгейі	Атауы	Сипаттамасы
I	Жоба басшысы	- жобалық топта тәжірибесі бар мамандар; - жоғарғы білім; - жобалар саласында кем дегенде 1 жыл жұмыс тәжірибесі; - 35 сағаттан кем емес жоба менеджментінде оқығанын растайтын құжаттар немесе 2 кредит (сертификат, транскрипт)
II	Бағдарлама басшысы	- жобалар мен бағдарламаларды басқаруға қатысатын орта және жоғары буын басшылары; - I деңгей бойынша сертификат («жоба басшысы»); - жобалар саласындағы практикалық қызмет өтілі кемінде 2 жыл.
III	Портфель басшысы	- жобалар портфелін басқаруға қатысатын жоғары буын басшылары; - I және II деңгей бойынша сертификаттар; - жобалар саласындағы практикалық қызмет өтілі кемінде 3 жыл.
IV	Жаттықтырушы-кеңесші	- жобаларды басқару жөніндегі басшылықта әдіснаманы әзірлеу және енгізу бойынша тәжірибесі бар мамандар; - I, II және III деңгей бойынша сертификаттар; - жобалар саласындағы практикалық қызмет өтілі 3 жылдан астам, немесе жобалық менеджмент курсы бойынша педагогикалық қызмет өтілі 200 академиялық сағаттан кем емес.
Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [86]		

Сондай-ақ әрбір 5 жыл сайын біліктілігін растау талап етіледі.

Алайда, ҚР-да мемлекеттік басқару саласындағы жобаларды басқару маманы үшін стандартты біліктілік талаптары қарастырылмаған.

Мемлекеттік жобаларды басқару саласындағы маман, жобаларды басқарудың стандартты құзыреттерінен басқа, келесілерді білуі қажет [27, с. 54]:

– мемлекеттік секторда келісім-шарт рәсімдерін жүзеге асырудың тәжірибелік нюанстарын білу;

– жобаларды басқару саласындағы бизнес-процестің ерекшеліктерін білу;

– дәстүрлі сызықтық-функционалды құрылымдарда дағдыларға ие болу;

– атқарушы билік органдарының қызмет аясын білу.

2. Жобалық топты қалыптастыру

Жалпы, командалық жұмыс принципі нәтижеге бірге жұмыс істеуге тура келетін жерде өте қолайлы. Сондықтан жобаларды басқаруда командаларды құру қажеттілігі жиі туындайды [87].

Ұжымда іс-әрекеттің келісімділігі маңызды, өйткені нәтиже синергетикалық әсерге жетеді (командалық рух деп аталады). Қол жеткен нәтижелер қарапайым мамандар тобының қолынан келмейді.

Жобаларды нақты адамдар жүзеге асыратындықтан, жоба тобының құрамы өте маңызды.

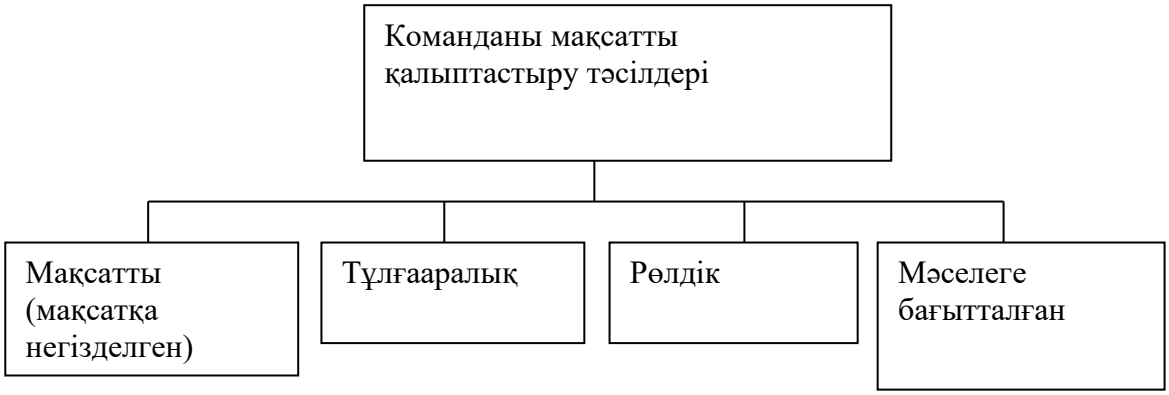
Мамандар команданы құру процесінің екі әдісін анықтайды [88]:

– даму (табиғи жол) - қатысушылардың құрамы анықталды, топты (ұжымды) командаға айналдыру міндеті шешілуде;

– жобалау (басқарылатын, мақсатты жол) – әлеуетті қатысушылар осы команда мүшелеріне қойылатын талаптарды ескере отырып, белгілі бір критерийлер бойынша іріктеледі.

Команданы құру міндеті: команда мүшелерінің құзыреттіліктері мен жеке қасиеттерін ұтымды ұштастыру.

Егер команданы қалыптастыру мақсатты түрде жүретін болса, онда сарапшылар төрт тәсілді анықтайды (15-сурет).



Сурет 15 – Мақсатты команда құру жолдары

Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [89, 90]

Түсініктемелер 15-кестеде келтірілген.

Кесте 15 – Жобалық топтарды мақсатты түрде қалыптастыру тәсілдерінің сипаттамасы

Тәсіл	Қысқаша сипаттамасы
Мақсатты	Мақсатқа негізделген тәсіл. Сарапшылар мен жаттықтырушылар қатысады. Барлық стратегиялық және тактикалық міндеттер топ мүшелерінің пікірлерінен өтеді.
Тұлғааралық	Тұлғалық қатынастарды, топтық қарым-қатынасты жақсартуға көңіл бөлу. Ұжымның тиімділігі көбінесе психологиялық үйлесімділікке байланысты. Психологтардың пікірінше, адамдардың бір-біріне сәйкес келмейтін белгілері бар. Сондықтан, команда құру кезінде мұны ескеру қажет. Егер топ мүшелері «дұрыс» таңдалса, онда бұл оның қызметінің тиімділігін және сәйкесінше түпкі мақсатқа жетудің жылдамдығы мен сапасын анықтай алады.
Рөлдік	Ұжымдағы рөлдерді бөлуге негізделген. Рөлдерді бөлу процесінің өзі «бизнес модельдеу» деп аталады. Рөлдер командалық және функционалды (құзыреттілік) рөлдер болуы мүмкін.
Мәселеге	Мәселелерді шешу арқылы топ құру. Бұл гибридті әдіс, оған алғашқы
бағытталған	үштің элементтері кіреді: оқыту, сенімді қалыптастыру, бизнесті модельдеу. Команда тез қалыптаспайды, команданы қалыптастыру процесі кезең-кезеңмен жүзеге асырылады.
Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [89, с. 50-52; 90, с. 205-206; 91]	

Қалай болғанда да, команда құру уақытты қажет етеді. Топ мүшелері топта жұмыс істеуді және ойлауды үйренуі керек. Бұл әдетте мәселелерді бірлесіп шешу, қарым-қатынас, келіссөздер, жанжалдарды шешу және топтық іс-әрекеттерді жасау дағдыларына жатады.

3. Басқару топтарын үйлестірілген топтық жұмыс үшін ынталандыру

Жобаға қатысушыларды ынталандыру және тарту жобаның сәттілігінің маңызды факторлары болып табылады.

Қызметкерлерді ынталандырудың инновациялық технологияларының бірі - KPI (тиімділіктің негізгі көрсеткіштері). KPI мақсатқа негізделген басқару тәсілін тәжірибеге аударудың әдістемесі ретінде дамыды. Кез келген жоба, анықтамасы бойынша, белгілі бір мақсат үшін жүзеге асырылады [92]. Осыған байланысты KPI технологиясы ЖББЖ-не үйлесімді келеді.

Бұл технология шеңберінде тиімділіктің негізгі көрсеткіштері анықталады [41, с. 48]:

– жобаны тұтастай алғанда;

– іс-шаралар блогы;

– нақты қатысушы.

Бұдан әрі осы көрсеткіштерге баға беріледі, сыйлықақы коэффициенттері анықталады, төлеу сомасы есептеледі, төлем жүргізіледі.

Бизнестегі салыстырмалы таралуына қарамастан, KPI мемлекеттік басқаруда және оның үстіне жобалық-бағдарланған мемлекеттік басқаруда – ТМД кеңістігінде әзірге танымал емес.

4. Персонал тарапынан мүмкін болатын кедергіні еңсеру.

Барлық өзгерістер сәтті аяқталмайды. Оның себебі-қызметкерлер тарапынан өзгерістерге қарсылық.

Компания қызметкерлері (кем дегенде, кейбіреулері) өзгерістерге теріс жауап беруге, оларға қарсы тұруға бейім. Егер сіз өзгерістерге төзімділік коэффициентін ескермесеңіз, онда жағымсыз салдары болуы мүмкін [93]:

– өзгерістерді іске асыруды баяулату;

– қызметкерлердің басқаруға деген сенім деңгейінің төмендеуі;

– ұйымдастырушылық бақылаудың қолданыстағы жүйесін өзгертулер қажет болмайтын деңгейге дейін түсіреді.

Осыған байланысты, өзгертулерді басқарудың контурын бөлек бөліп көрсету керек, олар Ресей мен Қазақстандағы мемлекеттік басқару жүйесін ұйымдастыруда қарастырылмаған.

Әлеуметтік-психологиялық зерттеулерге өзгерістерді басқаруда ерекше рөл берілуі керек. Жалпы, мұндай зерттеулерсіз өзгерістер енгізу үлкен тәуекел болып табылады [42, p. 43].

Жетілдіру

Егер әдебиеттегі ЖББ-ның дәстүрлі функциялары әдіснамалық тұрғыдан неғұрлым жақсы қаралса, ал керісінше «ЖББ жүйесін жетілдіру» функциясы арнайы қарастырылмаған. Қазіргі таңда жалпы менеджментті жетілдірудің ортақ концепциялары туралы айтуға болады, оларды ЖББ-ға да қолдануға болады: кайдзен, 6 Sigma, PDCA Деминг циклі, сапаны функционалдық өрістету, үнемді менеджмент, бизнес-үдерістерді реинжиниринг және т.б. [94].

Бұл тұжырымдамалар тікелей жобалық басқаруға жатпайды. Сондықтан бұл функция ЖББ құрамындағы процесстік басқаруға жатады. Алайда, жетілдіру жеке жоба форматында болуы мүмкін.

Мамандар ЖББ-ны жетілдіру үшін табыстың негізгі факторларын (ТНФ) бағалау жүйесін жасады. Бұл жүйе әр түрлі компаниялар мен мемлекеттік органдарда жүзеге асырылған ЖББ жетілдіру тәжірибесін жинақтау негізінде әзірленді (16-кесте).

ЖББ-ны жетілдіру үшін табысқа жету факторлары маңызды. ЖББ жетілдіру жөніндегі ұсынымдар ТНФ ұсынған тіректермен тұжырымдалуы тиіс.

Осылайша, ЖББЖ жалпы мемлекеттік органдарға енгізу үшін әдіснамалық аппарат бар екенін атап өтуге болады. Алайда оны іске асырылатын жердің аймақтық және ұлттық сипаттамаларына - Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарына бейімдеу қажет. ЖББ жетілдірудің негізгі факторлары жүйесі ұсынылған. Бұл жүйе Қазақстан Республикасы мемлекеттік органдарының жобалық-бағдарланған басқару моделіне енгізілуі мүмкін.

Кесте 16 – ЖББ жетілдіру үшін ТНФ сипаттамасы

ТНФ	Сипаттамасы
Келісілген мақсаттардың, жоспарлардың болуы	ЖББ жетілдіруді бастамас бұрын, жетістік критерийлерін, жоспарланған нәтижелер мен шекараларды белгілеу қажет.
Жоғары басшылық тарапынан қолдау	Топ-менеджмент тарапынан өзгерістер қажеттілігін түсіну және жеке мүдделілік болуы тиіс. Сондай-ақ, олардың жетілдіруден күтілетін деңгейі де маңызды. Тәжірибе көрсетіп отырғандай, жоғары бастапқы күтулер бірінші қиындықтар пайда болған кезде жиі көңілдері толқып, жетілдіруге деген қызығушылықты жоғалтуға әкеп соқтырады.
Команданы ұйымдастыру және жауапкершілік принципін қамтамасыз ету	Мұндай команда компанияның мамандары мен сыртқы кеңесшілерден құралуы мүмкін. Бұл ретте компания менеджментінде сыртқы консультанттар «келеді және бәрін жасайды» деген жаңылыс түсінік болмауы керек. Компания мамандарының команда жұмысына белсенді қатысуы қамтамасыз етілуі тиіс. Жауапкершілік пен өкілеттік аймақтарын нақты бөлу қамтамасыз етілуі тиіс.
Негізделген іс-қимыл жоспарының болуы	Егер мұндай жоспар болмаса немесе онда нақты емес мерзімдер белгіленсе немесе онда жасырын жұмыс ескерілмесе немесе жоспарда ресурстарға деген қажеттілік елеусіз қалса, онда ЖББ-ны жетілдіру қауіпті болады. Команда мүшелері жетістікке деген сенімін жоғалтады.
ЖББ стейкхолдер лерінің талаптарын есепке алу	ЖББ-ны жетілдіру стейкхолдерлердің қажеттіліктерін, мүдделерін, қауіптерін және біліктілігін ескеруі тиіс.
ЖББ жетілдіру	ЖББ жетілдіру команда менеджерлері біліктілігінің
командасының менеджерлері мен біліктілігі	жеткіліксіздігі қосымша іс-шаралар енгізуді талап етуі мүмкін: біліктілікті арттыру, жаңа білікті мамандарды тарту. Кез келген жағдайда жетілдіруге жауапты менеджерлердің біліктілігі бақылауда болуы тиіс.
ЖББ жетілдіру командасының қатысушыларын ынталандыру жүйесі	ЖББ-ны қызметкерлердің мүдделерін ескере отырып жетілдіру қажет. Әйтпесе, персонал тарапынан өзгерістерді қабылдамау қаупі бар. Бұл ретте қызметкерлердің пайдасы тек материалдық емес, мысалы, оқудан өту, жаңа технологиялармен жұмыс істеу тәжірибесін алу, мансаптық саты бойынша жылжыту және т. б. болуы мүмкін.
Коммуникацияларды, өзгерістерді бақылауды және басқаруды ұйымдастыру	ЖББЖ-дағы коммуникациялар шешім қабылдауда белгілі бір икемділікті қамтамасыз етеді. ЖББ жетілдіруді бақылау барлық негізгі параметрлер (ресурстар, кесте, бюджет және т.б.) бақылауда болуы тиіс дегенді білдіреді. Өзгерістер басқарылуы тиіс. Ол үшін бірқатар шарттарды ескеру қажет: қызметкерлердің өзгерістерге дайындығын талдау, қызметкерлерді жүргізіліп жатқан өзгерістер туралы хабардар ету, өзгерістерге қарсы «күрес».
Ұқсас немесе пилоттық жобаларды жетілдіру тәжірибесінің болуы	Кез келген іс-шараның жетістігі, соның ішінде ЖББ-ны жетілдіру көбінесе осындай міндеттерді іске асыру тәжірибесін ескереді. Сондықтан сыртқы кеңесшінің көмегі жиі қажет.
Тиісті ақпараттық технологияларды пайдалану	ЖББ жетілдіру АТ-ны тартуды талап етеді.
Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [47, с. 42-48; 49, с. 2-1; 50, с. 2-15; 55, с. 219]	

Бірінші бөлімнің қорытындылары

1. Жобалық-бағдарланған - бұл жобаны және басқарудың басқа нысандарын ұтымды түрде біріктіретін басқару. Әдетте, мемлекеттік басқаруға қатысты, ЖББ басқарудың процесстік және жобалық нысандарын ұтымды үйлестіретін басқару болып табылады.

ЖББ-ның жалпы функцияларының құрылымы ұсынылады: жоспарлау, ұйымдастыру, жоба персоналын басқару, бақылау, үйлестіру және жетілдіру.

Мемлекеттік органда іске асырылған жобаның мүдделі тараптарын талдау нәтижелері мемлекеттік органдарда жобаны басқарудың тиімділігін арттырады. Мемлекеттік органдарда ЖББ талдау әдістемесінің негізіне алуға болатын ЖББ функционалдық құрамы жүйелендірілген. ЖББ жүйесінің ұсынылған құрылымын ұйымдарда ЖББ тиімділігін бағалау үшін тұжырымдамалық негіз ретінде алуға болады.

Жобаға бағытталған басқару жүйесі және оның құрылымын ЖББЖ талдауының қарапайымдылығы тұрғысынан авторлық түсіндірмесі ұсынылған.

2. ЖББ-дың негізгі мәселелерінің бірі - процестік және жобалық басқаруды синхрондау мәселесі. Мемлекеттік басқару ерекшелігін ескере отырып, коммерциялық құрылымдардың тәжірибесін алуға негізделген осы мәселені шешудің авторлық моделі ұсынылады. Мемлекеттік органдарда процестік және жобалық басқаруды синхрондау моделі мынадай міндеттерді шешудегі тұжырымдамалық тәсілдерді қамтиды:

– қызметкерлердің жобалық қызметке қатысуын қамтамасыз ету, мысалы, ынталандыру құралдары арқылы;

– дәстүрлі сызықтық-функционалдылықты жобалық немесе матрицалық құрылыммен біріктіретін аралас құрылым түрі бойынша ұйымдық құрылымның өзгеруі;

– жобалық және процестік қызмет арасында ресурстарды бөлуді қамтамасыз ету.

3. Теория мен менеджмент тәжірибесі жобаларды ұйымдастыруға көптеген әдістемелік қор жинады. Сонымен қатар, ЖББ-ның заманауи әдістері мен технологиялары мемлекеттік басқаруға толықтай бейімделмегенін атап өткен жөн. Жобаны басқару коммерциялық қызмет саласында пайда болды және зияткерлік инерцияға байланысты өзінің негізгі тәсілдерін әлі де өзгертпейді. Осыған байланысты мемлекеттік органдардың менеджерлері мемлекеттік органдардағы ЖББ бойынша ЖББ жалпы әдіснамалық базасын бөлу әдісін қолдана отырып жобалауы керек. Бұл жағдайда мемлекеттік органдардағы басқарудың ерекшелігін ескеру қажет.

2 ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРЫНДА ТИІМДІ ЖОБАЛЫҚ-БАҒДАРЛАНҒАН БАСҚАРУДЫҢ НЕГІЗГІ ФАКТОРЛАРЫНЫҢ АНАЛИЗІ

2.1 Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқаруды енгізудің алғышарттары

Жоғарыда көрсетілгендей, жобалық қызметтің орындылығы күмән тудырмайды. ҚР кәсіпорындарында және мемлекеттік органдарда ЖББ-ды жаппай енгізу ол ұмтылатын Қазақстанның жалпы бәсекеге қабілеттілігін арттырады.

Әдебиеттерді талдау нәтижелері бойынша автор әртүрлі ұйымдар үшін ЖББ-ды енгізудің іргелі алғышарттарын анықтады [2, с. 10-130; 69, с. 25-29]:

– мемлекет пен бизнестің ықпалды топтары тарапынан идеяны қолдау;

– жобалық қызмет тәжірибесінің болуы;

– нормативтік-құқықтық база;

– жобалардың ауқымдылығы мен сипаты;

– қажетті құзыреттердің болуы.

Бұдан әрі осы алғышарттарды ҚР мемлекеттік органдарындағы ЖББ мәнмәтінінде қарастырамыз.

1. Мемлекет пен бизнестің ықпалды топтары тарапынан идеяны қолдау

Соңғы бірнеше жылда Қазақстан Республикасында мемлекеттік және өңірлік деңгейлерде мемлекеттік атқарушы билік органдарының қызметін ұйымдастыруда жобалық тәсілді пайдалану саласында үлкен әдістемелік жұмыс жүргізілді.

Жобаны басқарудың артықшылықтарын түсіну ең жоғары деңгейде. Тиімді мемлекеттік басқару қажеттілігі Мемлекет басшысының Жолдауларында және түрлі бағдарламалық құжаттарда бірнеше рет атап өтілді. Мәселен, инфрақұрылымды дамытудың 2015-2019 жылдарға арналған «Нұрлы жол» мемлекеттік бағдарламасында [95] мемлекеттік билік органдарында жобалық басқаруға ішінара көшу көзделген.

Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарына сәйкес (ҚР Президентінің 15.02.2018 ж. №636 Жарлығы) [96] нәтижеге бағдарланған тәсілдерді жүйелендіру міндеті қойылды. Нәтижеге бағдарлану, сапалы және дұрыс түсіндірілген деректерді қамтамасыз ету, сондай-ақ жобалар мен даму бағдарламаларының барынша нәтижелілігі үшін жобалық басқаруды тарату мемлекеттік органдар жұмысының жалпы тиімділігін едәуір арттыруға мүмкіндік береді. Осы Жарлықта көрсетілген бастамалардың бірі-бірінші кезекте ірі өзгерістерді талап ететін жобаларды әзірлеу және іске асыру сияқты салаларда пайдалану үшін мемлекеттік органдардың ішінде жобалық тәсілді тарату жөніндегі жұмыс. Ең заманауи, мысалы, цифрлық технологияларға байланысты тақырыптар бойынша бағдарламалар мен жобаларды әзірлеу үшін Agile сияқты қазіргі заманғы тәсілдер қолданылатын болады.

Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарына сәйкес әрбір реформа мен саясаттың орындалуы үшін жауапкершілік Премьер-Министрдің орынбасарлары деңгейіндегі тиісті кураторларға жүктелетін болады. Әрбір реформа мен саясаттың кураторы мемлекеттік органдар басшылары деңгейіндегі міндеттердің кураторлары арасында жауапкершілікті бөлу арқылы оның міндеттерінің орындалуын қамтамасыз етеді. Кураторлардың жұмыс топтарын қолдауды ведомствоаралық өзара іс-қимылды талап ететін өзгерістерді іске асыру үшін жобалық басқару шеңберінде Үкімет қалыптастырған жобалық офистер жүзеге асыратын болады. Мәселелерді жедел және кешенді шешу үшін жобалау офистеріне мүдделі мемлекеттік органдардың, азаматтық қоғам мен бизнестің өкілдері кіреді.

Мемлекеттік биліктің атқарушы органдарында жобалық басқаруды енгізуге жауапты мемлекеттік құрылым 2020 жылғы шілдеде құрылған ҚР Ұлттық экономика министрлігі жанындағы Жобалық басқару департаменті болып табылады [97]. Департаменттің негізгі міндеттері жобалық басқаруды ұйымдастыру, жобаларды әзірлеу және іске асыру бойынша Министрліктің құрылымдық бөлімшелерін үйлестіру және ақпараттық-талдамалық сүйемелдеу, сондай-ақ жобалық басқару бойынша Мемлекеттік органдардың жұмысын үйлестіру болып табылады. Департаменттің Функциялары:

– жобаларды әзірлеу, іске асыру, мониторинг жүргізу, бағалау және бақылау бойынша жобалық топтарды әдіснамалық және консультациялық сүйемелдеу;

– ҚР Ұлттық экономика министрлігінің жобаларын келісу, мониторингілеу және іске асырылуын бағалау;

– Министрлікте жобалық басқаруды енгізу шеңберінде консультативтік-кеңесші органдардың қызметін, оның ішінде жобалық басқару мәселелері бойынша әзірлеу топтарының отырыстарын қамтамасыз ету;

– елде одан әрі енгізу мақсатында жобалық басқару саласындағы әлемдік озық тәжірибені зерделеу;

– мемлекеттік органдардың енгізу штабтарымен бірлесіп Орталық енгізу штабы үшін мемлекеттік органдардың бастамаларын енгізудің егжей-тегжейлі жоспарын іске асыру бойынша есептерді дайындаудың белгіленген кестесіне сәйкес қамтамасыз ету;

– мемлекеттік органдардың жобаларын іске асыру барысы туралы Министрліктің басшылығын және Қазақстан Республикасы Премьер-Министрінің жанындағы Орталық енгізу штабын ақпараттық-талдамалық және есептік ақпаратпен қамтамасыз ету.

Сонымен, Департамент жанында Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігінің өңірлерді дамытудың жобалық кеңсесі ұйымдастырылды [98]. «Ауыл – Ел бесігі» бағытын іске асыру бойынша жобалық басқару регламенті бекітілді.

Соңғы он жарым жыл ішінде ЖББ Қазақстанда тек мемлекеттік бағдарламалардың арқасында ғана емес, сондай-ақ бизнестің ықпалды топтарының, мысалы, американдық PMI Сертификатталған өкілі – «ҚР жобалау

менеджерлер одағы» (ҚР ЖМО) арқасында белсенді түрде ілгерілеп келеді, оның міндеттерінің бірі - республиканы PMBOK әрекет ету аймағына қосу [99].

Қазақстан Республикасында ЖББ-ды нығайту жөніндегі декларативтік мәлімдемелер бірнеше рет жарияланғанын атап өтуге болады [69, с. 28; 100].

2010 жылы ҚР ЖМО «Қазақстанда жобалық менеджментті дамыту Тұжырымдамасы» әзірленді, онда ЖББ «Мемлекеттік және қоғамдық басқаруда, экономика мен бизнесте, ғылым мен білім беруде, әлеуметтік және қоғамдық салада қолданылатын пәнаралық тәсілдің негізі болады, ол 2020 жылы Қазақстанға барлық салаларда сапалы өзгерістерді жүзеге асыруға мүмкіндік береді», - делінген хабарламада [99].

Осылайша, жобалық қызметті дамыту ҚР мемлекеттік саясатының басымдықтарының бірі болып табылады.

2. Жобалау қызметі тәжірибесінің болуы

ҚР-да жобалық менеджментті ілгерілету үшін бірқатар бастамалар іске асырылуда. Сонымен, 2008 жылдан бастап ҚР-да мемлекеттік-жекешелік әріптестікті дамыту орталығы жұмыс істейді, ол мемлекеттік инвестициялық жобаларды бағалаумен айналысады, оларды жоспарлау мен іске асыруда жүйелі мәселелерді анықтайды, тиісті зерттеулер жүргізеді, оның ішінде мемлекеттік органдар да бар [4, с. 148].

Орталықтың бастамасы бойынша 2016 жылдан бастап жыл сайын Ресей Федерациясында өткізілетін «Жобалық олимп» беделді халықаралық конкурсына Қазақстан Республикасының мемлекеттік сектор ұйымдары қатысады. Әр жылдары байқауға ҚР Ауыл шаруашылығы министрлігінің, ҚР Бас прокуратурасының жобалары қатысты. Сонымен қатар, осы байқауда Қазақстанның мемлекеттік ұйымдарының жобалары үнемі жүлделі орындарға ие болды. 2017 жылы конкурсқа ҚР Бас прокуратурасы бірқатар жобалармен қатысты. Қазақстан Бас прокуратурасының түрме тұрғындарын қысқарту туралы жобасы жеңімпаз атанды. «Түрме тұрғындарын азайту бойынша 10 шара» жобасы «Кешенді жобаны басқару» номинациясында 1-ші орынға ие болды. «Прокуратура. Smart-басқарма» бірінші орынды «бизнесті қорғау» жобасы, екінші орынды – «зандылық», үшінші орынды – «отбасындағы зорлық-зомбылықсыз Қазақстан» және «Прокуратураға-үздік кадрлар» иеленді [101].

Мемлекеттік органдар арасында бастамашылардың бірі ҚР Бас прокуратурасы болды. Сондай-ақ, Туризм және спорт министрлігінде, Қорғаныс және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігінде, Астана әкімдігінде, Қызылорда облысының әкімдігінде жобалық кеңселер құрылды [102].

2015 жылы «Қазақстандық мемлекеттік-жеке меншік әріптестік орталығы» жүргізген сауалнаманың нәтижелері көрсеткендей, ЖББ «әдіснамалары немесе әдіснамалар элементтерін» Қазақстан темір жолы ҰК АҚ, Қазатомөнеркәсіп ҰАК АҚ, Қазақстан инжиниринг ҰК АҚ және т.б. сияқты мемлекет қатысатын мекемелер пайдаланады, бұл ретте квазимемлекеттік сектордың кейбір субъектілері ЖББ тетіктерін жеткілікті түрде пайдаланады. Ұзақ уақыт бойы, мысалы, «Қазақстан Ғарыш Сапары» ҰК

АҚ мемлекеттік жобаларды іске асыруда жобалық тәсілді 2008 жылдан бастап, ал Қазақтелеком АҚ-ны 2007 жылдан бастап қолданып келеді [99].

3. Нормативтік-құқықтық база

Қазақстанда жобалық менеджментті ілгерілетудің нормативтік-құқықтық негізі қолданыстағы заңнамалық және нормативтік база болып табылады.

ҚР-да ұлттық заңнама жобалық менеджмент мәселелерін өте шектеулі түрде реттейді. Іс жүзінде халықаралық стандарттарға сүйенуге тура келеді. Атап айтқанда, PMI (ағылш. Project Management Institute) – жобаларды басқару институты-жобаларды басқару жөніндегі дүниежүзілік коммерциялық емес кәсіби ұйым [103].

PMI үнемі PMBoK (ағылш. Project Management Book of Knowledge, жобаны басқару туралы білім жинағы) атты ережелер жинағын шығарады [20, p. 3-610]. Бұл жинақ жобалық менеджменттің тоғыз бағытын анықтайды: мазмұнды басқару; интеграцияны басқару; шығындарды басқару; уақытты басқару; сапаны басқару; коммуникацияны басқару; персоналды басқару; тәуекелдерді басқару; жоба келісімшарттарын басқару

2016 жылдан бастап ҚР-да ҚР СТ ISO 21500-2014 «Жобаларды басқару бойынша басшылық» стандарты қолданылады [5]. Жаңа стандарт жобаларды кәсіби басқару «қатаң» жоспарлау құралдарынан және қаржылық пайданы оңтайландыруға басымдық беретіндігін және жаңа білімді құруға (ISO 21500 «алынған сабақтарды сақтау» процесін қосады) және қоршаған ортаның өзгеруіне («ресурстарды басқару» және «коммуникацияларды басқару процестері») жылдам жауап беруге көбірек көңіл бөлетінін анық растайды [104]. Алайда, мазмұны бойынша бұл ISO-21500 халықаралық стандартының аудармасы. Жобалық басқару саласындағы сарапшы Майра Медеубаеваның [44] (2019 жылғы 9 сәуірдегі) жарияланған сұхбатынан: «бұл стандарт жобаларды басқару тәсілінде егжей-тегжейлерді қамтымайды», жобаны іске асыру кезіндегі кезеңдерді ажыратудың нақты рәсімін көздемейді. Бұл стандартты мақсатты индикаторлардың жетістіктерін бағалау үшін пайдалану қиын.

ISO 21500 стандарты оны кез-келген типтегі ұйымдар (мемлекеттік, жеке немесе қоғамдық) кез-келген типтегі жобаларға, олардың күрделілігіне, мөлшері мен ұзақтығына қарамастан қолдана алады деп мәлімдейтініне қарамастан, іс жүзінде бұл стандарт әмбебап емес [69, с. 27].

Іс жүзінде бұл стандарттарды тек тұжырымдамалық негіз ретінде алуға болады. Ал нақты жобаларды жергілікті жағдайларды, қызмет ауқымын, қалыптасқан тәжірибені, ойлау тәсілін және басқа да өңірлік ерекшеліктерді ескере отырып енгізуге тура келеді [24; 105].

Ұлттық заң шығарушылардың соңғы екі жылда жобалық басқару саласындағы заңнамалық базаны дамыту бағытында жанданғанын атап өту қажет.

2019-2021 жылдары ҚР Ұлттық экономика министрлігі жанындағы жобалық басқару департаменті мемлекеттік органдарда жобаларды басқаруды

жақсартуға және формализациялауға арналған бірқатар нормативтік құжаттарды дайындады:

– бірқатар өзекті бағыттарды іске асыру бойынша жобалық басқару регламенттері;

– мемлекеттік жоспарлау жүйесінде жобалау қызметін ұйымдастыру қағидалары;

– ЖБ кезеңдерін іске асыру есептілігінің формаланған нысандары (жобалық тапсырмалар, бастама паспорттары, жобалардың Жол карталары, тәуекелдер, еңбек шығындары бойынша есептер және т.б.).

Бұл ұсыныстар ЖБ-дың тәсілдерін, принциптерін, тәртібін анықтайды және оларды атқарушы органдарда қолдану үшін нормативтік әдістемелік құжаттардың типтік үлгілерін ресімдейді. Құжаттарда стратегиялық мемлекеттік басқаруға жобалық тәсіл шеңберінде тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін есептеудің әдістемелік құралдары бар (тұтастай алғанда жобаның тиімділігі, оның шеңберінде іс-шаралар блогын іске асыру және жобаға қатысушылар қызметі тиімділігінің жеке көрсеткіші).

Сонымен, жоғарыда аталған ережелер Мемлекеттік жоспарлау жүйесіндегі жобалық қызметтің негізгі принциптерін анықтайды:

– мақсаттар өзекті, нақты, өлшенетін, қол жетімді, уақыт шектеулі болуы керек;

– жобалық рөлдер мен жауапкершілік нақты анықталуы және дербестендірілуі тиіс;

– жобалық іс-әрекеттің процестері құжатталуы, орындау қаттылығы мен ішкі және сыртқы ортадағы өзгерістерге жауап беру икемділігін біріктіруі керек;

– портфельдердің, бағдарламалардың, жобалардың жоспарланған мақсаттары, нәтижелері, мазмұны, кезеңділігі және шекаралары айқын, бірін-бірі толықтыратын және қайталануын болдырмауы тиіс;

– жобалық басқаруды дамыту үздік тәжірибе мен тәжірибені пайдалануға негізделуі тиіс.

ЖБ мақсаттары мәселені шешудің жоспарланған түпкілікті нәтижесі не мемлекеттік бағдарламаларды, ұлттық жобаларды және/немесе аумақтарды дамыту бағдарламаларын іске асырғаннан кейін елдің немесе өңірдің жоспарланған жай-күйі ретінде айқындалады.

ҚР-дағы мемлекеттік басқарудағы жобаның мақсаты келесі талаптарға сәйкес тұжырымдалуы тиіс [106, 107]:

– ерекшелік және нақтылық (мақсат мемлекеттік жоспарлау жүйесінің бағдарламасын іске асыру саласына сәйкес келуі, бір мағыналы түсіндірмесі бар нақты тұжырымдарды қамтуы тиіс);

– өлшемдік (тексеру мүмкіндігі, нәтижені немен және қандай бірліктермен өлшеуге болатынын сипаттау, Нәтижелілік пен тиімділіктің нақты түйінді көрсеткіштері анықталуы тиіс);

– қол жетімділік (мақсатқа мемлекеттік жоспарлау жүйесінің бағдарламасын іске асыру кезеңінде қол жеткізуге болады, мақсатқа не және қандай жағдайларда қол жеткізілетіні туралы нақты түсінік болуы керек);

– релеванттылық (мақсатты тұжырымдау мемлекеттік жоспарлау жүйесінің бағдарламасын іске асырудың күтілетін түпкі нәтижелеріне сәйкестігі);

– уақыт шектеулілігі (мақсатқа белгіленген мерзімде қол жеткізу керек).

Мемлекеттік жоспарлау жүйесі бағдарламасының қойылған мақсатына қол жеткізу үшін міндеттер айқындалады, оларға сәйкес мемлекеттік жоспарлау жүйесі бағдарламасының базалық бағыттары қалыптастырылады. Мемлекеттік жоспарлау жүйесі бағдарламасының міндеттерін айқындау кезінде SWOT-талдау әдіснамасын пайдалана отырып, күшті, әлсіз жақтарды, қауіптер мен мүмкіндіктерді анықтауды және талдауды қоса алғанда, ағымдағы жағдайды бағалау жүргізіледі.

Аяларды, салаларды дамыту мемлекеттік бағдарламаны, ұлттық жобаларды, аумақтарды дамыту бағдарламаларын және/немесе мемлекеттік жоспарлау жүйесінің басқа да бағдарламаларын іске асыру арқылы тиісті жүйелік реформа шеңберінде қамтамасыз етіледі.

Мемлекеттік органдар мемлекеттік жоспарлау жүйесінің бағдарламаларын іске асыру кеңселері жанынан тиісті салаларда/салаларда/өңірлерде сарапшылық кеңестерді қалыптастырады және сарапшылық кеңестің жұмыс органының функцияларын орындау үшін консультант-талдаушының кандидатурасын айқындайды. Сарапшылық кеңес тоқсанына кемінде бір рет мемлекеттік жоспарлау жүйесінің тиісті бағдарламасы бойынша мемлекеттік жоспарлау жүйесі бағдарламасының басқарушы комитетіне оны одан әрі іске асыру жөнінде ұсынымдар әзірлей отырып, базалық бағыттар бөлінісінде оның іске асырылу барысын сараптамалық бағалау және ахуалдық талдау тұрғысынан «ой талқандауын» жүргізеді.

Мемлекеттік басқарудың өңірлік деңгейінде барлық жүйелі реформаларды іске асыру аумақты дамыту бағдарламасын, сондай-ақ өңірді дамыту бағдарламасына біріктірілуі мүмкін Мемлекеттік жоспарлау жүйесінің басқа да бағдарламаларын іске асыру арқылы қамтамасыз етіледі.

Мемлекеттік органның жобалау қызметінің регламенті бекітіледі:

– орталық атқарушы орган үшін - әрекеті орталық мемлекеттік органға, оның ведомстволарына, құрылымдық бөлімшелеріне және ведомстволық бағынысты ұйымдарына қолданылатын орталық мемлекеттік органның бірінші басшысының бұйрығымен;

– жергілікті атқарушы орган үшін - облыс, астана, республикалық маңызы бар қала әкімінің өкімімен, оның күші жергілікті атқарушы органның барлық құрылымдық бөлімшелеріне және ведомстволық бағынысты ұйымдарына қолданылады.

Мемлекеттік органдар Бағдарламаны іске асыру офисінің үлгілік ұйымдық құрылымына сәйкес бюджет және мемлекеттік органның, өзінің

ведомстволық бағынысты ұйымдарының, сондай-ақ ведомстволық тиесілігіне және меншік нысанына қарамастан өзге де мүдделі тараптардың штат саны шеңберінде басқарудың матрицалық құрылымы қағидаттарының негізінде бағдарламаны іске асыру офисінің қызметін қалыптастырады және қамтамасыз етеді.

4. Жобалардың ауқымдылығы мен сипаты

Ең алдымен, ұйымда жобалық басқаруды қалыптастыру қажет пе деген сұрақ туындайды.

Кейбір авторлар шағын [108] және орта [109] бизнеске ЖББ енгізу мәселелерін қарастырады. Алайда, олар, әдетте, бизнесті жүргізудің қарапайым ауқымымен ЖББ кәсіпорындары қарапайым және қажет емес болуы мүмкін екенін ұмытып кетеді.

Н.В. Тумасованың пікірінше, «РМ-ге көшу басшыда бір мезгілде бірнеше ірі жобаны басқару қажеттілігі болған жағдайда ғана орынды және компанияға жобалық басқаруды енгізу бойынша жобаны іске асырудың тиімділігі оған жұмсалатын шығыстардан жоғары болады» [69, с. 27].

PMI, PRINCE2 және т. б. стандарттарында тіпті іске асырудан түсетін кірістер шығындардан асып кетуі мүмкін жоба бюджетінің мөлшері кемінде 50 мың доллар болуы керек деп нақты көрсетілген [20, p. 62].

Көптеген мемлекеттік бастамалардың ауқымын ескере отырып, оларды басқару үшін ЖБ қағидалары мен әдістерін қолдану қажет.

5. Қажетті құзыреттердің бар болу

Жобалық менеджмент Мемлекеттік қызметшілерді оқытудың заманауи бағдарламаларына кіреді. Қазақстанда Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы жұмыс істейді. Мемлекеттік қызметшілерді оқыту бағдарламасына 2017 жылдан бастап жобалық менеджмент курстары енгізілуде. Мемлекеттік басқаруда жобалық менеджментті дамыту орталығы да құрылды [71].

ҚР министрліктерінде, ведомстволарында, даму институттарында барлық бағдарламалық құжаттар ЖБ ұлттық стандартына және жобалық басқару тұжырымдамаларына сәйкес келтіріледі. ҚР Мемлекеттік қызмет академиясының және еліміздің жетекші жоғары оқу орындарының жанынан топ-менеджерлерді даярлау жүзеге асырылатын құзыреттілік орталықтары құрылуда. 06М051800 (магистратура) және 06D051800 (докторантура) мамандықтары бойынша жобаларды басқару саласында мамандар даярлаумен байланысты қазақстандық оқу бағдарламаларын жобалық менеджменттің халықаралық орталықтарының аккредиттеу процесі іске қосылады. «Жобаларды басқару» пәні бойынша ЖОО оқытушылары мен оқыту жаттықтырушыларының әлеуеті қалыптасуда. ҮИИДМБ бағдарламасын іске асыру қажеттіліктеріне сәйкес көлемде «жобаларды басқару» мамандығы бойынша магистрлер мен PhD даярлауға мемлекеттік тапсырыс ұлғайып келеді [40, с. 55].

Қазақстанда қазіргі уақытта Алматыда жобалау менеджерлерінің клубы жұмыс істейді - бұл коммерциялық емес ұйым, оның қызметі Қазақстан

Республикасының заңнамасына сәйкес жүзеге асырылады, ол 2007 жылы жеке тұлғалардың кәсіби бірлестігі ретінде құрылды және ҚР Азаматтық кодексіне сәйкес ерікті негізде әрекет етеді. Клубтың өзі жобаларды жүзеге асырмайды, бірақ ол электронды алаң – жобаларды басқарудың виртуалды кеңсесін құрды, сонымен қатар әлеуметтік желілерде клубтың виртуалды топтары құрылды. Қазіргі таңда клубтың толық мүшелері 157 қатысушы болып табылады, олардың ішінде PhD докторлары мен ғылым кандидаттары, бейінді ЖОО профессорлары, танымал қазақстандық компаниялардың топ-менеджмент өкілдері, бизнес-тренерлер мен ұлттық сарапшылар, сондай-ақ компаниялардың меншік иелері мен бірлескен иеленушілері. Клубтың көптеген мүшелері жобаларды басқару саласында (IPMA, PMI, PMBOK) олардың құзыреттілігі мен жобалық жұмыстың табысты тәжірибесін растайтын халықаралық сертификатқа ие [40, с. 55].

ЖББ бойынша қазақстандық оқулықтардың пайда болғанын атап өткен жөн. 2013 ж. бастап ҚР ұлттық компанияларында ЖББ енгізу мәселелері бойынша PhD диссертациялары қорғалды [2, с. 3-140; 56, с. 3-118; 105, с. 3-140].

Осылайша, Қазақстан әлемнің жекелеген елдері мен өңірлері үшін бірегей модельдер мен жобалық менеджмент стандарттарын дамытудың жалпы әлемдік үрдісі арнасына сүйене отырып, ЖББ ұлттық моделін қалыптастыру жолында белгілі бір қадамдар жасады.

2.2 Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық бағдарланған басқаруды енгізудің тәжірибесі мен қазіргі мәселесін зерттеу

Мемлекеттік органдарда тиімді ЖББ тұжырымдамасының мазмұны ЖББ енгізу тәжірибесі мен мәселелеріне байланысты. Сондықтан ұсынылады:

1. ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ енгізудің ағымдағы тәжірибесін жинақтау.

2. ҚР мемлекеттік органдарында РМ тиімділігіне талдау жүргізу.

3. ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ енгізудегі мәселелік жағдайдың мазмұнын қорытындылау.

ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ енгізу тәжірибесі

Қазақстан жобаларды, жобалар портфелін және бағдарламаларды басқару саласында Американың, Еуропаның және Азияның алдыңғы қатарлы елдерінен айтарлықтай артта қалып отыр. ЖББ-ды қолдану, әрине, тиімді мемлекеттік басқарудың көптеген перспективаларын ашады, бірақ бірнеше себептерге байланысты ЖББ әдістері мен технологияларын жүзеге асыру қиынға соғуы мүмкін.

Қазақстанда жобаларды басқару әдістері баяу енгізілуде және жобаларды басқарудың қолданылатын әдістерін жалпылаудың кең тәжірибесі жоқ. Жобалық басқарудың құндылығы мен оның ҚР мемлекеттік органдарында таралуының әлсіздігі арасындағы қайшылық қосымша зерттеуді қажет етеді. Сондықтан автор Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында

жобалық-бағдарланған басқаруды енгізу мәселелеріне талдау жүргізді.

Алайда, бүгінгі таңда жобалық басқару қағидаттарын енгізу, сондай-ақ жобалық кеңселер мен жобаларды басқару департаменттерін құру мемлекеттік басқару жүйесінде жобалық басқаруды іске асырудың шектеулі нормативтік құқықтық базасы жағдайында жүзеге асырылуда. Бұл мемлекеттік органдарда ЖББ кеңінен енгізудің маңызды себептерінің бірі болып табылады.

Сондай-ақ, мемлекеттік органдарда бюрократия проблемасының таралуына жол бермейді. Себебі, Қазақстанда мемлекеттік және өңірлік атқарушы билік органдары қызметінің негізінде белгілі бір қайталанатын циклдік процестер жатыр деген пікір кең таралған. Операциялық қызметте басқару шешімдерін қабылдаудың алдында жоспарлау және есеп беру циклдары болады. Атқарушы билік органдарының немесе олардың әкімдіктерінің алдына түбегейлі жаңа мақсаттар мен сапа көрсеткіштеріне қол жеткізу жөніндегі міндеттерді қою кезінде өз қызметін негізгі ретінде басқаруға жобалық басқару қағидаттарын қолдану қажеттілігі туындайды. Ұйымдағы жоба мен процестің басты айырмашылығы - жоба, процестен айырмашылығы, бірегей нәтижемен және байланысты тапсырмалардың бірегей жиынтығымен жұмыс істейді. Қазақстан мен шет елдердің тәжірибесінен мемлекеттік органдарда жобалық басқару қағидаттарына көшу қажеттілігі экономиканы жаңғыртуға, инфрақұрылымдық және инновациялық жобаларды іске асыруға, өнеркәсіптік-аумақтық кластерлерді дамытуға, мемлекеттік қызметтер санын кеңейтуге байланысты туындағанын көруге болады.

2020 жылдың жазында ҚР Ұлттық экономика министрлігі жанындағы жобалық басқару департаменті жүргізген зерттеу нәтижелері бойынша жобалық басқару әдістері мемлекеттік билік органдарының 55% ғана енгізілді. Ал әкімдіктер арасында жобалық басқару жүйесін табысты енгізіп жатқан 3-4 өңірді ғана бөліп көрсетуге болады. ҚР Ұлттық экономика министрлігі жобалық басқару өңірлерінде қолданудың шашыраңқы «ошақтарын» біріктіру және Стандарттау туралы шешім қабылдады.

ҚР мемлекеттік билік органдарында жобалық басқаруды енгізу үшін пилоттық алаң ретінде бірнеше облыстар таңдалды: Алматы, Қарағанды, Түркістан.

ҚР Премьер-Министрінің 2020 жылғы мамырдағы отырысында мемлекеттік биліктің атқарушы органдары іске асыруға жоспарланған пилоттық жобалардың тұсаукесерлерін жасады. Тұсаукесер қорытындысы бойынша бірнеше перспективалы жобалар іріктелді. Жобалар Түркістан облысының 2020-2025 жылдарға арналған даму бағдарламасына енгізілді.

Айта кетейік, бұл бағдарламада Қазақстандағы алғашқы мемлекеттік органдар қатарында «матрицалық құрылым» іске асырылды. Жобалық жұмысты басқару және оны үйлестіру мақсатында қосымша арнайы бөлімше – жобалау кеңсесі (Қосымша Ә) құрылды. Бұл басқа атқарушы органдарға да үлгі болды. Құзыреттілікті дамыту әр ұйым қызметінің негізі болып табылады. Жұмыстың бастапқы кезеңінде Жобалық кеңсе өкілдері Түркістан облысының атқарушы билік органдарында жобалық қызметті ұйымдастыру тәжірибесін

осы бағыттағы оң үлгі ретінде зерделеді.

Мемлекеттік нормативтік құжаттарды талдау және оларды Түркістан облысының ерекшелігіне бейімдеу негізінде әкімдіктің Стратегия және экономикалық даму басқармасы Түркістан облысының мемлекеттік билігінің атқарушы органдарында жобаларды басқару бойынша әдістемелік ұсынымдар әзірледі. Аталған әдістемелік ұсынымдарды жобалық кеңсе мүшелері талқылап, облыс әкімі бекітті. Жобаларды басқару жөніндегі әдістемелік ұсынымдар Түркістан облысының мемлекеттік билік органдарының Жобаларды басқару қағидаттарын қолдану шарттары мен тәртібін айқындайды, жобалау қызметінде қолданылатын негізгі ұғымдар мен анықтамаларды қамтиды, жобаның өмірлік циклін сипаттайды. Олар сондай-ақ жобалық рөлдерді, ұйымдастырушылық сүйемелдеуді, жобаларды іске асыруды әкімшілендіру мен мониторингті айқындайды (Қосымша Б) [110].

Жобаның негізгі қатысушылары:

– куратор (бұл жағдайда әкімнің өзі) - жобаларды жоспарлау, іске қосу, іске асырылуын бақылау, ведомствоаралық өзара іс-қимылды қамтамасыз ету, жобаны қаржыландыру, жобаны іске асыру тәсілдерін айқындау, жоба бойынша стратегиялық шешімдер қабылдау бойынша тиісті құқықтар мен өкілеттіктер берілген лауазымды тұлға;

– жобалау кеңсесінің басшысы-мемлекеттік биліктің атқарушы органы ішіндегі өзара іс-қимылды қамтамасыз етуге, жобаны ресурстармен қамтамасыз етуге, жобаны қаржыландыруды бақылауға және жоба басшысының өкілеттіктерінен тыс мәселелерді шешуге жауапты атқарушы билік органының лауазымды адамы;

– жоба жетекшісі-жобаны басқару бойынша өкілеттіктер берілген және жоба нәтижесіне қойылатын талаптарға сәйкес оны әзірлеуге және іске асыруға жауапты тұлға;

– жұмыстарға жауапты-жоба жұмыстарын тікелей орындайтын тұлғалар;

– жоба әкімшісі (хатшы) – қажет болған жағдайда жоба басшысы тағайындайтын, жоба командасының қатысушылары арасындағы коммуникацияларды (ақпаратты жинау, өңдеу, беру) ұйымдастыруға және қолдауға, іс қағаздарын жүргізуге, жоба құжаттарының мұрағатын қалыптастыруға және сақтауға жауапты тұлға.

Қосымша В-да жобаның өмірлік циклінің төрт кезеңінен (жобаны бастау, жоспарлау, іске асыру және аяқтау) және жобалық құжаттамадан (жоба паспорты, жобаны басқару жоспары, жоба командасын қалыптастыру туралы өкімдік құжаттар, Жоба бойынша қорытынды есеп және т.б.) тұратын мемлекеттік биліктің атқарушы органдарында жобаларды басқарудың үш компонентті моделі ұсынылған. жобаның ерекшелігін, ауқымын және күрделілігін ескере отырып, әдістемелік ұсынымдармен бекітілген нысандарға.

Модель жоба командаларына жобаны басқарудың үздік тәжірибелерін пайдаланудың артықшылықтарын кеңейту мақсатында өз таңдауы бойынша гибридті басқару технологиялары мен Agile әдістерін қоса алғанда, Жобаны басқарудың әртүрлі стандарттарын, әдістері мен құралдарын қолдануға

мүмкіндік береді.

Жобалық қызметті енгізу кезеңінде туындайтын маңызды функциялардың бірі-адам ресурстарын басқару. Персоналды дамыту - әрбір ұйым қызметінің негізі. Жобалар бойынша мамандардың жұмысы бүкіл ұйымды да, жеке қызметкерді де дамытуға мүмкіндік береді. Жобаны өмірлік циклі бойы жүзеге асыру үшін әр түрлі біліктілігі бар әр түрлі мамандар тартылады, олардың құрамы мен саны жобаны жүзеге асыру барысында өзгереді. Мамандар жобалау қызметі саласында базалық құзыреттерге ие болуы тиіс.

Түркістан облысында жоғары оқу орындарын РМ саласындағы мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруға тарту тәжірибесі қолданылды. Облыс әкімдігінің Стратегия және экономикалық даму басқармасы мемлекеттік қызметшілерге арналған оқыту семинарларын үнемі ұйымдастырады. Семинарлардың лекторлары университет оқытушылары болып табылады. Жобалық командалардың белсенді жұмыс істеуі үшін облыс әкімдігінің ғимаратында барлық қажетті жабдықталған жеке кабинет бөлінді, онда әрбір жобаға қатысушылар оны іске асыру кезеңдерін, ықтимал мәселелері мен тәуекелдерді талқылай алады. Қазіргі уақытта мемлекеттік атқарушы органдар, Түркістан облысының билігі және олардың ведомстволық бағынысты мекемелері жобалау комитетінің отырысында мақұлданған он жобаны іске асыруда. Жобаны іске асыру барысында жоспарларды нақтылау жүргізіледі, сондай-ақ жобаның мақсаттары мен мазмұнын, күнтізбелік жоспарды, қаржыландыруды, тәуекелдерді және т.б. түзетуге болады.

Түркістан облысындағы ЖБ тәжірибесі, сондай-ақ мемлекеттік органдардағы басқа да жобалар негізінде мемлекеттік органдарда ЖББ кеңінен енгізуге кедергі келтіретін тағы бір мәселе анықталды - бұл қажетті құзыреттер мен тәжірибенің жетіспеушілігі. Бүгінгі таңда Қазақстан Республикасын заңнамалық реттеу жобаларды баламалы жүргізуге кедергі келтірмейді. Алайда, мемлекеттік ортада Agile әдістеріне қайшы келетін дәстүрлер бар, оларды жеңу айтарлықтай күш-жігерді қажет етеді.

ҚР мемлекеттік органдарында РМ тиімділігін талдау.

Талдау 2015-2020 жылдарға арналған 20 ұйымның (ҚР мемлекеттік органдарының) іріктеме материалдарында жүргізілді. Тиімділік критерийі ретінде мемлекеттік органда бір жылдағы жобалар бюджеті бойынша жоспар / факт қатынасы (FR, plan-to-Face ratio) таңдалды. PFR бірлікке неғұрлым жақын болса, мемлекеттік органда жоба жоспарлары дәлірек орындалады.

Тәуелсіз айнымалылар ретінде таңдалды (17-кесте):

– басқару құрылымының икемділік критерийлері (объективті басқару есептілігінің нәтижелері бойынша анықталды);

– ұйымның корпоративтік мәдениетінің критерийлері (К. Кэмерон мен Р. Куинн бойынша ұйымның КМ моделі [111, 112] негізге алынды, ол КМ-ті төрт түрге бөлуді көздейді: кландық, адхократиялық, бюрократиялық және нарықтық).

Кесте 17 – РМ тиімділігіне әсер ететін Тәуелсіз айнымалылар

Айнымалының шартты белгісі	Айнымалы
Басқару құрылымының икемділік критерийлері	
X1	Құрылымдағы уақытша элементтердің үлесі (уақытша элементтердің уақытша және тұрақты элементтердің қосындысына қатынасы). Ол бірлікке неғұрлым жақын болса, соғұрлым икемділік артады.
X2	Бөлімшелер, жобалық кеңселер деңгейінде қабылданатын шешімдердің үлесі. Шешім қабылдау процесін орталықсыздандыру деңгейі. Көрсеткіш бірлікке неғұрлым жақын болса, жүйенің икемділігі соғұрлым жоғары болады.
Ұйымның корпоративтік мәдениетінің критерийлері	
X3	Кландық КМ үлесі, бірлік.
X4	Адхократиялық КМ үлесі, бірлік.
X5	Бюрократиялық КМ үлесі, бірлік.
X6	Нарықтық КМ үлесі, бірлік.
Ескерту – Панельдік деректер үлгісінен	

Модельдің ерекшелігіне сүйене отырып К.Камерон және Р.Куинн X3+X4+X5+X6=1. Бастапқы деректер кестесі-бұл панельдік деректердің теңдестірілген матрицасы (Қосымша Г) қараңыз. Айнымалылардың сипаттамалық статистикасы 18-кестеде келтірілген.

Кесте 18 – Айнымалылардың сипаттамалық статистикасы

Айнымалылар	Арифметикалық орташа	Медиана	Мода	Ауытқуы
X1	0,34	0,30	0,10	0,22
X2	0,40	0,40	0,40	0,17
X3	0,16	0,20	0,20	0,06
X4	0,21	0,20	0,10	0,11
X5	0,39	0,40	0,60	0,20
X6	0,24	0,20	0,10	0,14
PFR	0,92	0,92	0,94	0,05
Ескерту - Descriptive Statistics (Eviews 10)				

Ұсынылған деректерден мемлекеттік органдардың жобаларында жоспарды орындаудың орташа мәні 92% құрайтыны байқалады, бұл оңтайлы мәннен 95-100% төмен. Орташа алғанда, ұйымдық құрылымдардың икемділігі төмен: X1 орташа есеппен 34%, X2-40%. КМ келетін болсақ, ҚР мемлекеттік органдарында бюрократиялық КМ неғұрлым айқын көрінеді (X5 = 39%, бұл КМ-тің қалған түрлерінен көп).

Әрі қарай, міндет тәуелсіз айнымалылардың PFR-ге әсер ету сипатын анықтау болып табылады. Ол үшін корреляциялық талдау жүргізілді (19 кесте). Барлық есептеулер деректерді талдау үшін Eviews 10 бағдарламалық жасақтамасының көмегімен жүргізілді.

КМ ең маңызды корреляциясы – X4, X5 және X6 факторлары арасында байқалады. X3 әсері шамалы. Панельдік деректер матрицасынан (Қосымша Г)

қараңыз позициялардың 98%-ы отандық мемлекеттік органдардағы кландық КМ-нің 10-20%-на тиесілі. Сондықтан факторлардың әсер ету моделінде кландық мәдениетті елемеуге болады.

Кесте 19 – Факторларды корреляциялық талдау нәтижелері

Метрикалар	X1	X2	X3	X4	X5	X6	PFR
X1	1						
X2	0,239295	1					
X3	-0,18238	-0,055355993	1				
X4	0,396565	0,207789974	-0,42962	1			
X5	-0,44741	-0,322810385	0,313869	-0,86684	1		
X6	0,406734	0,326222783	-0,52144	0,629506	-0,88635	1	
PFR	0,477153	0,325431933	-0,28214	0,823146	-0,89789	0,759218	1
Ескерту – Пирсонның жұптық корреляция коэффициенттері (Eviews 10)							

Статистикалық модельдің барлық өлшемдері бойынша бағалауды оның жекелеген элементтерінің өзара шектелетін сипатына байланысты барынша арттыру мүмкіндігін атап өткен жөн. Яғни, мақсатты функцияның оңтайлы деңгейін қамтамасыз ету (0,95-1,0) тәуелсіз факторлардың белгілі бір диапазонында қол жеткізіледі. Пирсонның жұптық корреляция коэффициенттерінің жоғары мәндеріне байланысты X4, X5 және X6 факторлары үшін бұл диапазондарды панельдік регрессия құралына жүгіну арқылы анықтауға болады. Панельдік регрессия модельдері әдеттегі регрессия модельдеріне қарағанда артықшылыққа ие, өйткені олар уақыт өте келе компаниялардың даму ерекшеліктерін ескереді [113].

Тұрақты эффектілері бар панельдік регрессия теңдеуді құруды қамтиды:

$$Y_{it} = \beta X_{it} + \alpha_i + \varepsilon_{it}. \quad (1)$$

мұнда Y_{it} – t-ші жылы і-ші компаниядағы мақсатты функцияның мәндері;

X_{it} – векторы-t-ші жылы і-ші компаниядағы тәуелсіз айнымалылар мәндерінің жолы;

β – вектор-модель параметрлерінің бағаны;

ε_{it} – бұл модельге енгізілмеген басқа факторлардың t-ші жылы і-ші компаниядағы нәтижелі белгіге әсерін сипаттайтын кездейсоқ компонент;

α_i – і-ші компания үшін тұрақты әсер - і-ші компанияның ерекшелігін сипаттайтын белгілі бір тұрақты.

Көбінесе түсіндірме сипаттамалары компания жұмысының өзгеруін алдын-ала анықтайтын жағдайды елестету қиын. Дәл сол түсіндірме сипаттамалар негізінен бақыланбайтын айнымалылармен байланысты. Бұл мәселенің шешімі біздің жағдайда таңдалған тұрақты эффект үлгісін пайдалану болып табылады.

Кездейсоқ эффектілері бар модельдер үшін жеке гетерогенділік теңдеудің өзінде емес, қателіктердің ковариациялық матрицасында ескеріледі. Кездейсоқ

жеке эффектілері бар Модель ең кіші квадраттардың жалпыланған әдісімен бағаланады. Тапсырманы шешуде кездейсоқ эффектілері бар модельдерде детерминация коэффициенттері болды (R^2 0,3-тен аз), сондықтан олар қолданылмады

Регрессиялық модель шеңберінде тәуелсіз айнымалылардың тәуелді айнымалыларға әсері туралы гипотезаларды тексеру регрессия коэффициенттерінің белгісі мен статистикалық маңыздылығын тексеруге дейін азаяды. β_i коэффициентінің белгісі тәуелсіз X_i айнымалысы мен тәуелді Y айнымалысы арасындағы себептік байланыстың бағытын сипаттайды - бұл түзу ($\beta_i > 0$) немесе кері ($\beta_i < 0$). Регрессия коэффициентінің статистикалық маңыздылығы оның популяция үшін мәні берілген 1 – α сенімділік ықтималдығымен 0-ден ерекшеленеді, оның мәндері дәстүрлі түрде 0,99; 0,95; 0,9 сандарынан таңдалады. Сәйкесінше 0,01; 0,05; 0,1 мәндерін қабылдай алатын α мәні маңыздылық деңгейі деп аталады [114].

Eviews 10 бағдарламалық кешенінің көмегімен КМ көрсеткіштері үшін тұрақты эффектілері бар модельдер салынды (20-кесте).

Кесте 20 – Корпоративтік мәдениет көрсеткіштері үшін тұрақты әсерлері бар панельдік регрессия үлгілері

Модель	R^2	Оңтайлы PFR сәйкес келетін X мәндерінің диапазоны
PFR = 0,848264+0,322769×X4	0,782169	X4 0,32-ден бастап 0,47-ге дейін
PFR = 0,994866 – 0,202892×X5	0,852339	X5 0,21-тен көп емес
PFR = 0,855537 + 0,249339×X6	0,737414	X6 0,38-ден бастап 0,58-ге дейін
Ескерту: Descriptive Statistics (Eviews 10)		

Eviews 10 терезелерінен модель параметрлерінің егжей тегжейлі экрандары (Қосымша Ғ)да келтірілген.

Дәл осы әдіспен X1 және X2 оңтайлы мәндерін тиісті модельдердің детерминациясының төмен коэффициенттеріне байланысты бөлу мүмкін болмайды – X1 үшін 0,54 және X2 үшін 0,45. Тәуелділіктің сызықтық емес сипаты айқын. Сондықтан X1 және X2 факторларының оңтайлы мәндерін анықтау үшін сәйкестікті талдау әдісі қолданылды (correspondence analysis) [115, 116]. Бұл әдіс әртүрлі әлеуметтік ғылымдарда танымал бола бастады және мәдени құбылыстарды [117], басқару мәселелерін [118, 119], сондай-ақ корпоративтік мәдениетті [120] талдау үшін қолданылады.

Eviews 10 GraphScatter құралының көмегімен X1, X2 және PFR сәйкестік профильдері салынған (Қосымша Ғ). Жоғарыда келтірілген бейіндерден оңтайлы PFR мәндерінің көп бөлігі:

– X1 0,4-тен 0,6-ға дейін;

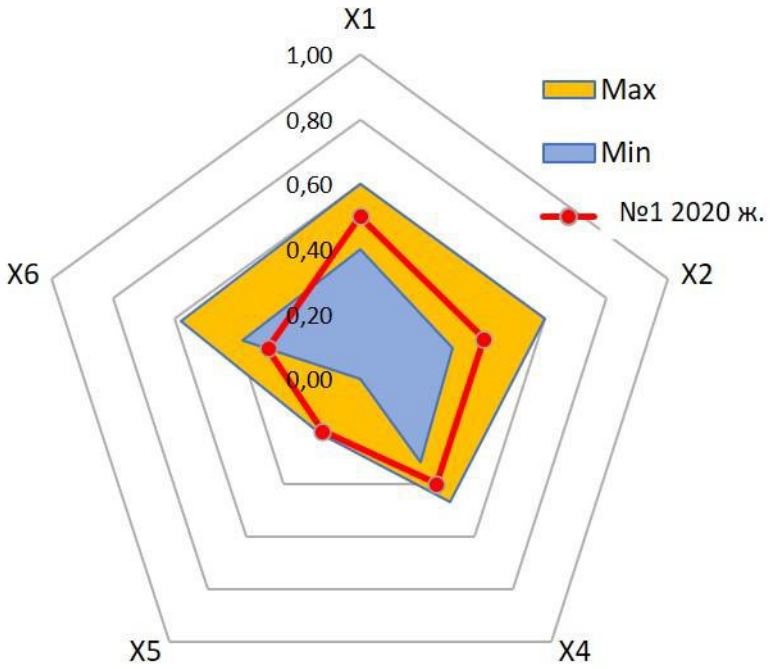
– X2 0,3-тен 0,6-ға дейін.

Осылайша, ҚР мемлекеттік органдарында РМ тиімділігін модельдеу жүргізілді. Нәтижелер бойынша мәселелерді бөліп көрсетуге болады:

– КМ профилінің жобаға сәйкес келмеуі, бұл РМО-да шешім қабылдауды қиындатады;

– басқару құрылымдарының икемділігінің жеткіліксіздігі, бұл РМ-ге ақпарат беру процедураларын баяулатады, жоспарлардың сақталуына теріс әсер етеді.

Зерттеу нәтижелері бойынша мемлекеттік органдағы РМ тиімділігіне әсер ететін факторлардың бейіндері құрылды (16-сурет), сондай-ақ нақты ұйымның бейіні (2020 жылғы № 1 – Қосымша Г).



Сурет 16 – Нақты ұйымның бейінінің мысалымен мемлекеттік органдарда РМ тиімділігіне әсер ететін факторлардың бейіні

Ескертулер:

1. Сары түс оңтайлы аймақты көрсетеді.
2. 2020 жылғы №1 ұйым – (Қосымша Г)нан
3. Автор жасаған

Ұсынылған бейіндерден №1 ұйым көбінесе оңтайлы аймаққа «кіреді». Нәтижесінде бұл ұйымда PFR = 0,97, яғни оңтайлы мәнге сәйкес келеді.

ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ енгізудегі мәселелік жағдайдың мазмұны

Мәселелерді жалпылау 21-кестеде келтірілген.

Кесте 21 – Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқаруды енгізу мәселелерін жалпылау

Мәселе	Сипаты
1	2
(W1) ЖББ ұйымы үшін толық емес Ұлттық нормативтік база	Халықаралық РМ стандарттары ұлттық ерекшеліктерді ескермейді. Сонымен қатар, Е. А. Поспеловаңың зерттеулері көрсеткендей, NPM тұжырымдамасының әмбебап сипаты тек дамыған елдерге ғана тән. Дамушы елдерде NPM әдістерін «соқыр» көшіру теріс салдарға әкелуі мүмкін.
(W2) басқару құрылымдарының икемділігі мен реттелуінің жеткіліксіздігі	Саяси элиталардың тұрақты жағдайы, бір жағынан, орталықсыздандыру процесіне және РМО-ға кең өкілеттіктер беруге кедергі келтіреді. Екінші жағынан, New Public Management – тің негізгі қағидаларының бірі-орталықсыздандыру іске асырылған жағдайда, бұл реформаларды формальдылыққа дейін төмендету қаупі бар.
(W3) жобалық топта жұмыс істеуге құзыреті бар мамандардың жетіспеушілігі	Басқарушылық орта белгілі бір өзгерістер мен инновацияларға дайын болмауы мүмкін. Сондай-ақ, жобалық менеджмент саласындағы құзыреттердің жетіспеушілігі, мамандардың жетіспеушілігі маңызды болып табылады.
(W4) процесс пен жобаны басқаруды қалай бөлу керектігін түсінбеу	Бұл мәселе Қазақстанның мемлекеттік органдарында әлі енгізілмеген ерекше үлгіні талап етеді.
(W5) Бюрократия, шешімдер «жоғарыдан төменге» қабылданатын басқару жүйесінің басымдығы. ЖББ-да тиімсіз авторитарлық көшбасшылық стилінің басым болуы. Бейімделмеген корпоративтік мәдениет	Өкінішке орай, тәжірибе көрсеткендей, дамушы елдердегі мемлекеттік басқаруды жаңғырту Батыс елдері үшін дәстүрлі бюрократиялық жүйені саяси жүйеден нақты ажыратудың болмауына байланысты әрдайым сәтті бола бермейді. Дамушы елдерде бюрократиялық вертикальдың рөлі үлкен, бюрократияның дәстүрлі моделі басым, онда шешімдер «жоғарыдан төменге» қабылданады. Қазақстанда мемлекеттік органдарда авторитарлық басқару стилінің басым болуы байқалады.
(W6) барлық деңгейдегі жұмысшылардың бір бөлігінің өзгерістерге қарсы шығуы	Өзгерістердің мақсаттарын білмеу қызметкерлердің мазасыздық деңгейін жоғарылатады, қауесет тудырады, өзгерістерге төзімділікті арттырады. Өзгеріске қарсылықтың өзі айқын немесе жасырын түрде көрсетілуі мүмкін. Айқын форма - бұл ашық наразылық, мысалы, жаңа жүйелерді пайдаланудан бас тарту, оқудан жалтару, өзгерістерді талқылауға арналған жиналыстарға қатысу, тапсырмаларды кешіктіру және т. б. жасырын форма – ресурстарды бұру, ақпаратты шектеу және т.б. Тәжірибе көрсетіп отырғандай, мемлекеттік басқару жүйесін дамыту міндеттерін шешуде ЖББ ұйымының аса өткір мәселелері айқын көрінеді. Е.С. Чаркинаның мәліметтері бойынша, мемлекеттік органдар мен коммерциялық құрылымдарда басқару жүйесіндегі кез-келген тиімсіздік жағдайында жеткілікті аппараттық ықпалы бар бенефициарлар бар (әйтпесе жағдай бастамашылық тәртіппен жойылады). Бенефициарлардың мүдделілігі материалдық (оның ішінде сыбайлас жемқорлық) және аппараттық (өкілеттіктерді сақтау және/немесе жауапкершіліктен аулақ болу) болуы мүмкін.

21-кестенің жалғасы

1	2
	Сонымен қатар, мемлекеттік органдар басшылығындағы өзгерістерге кедергі келтіретін ойлау инерциясы туралы айтуға болады. Реформалау жөніндегі міндеттерді қызметі өзгеруге жататын сол лауазымды тұлғаларға жүктеу диверсияға, қайта құруларды кешіктіруге және/немесе суырып алуға әкеледі
Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [29, с. 65-67; 33, с. 2-52; 35, с. 99-109; 88]	

Кез-келген мемлекет үшін, кез-келген мемлекеттік орган үшін ЖББ енгізудің типтік моделі жоқ екенін ескеріңіз. Жобалық-бағдарланған басқару туралы тек жалпы идеология, мемлекеттік басқару реформаларының трендін белгілейтін тұжырымдама ретінде айтуға болады, ал оны жүзеге асырудың құралдарын әр ел мен нақты Мемлекеттік орган өз ерекшеліктеріне қарай таңдайды [35, с. 107].

Сонымен қатар, экономикасы дамушы елдерде ұлттық ерекшеліктерді ескеру өте маңызды. Дамушы елдерде ЖББ-ды ойластырылмаған түрде енгізу жағымсыз салдарға әкелуі мүмкін: мемлекеттік аппарат өнімділігінің төмендеуі, реформа жүргізу шығындарының артуы, сыбайлас жемқорлықтың артуы және тіпті саяси тұрақсыздыққа [121].

Ең маңыздыларын анықтау үшін аталған жағымсыз факторларды реттеу міндеті қойылды. Бұл мемлекеттік органдарға ЖББ-ды тиімдірек және жедел енгізуге мүмкіндік береді.

Бұл талдауға ҚР Ұлттық экономика министрлігі жанындағы жобалық басқару департаментінің менеджерлері мен мамандары қатарынан 15 тәжірибелі сарапшы тартылды.

Әрбір сарапшыға сауалнаманы толтыру ұсынылды: «төменде келтірілген мәселелердің қайсысы ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ-дың таралу дәрежесін барынша шектейтініне жауап беруіңізді сұраймыз? Егер сіз екі немесе үш мәселе бірдей дәрежеде ЖББ таралу дәрежесіне әсер етеді деп ойласаңыз немесе екі көрсеткішті бөлу қиын болса, онда бұл көрсеткіштерге бірдей нөмір беруге болады». Сарапшылар сауалнаманы бір-біріне тәуелсіз толтырды.

Сарапшылармен толтырылған сауалнамалар жалпыланған пікірді және шешілетін мәселе бойынша сарапшылардың пікірлерінің сәйкестік дәрежесін анықтауға арналған материал ретінде қызмет етеді. 22-кестеде рейтинг әдісі үшін құрылған сарапшылармен толтырылған сауалнама берілген. Яғни, нәтижесінде әрбір сарапшы бұрын таңдалған алты фактордың әрқайсысына (1-ден 6-ға дейін) дәрежелер беруі керек. Дәреже неғұрлым аз болса, фактор соғұрлым маңызды болады.

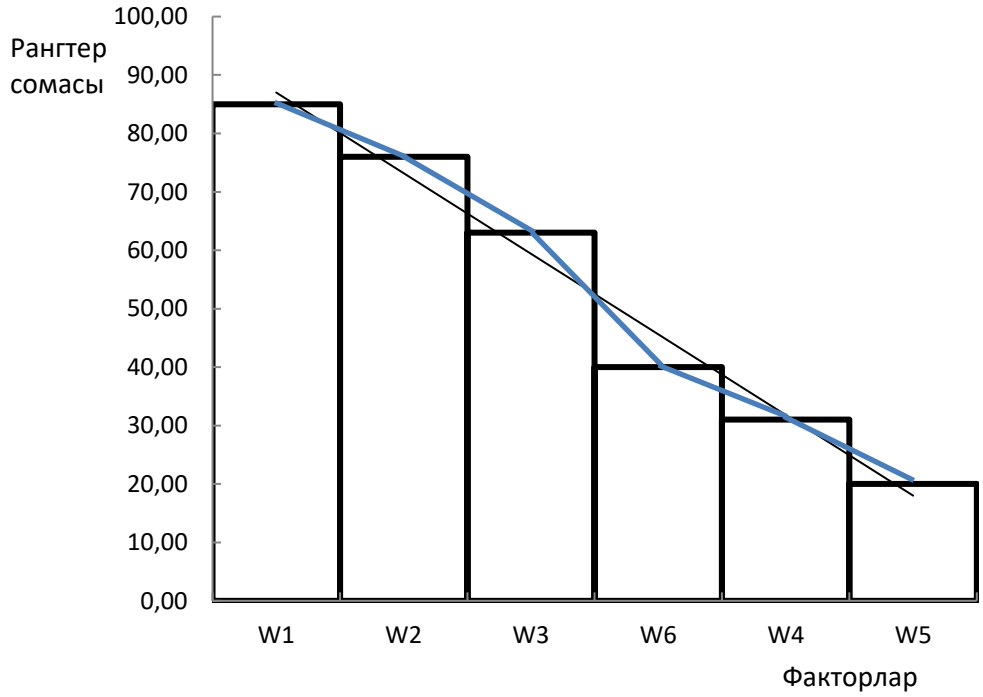
22-кестені толтырудың дұрыстығы критерий бойынша бағаланды: бағандар бойынша дәрежелердің қосындысы жолдар бойынша дәрежелердің қосындысына тең.

Кесте 22 – Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқаруды енгізу мәселелерін сараптамалық бағалау

Көрсеткіш	Сарапшы															Сомасы
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
W1	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	85,00
W2	6	6	5	6	5	5	5	4	5	5	4	5	6	5	4	76,00
W3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	6	63,00
W4	3	2	2	2	1	2	3	3	1	3	2	1	2	2	2	31,00
W5	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	20,00
W6	1	4	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3	3	3	40,00
Сомасы	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	315,0
Ескерту – Сараптамалық бағалау нәтижелері																

Әрі қарай факторлардың (мәселелердің) негізгі рейтингі анықталады – дәрежелердің ең аз қосындысы бар факторға бірінші орын беріледі және т.б. бұл фактор ең маңызды болып саналады. Біздің жағдайда бұл фактор – W5.

Әрі қарай гистограмма (бағаналы диаграмма) және дәрежелердің қосындыларын бөлу полигоны (сынған қисық) жасалады. Ординат осі бойынша әр фактор бойынша дәрежелердің қосындысы, ал абсцисса осі – факторлардың саны (17-сурет). Сонымен қатар, түзу сызық салынды-тренд сызығы. Полигонның тренд сызығынан айтарлықтай ауытқуы сарапшылардың пікірлерінің нашар келісілгендігін көрсетеді (біздің жағдайда бұл байқалмады).



Сурет 17 – Гистограмма және факторлардың таралу полигоны

Ескерту – Сараптамалық бағалау нәтижелері

Көпбұрыш (сынған қисық) негізінде факторлар топтарға бөлінеді (Қисықтағы сынықтар бойынша):

– ең маңыздылары –W4 және W5;
– орташа маңыздылығы – W3 және W6;
– ең аз маңыздысы – W1 және W2.

Әрі қарай Conc үйлестіру коэффициенті арқылы бағалау үшін ұсынылған барлық факторлардың жиынтығының салыстырмалы маңыздылығы туралы сарапшылардың пікірлерінің сәйкестік дәрежесі анықталады [122].

$$Conc = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (2)$$

мұнда m – сарапшылар саны (m = 15);

n – факторлар саны (n = 6);

S – дәрежелер айырмашылықтарының квадраттарының қосындысы (орташадан ауытқулар).

$$S = \sum_{j=1}^{n}\left(\sum_{i=1}^{m} R_{ij} - \frac{1}{2}m(n+1)\right)^2, \quad (3)$$

мұнда R_{ij} – ранг, i-дік сарапшының, j-дік факторға берген.

$$\frac{1}{2}m(n+1) = \frac{1}{2} \times 15 \times (6+1) = 52{,}5.$$

$$S = (85\text{-}52{,}5)^2 + (76\text{-}52{,}5)^2 + (63\text{-}52{,}5)^2 + (31\text{-}52{,}5)^2 + (20\text{-}52{,}5)^2 + (40\text{-}52{,}5)^2 = 3393{,}5.$$

$$Conc = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} = \frac{12 \times 3393{,}5}{15^2 \times (6^3 - 6)} = 0{,}862$$

Үйлестіру коэффициентінің маңыздылығын бағалау үшін Пирсон критерийін есептейміз (χ^2).

$$\chi^2 = \frac{12S}{mn(n+1)}, \quad (4)$$

$$\chi^2 = \frac{12 \times 3393{,}5}{15 \times 6 \times (6+1)} = 64{,}6.$$

Есептелген χ^2=64,6 еркіндік дәрежелерінің саны үшін кестелік мәнмен салыстыруға болады $K = n$-1 = 6-1 = 5 және берілген мән деңгейінде α = 0,05. χ^2есептелген 64,6 > χ^2 кесте = 11,1 [123] болғандықтан, *Conc* = 0,862 – бұл шама кездейсоқ емес, сондықтан олардың маңыздылық дәрежесі бойынша

сараптамалық бағалаудың нәтижелері мағынасы бар және оларды әрі қарайғы зерттеулерде қолдануға болады. Осылайша, біздің жағдайда сарапшылардың айтарлықтай келісімділігі байқалады. Консистенция дәрежесін арттырудың қажеті жоқ. Сарапшылардың пікірлерінің келісімділігінің жоғары дәрежесін дәрежелер сомасын бөлу полигоны да көрсетеді. Сынған және түзу сызықтар бір біріне жақын орналасқан

Дәрежелер сомасын алу негізінде қарастырылған факторлардың салмақтық көрсеткіштерін есептеуге болады, осылайша оларды белгілі бір ұсыныстарды енгізудің орындылығын бағалау кезінде ескеруге болады. Ол үшін біз келесі есептеулерді жасаймыз. Алдымен әр параметр бойынша дәрежелердің қосындысына кері мәндерді есептейміз, яғни:

$$W_1 = \frac{1}{85} = 0{,}012; \qquad W_2 = \frac{1}{76} = 0{,}013, \qquad W_3 = \frac{1}{63} = 0{,}016,$$

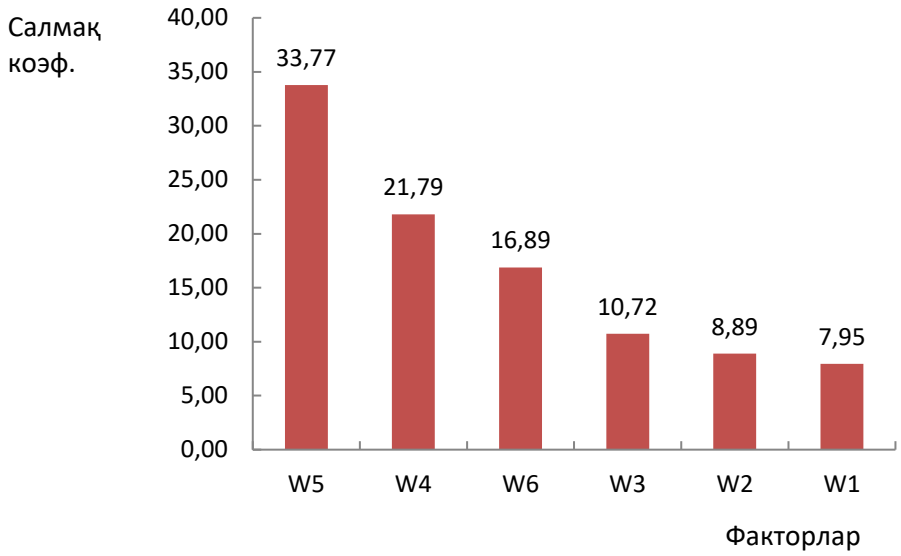
$$W_4 = \frac{1}{3120} = 0{,}032; \; W_5 = \frac{1}{20} = 0{,}050, \qquad W_6 = \frac{1}{40} = 0{,}025.$$

Бұл мазмұнын сәйкестендіру үшін жасалады дәрежелердің қосындысы салмақ коэффициенті. Алынған сандарды азайған сайын орналастырыңыз, оларды қосыңыз, алынған сомадағы әрбір санды өлшеңіз, оны біз тең бірлікке қабылдаймыз (23-кесте).

Кесте 23 – Салмақ коэффициенттерін есептеу

Фактор (мәселе)	Рангтер сомасы	Дәрежелердің қосындысына кері шамалар	Параметрлердің салмақ коэффициенттері, %
W5	20,00	0,056	33,77
W4	31,00	0,033	21,79
W6	40,00	0,023	16,89
W3	63,00	0,016	10,72
W2	76,00	0,013	8,89
W1	85,00	0,011	7,95
Сомасы	315,00	0,152	100,00
Ескерту – Сараптамалық бағалауды статистикалық өңдеу нәтижелері			

Алынған мәліметтерге сәйкес факторлардың салмағының гистограммасы салынған (18-сурет).



Сурет 18 – Факторлардың салмағының гистограммасы (орта бейіні)

Ескерту – Сараптамалық бағалауды статистикалық өңдеу нәтижелері

Басқару тұрғысынан аса маңызды мәселелерді жою белгіленген міндеттің шешілуін қамтамасыз етеді-мемлекеттік органдарда ЖББ-ды тиімді енгізу. Яғни, мемлекеттік органдарға ЖББ енгізу үшін екі міндетті шешу қажет:

– процестік және жобалық басқарудың өзара байланыс моделін әзірлеу;

– басқару жүйесінің бюрократиясымен мәселені шешу.

Демек, бұл мәселелерді шешу мемлекеттік органдарға ЖББ-ды тиімді енгізуге мүмкіндік береді деп жоғары сеніммен айтуға болады.

Осылайша, ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ енгізу тәжірибесіне қарамастан, бұл тәжірибе әлі де елеусіз деп айтуға болады. ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ әдістерінің тиімді және кең таралуына бірқатар жүйелі мәселелер кедергі келтіруде. Мәселелерді сараптамалық саралау негізінде ең маңыздылары анықталды:

- процестік және жобалық басқаруды қалай бөлу керектігін түсінбеу;

- бюрократия, шешімдер «жоғарыдан төменге» қабылданатын басқару жүйесінің басым болуы. ЖББ-да тиімсіз авторитарлық көшбасшылық стилінің басым болуы.

2.3 Мемлекеттік органдардың жалпыұлттық басымдықтарды, ұлттық жобаларды және жобаларды жобалық менеджмент әдіснамасы негізінде іске асыруға тәжірибелік дайындығын талдау

Мемлекеттік органдарда ЖББ табысты енгізу ұйымдық құрылым мен басқару тетіктеріндегі тиісті өзгерістерге ішкі дайындық дәрежесіне байланысты. Бұл мәселені зерттеу үшін мемлекеттік органдар басшылары мен сарапшылардың сауалнамалары форматында «далалық зерттеулер» қажет. Зерттеудің келесі көлемі қабылданады:

– мемлекеттік органдар басшыларының мемлекеттік органдардың дайындық индикаторларын орындау дәрежесі туралы сауалнамалары;

– қызметкерлердің өзгерістерге дайындығы;

– Scrum енгізу тиімділігіне әсер ететін факторларды анықтау;

– мемлекеттік органдар қызметкерлерінің жобалық құзыреттерін талдау.

Анықталған факторлардың нәтижелері сыртқы және ішкі факторларды Стратегиялық талдау форматында жинақталады (PEST, мүдделі тараптарды талдау, SNW, себеп-салдарлық диаграмма және SWOT-матрица).

Мемлекеттік органдар басшыларының мемлекеттік органдардың дайындық индикаторларын орындау дәрежесі туралы сауалнамалары

ЖББ енгізуге дайындықты бір индикатормен айқындау мүмкін емес. Жобаның бірінші тарауында ұсынылған сәттілік факторларының негізінде автор индикаторлар жүйесі мен сауалнаманы ұсынды. Сауалнама ҚР мемлекеттік органдарының басшыларына 2020 жылдың көктемінде жіберілді. Сауалнамада басшыға 0-ден 10-ға дейінгі баллмен мемлекеттік органда он индикатордың орындалуына баға беру ұсынылды. Индикаторлардың құрамы және басшылардың жауаптары бар жиынтық (Қосымша Д)да ұсынылған.

Деректерді өңдеу нәтижелері бойынша дайындық индикаторларының орындалу 24-кестесі жасалды. Ұйым жинай алатын ең жоғары балл – 100 балл. Сыни дайын емес деңгей - 25 ұпайдан төмен. Дайын - 55 ұпайдан жоғары.

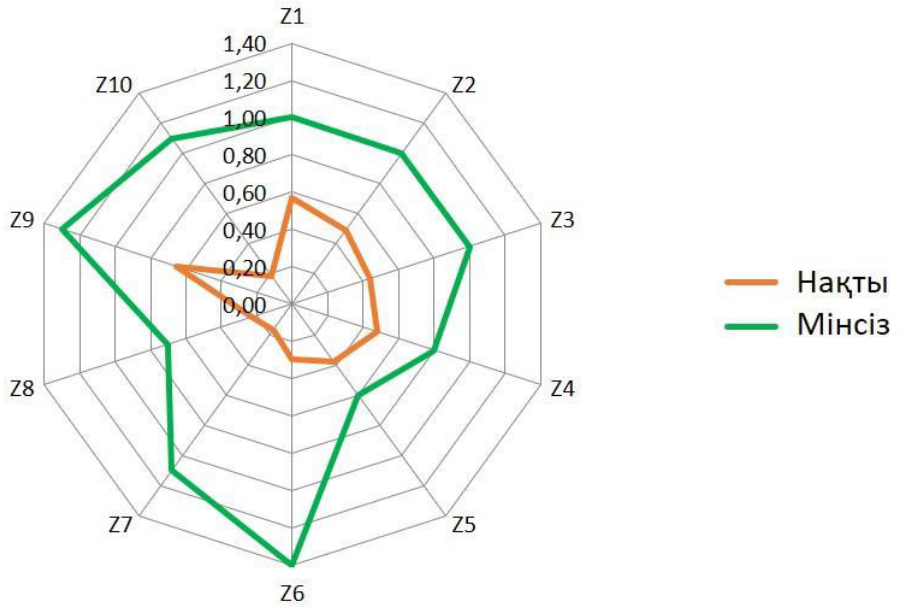
Кесте 24 – ҚР мемлекеттік органдарының ЖББ енгізуге дайындық индикаторларын орындауы

Көрсеткіш	Өлшем бірлігі	Мағынасы
Іріктемедегі барлық ұйымдар	Дана	37
Сыни дайын емес ұйымдардың саны	Дана	7
Сыни деңгейде дайын емес ұйымдардың үлесі	%	18,9
Жеткілікті дайындығы бар ұйымдардың саны	Дана	8
Жеткілікті дайындығы бар ұйымдардың үлесі	%	21,6
Іріктеме бойынша жиынтық балл	Балл	1504
37 ұйым бойынша мүмкін болатын ең жоғары балл	Балл	3700
Жиынтық балдың максимумнан артта қалуы	Балл	2196
Жиынтық балдың максимумнан артта қалуы	%	59,4
Ең артта қалған ұйым (Қаржы министрлігі)	Балл	4
Неғұрлым дайындалған ұйым (Шымкент қаласының әкімдігі)	Балл	49
Ескерту – Басшылардың сауалнамаларын өңдеу нәтижелері		

Осылайша, зерттелген үлгіде ЖББ-ға толық дайын бірде-бір ұйым жоқ. Ұйымдардың 18,9% - дайындық деңгейі өте төмен.

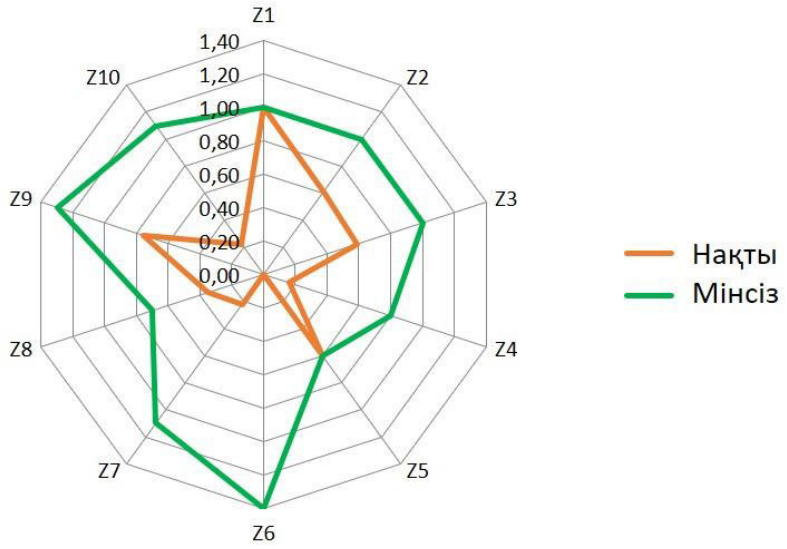
Қарастырылған факторлар ұйымның ЖББ-ға дайындығының жалпы деңгейіне бірдей әсер етпейтінін ескеріңіз. Сондықтан фактордың «салмағына» сараптамалық бағалау жүргізілді. Бұл талдауға ҚР Ұлттық экономика министрлігі жанындағы жобалық басқару департаментінің менеджерлері мен мамандары қатарынан 5 тәжірибелі сарапшы тартылды. Сарапшыларға «салмақты» (әр критерийдің маңыздылығын) жұптық салыстыру әдісімен бағалау ұсынылды [124]. Бұл мәселенің шешімі (Қосымша Е).

Нәтижелері бойынша Мемлекеттік органдардың ЖББ-ға дайындық бейіндерін құруға болады. Мысал ретінде диссертант жалпы дайындық профилін жасады (19-сурет).



Сурет 19 – ҚР мемлекеттік органдарының ЖББ енгізуге жалпы дайындығының бейіні

Ескерту – Қосымша Д бойынша құрылған



Сурет 20 – Жеке ұйымның ЖББ енгізуге дайындық бейіні (Жоғарғы соттың мысалында)

Ескерту – Қосымша Д бойынша құрылған

20-суретте, белгілі бір ұйымның мысалындағы дайындық бейіні (мысал ретінде, Жоғарғы сот алынды, бірақ қосымшада келтірілген есептеулер бойынша

және мұндай профильдерді талдауға алынған үлгіден кез-келген ұйым үшін құруға болады).

Белгілі бір ұйымның мысалындағы дайындық бейіні (мысал ретінде, Жоғарғы сот алынды, бірақ қосымшада келтірілген есептеулер бойынша және мұндай профильдерді талдауға алынған үлгіден кез-келген ұйым үшін құруға болады) – 20-сурет.

Дайындықтың жалпы артта қалуы 61,1% құрайды.

ҚР мемлекеттік органдарының ЖББ енгізуге жалпы дайындығы бейінінен неғұрлым артта қалған критерийлер байқалады:

1. П7 – әдіснамаға сәйкес full time шарттарында БЖО қызметкерлерімен жасақталуы (18-20 бірлік) – артта қалу 84,6%;

2. П10 – мемлекеттік органдардың стратегиялық бағдарламаларды, ұлттық жобаларды және өзге де жобаларды іске асыру процесіне сыртқы стейкхолдерлерге жобаларды іске асыруға қатысу мүмкіндіктерін беру және оларға тиісті жобалық рөлдерді бекіту жолымен тікелей азаматтық қоғам мен бизнесті тартуға ашықтығы мен дайындығы, тестілік сатыға шығу-артта қалу 82,9%;

3. П6 – жобалық менеджмент саласындағы мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттері – артта қалу 79,0 %.

Бұл факторларды Қазақстандағы ЖББ әлсіз жақтары ретінде қарастыруға болады.

Сарапшылардың пікірінше, идеалды бейіннен 40 пайызға артта қалған критерийлерді Қазақстандағы ЖББ-дың күшті жақтары деп санауға болады [125]:

1. П5 – бағдарламаларды іске асыру Кеңсесі басшысының апта сайынғы SCRUM-кездесулерге қатысуы – артта қалу 37,2%;

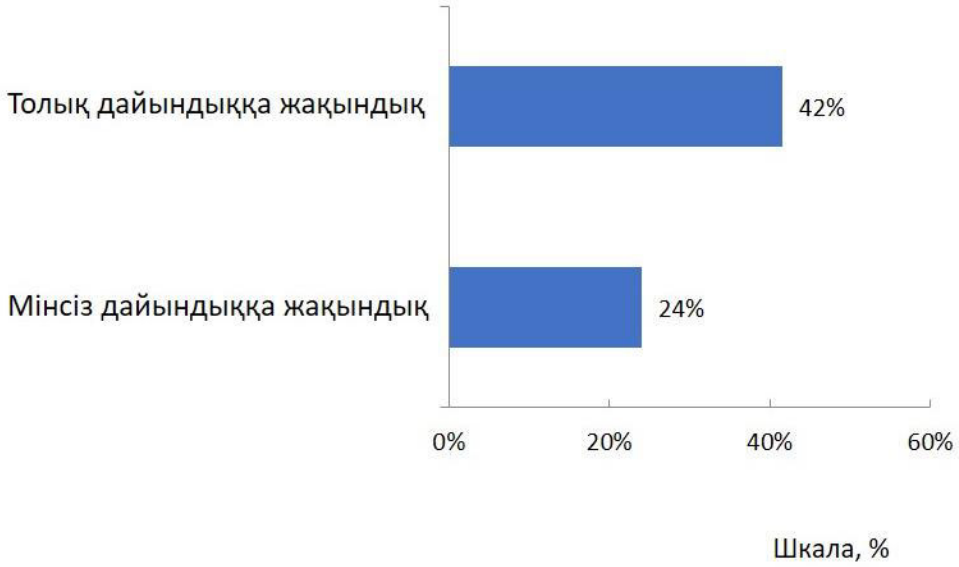
2. П4 – мемлекеттік басқару жүйесінің ақпараттық платформасының тестілік сатысында бағдарламалар мен жобаларды басқару бойынша қызметкерлердің тәжірибелік жұмыс мүмкіндіктерін мемлекеттік органның пайдалануы – 40,0% артта қалу.

Қазақстанда ЖББ-дың анықталған әлсіз және күшті жақтары ЖББ-дың SWOT-талдауында ескерілуі мүмкін.

Қызметкерлердің өзгеруге дайындығы

Іс жүзінде кез-келген өзгерістер қақтығыстарға әкелуі мүмкін, егер қызметкерлер бір нәрсені не үшін өзгерту керектігін түсінбесе. Сондықтан өзгерістерді жүзеге асырмас бұрын қызметкерлердің өзгерістерге ішкі дайындығын бағалау қажет. Қызметкерлердің өзгеруге дайындығын бағалау үшін Х. Рамперсад тесті қолданылады [126].

Тестілеуге 85 респондент қатысты – ҚР 37 мемлекеттік органының мемлекеттік қызметшілері іріктеп кездейсоқ қабылданды (Мемлекеттік органдардың тізбесі (Қосымша Д)да орта буын басшысы лауазымында 25%, кіші басшылар 75% және қалғандары келтірілген). Тест матрицасы және түсіндіру ережелері диаграммадағы (Қосымша Ж)да келтірілген (21-сурет) тестілеудің түсіндірмесі ұсынылды.



Сурет 21 – Қазақстан мемлекеттік қызметшілерінің өзгерістерге дайындығы бейіні

Ескерту – Қосымша Ж бойынша құрылған

Зерттеу нәтижелері ҚР мемлекеттік қызметшілерінің өзгерістерге ішкі дайындығын көрсетеді. Бұл ЖББ-ды енгізу жанжалды жағдайларға әкелуі мүмкін дегенді білдіреді, өйткені қызметкерлер неге бір нәрсені өзгерту керектігін толық түсінбейді. Сондықтан ЖББ енгізу жобасына өзгерістерге ықтимал қарсылықты тегістеу жөніндегі іс шаралар міндетті түрде енгізілуі тиіс.

Scrum енгізу тиімділігіне әсер ететін факторларды анықтау

Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында Scrum технологиясын енгізу тиімділігіне әсер ететін факторларды анықтау міндеті қойылды. Ең алдымен, ҚР мемлекеттік органдарында Scrum енгізуге кедергі келтіретін ықтимал проблемаларды жалпылау қажет. Ол үшін ҚР түрлі мемлекеттік органдарының мемлекеттік қызметшілері арасында сауалнама жүргізілді. Сауалнама қашықтықтан сауалнама жүргізу арқылы жүргізілді. Сауалнамаға барлығы 85 мемлекеттік қызметші қатысты (25% орта буын басшысы, 75%-кіші басшылар және басқалары). Респонденттерден екі сауалнама толтыру сұралды:

– №1 сауалнама - мемлекеттік органдар ЖББ жағдайында Scrum-технология үшін фактордың (P, 0-ден 1-ге дейін) маңыздылығы («салмағы»);

– №2 сауалнама - ұйым ЖББ-да фактордың көріну дәрежесі (Z, 0-ден 5 баллға дейін).

Әр фактор үшін өлшенген балл есептелді: P × Z, сондай-ақ идеалды жағдайдан артта қалу. Оларды бағалау факторлары мен нәтижелері 25-кестеде келтірілген.

Кесте 25 – ЖББ-да Scrum тиімділігіне әсер ететін факторлар

Фактор	«Салмағы», Pi (0…1)	Фактор әсері, Zi (0…5)	Өлшенген баға, Pi×Zi	Идеалдан артта қалу, %
1. Команда қатысушыларының еңбегіне ақы төлеу үшін еңбек шығындарын бағалау	0,10	2,30	0,23	54,00
2. Scrum-жобалардың бюджеттелуі	0,11	2,45	0,27	51,00
3. Қызметшілердің құзыреттері, оның ішінде кросс функционалдық және командалық жұмыстың құзыреттері	0,09	3,40	0,31	32,00
4. Scrum жобаларындағы персоналды басқару мәселелері	0,08	3,60	0,29	28,00
5. Кадрлық тәуекелдер	0,09	3,45	0,31	31,00
6. Scrum жобасында коммуникацияларды ұйымдастыру	0,09	3,15	0,28	37,00
7. Scrum жобасында логистиканы ұйымдастыру	0,09	3,50	0,32	30,00
8. Кезеңдерге басымдық беру процесін ресімдеу	0,08	3,80	0,30	24,00
9. Scrum-жобаларды бақылауды ұйымдастыру	0,10	3,40	0,34	32,00
10. Арнайы ақпараттық технологиялармен қамтамасыз ету	0,08	4,05	0,32	19,00
11. Топ-менеджмент деңгейінде қолдау	0,09	4,60	0,41	8,00
Барлығы	1,00	37,70	3,38	32,31
Ескерту – Сауалнама нәтижелері бойынша автор құрастырған				

Нәтижелердің сенімділігі вариация коэффициенті арқылы жауаптардың дәйектілігі критерийі бойынша анықталды [127]. Әдістемеге сәйкес вариация коэффициенті нормадан аз болатын жауаптар іріктемеден алынып тасталды (0,25 бірлік).

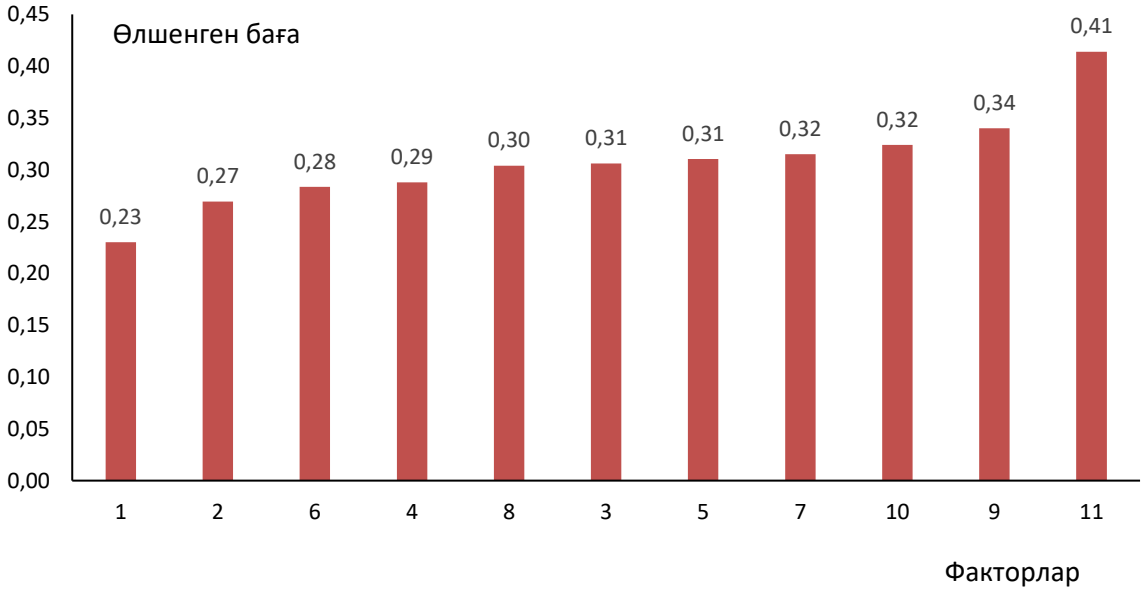
ҚР қаралған мемлекеттік органдарында Scrum енгізуге ЖББ әзірлігінің жалпы ауытқуы 32,3% - құрайды. Яғни, дайындық төмен деп саналады, бұл Scrum бірқатар артықшылықтарға қарамастан, әзірге ҚР мемлекеттік органдарының ЖББ-да танымал емес болып қалатынын түсіндіреді. Зерттеу нәтижелері бойынша факторлардың радар-диаграммасы құрылды (22-сурет).



Сурет 22 – Мемлекеттік органдардың жобаларды басқаруда Scrum-технологияны пайдалануға дайындығының бейіні

Ескерту – Сауалнама нәтижелері бойынша автор құрастырған

Сондай-ақ, факторларды Scrum қолдануға дайындық дәрежесі бойынша саралау жүргізілді (23-сурет).



Сурет 23 – ЖББ-да Scrum тиімділігіне әсер ететін факторлардың ранжирлеу

Ескерту – Сауалнама нәтижелері бойынша автор құрастырған

Ең үлкен дайындықты № 11 фактор – «Топ-менеджмент деңгейіндегі қолдау» көрсетеді. Яғни, басшылық Scrum маңыздылығын біледі, бұл сөзсіз өте маңызды. Алайда, қалған көрсеткіштер бойынша Scrum-ды сәтті қолдануға

дайындық айтарлықтай артта қалады. Ең артта қалған факторлар: № 1 – «топ мүшелерінің еңбегіне ақы төлеу үшін еңбек шығындарын бағалау». Scrum-жобаға қатысушылардың еңбек шығындарын бағалаудың бекітілген нормалары жоқ; №2 – «Scrum-жобаларды бюджеттеу». Әрбір спринт жеке бюджетті қажет етеді. Мемлекеттік органдардың Scrum-жобаларында бұл процесті ұтымды ұйымдастыру әлі негізделмеген.

Осылайша, жобаларды басқарудың баламалы технологияларына көшу мемлекеттік сала ұйымдары үшін елеулі сын-тегеурін болып табылады. Scrum сияқты технологияларды сән трендтеріне құрмет ретінде енгізу мүмкін емес. Scrum жобаларының тиімділігі қызметкерлердің құзыреттілігі мен қатысуына, ұйымдастырушылық мәселелерді шешуге, қажетті ресурстық базаның болуына байланысты бірқатар факторларға байланысты. Scrum-ға дайындық бойынша ең артта қалған факторлар анықталды. Зерттеу ғылыми құндылық болып табылады, өйткені ол мемлекеттік органдарда жобалық менеджменттің дамуына белгілі бір үлес қосады. Жұмыс қорытындыларының тәжірибелік мәні оларды одан әрі пайдалану келешегінде көрінеді: жүйеленген факторлар Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында Scrum-жобаларды әзірлеу үшін пайдаланылуы мүмкін.

Мемлекеттік органдар қызметкерлерінің жобалық құзыреттерін талдау

Халықаралық талаптар мен стандарттарға сәйкес келетін мемлекеттік басқаруда жобалық менеджмент саласында қажетті құзыреттердің толық жиынтығы бар персоналды даярлауды жүзеге асыру қажет [128].

Өзгерістерді басқаруда әлеуметтік-психологиялық зерттеулерге ерекше рөл берілуі керек. Жалпы, мұндай зерттеулерсіз өзгерістерді қабылдау үлкен қауіп болып табылады [42, p. 44]. Сондықтан автор мемлекеттік қызметшілерді оқыту бағдарламаларын талдау және олардың сауалнамасы форматында бірқатар «далалық» зерттеулер жүргізді.

Мәселен, автор мемлекеттік органдардың бірінің мемлекеттік қызметшілерін 2018-2019 жылдардағы жобалық менеджментке оқыту бойынша материалдарға талдау жүргізді. Іріктемеге тек жұмысқа тұрған немесе басшы лауазымға тағайындау алдында қайта даярлаудан өткен мемлекеттік қызметшілер түсті. Іріктемеде 1200-ден астам мемлекеттік қызметші бар. Респонденттердің 95%-ы жоғары білім алады немесе алады, 2,5%-ы MBA / DBA дәрежесі немесе дипломы бар.

Әр респонденттің жалпы оқу бағдарламасы 120 сағатты құрады (3 апта). Оның ішінде 12 сағат жобаны басқару курстарын құрады. Оқытудың тиімділігі қайта даярлау туралы сертификат ала отырып, Қорытынды жұмысты (оқу жобасын) қорғау нәтижелерімен бағаланды. Оқыту бағдарламалары мынадай жобалық құзыреттерді дамытуды көздеді: мемлекеттік қызметтерді тұтынушыларға бағдарлау, мемлекеттік органдардың нормашығармашылық процесі, мемлекеттік қызметшілердің сторителлингі, басшылар үшін стратегиялық ойлау, GR-менеджмент Мемлекеттік-жекешелік әріптестікті дамытудың шарты ретінде және т.б.

Алайда ҚР-да мемлекеттік басқару саласындағы жобалық басқару жөніндегі маман үшін стандартты біліктілік талаптары көзделмеген. ISO 21500-2014 («Жобаларды басқару жөніндегі нұсқаулық») бойынша сертификаттау ҚР мемлекеттік қызметшілері үшін міндетті болып табылмайды. Осыған байланысты мемлекеттік органдардың жобаларында командалар үшін құзыреттілік бейіндерін құру мәселелері өзекті болып көрінеді.

Бұл талдауға ҚР Ұлттық экономика министрлігі жанындағы жобалық басқару департаментінің менеджерлері мен мамандары қатарынан 5 тәжірибелі сарапшы тартылды.

Сарапшылар тобында (2021 ж. наурыз) талқылау барысында жобаның басқару тобы үшін маңызды қызметкерлердің құзыреттері (рөлдері) бөлінді:

1) нәтижеге бағдарлану;
2) тұжырымдамалық ойлау;
3) аналитикалық ойлау;
4) тапсырыс берушіге қызмет көрсетуге бағдарлану;
5) бастамашылық;
6) басқалардың дамуы;
7) ақпаратты іздеу;
8) ынтымақтастық және тұлғааралық түсінік;
9) көшбасшы дағдылары;
10) өзіне деген сенімділік.

Сараптамалық бағалау (жұптық салыстыру) әдісі арқылы жобаның басқару тобы үшін мінсіз құзыреттілік бейіні жасалады. Әрбір сарапшы бойынша бағалау (Қосымша И)да ұсынылған. Сарапшылардың келісімділігі вариация коэффициенті бойынша анықталды [127, с. 6].

Сараптамалық бағалау нәтижелері негізінде (Қосымша И) қараңыз құзыреттіліктерді саралау да жүргізілді (24-сурет).

Құзыреттілік
Нәтижеге бағдарлану
Тұжырымдамалық ойлау
Ынтымақтастық және тұлғааралық түсінік
Тапсырыс берушіге қызмет көрсетуге бағдарлану
Көшбасшы дағдылары
Басқалардың дамуы
Аналитикалық ойлау
Өзіне деген сенімділік
Бастамашылық
Ақпаратты іздеу

Сурет 24 – Жобаның басқару тобы үшін маңыздылығы бойынша құзыреттерді саралау

Ескерту – Қосымша И бойынша жасалды

Сарапшылардың пікірінше, алғашқы бес Құзыретті команда үшін маңызды деп санауға болады. Олар максимуммен толтырылуы керек

(сарапшылардың пікірінше, кем дегенде 75%). Қалған құзыреттер кем дегенде 70% толтырылуы керек. Сонымен қатар, бұл рейтингті KPI жүйесінде қарастыруға болады-негізгі құзыреттерде үлкен салмақ коэффициенттері болуы керек.

Екінші кезеңде жобаның басқару тобының әрбір болжамды қатысушысы үшін нақты профиль (құзыреттілік портреті) салынды. Осы жұмыста осы мақсатта 360 град әдісі қолданылды. Басқа әдістерді қолдану да жоққа шығарылмайды. Жауаптар үшін респонденттер ретінде жоба командасының қатысушылары (жауапты менеджерлер қатарынан) тартылды. Яғни, әр респондент әр әріптесі үшін құзыреттіліктің 5 балдық шкаласы бойынша баға беруі керек. Бағалаудың дәйектілігі вариация коэффициентімен анықталды. Вариация коэффициентінің қалыпты мәні 0,25 бірліктен аспайды. Вариация коэффициенті нормадан асып кеткен жағдайларда, ең өткір бағалар одан әрі математикалық өңдеуден алынып тасталды [127, с. 7].

Осы жұмыстың қорытындысы бойынша әр менеджер үшін құзыреттілік портреттері және команда құзыреттерінің нақты портреті салынды (Қосымша И) қараңыз. №2 «тұжырымдамалық ойлау» және №1 «нәтижеге бағдарлау» идеалды құзыреттілікке неғұрлым жақын екендігі анықталды. Ең аз дамыған құзыреттер: №5 «бастамашылық» және №8 «ынтымақтастық және тұлғааралық түсінік».

Негізгі құзыреттердің ішінде толтырылмаған (75%-дан аз):

№8 «ынтымақтастық және тұлғааралық түсіністік», №4 «Тапсырыс берушіге қызмет көрсетуге бағдарлану» және №9 «көшбасшы дағдылары». қалғандарының арасында (аз 70%): №5 «бастамашылық. «Әлсіз құзыреттерді» дамыту басқару командасын қалыптастыру жөніндегі ұсынымдар жоспарына енгізілуі тиіс.

Сонымен қатар, тәжірибе көрсеткендей, мемлекеттік жобаларды басқару саласындағы маман жобаларды басқарудың стандартты құзыреттерінен басқа:

– мемлекеттік секторда келісімшарттық рәсімдерді іске асырудың тәжірибелік нюанстарын білу;

– жобалық басқару саласындағы іскерлік құжат айналымының ерекшелігін білу;

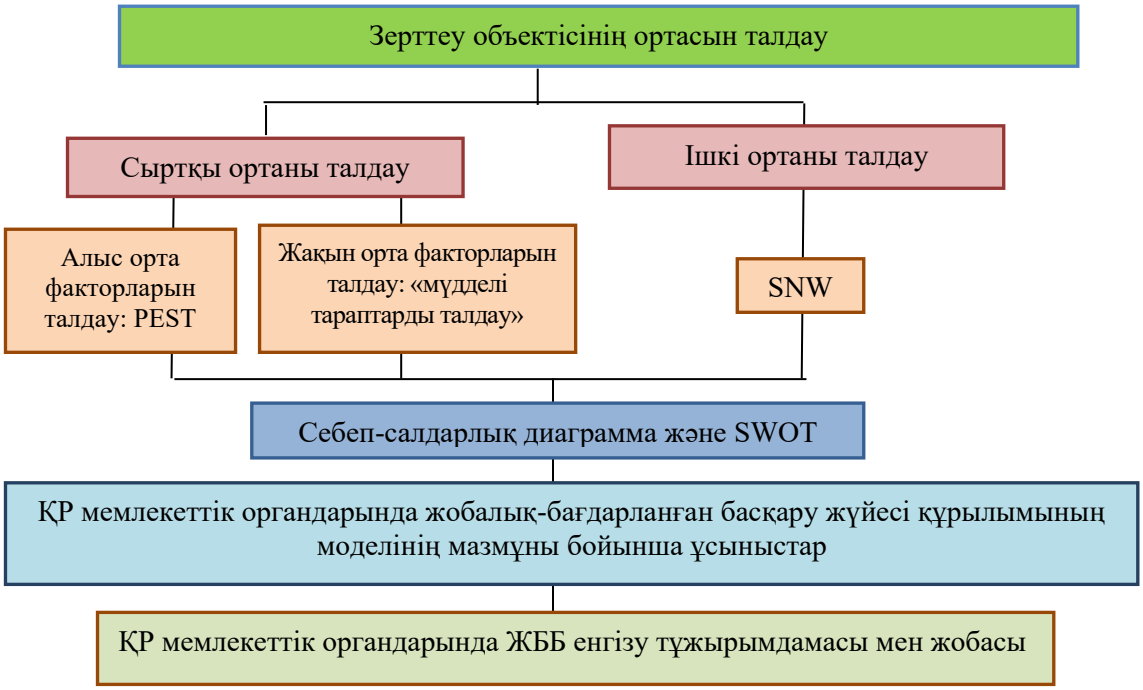
– дәстүрлі сызықтық-функционалдық құрылымдарда және матрицалық құрылымдарда жұмыс істеу дағдыларына ие болу;

– атқарушы билік органдары қызметінің пәндік аймағын ұсыну.

Стратегиялық талдау

Талдаудың мақсаты: ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ енгізу жобасының мазмұнына әсер ететін факторларды жинақтау.

Стратегиялық талдаудың дәстүрлі схемасы негізге алынды [129] (25-сурет) зерттеу объектісінің ерекшелігін ескере отырып, «мүдделі тараптарды талдау» әдісін (дәстүрлі стратегиялық талдауда осы мақсат үшін «Портердің бес күшін талдау» қолданылады) тарта отырып, жақын ортаның факторлары талданды.



Сурет 25 – Стратегиялық талдау схемасы

Ескерту – Автор жасаған

Әрі қарай ұсынылған схеманың кезеңдері егжей тегжейлі қарастырылады.

PEST- Алыс орта факторларын талдау

Талдаудың мақсаты: алыс орта факторларының ішінде ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ енгізу бағдарламасына әсер ететін маңызды факторларды анықтау. Әрі қарай, Стратегиялық талдау схемасына сәйкес, бұл факторлар SWOT матрицасында осындай бағдарламаның мүмкіндіктері мен қауіптері ретінде ескеріледі.

Өткізу шарттары:

– сандық деректер. Бағалау шкаласы: фактордың әсер ету күші (-5-тен 5-ке дейін) және фактордың «салмағы» (маңыздылығы) (0 - ден 1-ге дейін);

– ақпарат көздері - саяси, экономикалық, әлеуметтік және технологиялық факторлар туралы электрондық және баспа басылымдары, сарапшылардың пікірлері, жоғарыда келтірілген зерттеулердің нәтижелері;

– сараптамалық бағалау әдісі. Бұл талдауға ҚР Ұлттық экономика министрлігі жанындағы жобалық басқару департаментінің менеджерлері мен мамандары қатарынан 5 тәжірибелі сарапшы тартылды.

Талқылау барысында сарапшылар тобында 26-кестеде көрсетілген алыс ортаның нақты факторлары көрсетілген.

Кесте 26 – PEST талдауының сыртқы факторлары

Белгі леуі	Бағыты (+/–)	Факторлары	Фактордың мазмұны, факторға жауап
1	2	3	4
Саяси-құқықтық факторлар (Political)			
P1	–	Тұрақсыз экономикалық-саяси жағдай өзгерістер мен инвестициялардан қаржылық шығын тәуекелдерін тудырады	Мемлекеттік органдардың құрылымы мен басқаруындағы инвестициялар мен өзгерістердің тәуекелділігі артып келеді. Мемлекеттік органдарда ЖББ енгізу тұжырымдамасында барлық ықтимал тәуекелдерді ескеру қажет. Scrum әдісін қолдану.
P2	–	Бақылаушы органдардың назары	Мемлекеттік органдар басқармасының өзгеруіндегі жобалар мемлекет үшін стратегиялық маңызды болып табылады және бақылаушы органдар мен ҚР Үкіметінің назарында болады.
Экономикалық факторлар (Economic)			
E1	–	Экономикадағы дағдарыстық құбылыстар	Экономикадағы дағдарыстық құбылыстар мемлекеттің қаржылық мүмкіндіктерін шектейді. Сондықтан ЖББ енгізудің барлық іс-шараларын бірден жүзеге асыру мүмкін емес. Scrum тәсілі қажет.
E2	+	Инфляция қарқынының баяулауын болжау	ҚР Ұлттық банкі 2021 және 2022 жылдары инфляцияның 4-6% - ға дейін баяулауын болжайды. Экономикалық есептеулерде ақша құнының болжамды өзгеруін ескеру қажет.
E3	–	Еңбек нарығындағы бәсекелестіктің өсуі	Фактор қызметкерлерге (мемлекеттік қызметшілерге) жобалардың сәттілігінің негізгі факторы ретінде қарауға мәжбүр етеді
E4	+	Қазақстандағы бизнес-ахуалды жақсарту үрдісі	Қазақстан 2019 жылдың қорытындысы бойынша Doing Business, Дүниежүзілік банк рейтингі бойынша бизнесті жүргізуге қолайлы жағдай жасау көрсеткіші бойынша 28 орында. ҚР МЖӘ дамыту үшін қолайлы фактор
Әлеуметтік факторлар (Social)			
S1	–	Қызметкерлердің әлеуметтік сұраныстарының өсуі Кадрлық тәуекелдерді арттырады және тиісті ынталандыру жүйесін қажет етеді	Егер еңбек жағдайлары жақсы болса, Құнды мамандардың бизнеске кету қаупі. Бағалы мамандарды жұмыстан шығару - бұл кадрлық тәуекел. Сондықтан мемлекеттік органдарда ЖББ енгізу бағдарламасына мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру жүйесін ЖББ-ға сәйкес келтіру бойынша ұсыныстар енгізілуі тиіс.
S2	+	Қазақстанда халық санының өсуі	ЖББ-ды тезірек енгізуді ынталандыратын фактор.

26-кестенің жалғасы

1	2	3	4
Технологиялық факторлар (Technological)			
Т1	+	Ақпараттық технологиялар саласындағы ҒТП. Нарықта ЖББ автоматтандыру бойынша ұсыныстардың болуы	Жобаны басқарудың аспаптық базасы бар. Тәжірибе менеджерлеріне «велосипед ойлап табудың» қажеті жоқ. Ғалымдардың ұсыныстарына назар аудару керек. Дұрыс құралдарды таңдауды негіздеу.
Т2	+	ҚР мемлекеттік органдарында BSC, KPI, NPM, SCRUM сияқты технологияларды дамыту тәжірибесі	Тәжірибеге сүйеніп, ЖББ-ға менеджменттің заманауи технологияларын қосу қажет.
Т3	+	Интернеттің танымалдылығының артуы. АТ-ны танымал ету	Интернеттің айтарлықтай әсері оны барлық стейкхолдерлермен байланыс арнасы ретінде дамыту, статистикалық деректерді жинау және талдау қажеттілігін көрсетеді
Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [130-133]			

Келесі кезең - мүмкіндіктер мен қауіптерді бөлектеу. Ол үшін сараптамалық әдісті қолдана отырып факторларды сандық бағалау жүргізілді. 27-кестеде барлық сарапшылар бойынша өлшенген бағалаудың орташа мәндері ($\Sigma Zi \times P_i$ ұпайлары) ұсынылған (P_i – фактордың «салмағы» (маңыздылығы) сарапшысының бағалауы (0...1); Z_i – сарапшының факторлардың әсерін бағалауы (0...5).

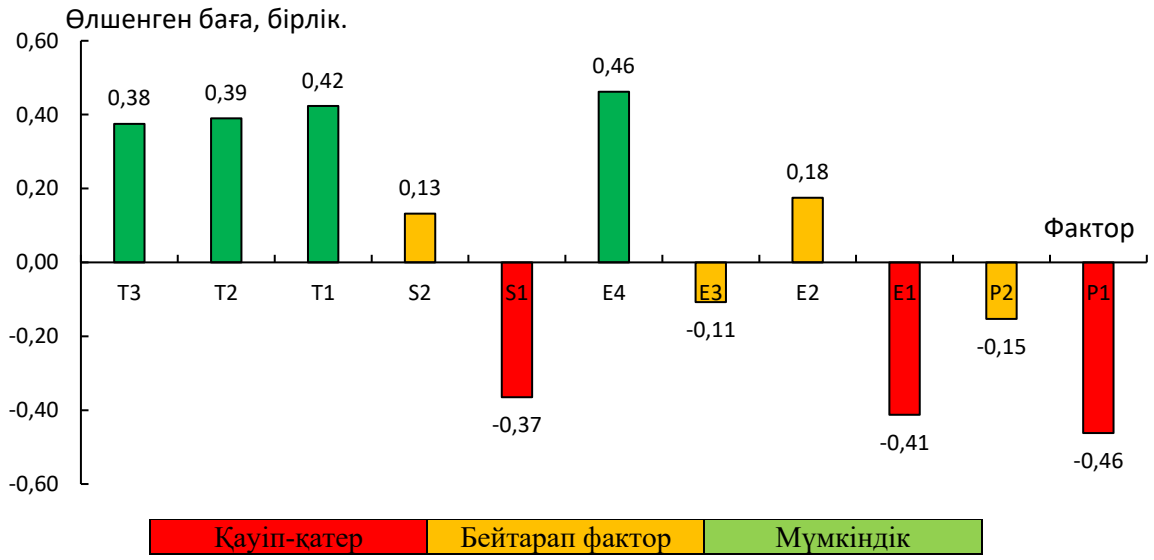
Кесте 27 – PEST талдау факторларын сандық бағалау

Орта факторы	Бағыты (қауіптер/мүмкіндіктер, -/+)	Фактордың «салмағы» (маңыздылығы) (Pi) (0…1)	Фактордың әсері (Ai) (0…5)	Өлшенген баға, ΣAi × Pi
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
Саяси-құқықтық факторлар (Political)				
P1	–	0,12	3,85	-0,46
P2	–	0,06	2,55	-0,15
Барлығы P	x	0,18	6,40	-0,62
Экономикалық факторлар (Economic)				
E1	–	0,11	3,75	-0,41
E2	+	0,07	2,50	0,18
E3	–	0,05	2,15	-0,11
E4	+	0,12	3,85	0,46
Барлығы E	x	0,35	12,25	0,12
Әлеуметтік факторлар (Social)				
S1	–	0,10	3,65	-0,37
S2	+	0,06	2,20	0,13
Барлығы S	x	0,16	5,85	-0,23

27-кестенің жалғасы

1	2	3	4	5
Технологиялық факторлар (Technological)				
Т1	+	0,11	3,85	0,42
Т2	+	0,10	3,90	0,39
Т3	+	0,10	3,75	0,38
Барлығы Т	х	0,31	11,50	1,19
БАРЛЫҒЫ	х	1,00	36,00	0,46
Орташа	х	0,09	2,50	0,23
Ескерту – Сауалнама нәтижелері бойынша автор құрастырған				

PEST талдауы бойынша алыс ортаға әсер ету бейіні салынған (26-сурет).



Сурет 26 – Алыс ортаның сыртқы ортасы бейіні

Ескерту – Сауалнама нәтижелері бойынша автор құрастырған

Сарапшылардың консистенциясы вариация коэффициентімен анықталады [127, с. 7]. Барлық жағдайларда вариация коэффициенті норма шегінде болғандықтан (0,25 бірліктен аз), сарапшылардың келісімділігі жеткілікті деп танылады.

Факторлардың негізгі топтарын талдай отырып, алыс ортаның сыртқы ортасы, жалпы алғанда, ЖББ енгізуге қолайлы деген қорытынды жасауға болады (қорытынды өлшенген бағалау +1,19 оң мәнге ие). Бұл ҚР мемлекеттік органдарында тиімді ЖББ енгізу тұжырымдамасында сыртқы ортаның мүмкіндіктеріне сүйену қажет екенін білдіреді.

Алынған нәтижелер SWOT талдауында қолданылады. Ол үшін ең маңызды факторлар анықталды (модуль бойынша өлшенген баға орташадан үлкен – 0,23 бірлік) (28-кесте).

Кесте 28 – Мүмкіндіктер мен қауіптер (PEST мәліметтері бойынша)

Мүмкіндіктер		Өлшенген баға
E4	Қазақстандағы бизнес-ахуалды жақсарту үрдісі	+0,46
T1	Ақпараттық технологиялар саласындағы ҒТП. Нарықта ЖББ автоматтандыру бойынша ұсыныстардың болуы	+0,42
T2	ҚР мемлекеттік органдарында BSC, KPI, NPM, SCRUM сияқты технологияларды дамыту тәжірибесі	+0,39
T3	Интернеттің танымалдылығының артуы. АТ-ны танымал ету	+0,38
Қауіп-қатерлер		Өлшенген баға
P1	Тұрақсыз-экономикалық-саяси жағдай өзгерістер мен инвестициялардан қаржылық шығын тәуекелдерін тудырады	-0,46
E1	Экономикадағы дағдарыстық құбылыстар	-0,41
S1	Қызметкерлердің әлеуметтік сұраныстарының өсуі Кадрлық тәуекел дерді арттырады және тиісті ынталандыру жүйесін қажет етеді	-0,37
Ескерту – Сауалнама нәтижелері бойынша автор құрастырған		

Факторлардың (мүмкіндіктер мен қауіп-қатерлердің) осы тізбесі SWOT-талдауда пайдаланылатын болады.

Мүдделі тараптарды талдау

Талдаудың мақсаты: жақын орта факторларының ішінде ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ енгізу бағдарламасына әсер ететін маңызды факторларды анықтау. Әрі қарай, Стратегиялық талдау схемасына сәйкес, бұл факторлар SWOT матрицасында осындай бағдарламаның мүмкіндіктері мен қауіптері ретінде ескеріледі.

Дәстүрлі Стратегиялық талдау схемасына сәйкес [129, с. 87] «Портердің бес Күшін талдау» әдісі жақын орта факторларын талдау үшін қолданылады. Алайда, біздің жағдайда зерттеу объектісі коммерциялық емес ұйым, ал Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдары жобаға бағытталған басқаруды енгізу процесінде болып табылады. Бұл жағдайда мемлекеттік органдар ЖББ жүйесінен тыс жүзеге асыратын жобалардың стейкхолдерлерін жақын орта деп санаған жөн. Мемлекеттік орган іске асыратын жобаның барлық стейкхолдерлері 1.1 бөлімде көрсетілген. Олардың ішінен біз жақын ортаға қосамыз:

– жоба командасы;

– мемлекеттік органның өзге қызметкерлері;

– мемлекеттік органның басшылығы;

– мемлекеттік орган тиесілі министрлік, ведомство;

– жоба өнімін қолданушылар; Мемлекет азаматтары;

– серіктестер, жоба үшін ресурстарды жеткізушілер

Бұл жағдайда «мүдделі тараптарды талдау» әдісін қолданған жөн [134].

Өткізу шарттары:

– сандық деректер. Бағалау шкаласы: фактордың әсер ету күші (-5-тен 5-ке дейін) және фактордың «салмағы» (маңыздылығы) (0-ден 1-ге дейін);

– ақпарат көздері-стейкхолдерлердің мүдделерін талдау нәтижелері (1.1 бөлімді қараңыз.), сарапшылар тобындағы талқылау нәтижелері;

– сараптамалық бағалау әдісі. Бұл талдауға ҚР Ұлттық экономика министрлігі жанындағы жобалық басқару департаментінің менеджерлері мен мамандары қатарынан 5 тәжірибелі сарапшы тартылды.

Талқылау барысында сарапшылар тобында 29-кестеде көрсетілген қоршаған ортаның нақты факторлары көрсетілген.

Кесте 29 – Мүдделі тараптарды талдауға арналған сыртқы факторлар

Белгі денуі	Бағыты (+/–)	Факторлар	Фактор мазмұны, фактор реакциясы
Жалпы мемлекет			
П1	+	Мемлекет басшылығы тарапынан ЖББ қолдауы	Мемлекет басшылығы ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ дамыту жөніндегі жоспарларға бастамашылық жасайды және қолдайды. Бұл ЖББ-дың таралуын қолдайды.
Әлеуметтік және қоғамдық топтар мен институттар. Халықаралық ұйымдар. Жалпы халық			
П2	+	ҚР-да ЖББ саласында мамандар даярлайтын оқу орталықтарының болуы	ҚР оқу орталықтарын мемлекеттік органдар үшін ЖББ саласындағы мамандарды даярлауға қосу ұсынылады.
П3	+	ЖББ саласында халықаралық стандарттардың болуы	Мемлекеттік органдардағы ЖББ ұлттық жүйесі халықаралық стандарттар мен халықаралық тәжірибеге сүйенуі тиіс.
Серіктестер, жоба ресурстарын жеткізушілер			
П4	–	Жоғары білікті персонал үшін еңбек нарығындағы бәсекелестіктің өсуі	Еңбек нарығы мемлекеттік органдар үшін құзыретті мамандарды жеткізуші болып табылады. Сондықтан мемлекеттік органдар ЖББ-ға тартылған мамандарды тиісті түрде ынталандыруы тиіс.
Жоба өнімін тұтынушылар			
П5	+	Мемлекеттік органдар жобаларының әлеуметтік және стратегиялық маңызы	Мемлекеттік органдардың жобалары мемлекеттік органдардың өздері үшін ғана емес, жалпы қоғам үшін де маңызды. Жобалардың жоғары әлеуметтік маңыздылығы оларды ұйымдастыруға жауапкершілікпен қарауды талап етеді. Жобалар тиімді және нәтижелі болуы керек.
Министрлік, мемлекеттік орган жататын ведомство			
П6	–	ЖББ саласында ҚР нормативтік - құқықтық базасының шектелуі	Мемлекеттік органдарда ЖББ енгізу ұлттық нормативтік-құқықтық базаны дамытуды талап етеді
Ескерту – Автор сарапшылар тобында талқылау нәтижелері бойынша құрастырды			

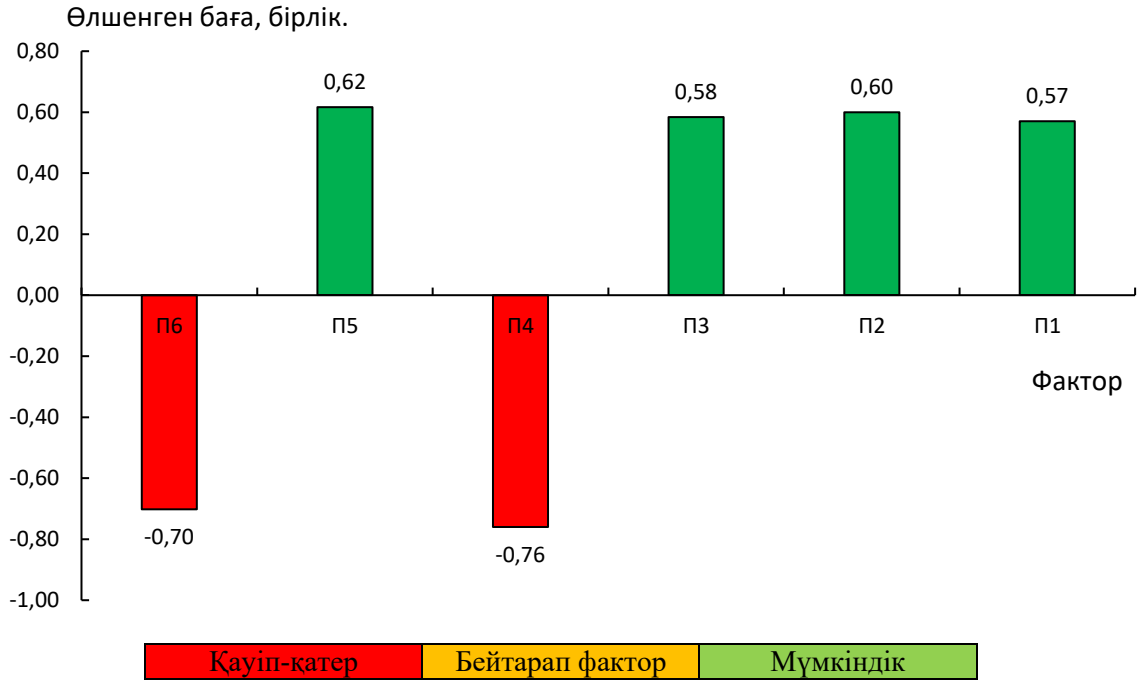
Әрі қарай, PEST-ке ұқсас, сараптамалық әдісті қолдана отырып, факторларды сандық бағалау жүргізілді. 30-кестеде барлық сарапшылар бойынша өлшенген бағалаудың орташа мәндері ($(\Sigma Zi \times P_i)$ (P_i – фактордың

«салмағы» (маңыздылығы) сарапшысының бағалауы (0...1); Z_i – сарапшының факторлардың әсерін бағалауы (0...5)

Кесте 30 – Мүдделі тараптардың талдау факторларын сандық бағалау

Орта факторы	Бағыты (қауіп-қатер/мүмкіндік, -/+)	Фактор «салмағы» (маңыздылығы) (Pi) (0…1)	Фактордың әсері (Ai) (0…5)	Өлшенген баға, ΣAi × Pi
П1	+	0,15	3,80	0,57
П2	+	0,16	3,75	0,60
П3	+	0,16	3,65	0,58
П4	–	0,19	4,00	-0,76
П5	+	0,16	3,85	0,62
П6	–	0,18	3,90	-0,70
Барлығы	х	1,00	22,95	0,91
Орташа	х	0,17	2,50	0,42
Ескерту – Сараптамалық бағалау				

Мүдделі тараптардың талдауы бойынша жақын ортаның әсер ету бейіні құрылды (27-сурет).



Сурет 27 – Жақын ортаның сыртқы бейіні

Ескерту – Сараптамалық бағалау деректері бойынша

Факторлардың негізгі топтарын талдай отырып, жақын ортаның сыртқы ортасы ЖББ-ды енгізуге де қолайлы деген қорытынды жасауға болады (қорытынды өлшенген бағалау +0,91 оң мәнге ие). Бұл ҚР мемлекеттік органдарында тиімді ЖББ енгізу тұжырымдамасында сыртқы ортаның

мүмкіндіктеріне сүйену қажет дегенді білдіреді.

Алынған нәтижелер SWOT талдауында қолданылады. Ол үшін ең маңызды факторлар анықталды (модуль бойынша өлшенген баға орташадан үлкен – 0,42 бірлік) (31-кесте).

Кесте 31 – Мүмкіндіктер мен қауіптер (мүдделі тараптардың талдауы бойынша)

Мүмкіндіктер		Өлшенген баға
П1	Мемлекет басшылығы тарапынан ЖББ қолдауы	0,57
П2	ҚР-да ЖББ саласында мамандар даярлайтын оқу орталықтарының болуы	0,60
П3	ЖББ саласында халықаралық стандарттардың болуы	0,58
П5	Мемлекеттік органдар жобаларының әлеуметтік және стратегиялық маңызы	0,62
Қауіп-қатерлер		Өлшенген баға
П4	Жоғары білікті персонал үшін еңбек нарығындағы бәсекелестіктің өсуі	-0,76
П6	ЖББ саласында ҚР нормативтік-құқықтық базасының шектелуі	-0,70
Ескерту – Сараптамалық бағалау нәтижелері		

Факторлардың (мүмкіндіктер мен қауіптердің) осы тізбесі SWOT-талдауда пайдаланылатын болады.

SNW-талдау

Талдау мақсаты: зерттеу объектісінің ішкі факторларының ішінде ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ енгізу бағдарламасына әсер ететін маңызды факторларды анықтау. Әрі қарай, Стратегиялық талдау схемасына сәйкес, бұл факторлар SWOT матрицасында осындай бағдарламаның күшті және әлсіз жақтары ретінде ескеріледі.

Өткізу шарттары:

– сандық деректер. Бағалау шкаласы: фактордың әсер ету күші (-5-тен 5-ке дейін) және фактордың «салмағы» (маңыздылығы) (0 - ден 1-ге дейін);

– ақпарат көздері-алдыңғы зерттеулердің нәтижелері, сарапшылардың пікірлері;

– факторлардың құрылымы. ЖББЖ компоненттерінің моделін құрайтын факторлар тобы негізге алынады (1.1 бөлімді қараңыз.): ұйымдастыру, әдістеме, ресурстар, техникалық құралдар;

– сараптамалық бағалау әдісі. Бұл талдауға ҚР Ұлттық экономика министрлігі жанындағы жобалық басқару департаментінің менеджерлері мен мамандары қатарынан 5 тәжірибелі сарапшы тартылды.

Талқылау барысында сарапшылар тобында 32-кестеде көрсетілген нақты ішкі факторлар анықталды.

Кесте 32 – SNW-талдау үшін ішкі факторлары

Белгілеу	Бағыты (+/–)	Факторлар	Фактор мазмұны, фактор реакциясы
1	2	3	4
Ұйымдастыру			
В1	–	Басқару құрылымдарының икемділігі мен реттелуінің жеткіліксіздігі. Оларды басқарудың жобалық нысандарына жарамсыздығы	Басқарудың иерархиялық құрылымы жобалық қызметке аз бейімделген. Матрицалық және жобалық құрылымдардың элементтерін енгізумен өзгерістер қажет.
В2	–	Мемлекеттік органдардың азаматтық қоғам мен бизнесті стратегиялық бағдарлама ларды іске асыру процесіне тікелей тартуға жабықтығы мен дайынготовстігі	Мемлекеттік органдардың бизнеске жабылуы соңғысының МЖӘ перспективаларына деген сенімсіздігін тудырады. Мемлекеттік органдар қызметінің ақпараттық ашықтығын арттыру қажет.
В3	–	Бюрократия, шешімдер «жоғарыдан төменге» қабылданатын басқару жүйесінің басымдығы. ЖББ-да тиімсіз авторитарлық көшбасшылық стилінің басым	Басқару құрылымындағы көлденең байланыстарды кеңейту, сондай-ақ басқарудың демократиялық және сараптамалық нысандарын дамыту қажет.
		болуы. Жобалық басқаруға сәйкес келмейтін корпоративтік мәдениет	
В4	+	Бағдарламаларды іске асыру Кеңсесі Басшысының апта сайынғы SCRUM-кездесулерге қатысуы	ЖББ-ға басшылықтың қатысуын көрсететін оң факторлар
В5	+	Scrum-ды елдің топ-менеджменті мен басшылығы деңгейінде қолдау	
В6	+	Мемлекеттік органның бағдарламалар мен жобаларды басқару жөніндегі қызметкерлердің мемлекеттік басқару жүйесінің ақпараттық платформасының тестілік сатысында тікелей тәжірибелік жұмыс істеу мүмкіндіктерін пайдалануы	Бұл бастаманы қолдау қажет
В7	+	Мемлекеттік қызметшілерді жобалық менеджментке оқыту жүйесінің болуы	Бұл жүйе ЖББ біріктірілуі керек
В8	+	Жобаларды басқару үшін уақытша жауапкершілік орта лықтарын (жобалық кеңселер ді) ұйымдастыру тәжірибесі	Жобалау кеңсесін ұйымдастыру процесі мен қызметін ресімдеу қажет.
Әдістеме			

32-кестенің жалғасы

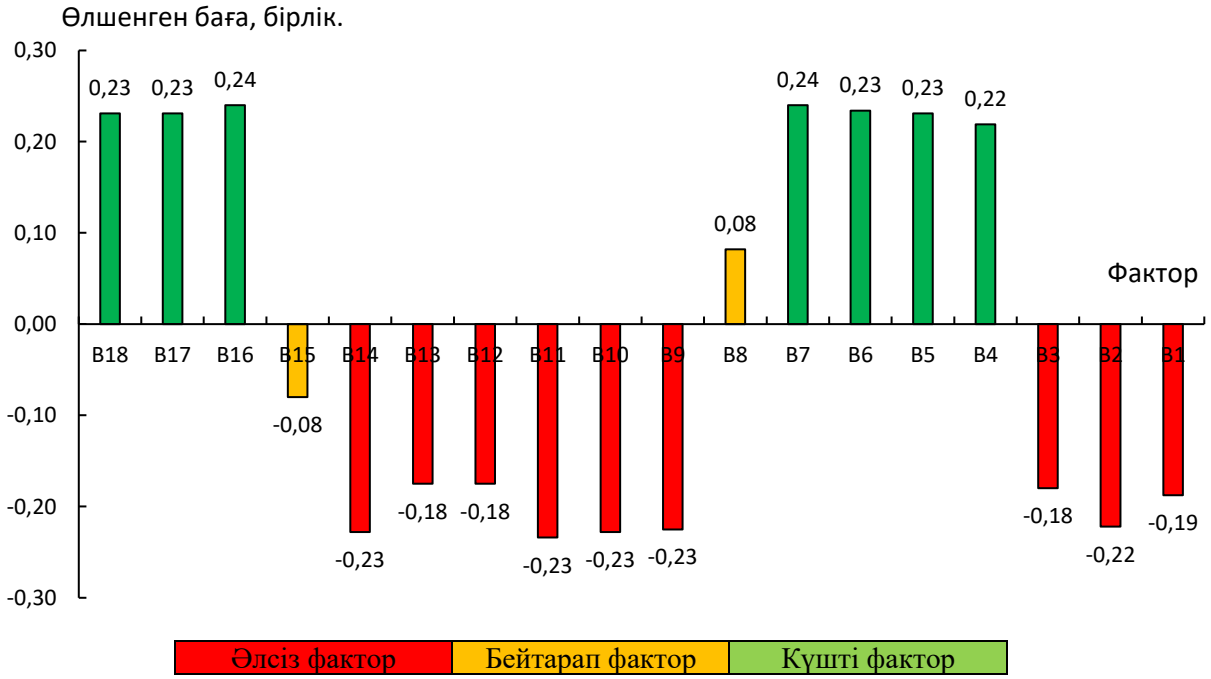
1	2	3	4
B9	–	Scrum-жобаға қатысушылардың еңбек шы ғындарын бағалаудың бекітіл ген нормаларының болмауы	Мұндай нормаларды әзірлеу қажет. Олардың болмауы Scrum-жобалауды қиындатады.
B10	–	SCRUM-жобаларды бюджеттеуді ұтымды ұйымдастырудың болмауы	ЖББ енгізу бағдарламасына бюджеттеуді ұйымдастыру жөніндегі ережелерді енгізу қажет.
B11	–	Процесс пен жобаны басқаруды қалай бөлу керектігін түсінбеу	Мұндай комбинацияның моделі ЖББ-да ұсынылуы керек.
Ресурстар			
B12	–	БЖО қызметкерлерімен жинақталмау мәселесі	Жобалық кеңселерде білікті мамандардың жетіспеушілігі қайта өңдеу және сапасыздық мәселелерін тудырады
B13	–	Жобалық менеджмент саласында мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттерінің болмауы	Жобалардың тиімділігі мен сапасының мәселелік факторы.
B14	–	Көптеген мемлекеттік қызметшілердің өзгерістерге ішкі дайындығы	Кадр ресурсының мәселесі. ЖББ енгізу бағдарламасына өзгерістерді басқару жөніндегі іс шараларды енгізу қажет.
B15	–	Экономикалық дағдарыс жағдайындағы қаржы ресурстарының шектелуі	Аралық нәтижелерді алуды көздейтін Scrum модельдеріне назар аудару қажет.
B16	+	Мемлекеттік қызметшілердің басым бөлігінің жоғары білімі бар	Өзгерістерді енгізуді жеңілдететін оң фактор
B17	+	Жобалық қызмет тәжірибесінің болуы және көптеген мемлекеттік органдардың жобалар конкурстарына қатысуы	Тәжірибені ЖББ енгізу кезінде құнды ресурс ретінде қарастыруға болады.
Техникалық құралдар			
B18	+	Мемлекеттік органдарда жобаларды басқару үшін арнайы БҚ енгізу.	Оң фактор. Барлық жобалық кеңселерде ЖББ енгізу және жауапты мамандардың ат-құзыреттерін дамыту қажет.
Ескерту – Автор сарапшылар тобында талқылау нәтижелері бойынша құрастырды			

Әрі қарай, PEST-ке ұқсас, сараптамалық әдісті қолдана отырып, факторларды сандық бағалау жүргізілді. 33-кестеде барлық сарапшылар бойынша өлшенген бағалаудың орташа мәндері ($(\Sigma Zi \times P_i)$ (P_i – фактордың «салмағы» (маңыздылығы) сарапшысының бағалауы (0...1); Z_i – сарапшының факторлардың әсерін бағалауы (0...5)

Кесте 33 – SNW талдау факторларын сандық бағалау

Орта факторы	Бағыты (қауіп-қатерлер/мүмкіндік, -/+)	Фактор «салмағы» (маңыздылығы) (Pi) (0…1)	Фактордың әсері (Ai) (0…5)	Өлшенген баға, ΣAi × Pi
B1	–	0,05	3,75	-0,19
B2	–	0,06	3,70	-0,22
B3	–	0,05	3,60	-0,18
B4	+	0,06	3,65	0,22
B5	+	0,06	3,85	0,23
B6	+	0,06	3,90	0,23
B7	+	0,06	4,00	0,24
B8	+	0,04	2,05	0,08
B9	–	0,06	3,75	-0,23
B10	–	0,06	3,80	-0,23
B11	–	0,06	3,90	-0,23
B12	–	0,05	3,50	-0,18
B13	–	0,05	3,50	-0,18
B14	–	0,06	3,80	-0,23
B15	–	0,04	2,00	-0,08
B16	+	0,06	4,00	0,24
B17	+	0,06	3,85	0,23
B18	+	0,06	3,85	0,23
Барлығы	x	1,00	64,45	-0,23
Орташа	x	0,06	2,50	0,14
Ескерту – Сараптамалық бағалау				

SNW талдауы бойынша ішкі факторлардың әсер ету бейіні салынған (28-сурет).



Сурет 28 – Зерттеу объектісінің ішкі ортасының бейіні

Ескерту – Сараптамалық бағалау деректері бойынша

Факторлардың әсерін талдай отырып, ішкі орта тұтастай алғанда ЖББ енгізуге қолайлы емес деген қорытынды жасауға болады (қорытынды өлшенген бағалау -0,23 теріс мәнге ие). Бұл ҚР мемлекеттік органдарында тиімді ЖББ енгізу тұжырымдамасында ішкі ортаның әлсіз жақтарының әсерін жою қажет екенін білдіреді.

Алынған нәтижелер SWOT талдауында қолданылады. Ол үшін ең маңызды факторлар анықталды (модуль бойынша өлшенген баға орташадан үлкен – 0,14 бірлік) (34-кесте).

Кесте 34 – Ішкі ортаның күшті және әлсіз жақтары (SNW талдауы бойынша)

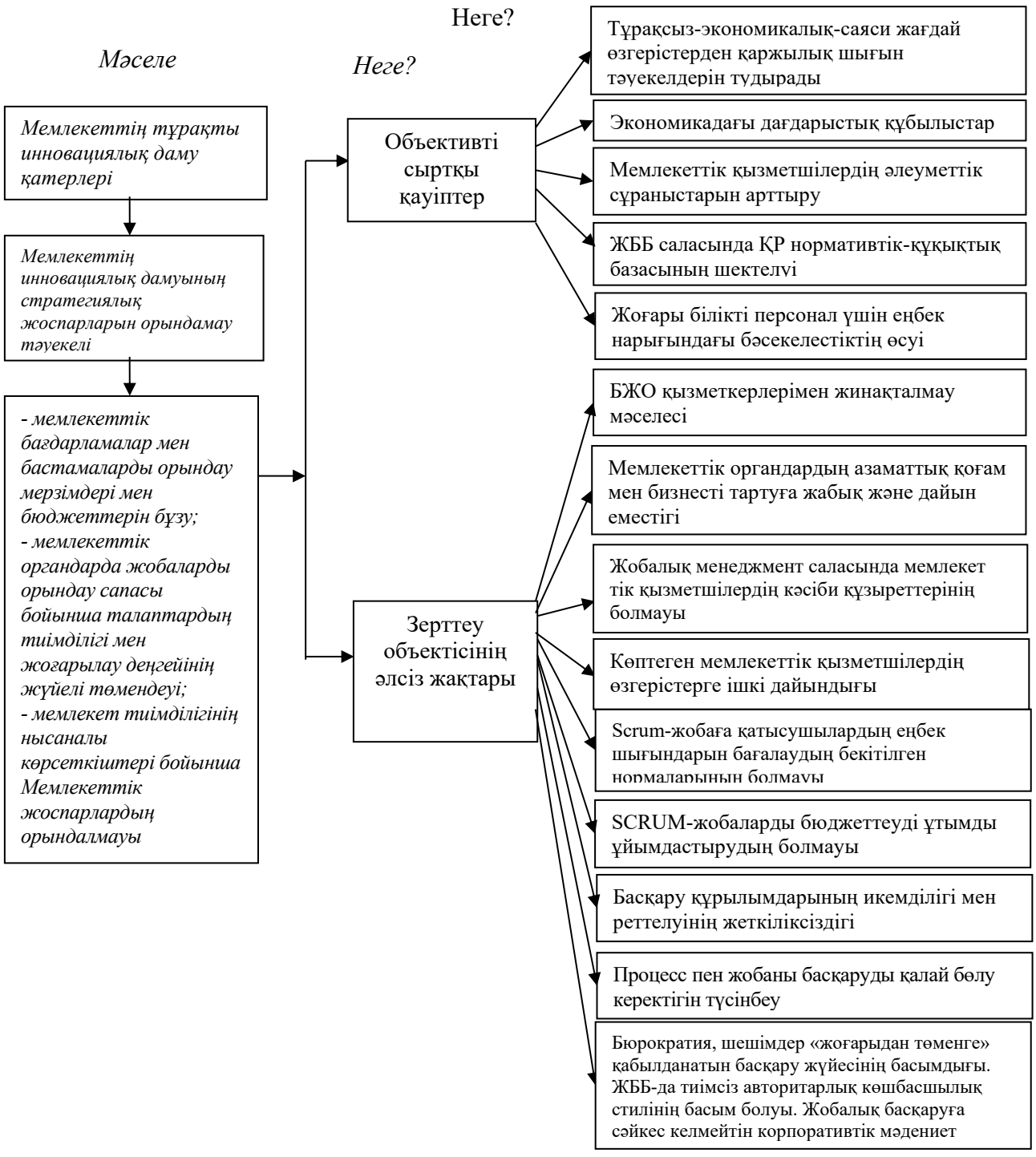
Күшті жақтары		Өлшенген баға
B4	Бағдарламаларды іске асыру Кеңсесі Басшысының апта сайынғы SCRUM-кездесулерге қатысуы	0,22
B5	Scrum-ды елдің топ-менеджменті мен басшылығы деңгейінде қолдау	0,23
B6	Мемлекеттік органның бағдарламалар мен жобаларды басқару жөніндегі қызметкерлердің мемлекеттік басқару жүйесінің ақпараттық платформасының тестілік сатысында тікелей практикалық жұмыс істеу мүмкіндіктерін пайдалануы	0,23
B7	Мемлекеттік қызметшілерді жобалық менеджментке оқыту жүйесінің болуы	0,24
B16	Мемлекеттік қызметшілердің басым бөлігінің жоғары білімі бар	0,24
B17	Жобалық қызмет тәжірибесінің болуы және көптеген мемлекеттік органдардың жобалар конкурстарына қатысуы	0,23
B18	Мемлекеттік органдарда жобаларды басқару үшін арнайы БҚ енгізу	0,23
Әлсіз жақтары		Өлшенген баға
B1	Басқару құрылымдарының икемділігі мен реттелуінің жеткілік сіздігі. Оларды басқарудың жобалық нысандарына жарамсыздығы	-0,19
B2	Мемлекеттік органдардың азаматтық қоғам мен бизнесті стратегиялық бағдарламаларды іске асыру процесіне тікелей тартуға жабықтығы мен дайынготовстігі	-0,22
B3	Бюрократия, шешімдер «жоғарыдан төменге» қабылданатын басқару жүйесінің басымдығы. ЖББ-да тиімсіз авторитарлық көшбасшылық стилінің басым болуы. Жобалық басқаруға сәйкес келмейтін корпоративтік мәдениет	-0,18
B9	Scrum-жобаға қатысушылардың еңбек шығындарын бағалаудың бекітілген нормаларының болмауы	-0,23
B10	SCRUM-жобаларды бюджеттеуді ұтымды ұйымдастырудың болмауы	-0,23
B11	Процесс пен жобаны басқаруды қалай бөлу керектігін түсінбеу	-0,23
B12	БЖО қызметкерлерімен жинақталмау мәселесі	-0,18
B13	Жобалық менеджмент саласында мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттерінің болмауы	-0,18
B14	Көптеген мемлекеттік қызметшілердің өзгерістерге ішкі дайындығы	-0,23
Ескертуе – Сараптамалық бағалау нәтижелері		

Бұл факторлардың тізімі (күшті және әлсіз жақтары) SWOT талдауында қолданылады.

Себеп-салдарлық диаграмма

Зерттеудің мақсаты: себеп-салдарлық байланыстарды көрнекі түрде көрсету.

Әдістеме: себеп-салдарлық диаграмма «Неге? - Неге?» модель негізінде [135].



Сурет 29 – «Неге? - Неге?» себеп-салдарлық диаграмма форматындағы мәселелік өріс

Ескерту – Зерттеу нәтижелері бойынша жасалды

29-суретте, зерттеу нәтижелері зерттеу объектісінің проблемалық аймағын (ЖББ енгізу процесінде Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдары) – «Неге – Неге» – деп аталатын диаграмма [135, p. 3-238].

Бұл диаграмма Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында тиімді ЖББ енгізу тұжырымдамасына және жобалық-бағдарланған басқару жүйесі құрылымының моделіне негіз бола алады.

Талқылау нәтижелері бойынша сарапшылар тобында негізгі мәселе тұжырымдалды: мемлекеттің инновациялық дамуының стратегиялық жоспарларын орындамау қаупі. Берілген тәуекелдің ыдырауы:

– мемлекеттік бағдарламалар мен бастамаларды орындау мерзімдері мен бюджеттерін бұзу;

– мемлекеттік органдарда жобаларды орындау сапасы бойынша талаптардың тиімділігі мен жоғарылау деңгейінің жүйелі төмендеуі;

– мемлекет тиімділігінің нысаналы көрсеткіштері бойынша Мемлекеттік жоспарлардың орындалмауы.

Аталған тәуекелдерді іске асыру - бұл ҚР мемлекеттік органдарының менеджментін дамытудың пессимистік сценарийі. ҚР мемлекеттік билік органдарында тиімді жобалық-бағдарланған басқарудың негізгі факторларын жоғарыда келтірілген кешенді талдау нәтижелері бойынша мемлекеттік органдарда ЖББ ағымдағы жай-күйінің сыртқы қауіптері мен ішкі әлсіз жақтарынан туындаған мәселелік ахуалдың себептері де анықталды.

Осылайша, мәселелік жағдай әлсіз факторлар мен сыртқы қауіптердің көрінуінде көрінеді, онсыз мемлекеттің инновациялық дамуының стратегиялық жоспарлары жоғары ықтималдықпен іске асырылмайды. Бұл мәселені шешу үшін ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ-ды тиімді енгізу қажет.

SWOT талдау

Талдаудың мақсаты: зерттеу тақырыбын сипаттайтын сыртқы және ішкі факторларды жалпылау.

SWOT шарттары:

– сапалы деректер;

– ақпарат көздері-ішкі және сыртқы факторлар жүйеленген алдыңғы зерттеулердің нәтижелері. Факторлардың егжей-тегжейлі сипаттамасы жоғарыда тиісті бөлімдерде келтірілген.

Зерттеу объектісінің (ҚР мемлекеттік органдарының) сыртқы және ішкі ортасын талдау нәтижелері бойынша дәстүрлі SWOT төрт өрісті кесте – SWOT матрицасы (35-кесте) салынды [129, с. 3-380].

SWOT-талдау нәтижелері Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобаға бағдарланған басқаруды енгізу жобасында нақты ұсынымдар әзірлеу үшін пайдаланылуы мүмкін. Ол үшін факторларды өзара салыстыру қажет.

Кесте 35 – SWOT талдау матрицасы

Мүмкіндіктер	Қауіптер
1. Қазақстандағы бизнес-ахуалды жақсарту үрдісі. 2. Ақпараттық технологиялар саласындағы ҒТП. Нарықта ЖББ автоматтандыру бойынша ұсыныстардың болуы. 3. Мемлекеттік органдарда BSC, KPI, NPM, SCRUM сияқты технологияларды дамыту. 4. Интернеттің танымалдылығының артуы. АТ-ны танымал ету. 5. Мемлекет және бизнес басшылығы тарапынан ЖББ-ны қолдау. 6. Мемлекеттік органдар жобалары ның әлеуметтік және стратегиялық маңызы. 7. ҚР-да ЖББ саласында мамандар даярлайтын оқу орталықтарының болуы. 8. ЖББ саласында халықаралық стандарттардың болуы.	1. Тұрақсыз-экономикалық-саяси жағдай өзгерістерден қаржылық шығын тәуекелдерін тудырады. 2. Экономикадағы дағдарыстық құбылыстар. 3. Кадрлық тәуекелдерді ұлғайтатын және тиісті ынталандыру жүйесін талап ететін мемлекеттік қызметшілердің әлеуметтік сұраныстарын ұлғайту. 4. Жоғары білікті қызметкерлер үшін еңбек нарығындағы бәсекелестіктің өсуі. 5. ЖББ саласында ҚР нормативтік-құқықтық базасының шектелуі.
Күшті жақтары	Әлсіз жақтары
1. Бағдарламаларды іске асыру Кеңсесі Басшысының апта сайынғы SCRUM-кездесулерге қатысуы. 2. Scrum-ды елдің топ-менеджменті мен басшылығы деңгейінде қолдау. 3. Мемлекеттік органның бағдарламалар мен жобаларды басқару жөніндегі қызметкерлердің мемлекеттік басқару жүйесінің ақпараттық платформасының тестілік сатысында тікелей практикалық жұмыс істеу мүмкіндіктерін пайдалануы. 4. Мемлекеттік қызметшілердің басым бөлігінің жоғары білімі бар. 5. Мемлекеттік қызметшілерді жобалық менеджментке оқыту жүйесінің болуы. 6. Жобалық қызмет тәжірибесінің болуы және көптеген мемлекеттік органдардың жобалар конкурстарына қатысуы. 7. Мемлекеттік органдарда жобаларды басқару үшін арнайы БҚ енгізу.	1. БЖО-ның қызметкерлермен жинақтамау мәселесі. 2. Сыртқы стейкхолдерлерге жобаларды іске асыруға қатысу мүмкіндіктерін беру және оларға ЖБАЖ тестілік сатысына қол жеткізе отырып, тиісті жобалық рөлдерді бекіту жолымен Мемлекеттік органдардың азаматтық қоғам мен бизнесті тікелей стратегиялық бағдарламаларды, ұлттық жобаларды және өзге де жобаларды іске асыру процесіне тартуға жабықтығы мен дайынготовстігі. 3. Жобалық менеджмент саласында мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттерінің болмауы. 4. Көптеген мемлекеттік қызметшілердің өзгерістерге ішкі дайындығы. 5. Scrum-жобаға қатысушылардың еңбек шығындарын бағалаудың бекітілген нормаларының болмауы. 6. SCRUM-жобаларды бюджеттеуді ұтымды ұйымдастырудың болмауы. 7. Басқару құрылымдарының икемділігі мен реттелуінің жеткіліксіздігі. Оларды басқарудың жобалық нысандарына жарамсыздығы. 8. Процесс пен жобаны басқаруды қалай бөлу керектігін түсінбеу. 9. Бюрократия, шешімдер «жоғарыдан төменге» қабылданатын басқару жүйесінің басымдығы. ЖББ-да тиімсіз авторитарлық көшбасшылық стилінің басым болуы. Жобалық басқаруға сәйкес келмейтін корпоративтік мәдениет.
Ескерту – Автормен құрастырылған	

Осылайша, мемлекеттік органдардың жобалық менеджмент әдіснамасы негізінде бағдарламаларды, ұлттық жобаларды, басым шаралар мен жобаларды іске асыруға тәжірибелік дайындығын талдау қажетті құзыреттердің жетіспеушілігінен және ҚР мемлекеттік органдарында дәстүрлі процестік басқарудың жобаларды басқаруға жарамсыздығы мәселесінен көрінетін проблемалық өрісті анықтауға мүмкіндік берді.

Екінші бөлім бойынша қорытындылар:

1. Қазақстан Республикасында мемлекеттік органдарда ЖББ элементтерін табысты енгізу үшін барлық қажетті алғышарттар бар. Мемлекеттің белсенді ұстанымы және ірі ұйымдардың басшылары арасында Жобаларды басқару әдістеріне деген қызығушылықтың артуы ЖББ-дың Қазақстан Республикасында одан әрі таралуына ықпал етеді. Заңнамалық және атқарушы билік, іскер топтар, жұртшылық және бұқаралық ақпарат құралдары тарапынан басқарудың жобалық нысандарын қолдау ҚР әлеуметтік-экономикалық дамуының басым бағыттарының бірі болып табылады.

2. Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобаға бағдарланған басқаруды енгізу - бюрократия, иерархия, орталықтандыру, ұйымдастыру мен мемлекеттік қызметтің тұрақтылығы қағидаттарына негізделген дәстүрлі мемлекеттік басқарудағы дағдарыстық құбылыстарды жоюға мүмкіндік беретін сөзсіз процесс. Мемлекеттік органдарда ЖББ енгізудің табысы біржақты емес. Жобаларды сәтсіз іске асыру жағдайлары жиі кездеседі. Кез-келген жобалардың сәттілігі таңдалған әдістер мен технологияларға және оларды пайдалану тәртібіне байланысты.

Мемлекеттік органдарда ЖББ енгізу үшін бірқатар алғышарттардың болуына қарамастан, Қазақстанның мемлекеттік органдарында ЖББ әдістері мен технологияларын белсенді және кеңінен қолдану әлі байқалған жоқ. Мемлекеттік органдарда ЖББ-дың төмен танымалдылығының себептері жинақталған:

– ҚР-да қабылданған жобалық менеджменттің халықаралық стандартының әмбебаптығы ұлттық менталитетті есепке алуда қиындықтар туғызады;

– ЖББ-ны іс жүзінде қалай енгізу керектігін түсінбеу;

– мемлекеттік жобалардың қаржылық емес тиімділігін есепке алудағы қиындықтар;

– нәтижелерді жоспарлаудағы қиындықтар.

Анықталған мәселелерді шешу мемлекеттік органдарда жобалық менеджменттің ұлттық моделін қалыптастыру болып табылады. Бұл модель мемлекеттік органдарда ЖББ әдістері мен технологияларын сәтті қолдану шарттарын жүйелеуге негізделген.

Мемлекеттік органдарда ЖББ енгізу тұжырымдамасы ЖББ әдістері мен технологияларының корпоративтік мәдениет арқылы басқарудың ішкі ұйымымен өзара байланысын болжайды деген №1 Гипотеза дәлелденді. Бұл

ЖББ тиімділігі факторлары мен корпоративтік мәдениет факторлары арасындағы корреляцияны растайды.

Мемлекеттік органдарда тиімді жобалық-бағдарланған басқаруды айқындайтын КМ факторларының және басқарудың ішкі ұйымының (№2 гипотеза) нақты оңтайлы мәндерінің жоқтығы дәлелденді. Факторлардың оңтайлы мәндері бар;

3. ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ енгізуде түбегейлі кедергілер жоқ. ЖББ енгізу жобасының табысы ЖББ ағымдағы жай-күйінің анықталған әлсіз жақтарын жоюдың толықтығымен, Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында ЖББ-дың сыртқы мүмкіндіктері мен күшті жақтарына сүйене отырып, анықталған қатерлерді жою бойынша ұсыныстарды әзірлеу сапасымен айқындалатын болады.

3 ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРЫНДА ЖОБАЛЫҚ-БАҒДАРЛАНҒАН БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІН ДАМЫТУ ЖОЛДАРЫ

3.1 Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару жүйесі құрылымының ұтымды моделін әзірлеу

Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару тұжырымдамасы мыналарды қамтиды деп болжанады:

– Қазақстанның мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару жүйесі құрылымының авторлық моделі;

– жобалық-бағдарланған басқарудың тиімділігін арттыру бойынша ұсыныстардың толық негіздемесі;

– күтілетін нәтижелерді бағалай отырып, жобалық-бағдарланған басқаруды енгізу жобасының мазмұны.

Анықталған сыртқы және ішкі орта факторларының негізінде кросс-талдау жүргізілді, яғни зерттеу объектісінің күшті және әлсіз жақтарын сыртқы орта факторларымен салыстыру (36-кесте). Нәтижесінде ЖББ моделінің мазмұнын құрайтын нақты бағыттар әзірленді.

Кесте 36 – SWOT матрицасы кросс-талдау

SWOT	Мүмкіндіктер								Қауіптер				
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5
Күшті жақтары	SO өрісі								ST өрісі				
1									ST1				
2													ST4
3		SO1											
4									ST2				
5							SO3						
6								SO4					
7				SO2					ST3				
Әлсіз жақтары	WO өрісі								WT өрісі				
1											WT1	WT2	
2	WO1												
3							WO5						
4											WT3		
5			WO2										
6													
7						WO4							
8													WT4
9					WO3							WT5	
Ескерту – Кросс-талдау нәтижелері													

Белгілердің транскрипциясы 37-кестеде келтірілген.

Кесте 37 – SWOT матрицасындағы белгілерді декодтау

Белгіленуі	Декодтау	Белгіленуі	Декодтау
1	2	3	4
SO1	AT, BSC, KPI, NPM, SCRUM және жобалық менеджменттің басқа да заманауи технологиялары мен құралдарын пайдалану мемлекеттік органдар жобаларының тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.	ST1	Экономикадағы тұрақсыздық пен дағдарыстық құбылыстар инвести циялардың және мемлекеттік органдардың құрылымы мен бас қаруындағы өзгерістердің тәуе келділігін арттырады. Мемлекеттік органдарда ЖББ енгізу тұжырымдамасында бар лық ықтимал тәуекелдерді ескеру қажет. Scrum әдісін қолданыңыз.
SO2	Интернеттің айтарлықтай әсері оны барлық стейкхолдерлермен байланыс арнасы ретінде дамыту, статистикалық деректерді жинау және талдау қажеттілігін көрсетеді.	ST2	Өзгерістерге дайын білікті, адал қызметкерлердің болуы оқу процестерін жеңілдетеді. Мемлекеттік қызметшілердің жобалық құзыреттерін арттыру қажет.
SO3	Мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесі ЖББ ға кіріктірілуі тиіс	ST3	Шешім қабылдаудағы субъективтілік қате шешімдер қабылдау қаупін тудырады. Сондықтан шешім қабылдауды неғұрлым негізделген етуге мүмкіндік беретін белгілі бір Ақпараттық жүйелерді тәжірибеге енгізу қажет. АТ қолдану шешім қабылдаудағы субъективті факторды азайтады.
SO4	Мемлекеттік органдардағы ЖББ ұлттық жүйесі халықаралық стандарттар мен халықаралық тәжірибеге сүйенуі тиіс.	ST4	Мемлекеттік органдарда ЖББ енгізу ұлттық нормативтік-құқықтық базаны дамытуды талап етеді.
WO1	ҚР-дағы бизнес-ахуалды жақсарту үрдісі ҚР-да МЖӘ дамыту үшін қолайлы мүмкіндіктер туғызады. Бұл бағытты ЖББ-да дамытқан жөн. Сыртқы стейкхолдерлерге жобаларды іске асыруға қатысуға және оларға тиісті жобалық рөлдерді бекітуге, ЖБАЖ сынақ сатысына кіруге мүмкіндік берген жөн. Мемлекеттік органдардың бизнеске жабылуы соңғысының МЖӘ перспективаларына деген сенімсіздігін тудырады. Мемлекеттік органдар қызметінің ақпараттық ашықтығын арттыру қажет.	WT1	Еңбек нарығындағы бәсекелес тіктің өсуі және қолданыстағы және әлеуетті мемлекеттік қыз метшілердің әлеуметтік сұра ныстарының өсуі ынталандыру жүйесіне неғұрлым ойласты рылған және кәсіби тұрғыдан қарауға мәжбүр етеді. Ынталандыру жүйесіндегі мәсе лелерді шешпеу Кадрлық тәуе келдерді күшейтеді. Мемлекеттік қызметшілер еңбек нарығында өздері үшін неғұрлым тиімді ұсыныстар іздеуге мәжбүр болады. Сондықтан мемлекеттік органдарда ЖББ енгізу бағдар ламасына мемлекеттік қызмет шілерді ынталандыру жүйесін ЖББ-ға сәйкес келтіру бойынша ұсыныстар енгізілуі тиіс.

37-кестенің жалғасы

1	2	3	4
WO2	ЖББ саласында ЛНҚ әзірлеу және енгізу қажет: SCRUM қатысушыларының еңбек шығындарын бағалау нормалары, SCRUM-жобаларды бюджеттеу туралы ереже және т. б.	WT2	Мемлекеттік қызметшілердің жобалық құзыреттерін дамыту бағдарламасы.
WO3	Мемлекет басшылығы ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ дамыту жөніндегі жоспарларға бастамашылық жасайды және қолдайды. Бұл ЖББ-ың таралуын қолдайды. Алайда, ЖББ тиімділігі тиісті КМ-пен анықталады. КМ-ті басқару бойынша іс-шаралар қажет-оны ЖББ үшін оңтайлы аймаққа бағыттау. Басқару құрылымындағы көлденең байланыстарды кеңейту, сондай-ақ басқарудың демократиялық және сараптамалық нысандарын дамыту қажет.	WT3	Көптеген мемлекеттік қызметшілердің өзгерістерге ішкі дайындығы жоспарланған жоспарларды орындамау, өзгерістерге қарсылықты күту қаупін тудырады. Сондықтан ЖББ тұжырымдамасында өзгерістерді басқару жөніндегі іс-шаралар көзделуі тиіс.
WO4	Басқарудың иерархиялық құрылымы жобалық қызметке аз бейімделген. Матрицалық және жобалық құрылымдардың элементтерін енгізумен өзгерістер қажет.	WT4	Процесс пен жобаны басқару ұтымды түрде біріктірілуі керек. ЖББ-да осындай комбинацияның моделі ұсынылуы керек.
WO5	ҚР оқу орталықтарын мемлекеттік органдар үшін ЖББ саласындағы мамандарды даярлауға қосу ұсынылады.	WT5	КМ-тің жобалық түрге сәйкес келмеуі ЖББ-ға қиындықтар туғызады. Сондықтан ЖББ тұжырымдамасы КМ оңтайландыру жобаларын қамтуы тиіс.
Ескерту – Кросс-талдау нәтижелері			

Осылайша, факторларды өзара салыстыру нәтижелері бойынша Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару тұжырымдамасының мазмұнын құрайтын негізгі бағыттар бөлінді:

1) халықаралық стандарттар мен халықаралық тәжірибені ескере отырып, ұлттық нормативтік-құқықтық базаны дамыту;

2) өзгерістерді басқару жөніндегі іс-шаралар, өзгерістерге қарсылықты төмендету;

3) мемлекеттік органның басқару құрылымын басқарудың жобалық нысандарына бейімдеу. Жобалық және процестік басқарудың ұтымды үйлесімі;

4) мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру жүйесін ЖББ-ға сәйкес келтіру;

5) жобалау типі бағытында КМ дамыту;

6) мемлекеттік қызметшілердің жобалау құзыреттерінің деңгейін арттыру жөніндегі ұсынымдар. Мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесі ЖББ-ға кіріктірілуі тиіс;

7) ЖББ-да ақпараттық және интернет-технологияларды, BSC, KPI, NPM, SCRUM, SPPR пайдалану, жобаларды бюджеттеу және т.б.;

8) мемлекет қатысатын жобалардың барлық стейкхолдерлері үшін мемлекеттік органдар қызметінің ақпараттық ашықтығын арттыру.

Зерттеу нәтижелері Қазақстанның мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару жүйесі құрылымының моделі Тұжырымдамасы бойынша басқарушылық шешімдердің негізін қалады. Бұл модель келесі компоненттерден құралған:

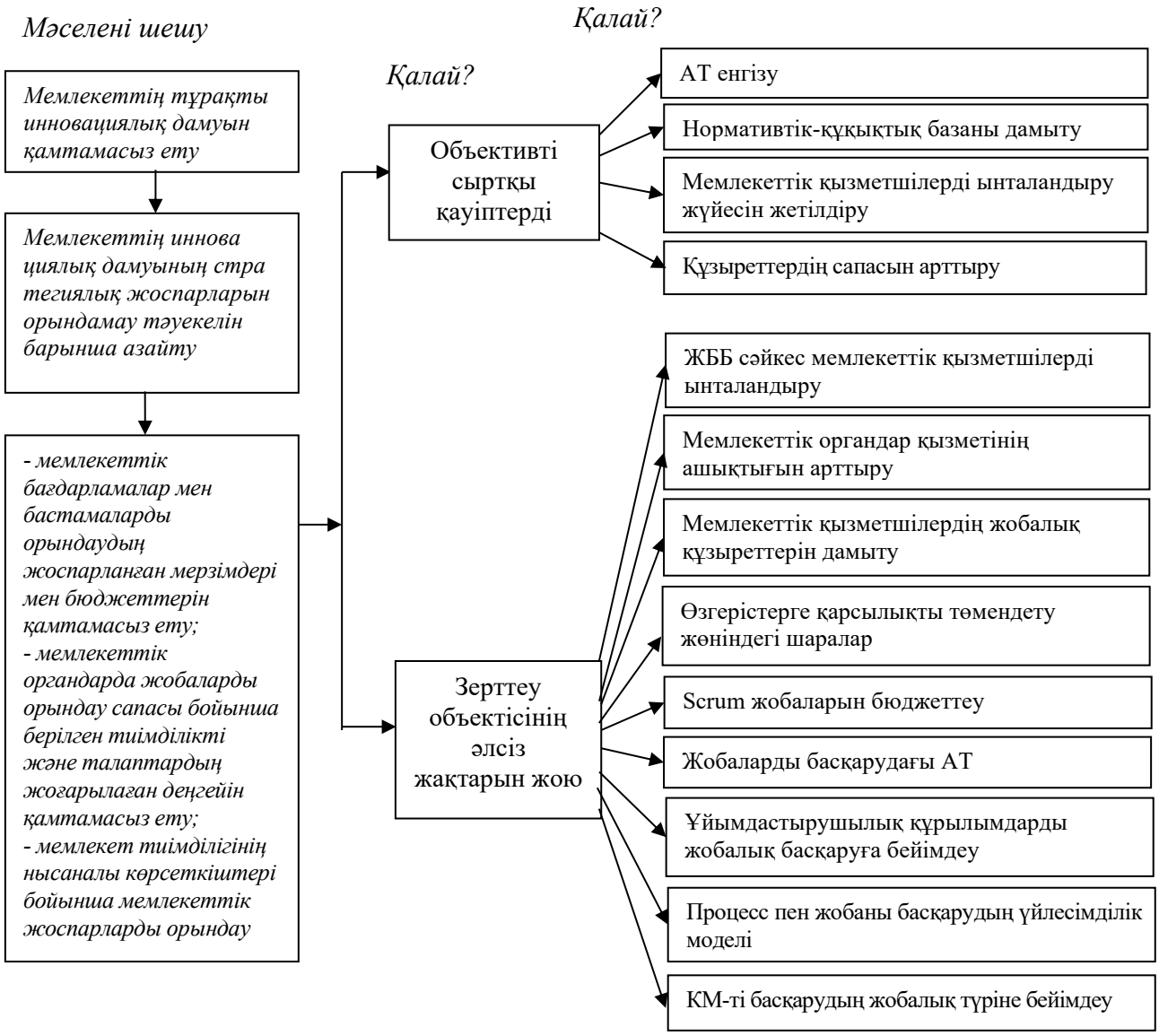
– «Қалай? - Қалай?» мәселелік жағдайды шешу схемалары;

– модель параметрлері;

– модельдің көрнекі тұжырымдамасы;

– модельді өлшеу көрсеткіштері.

Төменде келтірілген компоненттер егжей-тегжейлі қарастырылған (30-сурет).

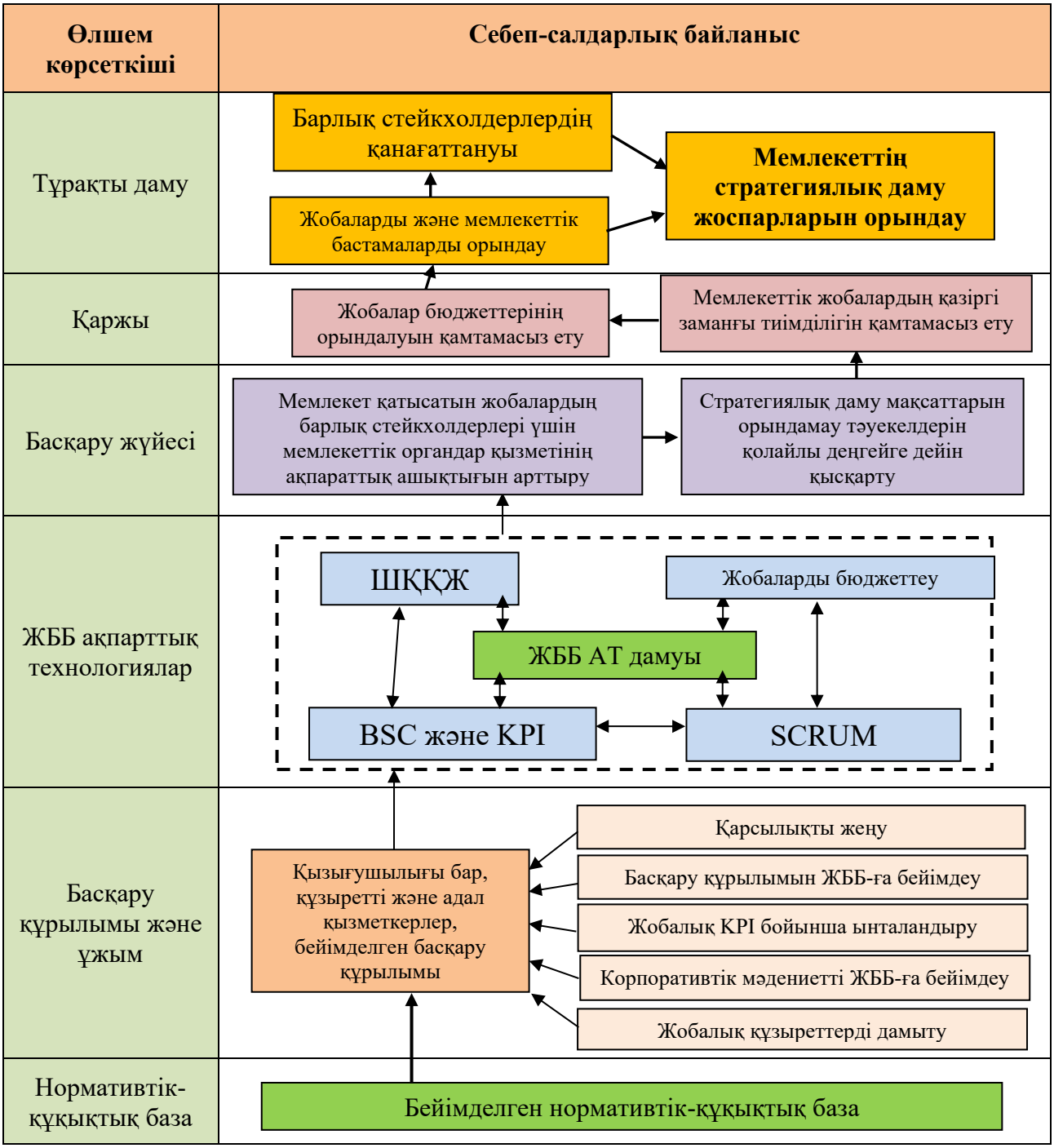


Сурет 30 – «Қалай? - Қалай?» мәселелік жағдайды шешу схемасы

Ескерту – Автор зерттеу нәтижелері бойынша жасады

Мәселелік жағдайды шешу схемасы «Қалай? - Қалай?» [135, p. 3-238] 29-суретте көрсетілген.

Жүргізілген зерттеулер негізінде Қазақстанның мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару жүйесі құрылымының моделінің көрнекі тұжырымдамасы әзірленді (31-сурет).



Сурет 31 – Қазақстанның мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару жүйесі құрылымы моделінің көрнекі тұжырымдамасы

Ескерту – Автор зерттеу нәтижелері бойынша жасады

Ұсынылған модель ЖББ сапасы мен тиімділігі факторлардың үш үлкейтілген тобымен анықталатынын көрсетеді:

– ЖББ-ға бейімделген нормативтік-құқықтық база;

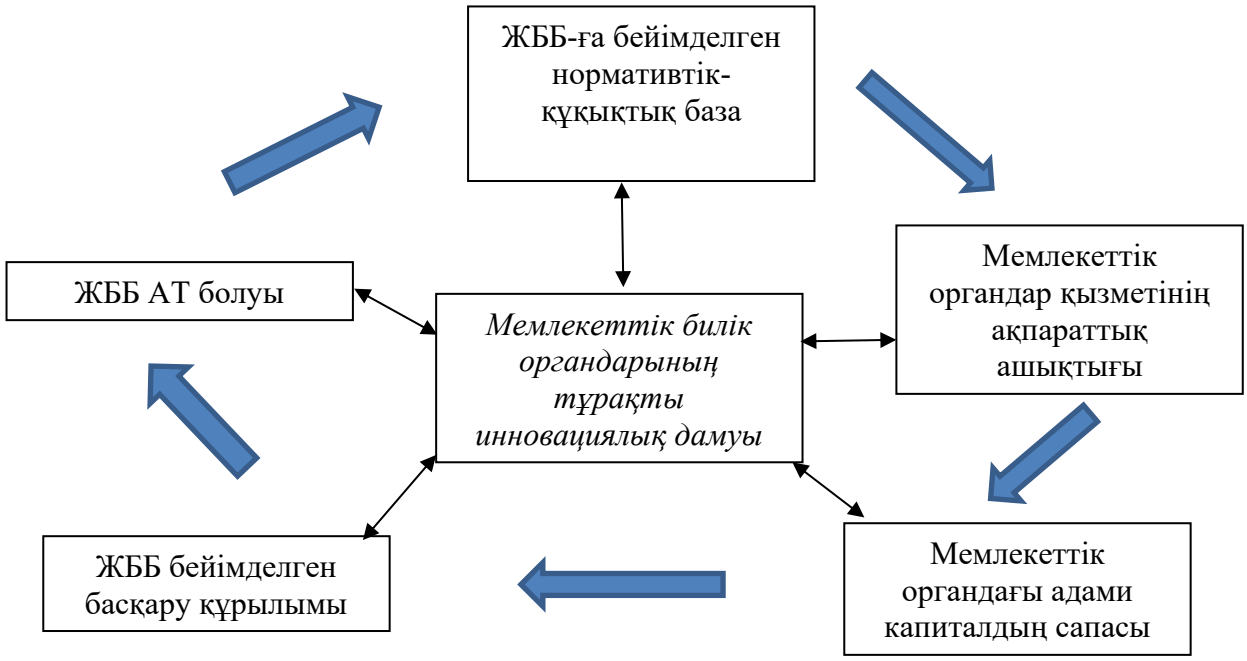
– мемлекеттік органдар қызметінің ақпараттық ашықтығы.

– адами капиталдың сапасы;

– бейімделген басқару құрылымы;

– АТ-дың болуы.

Осы факторларды басқару жиынтықта мемлекеттің тұрақты инновациялық дамуын қамтамасыз етуге бағытталған (32-сурет).



Сурет 32 – ЖББ тұжырымдамасындағы мемлекеттік билік органдарының тұрақты инновациялық дамуы (ЖББ жетілдіру циклі)

Ескерту – Автор ұсынған

Ұсынылған модельге сәйкес, ЖББ тұжырымдамасында мемлекеттік органдардың тұрақты инновациялық дамуы циклдік түрде жүреді. Нормативтік-құқықтық база негізінде мемлекеттік органдар қызметінің ақпараттық ашықтығы қамтамасыз етіледі. Жиынтықта аталғандар оқыту, ынталандыру, іріктеу арқылы адами капиталдың сапасын арттыру бойынша жобаларды орындау үшін қажет. Адами капиталдың құзыреттері ЖББ-ға бейімделген басқару құрылымында ЖББ заманауи ақпараттық технологияларын енгізу жағдайында ғана толық көлемде іске асырылуы мүмкін. Осы кезеңдерді жүзеге асыру нәтижелері бойынша нормативтік-құқықтық базаны жаңа бейімдеу қажет болуы мүмкін және цикл қайталанады.

Жоғарыда келтірілген кешенді зерттеу нәтижелері негізінде Қазақстанның мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару жүйесі құрылымының авторлық моделінің тұжырымдамасы тұжырымдалған. Сипаттама 38-кестеде келтірілген.

Кесте 38 – Қазақстанның мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару жүйесі құрылымы моделінің параметрлері

Параметр	Сипаты
Мақсаты	Мемлекеттің инновациялық орнықты дамуының стратегиялық жоспарларын орындамау тәуекелін барынша азайтуды қамтамасыз ету.
Мазмұнға қойылатын талаптар	Модельді енгізу бағдарламасы әрбір жоба бойынша нәтижелерді күте отырып негізделген дәйектілікпен іске асырылатын жекелеген жобалардан тұруы тиіс.
Енгізу мерзімдері	8 квартал
Тапсырмалар	Тапсырмалар «шешім ағашынан» тұжырымдалған (жоғарыдан қараңыз): - мемлекеттік бағдарламалар мен бастамаларды орындаудың жоспарланған мерзімдері мен бюджеттерін қамтамасыз ету; - мемлекеттік органдарда жобаларды орындау сапасы бойынша берілген тиімділікті және талаптардың жоғарылаған деңгейін қамтамасыз ету; - мемлекет тиімділігінің нысаналы көрсеткіштері бойынша мемлекеттік жоспарларды орындау.
Мақсатты аудитория	Мемлекеттік органдардың стейкхолдерлері.
Мазмұны	Жеке жобаларды қамтитын тұжырымдама бағдарламасы (факторларды өзара салыстыру нәтижелеріне сәйкес): 1) халықаралық стандарттар мен халықаралық тәжірибені ескере отырып, ұлттық нормативтік-құқықтық базаны дамыту жобасы. 2) өзгерістерді басқару жобасы, өзгерістерге қарсылықты азайту. 3) мемлекеттік органның басқару құрылымын басқарудың жобалық нысандарына бейімдеу жобасы. Жобалық және процестік басқарудың ұтымды үйлесімі. 4) ЖББ сәйкес мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру жүйесін келтіру жобасы. 5) жобалық үлгідегі бағытта КМ дамыту жобасы. 6) мемлекеттік қызметшілердің жобалық құзыреттерін дамыту жобасы. 7) ЖББ-да АТ енгізу жобасы. 8) мемлекет қатысатын жобалардың барлық стейкхолдерлері үшін мемлекеттік органдар қызметінің ақпараттық ашықтығын арттыру жобасы. Модельді енгізу бағдарламасында осы жобалардың мазмұнын және оларды іске асырудың дәйектілігін негіздеу қажет.
Ескерту - Сарапшылар тобында талқылау нәтижелері бойынша жасалды	

Ұсынылған модель тұжырымдамасы өлшемдерде көрінеді. 39-кестеде өлшеу көрсеткіштері ұсынылған (сарапшылар тобымен талқылау нәтижесінде жасалған).

Кесте 39 – Қазақстанның мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару жүйесі құрылымының моделін өлшеу метрикасы

Өлшем көрсеткіші	Ұмтылуы	Көрсеткіштер	Мақсаттар	Бастамалар
Тұрақты даму	Дамудың стратегиялық мақсаттарын орындау	Сәйкестік дәрежесі	90 % кем емес	Стратегиялық даму бағдарламалары
	Стейкхолдерлердің қанағаттануы	Стейкхолдерлердің қанағаттануы	90 % кем емес	
Қаржы	Жобалар	NPV, ROI,	Ауытқу 10 %	Жоба бюджеттері
	бюджеттерінің оның ішінде тиімділік критерийлері бойынша орындалуын қамтамасыз ету	жоспар/факт қатынасы және т. б. қаржылық көрсеткіштер	аспайды	
Басқару жүйесі	Тәуекелдердің берілген деңгейін қамтамасыз ету	Зиян және тәуекелдердің ықтималдығы	Сарапшылардың пікірінше қолайлы деңгей	Тәуекелдерді үнемі талдау
Ақпараттық технологиялар	АТ енгізу	ЖББ процестері мен жобаларының заманауи ақпараттық технологиялармен қамтамасыз етілу деңгейі	90 % кем емес	Ақпараттық қамтамасыз ету жобалары
Басқару құрылымы және ұжым	Клиенттердің қанағаттануы (оның ішінде ішкі) жобалар	Клиенттердің (оның ішінде ішкі) және қызметкерлердің қанағаттануы	90 % кем емес	ЛНА: ынталандыру туралы ереже, оқыту туралы ереже, процестердің ережелері және т. б.
Нормативтік-құқықтық база	ЖББ бейімделу	ЖББ-ды дамытуда нормативтік-құқықтық шектеулер мен кедергілердің болуы	Маңызды шектеулердің болмауы	Заңнамалық бастамалар
Ескерту – Сарапшылармен талқылау нәтижелері бойынша жасалды				

Модельді енгізу бағдарламасының тиімділігін бағалау үшін осы арнайы көрсеткіштерді пайдалануға болады.

Осылайша, факторларды өзара салыстыру нәтижелері негізінде Қазақстанның мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару жүйесі құрылымының моделі тұжырымдамасының мазмұны негізделген. Модель персоналды басқару жүйесіндегі, ұйымдық құрылымдағы өзгерістер кешенін, АТ басқаруды енгізуді, нормативтік-құқықтық базаны өзектендіруді көздейді. Модельді іске асыру мемлекеттің орнықты және инновациялық дамуының стратегиялық маңызды жоспарларын іске асыруға мүмкіндік береді

3.2 Жобалық-бағдарланған басқаруды енгізу бағдарламасы кезеңдерінің мазмұны және күтілетін нәтижелер

Жоғарыда көрсетілгендей, Қазақстанның мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару жүйесі құрылымының моделі бірқатар жобаларды орындауды көздейді:

1) халықаралық стандарттар мен халықаралық тәжірибені ескере отырып, ұлттық нормативтік-құқықтық базаны дамыту жобасы;

2) өзгерістерді басқару, өзгерістерге қарсылықты төмендету жобасы;

3) мемлекеттік органның басқару құрылымын басқарудың жобалық нысандарына бейімдеу жобасы. Жобалық және процестік басқарудың ұтымды үйлесімі;

4) жобалық үлгідегі бағытта КМ дамыту жобасы;

5) мемлекеттік қызметшілердің жобалық құзыреттерін дамыту жобасы;

6) мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру жүйесін ЖББ-ға сәйкес келтіру жобасы;

7) ЖББ-да ақпараттық технологияларды енгізу жобасы;

8) мемлекет қатысатын жобалардың барлық стейкхолдерлері үшін мемлекеттік органдар қызметінің ақпараттық ашықтығын арттыру жобасы.

Жобалар жиынтығында мемлекеттік органда ЖББ тиімділігін арттыру бағдарламасын қалыптастырады.

Әрі қарай, әр жоба үшін Гант диаграммасы, жауапкершілікті бөлу матрицасы және егжей-тегжейлі мазмұны ашылады.

1. Халықаралық стандарттар мен халықаралық тәжірибені ескере отырып, ұлттық нормативтік-құқықтық базаны дамыту жобасы

Жобаны шартты түрде «1» деп атайық. Жоба туралы негізгі мәліметтер 40-кестеде келтірілген.

Кесте 40 – «1» жоба туралы жалпы ақпарат (Халықаралық стандарттар мен халықаралық тәжірибені ескере отырып, ұлттық нормативтік-құқықтық базаны дамыту жобасы)

Көрсеткіш	Сипаттамасы
1	2
Жоба аты	«Халықаралық стандарттар мен халықаралық тәжірибені ескере отырып, ұлттық нормативтік-құқықтық базаны дамыту жобасы»
Бастамашы	Мемлекеттік орган
Шығындар	Шығындар келесі компоненттерден тұрады: - бастамашыл топқа еңбекақы төлеу; - мамандардың пікір статистикасын талдау; - мемлекеттік органдардағы жобалар статистикасын талдау.
Қаржылық ресурстар	Мемлекеттік орган бюджеті
Мерзім бойынша талаптар	Бағдарламаны іске асырудың алғашқы екі тоқсаны. Сондай-ақ Бағдарламаны іске асыру барысы бойынша тұрақты орындау.
Стратегиялық мақсат	ЖББ тұжырымдамасының қалған жобаларын іске асыру үшін бастапқы жағдайларды қамтамасыз ету.

40-кестенің жалғасы

1	2
Стратегиялық тапсырмалар	1) сыртқы қауіптерді азайту. 2) ықтимал теріс салдарларды жою үшін жағдайларды қамтамасыз ету.
Жоба өнімдері	1) мемлекеттік органдарда ЖББ дамыту үшін қажетті заңнамалық, ұйымдастырушылық және институционалдық бастамалар. 2) ЖББ-ғы шарттық процесс бойынша трансакциялық шығындарды төмендету.
Жобаның болжамды клиенттері	Мемлекеттік органдардың ЖББ стейкхолдерлері.
Жобаның басымдықтары	Жобаны белгіленген бюджетке сәйкес жүргізу. Жобаны жобаның белгіленген кестесіне сәйкес жүргізу.
Жоба қатысушылары	Мемлекеттік органда бекітілген тәжірибелі менеджерлер тобы.
Ескерту – Автор жасаған	

Мемлекеттік орган шеңберінде «1» жобасын іске асыру кестесі әзірленді. Қорытындысы бойынша заңнамалық бастама немесе нормативтік ұсыныс қалыптастырылады, олар бұдан әрі заң шығарушы органға (егер олардың деңгейі – мемлекет немесе өңір болса) не мемлекеттік органның жоғары басшылығына (егер олардың деңгейі – жеке Мемлекеттік орган болса) жіберіледі. 41-кестеде жоба мерзімдері көрсетілген Гант диаграммасы форматында ұсынылған.

Кесте 41 – «1» жобаны іске асыру жоспарының Гант диаграммасы

Іс-шара	Мерзімдері, тоқсандар							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Мемлекеттік органдар ұжымдарындағы өзгерістерді талқылау								
Сараптамалық топты қалыптастыру								
Сараптама тобы қызметінің тәртібін бекіту								
Заңнамалық бастаманы немесе нормативтік ұсынысты қалыптастыру								
Заңнамалық бастаманы немесе нормативтік ұсынысты заң шығарушы органға не мемлекеттік органның жоғары басшылығына мемлекеттік орган шеңберінде ЛНА ретінде енгізу үшін жолдау								
Нәтижелерді бағалау								
Ескерту – Автор жасаған								

Бақылау нүктелері әр кезеңнен кейін қол жеткізілген нәтижелер туралы есептер болуы мүмкін.

Жекелеген мемлекеттік органдар шеңберінде:

– есеп беру формаларының шаблондары;

– процестер мен жобалардың формальды алгоритмдері;

– процестер мен жобалар тиімділігінің бекітілген көрсеткіштері;

– процестер мен жобалардың тиімділік көрсеткіштерін бағалау бойынша бекітілген әдістемелік ұсынымдар.

2. Өзгерістерді басқару, өзгерістерге төзімділікті төмендету жобасы

Жобаны шартты түрде «2» деп атайық. Жоба туралы негізгі мәліметтер 42-кестеде келтірілген.

Кесте 42 – «2» жоба туралы жалпы ақпарат (Өзгерістерді басқару, өзгерістерге төзімділікті төмендету жобасы)

Көрсеткіш	Сипаттамасы
Жоба аты	«Өзгерістерді басқару, өзгерістерге төзімділікті төмендету жобасы»
Бастамашы	Мемлекеттік орган
Шығындар	Шығындар келесі компоненттерден тұрады: - жобалық топқа еңбекақы төлеу; - персоналды сауалнамалауға арналған шығыстар; - өзгерістерді ынталандыру шығындары
Қаржылық ресурстар	Мемлекеттік орган бюджеті
Мерзім бойынша талаптар	Бағдарламаны іске асырудың 1-ші және 2-ші тоқсандары.
Стратегиялық мақсат	Бағдарламаның қалған жобаларын орындауды жеңілдету
Стратегиялық тапсырмалар	1) персонал тарапынан өзгерістерге қарсылықты төмендету. 2) өзгерістер жобаларының мақсаттары мен мазмұнын стейкхолдерлерге жеткізу.
Жоба өнімдері	1) өзгерістерге дайын және қарсылыққа бейім емес мемлекеттік органдардың персоналы. 2) өзгерістерге техникалық және ұйымдастырушылық дайындық.
Жобаның болжамды клиенттері	Мемлекеттік органдардың жобаларына тапсырыс берушілер.
Жобаның басымдықтары	Жобаны белгіленген бюджетке сәйкес жүргізу. Жобаны жобаның белгіленген кестесіне сәйкес жүргізу.
Жоба қатысушылары	Мемлекеттік органда бекітілген тәжірибелі менеджерлер тобы.
Ескерту – Автор жасаған	

Кесте 43 – «2» жобаны іске асыру жоспарының Гант диаграммасы

Іс-шара	Мерзімдері, тоқсандар							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Шығындарды есептеу, жауапты және орындаушыларды тағайындау								
Жұмыс ұжымдарындағы өзгерістерге дайындықты бағалау								
Ұжымдардағы өзгерістерді талқылау, мәселелік нүктелерді анықтау								
Өзгерістерге қарсылықты төмендету бойынша шаралар қабылдау								
Нәтижелерді бағалау								
Ескерту – Автор жасаған								

«2» жобаны іске асыру кестесі әзірленді. 43-кестеде ол мерзімдері көрсетілген Гант диаграммасы форматында ұсынылған.

Кешенді зерттеудің жоғарыда келтірілген нәтижелері негізінде өзгерістердің басқарушылық моделінің тұжырымдамасы тұжырымдалған. Тұжырымдаманың сипаттамасы 44-кестеде келтірілген Бекхард түрлендірулерінің моделі негізге алынды [136] (1.2 бөлімді қараңыз).

Кесте 44 – Бекхард бойынша мемлекеттік органдағы өзгерістер моделі

Көрсеткіш	Сипаттамасы
Өзгерістер мақсаты	Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару тұжырымдамасын енгізу
Өзгерістер тапсырмалары	- өзгерістерге дайындықтың жоғары деңгейін қамтамасыз ету; - өзгерістерге ашық қарсы тұру жағдайларын болдырмау.
Өзгерістер себептері	Сыртқы: экономикадағы дағдарыстық құбылыстарға, қызметкерлердің әлеуметтік сұраныстарының өсуіне және еңбек нарығындағы бәсекелестіктің өсуіне байланысты қауіптер. Ішкі: стратегиялық даму жоспарларын орындамау қаупін арттыратын әлсіз жақтар.
Келешекке көзқарас	Келешекке көзқарас (ұйымның болашақ күйінің стратегиялық көрінісі): - кестеге және бюджетке сәйкес жобаларды орындау; - мемлекеттік жобалардың сапасы мен тиімділігінің өскен деңгейін қамтамасыз ету.
Ресурстар (қаржылық, уақыттық, адами)	Қаржылық: оқыту, ынталандыру, ақпараттық технологияларды енгізу шығындары. Уақытша: ұсыныстарды іске асыру үшін 8 тоқсан қажет. Адам: қосымша адам шығындары қажет емес.
Өзгерістер жоспарының болуы	8 тоқсанға есептелген өзгерістерді енгізу жоспары әзірленді (төменде қараңыз).
Өзгерістер стратегиясы	Жоғарыда көрсетілген көзқарасқа сәйкес стратегия – тиімсіз шығындарды, транзакциялық шығындарды азайту стратегиясы. ЖББ тұжырымдамасы мемлекеттік органның стратегиясымен және стратегиялық қажеттіліктерімен толық интеграциялануы тиіс. Таңдалған стратегия үшін қызметкерлердің ұйымшыл болуы, өзгеретін жағдайларда икемділігі, мәселелік бағдарлануы және басқалармен тығыз жұмыс істеуі маңызды. Сыйақылар: әділ және бейтарап. Бағалау: нақты белгіленген критерийлерге негізделген.
Мазмұны	Жеке жобаларды қамтитын тұжырымдама бағдарламасы (факторларды өзара салыстыру нәтижелеріне сәйкес (8 жоба).
Мақсатты аудитория	ҚР мемлекеттік органдарының барлық стейкхолдерлері.
Персоналдың қарсылығын төмендету жөніндегі іс-шаралар	Қызметкерлерді мақсаттар, көзқарастар және өзгерістер жоспары туралы хабардар ету. Қызметкерлермен негізгі ойларды келісу. Жекелеген кезеңдер мен іс-шараларға жауаптыларды бекіту. Қызметкерлер арасындағы міндеттерді бөлу. Өзгерістер қолданылғанға дейін және инновация енгізілгеннен кейін ұжым (команда) қызметінің нәтижелерін салыстыратын кеңестер. Қызметкерлерге жалақысын көтеру мүмкіндігін түсіндіру. Өзгерістерді енгізу кезінде мүмкін болатын сәтсіздіктерге басшылықтың сындарлы реакциясы. Жетістіктерді ынталандыру, тіпті кішігірім. Іске асыру кестесін сақтау, өйткені процестің шамадан тыс созылуы қызметкерлерді өзгеріс үшін жасалып жатқан сияқты сезінуі мүмкін.
Ескерту - Автор жасаған	

Өзгерістерді енгізу олардың тиімділігін бақылау жағдайында кезең-кезеңмен, басқарылатын түрде жүргізілуі тиіс.

3. Мемлекеттік органның басқару құрылымын басқарудың жобалық нысандарына бейімдеу жобасы. Жобалық және процестік басқарудың ұтымды үйлесімі

Жобаны шартты түрде «3» деп атайық. Жоба туралы негізгі мәліметтер 45-кестеде келтірілген.

Кесте 45 – «3» жоба туралы жалпы ақпарат (Мемлекеттік органның басқару құрылымын басқарудың жобалық нысандарына бейімдеу жобасы. Жобалық және процестік басқарудың ұтымды үйлесімі)

Көрсеткіш	Сипаттамасы
Жоба аты	«Мемлекеттік органның басқару құрылымын басқарудың жобалық нысандарына бейімдеу жобасы. Жобалық және процестік басқарудың ұтымды үйлесімі»
Бастамашы	Мемлекеттік орган
Шығындар	Шығындар келесі компоненттерден тұрады: - жобалық топқа еңбекақы төлеу; - РМО-ғы еңбек шығындары; - жобалау комитетінің сарапшыларына еңбекақы төлеу.
Қаржылық ресурстар	Мемлекеттік орган бюджеті
Мерзім бойынша талаптар	Бағдарламаны іске асырудың 2-ші және 3-ші тоқсандары.
Стратегиялық мақсат	Процестік және жобалық басқарудың ұтымды үйлесімін қамтамасыз ету
Стратегиялық тапсырмалар	1) әрбір жоба үшін барлық процестер мен рәсімдерді іске асыруды қамтамасыз ету; 2) жобаларды тиімді бақылауды қамтамасыз ету; 3) жобаларды жоспарлаудың жоғары сапасын қамтамасыз ету; 4) ШҚҚЖ үшін барлық жобалар бойынша деректер базасын жүргізуді қамтамасыз ету
Жоба өнімдері	1. ЖББ-ға бейімделген ұйымдық құрылым. 2. ШҚҚЖ элементі ретінде сараптамалық кеңес.
Жобаның болжамды клиенттері	Мемлекеттік органдардың жобаларына тапсырыс берушілер.
Жобаның басымдықтары	Жобаны белгіленген бюджетке сәйкес жүргізу. Жобаны жобаның белгіленген кестесіне сәйкес жүргізу.
Жоба қатысушылары	Мемлекеттік органда бекітілген тәжірибелі менеджерлер тобы.
Ескерту – Автор жасаған	

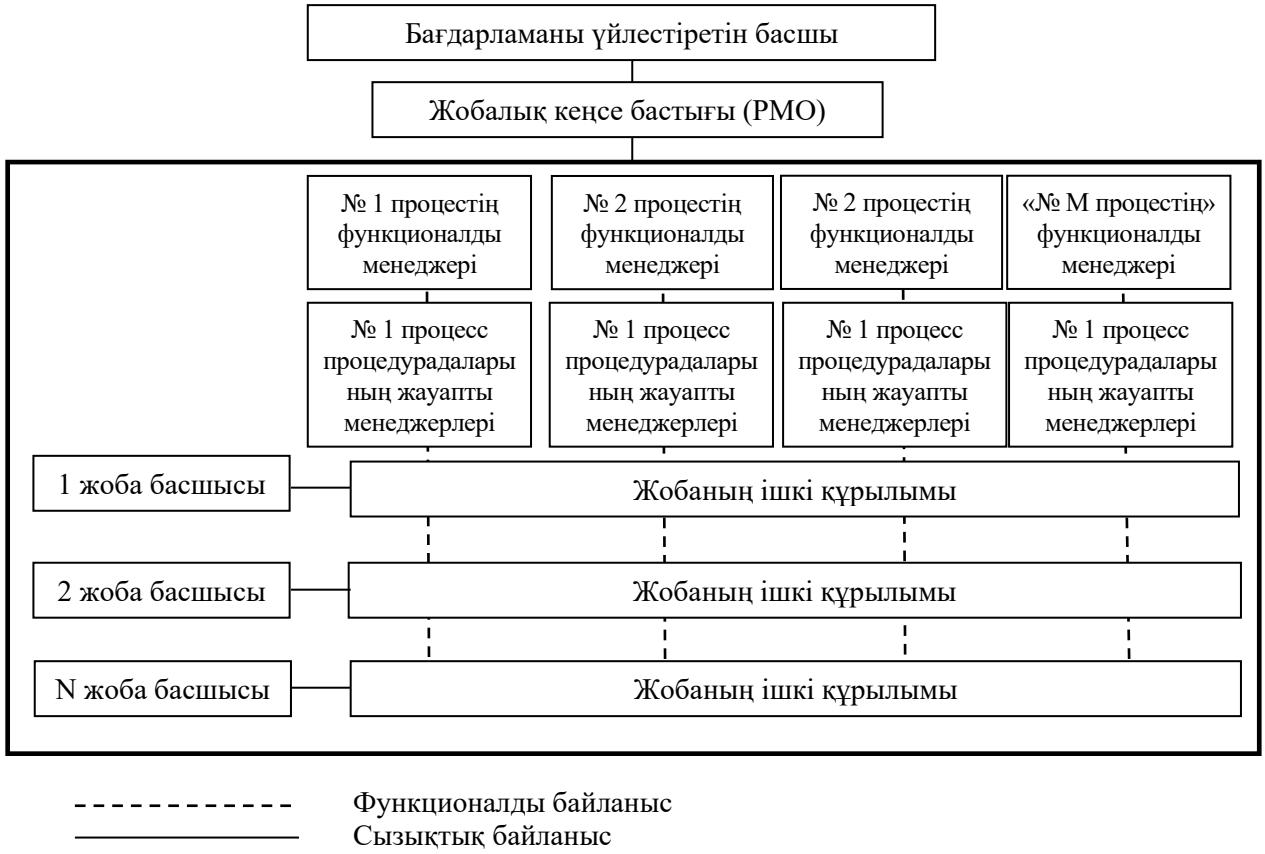
«3» жобасын іске асыру кестесі әзірленді. 46-кестеде ол мерзімдері көрсетілген Гант диаграммасы форматында ұсынылған.

Жоба штат 46-кестесін өзгертуді және жаңа лауазымдарды ашуды талап етуі мүмкін: Функционалды және жауапты менеджерлер. Алайда, іс жүзінде лауазымдар ішкі көлденең қозғалыстар арқылы толтырылатын жағдай жоққа шығарылмайды.

Кесте 46 – «3» жобаны іске асыру жоспарының Гант диаграммасы

Іс-шара	Мерзімдері, тоқсандар							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Шығындарды есептеу, жауапты және орындаушыларды тағайындау								
Ұжымдарда талқылау								
РМО-да лауазымдық нұсқаулықтарды әзірлеу және бекіту								
ЛНА өзгерістері, штаттық кестелер, РМО қалыптастыру								
Нәтижелерді және тиімділікті бағалау								
Ескерту – Автор ұсынған								

Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, ұйымдастырудағы басты мәселе – жобалық және процестік басқарудың үйлесімін рационализациялау. Мәселені шешу жобаларды мемлекеттік органның процестеріне біріктіруде көрінеді (33-сурет).



Сурет 33 – Жобалық кеңсенің ұйымдық құрылымы (процестік және жобалық басқарудың байланысы)

Ескерту – Автор ұсынған

Мұндай басқару құрылымында барлық процестер мен процедуралар орындалады және нақты жауапты және Орындаушыға тағайындалады.

Мемлекеттік органдардағы жобалар процестерінің құрылымы (Қосымша В)да ұсынылған: жобаны бастау, жоспарлау, іске асыру (орындау, бақылау, есепке алу және талдау) және аяқтау. Әрбір процесс белгілі бір жоба үшін жеке қалыптасатын процедуралардан тұрады. Мысалы, «бастау» процесі үшін процедуралар мүмкін:

– жоба тұжырымдамасын әзірлеу;

– тұжырымдаманы қарау және бекіту;

– жобаны бастау туралы шешім қабылдау.

Әр процесс және әр процедура үшін жауапты адам тағайындалады. Іс жүзінде бір адам бірнеше процедураларға жауапты болуы мүмкін. Мұндай жүйе әр жоба үшін барлық процестер мен процедураларды жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

Мемлекеттік органның ЛНА жауапкершілікті бөлу матрицалары бекітілуі тиіс.

Ұсынылған құрылым процестік және жобалық басқаруды ұтымды үйлестіруге мүмкіндік береді және әрбір жоба үшін барлық процестер мен рәсімдердің іске асырылуын қамтамасыз етеді.

Жобалардың сапасын арттыру мақсатында мемлекеттік органның басқару құрылымында жобалау комитетін – топ-менеджментке бағынатын алқалы шешімдер қабылдау органын ұйымдастыру ұсынылады. Жобалау комитетінің құрамына құзыретті сарапшылар кіреді. Сондай-ақ, жобалау комитеті жобалауды бақылауға қатысады. Бастамалар бойынша мәліметтер базасын жүргізу сонымен қатар жобалық тәжірибені жинақтауға мүмкіндік береді, бұл ШҚҚЖ үшін маңызды.



Сурет 34 – «Жобаны бастау» процесінің сызбасы

Ескерту – Автордың ұсынысы

34-суретті, осыған байланысты «Бастамалау» процесінің схемасы келесідей болады.

Жобалау комитетінің шешімдерінің Мемлекеттік орган үшін заңды күші жоқ. Олар ұсыныс сипатына ие. Сондықтан жобаны бекіту тек комитет деңгейінде ғана емес, жауапты департамент деңгейінде де болуы мүмкін.

Диссертант «Жобаларды басқаруда тәжірибені талдау және жетілдіру» процесінің моделін ұсынды (35-сурет).



Сурет 35 – «Жобаларды басқаруда тәжірибені талдау және жетілдіру» процесс моделі

Ескерту - Автордың ұсынысы

Процесс алгоритміне оның жеке процедуралары кіреді. Бұл модельді ҚР Мемлекеттік органдары тәжірибелік іске асыру үшін негізге ала алады.

Сондай-ақ, «бастамалау» процесінің құрамында «жоба тұжырымдамасын әзірлеу» рәсімінің алгоритмі әзірленді (Қосымша К) қараңыз. Бұл рәсімді енгізу іске асыру үшін жобаларды дұрыс іріктеуге ықпал етеді, көрінеу тиімсіз жобаларды іске асыруға шығу қаупін азайтады деп болжанады.

Бұл модельді жобаларды басқару жүйесін дамыту үшін ғана емес, сонымен қатар ағымдағы жағдайды диагностикалау үшін де қолдануға болады. Ол үшін модельді әр процестің (процедураның) тиімділігін талдаумен толықтыру қажет.

4. Жобалық типтегі бағытта корпоративтік мәдениетті дамыту жобасы

Жобаны шартты түрде «4» деп атайық. Жоба туралы негізгі мәліметтер 47-кестеде келтірілген.

Кесте 47 – «4» жоба туралы жалпы ақпарат (Жобалық типтегі бағытта корпоративтік мәдениетті дамыту жобасы)

Көрсеткіш	Сипаттамасы
Жоба аты	«Жобалық типтегі бағытта корпоративтік мәдениетті дамыту жобасы»
Бастамашы	Мемлекеттік орган
Шығындар	Шығындар келесі компоненттерден тұрады: - жобалық топқа еңбекақы төлеу; - КМ қалыптастыру жөніндегі іс-шараларға арналған шығыстар.
Қаржылық ресурстар	Мемлекеттік орган бюджеті
Мерзім бойынша талаптар	Бағдарламаны іске асырудың 4-5-ші тоқсандары.
Стратегиялық мақсат	Қызметкерлердің қатысуын қамтамасыз ету
Стратегиялық тапсырмалар	1) қызметкерлердің адалдығын қамтамасыз ету. 2) қызметкерлерді өз құзыреттерін іске асыруға ынталандыру.
Жоба өнімдері	Ынталы, адал, қатысатын қызметкерлер.
Жобаның болжамды клиенттері	Мемлекеттік органдардың жобаларына тапсырыс берушілер.
Жобаның басымдықтары	Жобаны белгіленген бюджетке сәйкес жүргізу. Жобаны жобаның белгіленген кестесіне сәйкес жүргізу.
Жоба қатысушылары	Мемлекеттік органда бекітілген тәжірибелі менеджерлер тобы.
Ескерту – Автор жасаған	

«4» жобаны іске асыру кестесі әзірленді. 48-кестеде ол мерзімдері көрсетілген Гант диаграммасы форматында ұсынылған.

Кесте 48 – «4» жобаны іске асыру жоспарының Гант диаграммасы

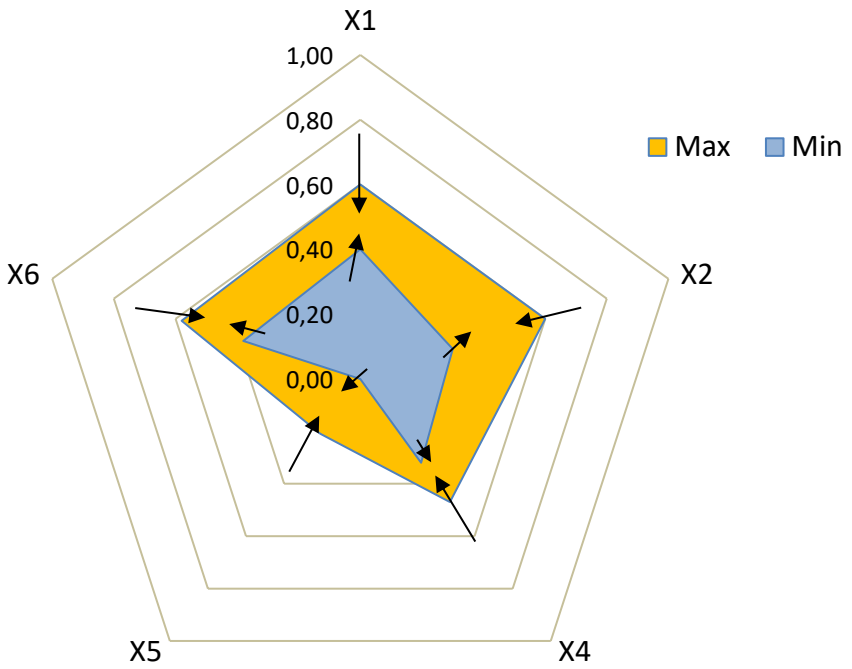
Іс-шара	Мерзімдері, тоқсандар							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Шығындарды есептеу, жауапты және орындаушыларды тағайындау								
Ұжымдарда талқылау								
Ұжымдар мен командалардағы КМ талдау								
КМ оңтайландыру бейіндерін құру								
Берілген векторда КМ дамуын ынталандыру жөніндегі іс-шараларды әзірлеу және енгізу								
Нәтижелер мен тиімділігін бағалау								
Ескерту – Автормен ұсынылған								

ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ тиімділігін модельдеу нәтижелерінен (2.2 бөлімді қараңыз) келесі мәселелер анықталды:

– бейіннің жобаға сәйкес келмеуі, бұл жобалық кеңседе шешім қабылдауды қиындатады;

– басқару құрылымдарының икемділігінің жеткіліксіздігі, бұл жобалық кеңседе ақпарат беру рәсімдерін баяулатады, жоспарлардың сақталуына теріс әсер етеді.

Жұмыстың аналитикалық бөлігінде корпоративтік мәдениет векторлары мен басқару құрылымының ЖББ үшін оңтайлы мәндері анықталған. 2.2 бөлімде ұсынылған нәтижелер бойынша мемлекеттік органдарда РМ тиімділігін талдау мемлекеттік органдарда РМ тиімділігіне әсер ететін факторларды оңтайландыру бейінің жасауға болады (36-сурет).



Сурет 36 – Мемлекеттік органдарда РМ тиімділігіне әсер ететін факторларды оңтайландыру бейіні

Ескертуе – Автор жасаған

Сары түс оңтайлы аймақты көрсетеді. Көрсеткілер-оңтайландыру бағытындағы факторлардың векторлары:

– X1 - құрылымдағы уақытша элементтердің үлесі (уақытша элементтердің уақытша және тұрақты қосындыға қатынасы). Ол бірлікке неғұрлым жақын болса, соғұрлым икемділік 4 болады;

– X2 - бөлімшелер, жобалық кеңселер деңгейінде қабылданатын шешімдердің үлесі. Шешім қабылдау процесін орталықсыздандыру деңгейі. Көрсеткіш бірлікке неғұрлым жақын болса, жүйенің икемділігі соғұрлым жоғары болады;

– X4 - адхократиялық КМ үлесі, бірлік;

– X5 - бюрократиялық КМ үлесі, бірлік;

– X6 - нарықтық КМ үлесі, бірлік.

Зерттеудің аналитикалық бөлігінде ұсынылған нәтижелер факторлардың әсер ету моделінде кландық мәдениетті елемеуге болатындығын көрсетеді.

Осылайша, әзірленген бейінді мемлекеттік органдарда РМ оңтайландыру моделі ретінде қарастыруға болады.

Топты біріктіру үшін келесі іс-шаралар ұсынылады:

– стратегиялық шешімдерді бірлесіп талқылау;

– шешім қабылдауға оларды орындайтындар міндетті түрде қатысуы керек. Бұл шешімдерді іске асыру үшін жауапкершілікті арттыруы керек

– компанияның миссиясы мен мақсаттарын әрбір қызметкерге жеткізу;

– басқарушылық шешімдердің ашықтығы қағидатын пайдалану;

– командада өзара есеп беру қағидатын тәрбиелеу;

– реттелетін мінез-құлық ережелері және қарым-қатынас этикасы;

– бірлескен оқыту;

– бірлескен мәдени және спорттық іс-шаралар;

– топ қызметінің нәтижелерін таныстыру;

– табыстарды тану және көтермелеу;

– топ мүшелерінің мінез-құлқы мен әріптестерінің жұмысы туралы кері байланыс.

Ұсынылған іс-шаралар ішкі қақтығыстарды тегістеуге, қолайлы жұмыс атмосферасын, сондай-ақ команданың бірлігін қамтамасыз етуге арналған.

Зерттеу нәтижелері бойынша қорытынды жасауға болады:

– мемлекеттік органдарда ЖББ енгізу тұжырымдамасы ЖББ әдістері мен технологияларының корпоративтік мәдениет арқылы басқарудың ішкі ұйымымен өзара байланысын болжайды деген гипотеза дәлелденді (№1 гипотеза). Бұл ЖББ тиімділік факторлары мен корпоративтік мәдениет факторлары арасындағы корреляцияны растайды;

– мемлекеттік органдарда тиімді жобалық-бағдарланған басқаруды айқындайтын КМ факторларының және басқарудың ішкі ұйымының нақты оңтайлы мәндерінің жоқтығы дәлелденді. Факторлардың оңтайлы мәндерінің аймағы бар (гипотеза №2);

– панельдік регрессия әдісінің көмегімен Қазақстан Республикасының мемлекеттік билік органдарында жобалық-бағдарланған басқарудың тиімділік факторларының бейіні әзірленді. Яғни, ұлттық проблематиканы есепке алу ҚР мемлекеттік органдарының қызметіне ЖББ енгізудің тиімділігін арттырады (№3 гипотеза). Профиль ұлттық компаниялардың материалдары бойынша құрастырылған. Бұл бейінді мемлекеттік органдарда ЖББ тиімділігін арттыру мақсатында корпоративтік мәдениеттегі өзгерістер векторларын және басқаруды ішкі ұйымдастыруды анықтау үшін пайдалануға болады.

5. Мемлекеттік қызметшілердің жобалық құзыреттерін дамыту жобасы

Жобаны шартты түрде «5» деп атайық. Жоба туралы негізгі мәліметтер 49-кестеде келтірілген.

Кесте 49 – «5» жоба туралы жалпы ақпарат (Мемлекеттік қызметшілердің жобалық құзыреттерін дамыту жобасы)

Көрсеткіш	Сипаттамасы
Жоба аты	«Мемлекеттік қызметшілердің жобалық құзыреттерін дамыту жобасы»
Бастамашы	Мемлекеттік орган
Шығындар	Мемлекеттік орган бюджеті
Қаржылық ресурстар	Шығындар келесі компоненттерден тұрады: - жобалық топқа еңбекақы төлеу; - құзыреттерді талдау; - қызметкерлерді оқыту.
Мерзім бойынша талаптар	Бағдарламаны іске асырудың 4-6-шы тоқсандары.
Стратегиялық мақсат	Қызметкерлердің қатысуын және жобалар сапасының жоғары деңгейін қамтамасыз ету
Стратегиялық тапсырмалар	1) қызметкерлердің адалдығын қамтамасыз ету. 2) қызметкерлердің жобалық құзыреттерін дамыту.
Жоба өнімдері	Қызығушылығы бар және құзыретті қызметкерлер.
Жобаның болжамды клиенттері	Мемлекеттік органдардың жобаларына тапсырыс берушілер.
Жобаның басымдықтары	Жобаны белгіленген бюджетке сәйкес жүргізу. Жобаны жобаның белгіленген кестесіне сәйкес жүргізу.
Жоба қатысушылары	Мемлекеттік органда бекітілген тәжірибелі менеджерлер тобы.
Ескерту – Автор жасаған	

«5» жобасын іске асыру кестесі әзірленді. 50-кестеде ол мерзімдері көрсетілген Гант диаграммасы форматында ұсынылған.

Кесте 50 – «5» жобаны іске асыру жоспарының Гант диаграммасы

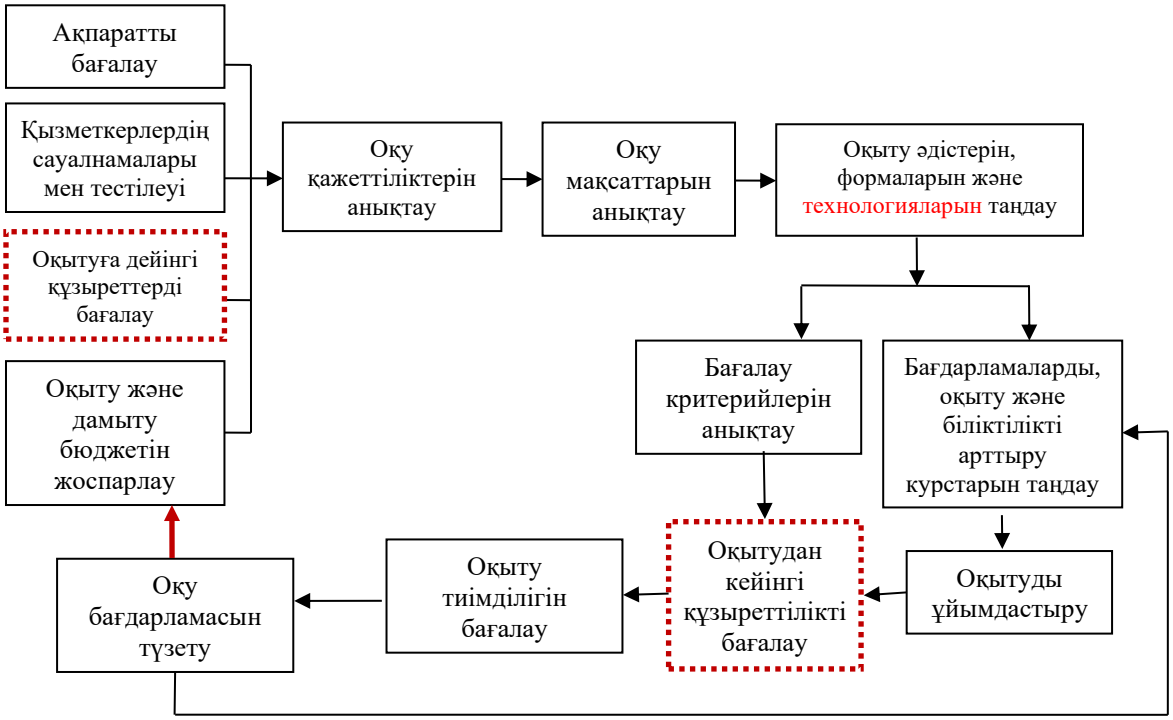
Іс-шара	Мерзімдері, тоқсандар							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Шығындарды есептеу, жауапты және орындаушыларды тағайындау								
Ұжымдарда талқылау								
Қызметкерлердің құзыреттерін талдау								
Құзыреттілікті дамыту кестесін құру								
Нәтижелерді бағалай отырып, құзыреттерді дамыту жөніндегі іс-шараларды әзірлеу және енгізу								
Нәтижелер мен тиімділігін бағалау								
Ескерту – Автормен ұсынылған								

Жобалық қызметті енгізу кезеңінде туындайтын маңызды функциялардың бірі - адам ресурстарын басқару. Персоналды дамыту - әрбір ұйым қызметінің негізі. Жобалар бойынша мамандардың жұмысы бүкіл ұйымды да, жеке қызметкерді де дамытуға мүмкіндік береді. Жобаны өмірлік

циклі бойы жүзеге асыру үшін әр түрлі біліктілігі бар әр түрлі мамандар тартылады, олардың құрамы мен саны жобаны жүзеге асыру барысында өзгереді. Мамандар жобалау қызметі саласында базалық құзыреттерге ие болуы тиіс.

Осылайша, теориялық зерттеулер ЖББ тиімділігі негізінен адам факторы мен басқару құрылымымен анықталатынын көрсетті.

Осы жұмыс аясында автор оқытуды ұйымдастыру схемасын ұсынды (37-сурет).



– қызыл түспен өзгертулер бөлектелген – қолданыстағы жүйеде жоқ тармақтар

Сурет 37 – Оқытуды ұйымдастыру схемасы

Ескерту – Автор ұсынған

Ұсынылған схема жабық, цикл түрінде топологиясы бар, PDCA үздіксіз жетілдіру циклінің принципі бойынша құрылған.

Осы схема бойынша оқытуды іске асыру оқытудан кері байланысты ұйымдастыруға, оқыту мен дамытуға арналған бюджетті бақылауда ұстауға, қажет болған жағдайда бюджетті түзетуге мүмкіндік береді.

Бизнес-процестерді ресімдеуді бекітетін құжаттар:

– білімді басқарудың ішкі стандарты;

– оқыту шығындарын басқару регламенті;

– лауазымдар құзыретінің профильдері.

Жобалық тәсілді негізге алған жөн. Яғни, оқыту - бұл шектеулі бюджеті бар жоба. Тәуекел компонентін ескере отырып, жобаның қаржылық есебі жасалады. Егер есептеу оқу шығындарының өсуі еңбек өнімділігінің өсуінен озбайтынын көрсетсе, онда жобаны үнемді деп санауға болады.

Жобаларды басқаруда команданы құрудың инжиниринг процесіне бөлек назар аудару керек. Команда құру бір реттік рәсім емес. Сондықтан бұл процесті рәсімдеген жөн. Автор ҚР мемлекеттік органдарында команданы қалыптастырудың шартты графикалық моделін жасады (38-сурет).



Сурет 38 – Жоба командасын қалыптастырудың формальды моделі

Ескерту – Автормен әзірленген

Модельді рәсімдеу қажет болған жағдайда оны бірнеше рет қайталауға мүмкіндік береді. Модельдің артықшылығы - ол икемді-кіріс параметрлері өзгерген кезде түзетулерге мүмкіндік береді. Бұл модельді жеке бөлімшелерде де жүзеге асыру ұсынылады.

Төменде модельге ауызша сипаттама берілген: әзірленген модельдің бастапқы деректері ұйым мен бөлімшенің сұраныстары болып табылады (процестер, қызметкерлердің жұмыс ерекшеліктері, даму жоспарлары, командалар мен олардың құрамына қажеттіліктер). Әрі қарай, сараптамалық топ жұмысқа қосылады, ол алдымен қажетті құзыреттердің тізімін жасайды, содан кейін бағалау әдісімен командалардың қажетті (идеалды) құзыреттілік бейіндерін қалыптастырады. Сарапшылар әзірлеген құзыреттілік бейіндерін ескере отырып, ағымдағы құзыреттерді анықтау жүргізіледі (мысалы, 360

градус әдістері.). Осы жұмыстың нәтижелері бойынша барлық болжамды топ мүшелерінің ағымдағы құзыреттілік портреттері алынады. Әрі қарай техникалық жұмыс – нұсқаларды таңдау мәселесін шешу (комбинаторлық оңтайландыру). Оңтайландыру шарттары әртүрлі болуы мүмкін. Бұл икемділік-дамыған модельдің артықшылығы. Нәтижесінде команданың бастапқы құрамы алынады.

Топ жұмысының тиімділігі барлық қызметкерлердің іс-әрекеттерін үйлестіруге және басшылардың кері байланысты ұйымдастыру қабілетіне тікелей байланысты. Сондықтан, менеджерлерді оқыту бағдарламасында тармақты қосу ұсынылады: менеджерлердің бағыныштылармен кері байланыс ұйымдастыру қабілетін жетілдіру, бұл ішкі жанжалдарды тегістеуі керек.

Егер команданың бастапқы құрамы іс жүзінде талап етілгеннен артта қалса, онда артта қалған құзыреттерді күшейтуге болады – команданы дамыту. Ол үшін әртүрлі әдістер мен технологиялар бар: тренингтер, коучинг, қашықтықтан оқыту, семинарлар және оқытудың басқа түрлері, іс-әрекетті оқыту, командалық рухты нығайту жөніндегі іс-шаралар және т.б. «Әлсіз құзыреттерді» дамыту командаларды қалыптастыру жөніндегі ұсынымдар жоспарына енгізілуі тиіс.

Командаларды дамыту әдістері мен технологияларын таңдаудың негізгі шарттары:

– қойылған міндеттерді шешуді қамтамасыз ету (құзыреттерді дамыту);

– рентабельділік (инвестициялардың қайтарымы).

Барлық процестер бақылауда болуы керек. Бақылау мақсаттары:

– қабылданатын шешімдердің тиімділігі туралы ақпарат алу және жүйелеу;

– модельді талдау үшін бақылау нәтижелерін пайдалану;

– қажет болған жағдайда модельді түзету.

Идеал бейіндер туралы мәліметтер KPI көрсеткіштерін қалыптастыру үшін де қолданылады. Негізгі құзыреттер үшін KPI ең жоғары бағалануы керек - олар үшін KPI салмақ коэффициенті басқаларға қарағанда жоғары болуы керек.

Модельді қолданудың сәттілігі туралы айтуға болады, егер оны орындау нәтижелері бойынша бастапқыда берілген мақсаттар шешілсе.

6. Мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру жүйесін ЖББ сәйкес келтіру жобасы

Жобаны шартты түрде «6» деп атайық. Жоба туралы негізгі мәліметтер 51-кестеде келтірілген.

Кесте 51 – «6» жоба туралы жалпы ақпарат (Мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру жүйесін ЖББ сәйкес келтіру жобасы)

Көрсеткіш	Сипаттамасы
1	2
Жоба аты	«Мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру жүйесін ЖББ сәйкес келтіру жобасы»

51-кестенің жалғасы

1	2
Бастамашы	Мемлекеттік орган
Шығындар	Шығындар келесі компоненттерден тұрады: - жобалық топқа еңбекақы төлеу; - KPI шығындары.
Қаржылық ресурстар	Мемлекеттік орган бюджеті
Мерзім бойынша талаптар	Бағдарламаны іске асырудың 3-5-ші тоқсандары.
Стратегиялық мақсат	Қызметкерлердің қатысуын қамтамасыз ету
Стратегиялық тапсырмалар	1) қызметкерлердің адалдығын қамтамасыз ету. 2) қызметкерлерді өз құзыреттерін іске асыруға ынталандыру.
Жоба өнімдері	1) ынталы, адал, қызығушылығы бар персонал. 2) KPI арқылы мақсаттар бойынша басқару мүмкіндігі (ұйымның мақсаттарын қызметкердің уәждерімен үндестіру).
Жобаның болжам ды клиенттері	Мемлекеттік органдардың жобаларына тапсырыс берушілер.
Жобаның басымдықтары	Жобаны белгіленген бюджетке сәйкес жүргізу. Жобаны жобаның белгіленген кестесіне сәйкес жүргізу.
Жоба қатысушылары	Мемлекеттік органда бекітілген тәжірибелі менеджерлер тобы.
Ескерту – Автор жасаған	

«6» жобаны іске асыру кестесі әзірленді. 52-кестеде ол мерзімдері көрсетілген Гант диаграммасы форматында ұсынылған.

KPI енгізу кезінде қызметкерлер осы әдістің болашағын бағалауы үшін KPI бойынша виртуалды жалақыны есептеу кезеңін алдын ала енгізу ұсынылады. Сондай-ақ бұл кезең KPI-ді түзету үшін қажет.

Кесте 53 – «6» жобаны іске асыру жоспарының Гант диаграммасы

₂Іс-шара	Мерзімдері, тоқсандар							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Шығындарды есептеу, жауапты және орындаушыларды тағайындау								
Ұжымдарда талқылау								
ЛНА-да құжаттық рәсімдеу								
Виртуалды KPI тәжірибесі								
Мүмкін KPI түзету								
KPI-ді түпкілікті енгізу								
Нәтижелер мен тиімділгін бағалау								
Ескерту – Автормен ұсынылған								

Еңбекақы төлеуді қалыптастырудың жаңа тәртібі құжатпен ресімделуі тиіс (ынталандыру туралы ережеде). Бұл қажетсіз қауесеттердің пайда болуын және KPI жүйесінің мәнін қате түсіндіруді болдырмайды. Сонымен қатар, құжат

қызметкерлерді ынталандыру жүйесінің ашықтығын арттыруға арналған. Осы құжатқа сүйене отырып, қызметкер әрқашан сыйақы мөлшерін есептей алады және болашақ табысын жоспарлай алады.

KPI көрсеткіштері мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына сәйкес келуі тиіс.

KPI жүйесі әр лауазым үшін жеке болып табылады. Барлық лауазымдар үшін KPI-ді бояудың қажеті жоқ - бұл жұмыс, жұмыс кестесіне сәйкес HR менеджеріне жүктеледі. Алайда, барлық лауазымдар үшін KPI негізінде жалақыны қалыптастыру қағидасы бірдей: қызметкердің мақсатқа жетудегі қызметін бағалау нәтижелері бойынша (KPI орындау) сыйлықақы беру қажет. Ол үшін KPI жетістігі үшін сыйлықақының типтік (5) формуласын пайдалануға болады:

$$\text{Барлық жалақы} = \text{Жалақы} + \text{Өб}, \quad (5)$$

мұнда Жалақы – жалақының тұрақты бөлігі;

Өб – жалақының өзгермелі бөлігі,

$$\text{Өб} = \text{АБжс} \times \text{К}, \quad (6)$$

мұнда АБжс – ауыспалы бөліктің жоспарлы сомасы (жалақының 50%);

К – KPI ескеретін коэффициент.

$$\text{К} = \sum_{i=1}^{n} B_i \times K_i, \quad (7)$$

мұнда n – KPI саны;

B_i – і-дік KPI салмақ коэффициенттері;

K_i – қызметкердің KPI орындау дәрежесіне байланысты түзету коэффициенттері.

Осылайша, KPI жүйесін құзыреттер бойынша еңбекақы төлеу тәсіліне біріктіру ұсынылады, бұл қызметкерлерді дамытуға, өз құзыреттерін жақсартуға және оларды жұмыс істейтін ұйымның игілігі үшін қолдануға ынталандырады.

Әзірленіп жатқан ұсыныстардың бірі – KPI ынталандыру жүйесін оны жобалардағы топтық жұмысқа байланыстыру үшін қайта қарау. KPI жүйесі мен топтық жұмыс өзара байланысты болуы керек. Осыған байланысты KPI талаптары бар:

1. KPI көрсеткіштері жеке және топтық жұмысты бағалауы керек.
2. KPI жүйесі құзыреттерді дамытуды ынталандыруы тиіс.
3. KPI коэффициенттерін оңай есептеуге болады, оларды өлшеу керек.
4. Әрбір жеке қызметкердің өз KPI-ге әсер ету мүмкіндігі болуы тиіс.
5. Көрсеткіштер саны тым көп болмауы керек (әр құзырет үшін 1-3).

KPI негізгі құзыреттерді бағалауы керек (2.3 бөлімді қараңыз).

Мысалы, құзыреттілік үшін «тұжырымдамалық ойлау»:

– жоспарларды орындау;

– тапсырмаларды, жоспарларды нақтылау деңгейі.

«Тапсырыс берушіге қызмет көрсетуге бағдарлану» құзыреті үшін:

– тапсырыс берушінің қанағаттануы (пікірлер, шағымдар бойынша);

– QFD модельдерінің дұрыстығы (бастамалау кезеңінде көрінеді).

Ұсынылған жалақы жүйесінде жалақы командалық құзыреттілікке тікелей байланысты.

KPI негізінде ынталандыру жүйесін сәтті енгізудің бірқатар артықшылықтары бар:

– нәтижелі жұмысшылардың жалақысы өсуде;

– барлық қызметкерлер тиімді жұмыс істеуге ынталандырылады;

– әділетсіз теңдестіру жүйесі жоғалады;

– қызметкерлерді ынталандыру жобаның мақсаттарына қол жеткізумен тікелей байланысты.

KPI негізіндегі жалақыны қалыптастыру жүйесі икемді. Өзгермелі жағдайда көрсеткіштерді алып тастауға және қосуға, мақсатты мәндердің өлшемін, олардың арасындағы салмақты өзгертуге болады. Бұл персоналды басқару жүйесіне әлеуметтік-еңбек қатынастарын тиімдірек ұйымдастыруға, ал мемлекеттік органға әлдеқайда серпінді және басқарылатын болуға мүмкіндік береді.

KPI енгізу ЕТҚ-ны көбейтуді қамтиды. Тиімділікті есептеу 3.3 бөлімде берілген.

7. ЖББ ақпараттық технологияларды енгізу жобасы

Жобаны шартты түрде «7» деп атайық. Жоба туралы негізгі мәліметтер 54-кестеде келтірілген.

Кесте 53 – «7» жоба туралы жалпы ақпарат (ЖББ ақпараттық технологияларды енгізу жобасы)

Көрсеткіш	Сипаттамасы
1	2
Жоба аты	«ЖББ ақпараттық технологияларды енгізу жобасы»
Бастамашы	Мемлекеттік орган
Шығындар	Шығындар келесі компоненттерден тұрады: - жобалық топқа еңбекақы төлеу; - жабдықтар мен БҚ таңдау және сатып алу; - қызметкерлерді оқыту; - жаңа АТ мамандарын жалдау мүмкіндігі.
Қаржылық ресурстар	Мемлекеттік орган бюджеті
Мерзім бойынша талаптар	Бағдарламаны іске асырудың 4-7-ші тоқсандары.
Стратегиялық мақсат	Жобалардың сапалы және тиімді орындалуын қамтамасыз ету.
Стратегиялық тапсырмалар	Енгізілген ақпараттық технологиялар, ШҚҚЖ, жобаларды бюджеттеу жүйесі.
Жоба өнімдері	Мемлекеттік органдардың жобаларына тапсырыс берушілер.

53-кестенің жалғасы

1	2
Жобаның болжамды клиенттері	Жобаны белгіленген бюджетке сәйкес жүргізу. Жобаны жобаның белгіленген кестесіне сәйкес жүргізу.
Жобаның басымдықтары	Мемлекеттік органда бекітілген тәжірибелі менеджерлер тобы.
Ескерту – Автор жасаған	

«7» жобасын іске асыру кестесі әзірленді. 54-кестеде ол мерзімдері көрсетілген Гант диаграммасы форматында ұсынылған.

Кесте 5 – «7» жобаны іске асыру жоспарының Гант диаграммасы

Іс-шара	Мерзімдері, тоқсандар							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Шығындарды есептеу, жауапты және орындаушыларды тағайындау								
Таңдау, келіссөздер, сарапшылармен талқылау								
Тапсырыс берушінің қажеттіліктеріне бағдарламалық кодты сатып алу, орнату, түзету								
Қызметкерлерді оқыту								
АТ мамандарын жалдау (қажет болған жағдайда)								
Тәжірибеге енгізу								
Тиімділікті бағалау								
Ескерту – Автормен ұсынылған								

Бұл жобада басқарушылық шешімдер қабылдаудағы негізділік деңгейін арттыруға, субъективизмді және тиімділіктің жеке тұлғаларға тәуелділігін төмендетуге бағытталған ұсыныстар енгізіледі. Басқару шешімдерін қабылдау өте қиын болатын ондаған түрлі факторларға әсер етуі мүмкін. Сондықтан ШҚҚЖ цифрландыру қажет. ШҚҚЖ принциптеріне мыналар жатады:

– шешім қабылдайтын адамдарды мүмкіндігінше қажетті ақпаратпен қамтамасыз ету;

– ақпаратты жедел іздеу мүмкіндігі;

– балама шешімдерді құру;

– ықтимал баламаларды іске асыру нәтижелеріне болжамды бағалар беру;

–- оның мүмкіндіктерін арттыру арқылы жүйенің тұрақты эволюциясы.

ШҚҚЖ іске асыру үшін жобаларды дұрыс іріктеуге ықпал етеді, көрінеу тиімсіз жобаларды іске асыруға шығу қаупін азайтады деп болжанады.

Нақты ШҚҚЖ таңдау - бұл мемлекеттік органның деңгейінде шешілетін тар міндет. Таңдаудың негізгі критерийлері:

– қаржылық қолжетімділік;

– жобаларды басқарудың шешілетін міндеттеріне сәйкестігі.

IPMS (ағылш. Information Project Management System) – жобалық менеджменттің ақпараттық жүйесі. Жобалардың шығындарын ескеруге және

талдауға, жобаларды бюджеттеуге мүмкіндік береді. Бір мемлекеттік орган шеңберінде енгізуге арналған болжамды шығындар 55-кестеде көрсетілген.

Кесте 55 – IPMS-жүйесін енгізуге арналған шығындар (мың, тг.)

Шығындар бағыты	1-ші тоқсан	2-ші тоқсан	3-тоқсан және одан кейінгілер
Таңдау, келіссөздер, сарапшылармен талқылау	1200	–	–
Тапсырыс берушінің қажеттіліктеріне бағдарламалық кодты сатып алу, орнату, түзету	–	5600	–
Қызметкерлерді оқыту	–	4000	–
Қызмет көрсету	–	1500	1000
Барлығы	1200	11100	1000
Ескерту – Алдын ала келіссөздердің нәтижелері бойынша автор жасады			

Бұл шығындар тиімділік есебіне қосылады.

IPMS жүйесін енгізу жоба менеджеріне және басқа да мүдделі қатысушыларға шығындарды бақылауға, жоюға болатын транзакциялық шығындарды табуға және сол арқылы тиімділікті арттыру үшін шығындарды оңтайландыруға қол жеткізуге, сондай-ақ ШҚҚЖ автоматтандыруға мүмкіндік береді (жобалар бойынша мәліметтер базасын және тәуекелдерді басқару моделін ұйымдастыру).

8. Мемлекет қатысатын жобалардың барлық стейкхолдерлері үшін мемлекеттік органдар қызметінің ақпараттық ашықтығын арттыру жобасы

Жобаны шартты түрде «8» деп атайық. Жоба туралы негізгі мәліметтер 56-кестеде келтірілген.

Кесте 56 – «8» жоба туралы жалпы ақпарат (Мемлекет қатысатын жобалардың барлық стейкхолдерлері үшін мемлекеттік органдар қызметінің ақпараттық ашықтығын арттыру жобасы)

Көрсеткіш	Сипаттамасы
1	2
Жоба аты	«Мемлекет қатысатын жобалардың барлық стейкхолдерлері үшін мемлекеттік органдар қызметінің ақпараттық ашықтығын арттыру жобасы»
Бастамашы	Мемлекеттік орган
Шығындар	Шығындар келесі компоненттерден тұрады: - жобалық топқа еңбекақы төлеу; - есептерді жариялау (қаржылық және тұрақты даму туралы); - мемлекеттік органның, БАҚ стейкхолдерлерімен кері байланыс үшін call-қызметті енгізу; - call қызметіне штаттардың ықтимал кеңеюі.
Қаржылық ресурстар	Мемлекеттік орган бюджеті
Мерзім бойынша талаптар	Бағдарламаны іске асырудың 7-8-ші тоқсаны.

56-кестенің жалғасы

1	2
Стратегиялық мақсат	Стейкхолдерлердің наразылығынан туындаған тәуекелдерді азайту
Стратегиялық тапсырмалар	1) стейкхолдерлермен кері байланысты ұйымдастыру. 2) ашық есептілікті қамтамасыз ету. 3) жобалар бойынша ШҚҚЖ стейкхолдерлермен кері байланыс жүйесін қосу. 4) имиджді басқарудың тиімді құралын құру. 5) сенімді серіктес пен жұмыс берушінің бейнесін көрсету. 6) жобалардың жеке инвесторларын және МЖӘ серіктестерін тарту және ұстап қалу. 7) стратегиялық шешімдер қабылдауды жеңілдету.
Жоба өнімдері	Стейкхолдерлермен кері байланыс жүйесі. Сараптама комитетін, стейкхолдерлермен кері байланыс жүйесін және жобалар мен тәуекелдерді басқару моделі бойынша деректер базасы бар ақпараттық жүйені қамтитын аяқталған ШҚҚЖ.
Жобаның болжам ды клиенттері	Мемлекеттік органдардың жобаларына тапсырыс берушілер.
Жобаның басымдықтары	Жобаны белгіленген бюджетке сәйкес жүргізу. Жобаны жобаның белгіленген кестесіне сәйкес жүргізу.
Жоба қатысушылары	Мемлекеттік органда бекітілген тәжірибелі менеджерлер тобы.
Ескерту – Автор жасаған	

«8» жобаны іске асыру кестесі әзірленді. 57-кестеде ол мерзімдері көрсетілген Гант диаграммасы форматында ұсынылған.

Кесте 57 – «8» жобаны іске асыру жоспарының Гант диаграммасы

Іс-шара	Мерзімдері, тоқсандар							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Шығындарды есептеу, жауапты және орындаушыларды тағайындау								
Мамандарды жалдау (қажет болған жағдайда)								
Ашық есептілікке жауапты қызметті ұйымдастыру (есептерді ресімдеу, бекіту және жариялау)								
Барлық стейкхолдерлермен кері байланыс үшін call қызметін ұйымдастыру								
Ақпараттық ашықтықты арттырудың жеке ұсыныстары (төменде қараңыз)								
ШҚҚЖ-не ақпараттық ашықтық құралдарын қосу								
Тиімділікті бағалау								
Ескерту – Автормен ұсынылған								

Экономикалық дағдарыс жағдайында мемлекеттік органның әлеуеті оның стейкхолдерлердің назарын аудару мүмкіндігімен анықталады (1.1 бөлімде қарастырылған) және олардың қажеттіліктерін мемлекеттік қызметтермен қанағаттандыру. Сондықтан мемлекеттік органдардың тұрақты инновациялық

даму бастамасының табысы стейкхолдерлердің мінез-құлқына байланысты. Мемлекеттік органның күшімен коммуникациялық менеджмент арқылы стейкхолдерлерде осы мемлекеттік орган іске асыратын жобалардың құндылығы туралы түсінік қалыптастыру қажет.

Қосымша Қ-да нақты ұсыныстардың мүмкін нұсқалары берілген. Аталған ұсыныстар жобалық қызметке тікелей қатысы жоқ болса да, олар жобаларды стейкхолдерлердің наразылығынан туындаған тәуекелдерді төмендетуге бағытталғандықтан, ЖББ-ға енгізілген.

Бағдарламаны енгізудің жалпы жоспарының негіздемесі

Барлық сегіз жобаны бір уақытта жүзеге асыру уақыт бойынша ұтымсыз, өйткені процесс ұзаққа созылады 1 + 1 + 2 + 2 + 3 + 3 + 4 + 2 = 18 тоқсан. Сондықтан жобаны басқарудың икемді технологиясын - SCRUM қолдану ұсынылады (бірінші тарауды қараңыз). Яғни, бағдарламаны одан әрі іске асыру үшін пайдалануға болатын аралық нәтижелерді ала отырып, бөліктерді икемді енгізу болжанады (39-сурет).

	Тоқсан							
Жоба	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

Сурет 39 – ЖББ тұжырымдамасын енгізу бағдарламасын іске асыру схемасы (SCRUM-график)

Ескерту – Автор жасаған

Толық енгізу 8 тоқсанға дейін қысқарады. Алғашқы нәтижелерді 3-ші тоқсаннан кейін күтуге болады.

Осылайша, факторларды өзара салыстыру нәтижелері негізінде жобалық-бағдарланған басқаруды енгізу бағдарламасының кезеңдерінің мазмұны негізделген. Бағдарлама ЖББ жүйесінде сегіз жобаны іске асыруды көздейді. Жобаны басқарудың SCRUM технологиясын қолдана отырып, уақытты пайдалану тиімділігін арттыруға, кейінгі жобалар үшін пайдалануға болатын аралық нәтижелерге қол жеткізуге болады. Бағдарлама мемлекеттің инновациялық және орнықты дамуының стратегиялық жоспарларын орындамау тәуекелдерін барынша азайтуға мүмкіндік береді.

№4 гипотеза ЖББ-ды жоба ретінде енгізуге деген көзқарас ҚР мемлекеттік органдарында мәлімделген талаптарға сәйкес келетін жобалық-бағдарланған басқаруды қалыптастыруға мүмкіндік береді деп дәлелденді.

3.3 Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару тұжырымдамасының тиімділігін негіздеу

Әзірленген ұсыныстарды енгізу экономикалық және әлеуметтік тұрғыдан негізделген болуы керек. Тиімділіктің өлшемі шығындар мен пайданың арақатынасы болып табылады. Есептеулерде 3.2 бөлімде ұсынылған іс-шараларды іске асырудың Scrum кестесінен алынған. Есептеулер 86 қызметкерден тұратын мемлекеттік органдардың бірінің мысалында келтірілген. Нәтижелерді басқа мемлекеттік органдарға да интерполяциялауға болады.

1. Шығындарды бағалау

Жоғарыда қарастырылған ұсыныстар жоспарын орындау шығындары 58-кестеде келтірілген. Шығындар сомасы алдын ала келіссөздердің нәтижелерінен алынған.

Кесте 58 – Шығындарды бөлу (мың, тг.) тұжырымдаманы енгізу бағдарламасын іске асыру кезеңіне

Шығындар	Уақыт кезеңі, тоқсандар							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9
№1 жоба. Халықаралық стандарттар мен халықаралық тәжірибені ескере отырып, ұлттық нормативтік-құқықтық базаны дамыту жобасы								
Бастамашыл топқа еңбекақы төлеу	200	200	50	50	50	50	50	50
Статистиканы талдау	200	200	50	50	50	50	50	50
№2 жоба. «Өзгерістерді басқару, өзгерістерге төзімділікті төмендету жобасы»								
Жобалық топқа әлеуметтік аударымдармен бірге еңбекақы төлеу	200	200	–	–	–			
Персоналды ақпараттандыруға арналған шығындар, командалық көшбасшының қосымша ақысы	120	120	–	–	–			
№ 3 жоба. Мемлекеттік органның басқару құрылымын басқарудың жобалық нысандарына бейімдеу жобасы. Жобалық және процестік басқарудың ұтымды үйлесімі								
Жобалық топқа әлеуметтік аударымдармен бірге еңбекақы төлеу		200	200					
Сараптама комитетіне әлеуметтік аударымдармен бірге еңбекақы төлеу		400	400	400	400	400	400	400
№ 4 жоба. Жобалық типтегі бағытта корпоративтік мәдениетті дамыту жобасы								

58-кестенің жалғасы

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Жобалық топқа әлеуметтік аударымдармен бірге еңбекақы төлеу				200	200			
КМ қалыптастыру жөніндегі іс-шараларға арналған шығыстар				300	300	150	150	150
№ 5 жоба. Жобалық құзыреттерді дамыту жобасы								
Жобалық топқа әлеуметтік аударымдармен бірге еңбекақы төлеу				200	200	200		
Қосымша оқу шығындары				4000	4000	4000	4000	4000
№ 6 жоба. Мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру жүйесін ЖББ сәйкес келтіру жобасы								
Жобалық топқа әлеуметтік аударымдармен бірге еңбекақы төлеу			200	200	100			
KPI шығындары 5% ЕТҚ: 25800 (ескі ЕТҚ)×0,05					1290	1290	1290	1290
№ 7 жоба. ЖББ-да АТ енгізу жобасы								
Жобалық топқа әлеуметтік аударымдармен бірге еңбекақы төлеу				200	200	200	200	
Мемлекеттік органның жобалары мен тәуекелдері бойынша мәліметтер базасын жүргізуді ұйымдастыру				50	50	50	50	50
БҚ шығындары (3.2 бөлімде егжей-тегжейлі көрсетілген)				1200	11100	1000	1000	1000
№ 8 жоба. Мемлекет қатысатын жобалардың барлық стейкхолдерлері үшін мемлекеттік органдар қызметінің ақпараттық ашықтығын арттыру жобасы								
Жобалық топқа әлеуметтік аударымдармен бірге еңбекақы төлеу							200	200
Маркетинг бөлімінің құрамында 1 ставкаға 100 мың теңге есебінен екі маман жалдау							200	
Жаңа қызметкерлерге еңбекақы төлеу (240 мың теңге есебінен 2 ставка. орташа ставкаға)							480	480
Жаңа жұмысшыларға әлеуметтік аударымдар							144	144
Есептерді жариялау							20	20
Басқа да шығындар	300	300	300	300	300	300	300	300
Барлық шығындар	1020	1620	1200	7150	18240	7690	8534	8134
Ескерту – Автор жасаған								

Ең үлкен шығындар 5-ші тоқсанға келеді.

2. Күтілетін пайданы бағалау

Ұсыныстарды іске асырудың пайдасы жобалар тәуекелдерінің азаюына байланысты. Тәуекелдердің өзгеруіне сараптамалық бағалау 59-кестеде келтірілген.

Кесте 59 – Мемлекеттік органның ЖББ тәуекелдерін сараптамалық бағалау

Тәуекел	Тоқсандағы залал мөлшері, мың тг.	Өзгеріске дейін		Өзгерістен кейін		Әсері, мың тг.
		ықтималдығы, %	тәуекелдің есептік мәні, мың тг	ықтималдығы, %	тәуекелдің есептік мәні, мың тг	
Персоналдың тәуекелдері (персоналдың қателіктері, жауапты қызметкерлердің аурулары)	-32000	28,2	-9024	14,5	-4640	4384
Құнды қызметкерлерді жұмыстан шығарудың кадрлық тәуекелдері	-29000	20,6	-5974	10,8	-3132	2842
Техникалық ақауларға байланысты бюджет пен кестеден асып кету қаупі	-44500	20,6	-9167	10,8	-4806	4361
Коммерциялық тәуекелдер (жоба серіктестерінің шарттардың мерзімдерін орындамауы)	-37000	16,2	-5994	9,5	-3515	2479
Стейкхолдерлердің наразылығынан туындаған тәуекелдер (сот шығындары, өтемақылар)	-32000	15,4	-4928	5,0	-1600	3328
Барлығы	-174500	–	-35087	–	-17693	17394
Ескерту – Сараптамалық бағалау						

Барлығы 17394 мың теңге. тоқсанда. Жалпы алғанда, зиянды азайту (үнемдеу) 50,0% құрайды.

3. Ақшаның уақытша құнының өзгеруін ескере отырып, шығындар мен кірістерді салыстыру

Есептеуде біз әсер тек 5-тоқсанда 100%, ал 4-ші тоқсанда – 50% ғана пайда болады деген болжамға сүйендік.

Дисконттау мөлшерлемесі R=20,9 % (кумулятивтік әдіспен айқындалған: тәуекелсіз мөлшерлеме 10,5 % (Қазақстанның мемлекеттік бағалы қағаздарының 2021 жылғы наурыздағы орташа мөлшерлемесі [137]) плюс тәуекел сыйлықақысы 10,4 % (сараптамалық бағалау). Сонда тоқсандық дисконттау мөлшерлемесі [138]:

$$r = \sqrt[4]{(1+R)} - 1 = 4{,}86. \quad (8)$$

Дисконттау коэффициенті k_d формула бойынша есептеледі (6) [133]:

$$k_d = \frac{1}{(1+R)^i}, \quad (9)$$

мұнда R – дисконттау мөлшерлемесі, %;

i – уақыт кезеңінің нөмірі.

Есеп тоқсан сайын (8 тоқсан) жүргізілді. Нәтижелер 60-кестеде ұсынылған. Барлық көрсеткіштер мың теңгемен берілген. Есептеулер MS Excel электрондық кестесінде жүргізілді.

Кесте 60 – Тұжырымдаманы енгізу тиімділігінің көрсеткіштерін есептеу

Аты	Тоқсан								Барлығы
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Шығындар	1 020	1 620	1 200	7 150	18 240	7 690	8 374	8 134	53 428
Шығындар легі	1 020	2 640	3 840	10 990	29 230	36 920	45 294	53 428	–
Кірістер	0	0	0	8 697	17 394	17 394	17 394	17 394	78 273
Кірістер легі	0	0	0	8 697	26 091	43 485	60 879	78 273	–
Пайда өсімі	-1 020	-2 640	-3 840	-2 293	-3 139	6 565	15 585	24 845	34 063
Жинақталған пайда ағыны	-1 020	-3 660	-7 500	-9 793	-12 932	-6 367	9 218	34 063	–
Дисконттау коэффициенті	1,000	0,954	0,909	0,867	0,827	0,789	0,752	0,717	–
Дисконталған пайда	-1 020	-2 518	-3 492	-1 989	-2 596	5 178	11 724	17 823	23 111
Кумулятивті дисконт. пайда	-1 020	-3 538	-7 030	-9 019	-11 615	-6 437	5 287	23 111	–
Ескерту – Автордың есептеулері									

60-кесте деректерінен ЖББ тұжырымдамасын енгізу бағдарламасының инвестицияларды қайтаруын (ROI) есептеуге болады:

$$ROI = \frac{Кірістер - Шығындар}{Шығындар} \cdot 100 = \frac{(78273 - 53428)}{53428} \cdot 100 = 46{,}2\ \%. \quad (10)$$

Яғни, бағдарламаны іске асыруға салынған әрбір теңге үшін мемлекеттік орган «таза» 0,462 теңге алады, бұл ұсынымдар сапасының жақсы көрсеткіші және бюджет үшін экономикалық үнемдеу болып табылады.

Екі жылдағы таза ағымдағы құны (NetPresentValue, NPV) – 23111 мың теңге. тұжырымдаманы енгізу бағдарламасы өзінің ішкі шығындарын жабатынын көрсетеді, яғни қаржы тұрғысынан тиімді.

Дисконталған өтеу мерзімі-6,5 тоқсан. Экономикалық әсер 3-тоқсанның өрісінде пайда бола бастайды.

Әрі қарай, бағдарламаның қаржылық нәтижелерінің бұрмалануына әкелуі мүмкін әртүрлі қауіптерді есепке алу үшін маңызды тәуекелдер өрісін бағалау қажет. Ол үшін Монте-Карло әдісін қолдана отырып, кездейсоқ шамаларды

модельдеу арқылы математикалық есептерді шешудің сандық әдісін қолдана отырып, модельдеу қажет. Бұл әдіс белгісіздік жағдайында инвестициялық жобаларды модельдеуге мүмкіндік береді [139].

Техникалық тұрғыдан есептеу Microsoft Excel және VBA модельдеу мүмкіндіктері арқылы жүзеге асырылады. Факторлардың өзгеруінің бастапқы деректерін сарапшылар қойып, 61-кестеде көрсетілген.

Менеджерлер басқара алатын факторлар үшін үшбұрышты үлестіру таңдалады. Көбінесе сыртқы ортамен анықталатын факторлар үшін қалыпты [139, с. 55].

Дисперсия шамасы математикалық күтудің 10% сараптамалық пікірі негізінде белгіленді.

Кесте 61 – Монте-Карло әдісін есептеу үшін бастапқы деректер

Фактор	Min	Max	Математ. күтім	Дисперсия	Тарату
1-тоқсандағы ағымдағы шығындар, мың теңге	510	1530	1020	–	Үшбұрышты
2-тоқсандағы ағымдағы шығындар, мың теңге	810	2430	1620	–	Үшбұрышты
3-тоқсандағы ағымдағы шығындар, мың теңге	600	1800	1200	–	Үшбұрышты
4-тоқсандағы ағымдағы шығындар, мың теңге	3575	10725	7150	–	Үшбұрышты
5-тоқсандағы ағымдағы шығындар, мың теңге	9120	27360	18240	–	Үшбұрышты
6-тоқсандағы ағымдағы шығындар, мың теңге	3845	11535	7690	–	Үшбұрышты
7-тоқсандағы ағымдағы шығындар, мың теңге	4187	12561	8374	–	Үшбұрышты
8-тоқсандағы ағымдағы шығындар, мың теңге	4067	12201	8134	–	Үшбұрышты
Барлығы 8 тоқсандағы ағымдағы шығындар, мың теңге	26714	80142	53428	–	Үшбұрышты
Тоқсандық үнемдеу, мың теңге	–	–	17394	1739,4	Қалыпты
R	–	–	4,86	0,49	Қалыпты
Ескерту – Автор бастапқы деректерге сүйене отырып құрастырған					

Диссертант берілген итерациялар санын жүргізуге мүмкіндік беретін арнайы макрос әзірледі (диссертацияда 1 мың итерациямен шектелдік).

Сарапшылар қарастыру үшін үш сценарийді таңдады:

– бірінші (пессимистік) - NPV теріс болады;

– екінші (нақты) - NPV берілген орташа параметрлермен есептеуге сәйкес келеді (23111 мың тг.);

– үшінші (оптимистік) - NPV нақты сценарийге қарағанда 20 % артық болады: 23111×1,20=27733 мың тг.

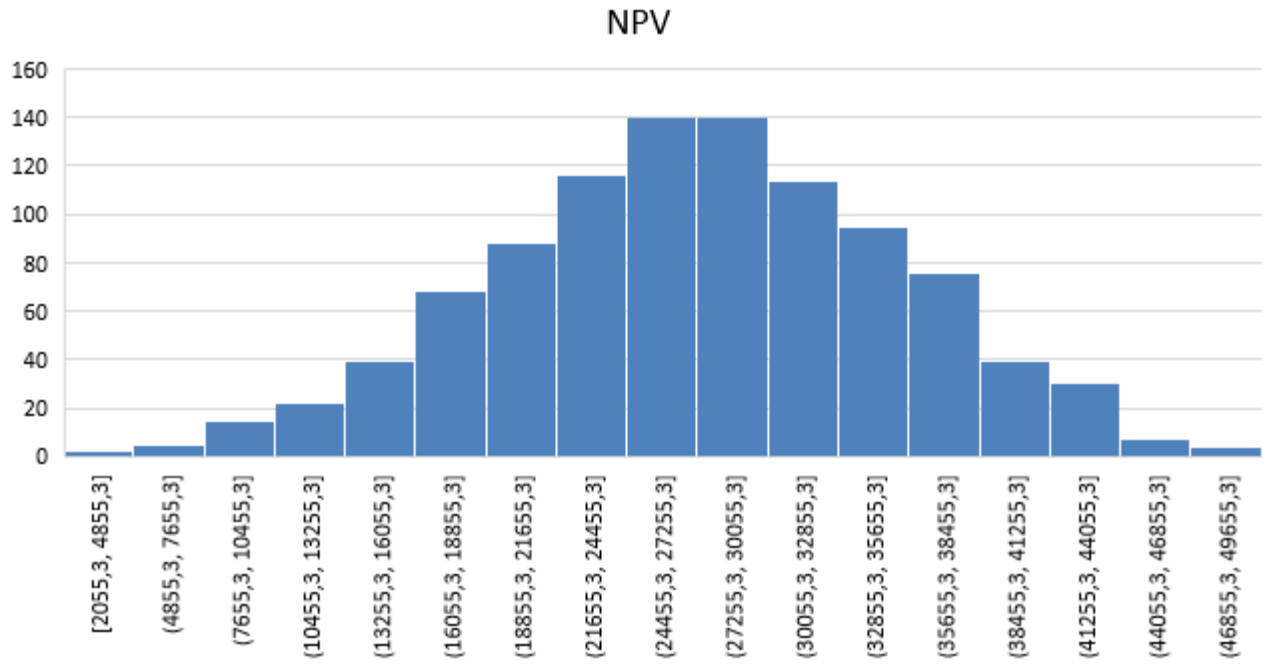
Сценарийлер бойынша бөлудің есептік параметрлері 62-кестеде.

Кесте 62 – NPV үлестірімінің есептелген параметрлері

Параметр	Мағынасы
Теріс мәндер аймағына шығу жиілігі (ықтималдығы) (пессимистік сценарий), %	0,0
Оң мәндер аймағына шығу жиілігі (ықтималдығы), %	100,0
Шынайы сценарий үшін мағынасы	23111 тыс. тг.
Сценарийдің жиілігі (ықтималдығы) шындықтан жаман емес, %	69,5
Оптимистік сценарий үшін мағынасы	27733 тыс. тг.
Сценарийдің жиілігі (ықтималдығы) оптимистік емес, %	47,6
Орташа мағынасы	27271 тыс. тг.
Ескерту – NPV деректер массиві бойынша есептелген	

Осылайша, 100,0% ықтималдықпен жобаның NPV мәні оң болады, 69,5% ықтималдықпен-нақты сценарий жүзеге асырылады, ал 47,6% ықтималдықпен – оптимистік.

Итерациялық модельдеу негізінде бастапқы деректердің таралу бейіндері (Қосымша Л) құрылды. NPV бейіні 40-суретте көрсетілген.



Сурет 40 – NPV мәндерін бөлу функциясы

Ескерту – MS Excel макросымен жасалған (Монте-Карло әдісі)

Монте-Карло әдісі бойынша тәуекелді талдау нәтижелерінен жағдайлардың ең қолайсыз жиынтығында да бағдарлама пайдасыз болмайтынын көруге болады.

Мемлекеттік органдардың қызметі үшін әлеуметтік әсерді бағалау да маңызды. Төменде мемлекеттік органдарда ЖББ стейкхолдерлерінің

қанағаттанушылығын арттыруда көрінетін ЖББ тұжырымдамасының әлеуметтік тиімділігін бағалау нәтижелері келтірілген. Қанағаттану шарасы әлеуметтік инвестициялар индексінің ұқсастығы бойынша көрсетілуі мүмкін [140] – егжей-тегжейлі есептеу (Қосымша М)-да келтірілген. Тұжырымдама енгізілгенге дейін әлеуметтік инвестициялар индексінің есептік мәні 28,6%, тұжырымдама енгізілгеннен кейін - 72,4% құрайды.

Әлеуметтік әсер: (72,4 – 28,6) / 28,6 = 153,1%.

Авторлық ұсыныстарды іске асыру стейкхолдерлердің қанағаттануына ықпал етеді, мемлекеттік органның және тұтастай мемлекеттің беделіне пайдалы әсер етеді. Нәтижесінде бұл мемлекеттің инновациялық даму жоспарларының орындалуына қосымша ықпал етеді, мемлекеттік органдардың стейкхолдерлерінің қанағаттанушылығын арттырады. Яғни, ЖББ тұжырымдамасының мультипликативті әсері бар деген №5 гипотеза мемлекеттік органдарда ЖББ енгізу нәтижелері мемлекеттік органдардың стейкхолдерлерінің қанағаттанушылығының өсу тетіктерін қалыптастыратындығында көрінеді.

Осылайша, Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару тұжырымдамасын енгізу жөніндегі ұсынымдарды енгізудің экономикалық және әлеуметтік тиімділігінің жүргізілген есептеулері енгізудің орындылығын растады. Тұжырымдаманы енгізу нәтижелерінің есептік көрсеткіштері қаржылық тұрғыдан негізделген, жобаларды неғұрлым тиімді іске асыру есебінен бюджетті үнемдеуге мүмкіндік береді. Тәуекелдерді азайту мемлекеттік органдардың стратегиялық мақсаттарына сәйкес келеді. Сондықтан ЖББ тұжырымдамасын енгізу бағдарламасы енгізуге ұсынылады. Тұжырымдаманы енгізуден мультипликативті әсер күтілуде - мемлекеттік органдарда ЖББ енгізу нәтижелері мемлекеттік органдардың стейкхолдерлерінің қанағаттанушылығының өсу тетіктерін өздері қалыптастыратын болады.

Үшінші бөлім бойынша қорытындылар:

1) Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқару тұжырымдамасының мазмұны мемлекеттік орган қызметінің сыртқы және ішкі ортасы факторларын айқаспалы салыстыру нәтижелерінен әзірленді. Өзгерістер ұйымдық құрылымда, персоналды басқаруда, процестерді басқаруда қабылданады. Сондай-ақ, АТ басқаруды, ШҚҚЖ енгізу көзделіп отыр. Тұжырымдаманы ҚР мемлекеттік органдарында іске асыру мемлекеттің орнықты және инновациялық дамуының стратегиялық маңызды жоспарларын іске асыруға мүмкіндік береді.

2) ЖББ тұжырымдамасын енгізу бағдарламасы әзірленді. Бағдарлама сегіз байланысты жобадан тұрады. Жобаны басқару Scrum технологиясын қолдана отырып, уақытты тиімді пайдалану арқылы өзгерістердің тиімділігін арттыруға болады. Бағдарламаны іске асырудың бірінші нәтижесін 3-тоқсаннан кейін алуға және оны бағдарламаның кейінгі жобалары үшін пайдалануға болады.

ЖББ-ды жоба ретінде енгізуге деген көзқарас ҚР мемлекеттік органдарында мәлімделген талаптарға сәйкес келетін жобаға бағытталған басқаруды қалыптастыруға мүмкіндік береді деген Гипотеза дәлелденді. Іс жүзінде бірнеше байланысты жобаларды, яғни бағдарламаны енгізу көзделеді.

3) тұжырымдаманы енгізу жобалардың ағымдағы тәуекелдері мен залалын 50,0%-ға азайтуға мүмкіндік береді. Тұжырымдаманы енгізу тиімділігінің есептік көрсеткіштері (бір мемлекеттік органның мысалына):

– енгізу мерзімі - 8 тоқсан;

– NPV 8 тоқсан үшін - 23111 мың теңге.;

– өтелу мерзімі - 6,5 тоқсан;

– болжамды әлеуметтік әсер (әлеуметтік тиімділік индексінің өсуі) – 153,1%.

Негізгі параметрлерді имитациялық модельдеу кез келген қаралған сценарий кезінде мемлекеттік органдарда ЖББ тұжырымдамасын енгізу бағдарламасы тиімсіз болмайтынын көрсетті (табыстылық ықтималдығы 100,0%). Оптимистік сценарийді жүзеге асыру ықтималдығы да жоғары – 47,6%. Осыған байланысты ұсынымдарды Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында енгізу орынды.

ЖББ тұжырымдамасының мемлекеттік органдарда ЖББ енгізу нәтижелері мемлекеттік органдардың стейкхолдерлерінің қанағаттанушылығының өсу тетіктерін қалыптастыратындығында көрінетін мультипликативтік әсері бар деген Гипотеза расталды.

ҚОРЫТЫНДЫ

Қазақстан Республикасы экономикалық дамуының басымдықтарының бірі мемлекеттік басқарудың сапасы мен тиімділігі болып табылады. Осы басымдықты іске асыру үшін экономиканың қазіргі заманғы шындықтарына сәйкес келетін тиімді басқару модельдерін іздеу қажет.

Қазақстан жобаларды, жобалар портфелін және бағдарламаларды басқару саласында Американың, Еуропаның және Азияның алдыңғы қатарлы елдерінен айтарлықтай артта қалып отыр. ЖББ-ды қолдану, әрине, тиімді мемлекеттік басқару үшін көптеген перспективаларды ашады, бірақ бірқатар себептерге байланысты ЖББ әдістері мен технологияларын іске асыру қиынға соғуы мүмкін.

ЖББ мәні басқарудың процестік және жобалық тәсілдерінің ұтымды үйлесімінде жатыр. ЖББ функционалдық құрамы анықталды: жоспарлау, үйлестіру, ұйымдастыру, бақылау, жоба персоналын басқару, ЖББ жүйесін жетілдіру. Әр функция шеңберінде жеке тапсырмаларды ажыратуға болады. Мұндай құрылым ұйымдағы ЖББ жағдайын жүйелі талдау, ЖББ функционалдық бейіндерін құру үшін мүмкіндіктер ашады.

Басқа елдер мен бизнестің тәжірибесі бойынша Қазақстанның мемлекеттік органдарында ЖББ енгізу орынды. Ол келесілерге мүмкіндік береді:

– ресурстарды пайдаланудың нәтижелігі мен тиімділігін арттыру;

– мемлекеттік органдар қызметінің клиентке бағдарлануын жақсарту;

– мемлекеттік органның экономикалық қауіпсіздігіне төнетін қатерлерді азайту;

– мемлекеттік басқарудың бейімделуін жақсарту;

– нарықта салауатты бәсекелестікті күшейтуге ықпал етеді;

– тұрақты даму бағдарламаларын тиімді іске асыруға ықпал етеді.

Алайда, мемлекеттік органдардағы ЖББ өзінің ерекшеліктерімен сипатталады, оларды ЖББ енгізу жобасында ескеру қажет.

ЖББ негізгі мәселелерінің бірі - процестік және жобалық басқаруды синхрондау мәселесі. ЖББ-да процестік және жобалық қызметті синхрондау процестік басқаруға нұқсан келтірместен жобалардың тиімді орындалуын қамтамасыз ету үшін қажет. Мемлекеттік органдарда процестік және жобалық басқаруды синхрондау моделі мынадай міндеттерді шешудегі тұжырымдамалық тәсілдерді қамтиды:

– персоналдың жобалық қызметке тартылуын қамтамасыз ету, мысалы, ынталандыру құралдары арқылы;

– дәстүрлі сызықтық-функционалдылықты жобалық немесе матрицалық құрылыммен біріктіретін аралас құрылым түрі бойынша ұйымдық құрылымның өзгеруі;

– жобалық және процестік қызмет арасында ресурстарды бөлуді қамтамасыз ету.

Мемлекеттік басқарудың ерекшелігін ескере отырып, коммерциялық құрылымдардың тәжірибесін алуға негізделген процестік және жобалық басқаруды синхрондау моделі ұсынылды.

Әдебиеттерге жүргізілген талдау жалпы мемлекеттік органдар үшін ЖББЖ енгізуге арналған әдіснамалық аппараттың бар екенін көрсетті. Алайда оны енгізу орнының өңірлік және ұлттық ерекшеліктеріне - Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарына бейімдеу қажет. Қазақстан әлемнің жекелеген елдері мен өңірлері үшін жобалық менеджменттің бірегей модельдері мен стандарттарын дамытудың жалпыәлемдік үрдісіне сүйене отырып, ЖББ ұлттық моделін қалыптастыру жолында белгілі бір қадамдар жасады.

Қазақстанда жобаларды басқару әдістері баяу енгізілуде және жобаларды басқарудың қолданылатын әдістерін жалпылаудың кең тәжірибесі жоқ. Жобалық басқарудың құндылығы мен оның ҚР мемлекеттік органдарында таралуының әлсіздігі арасындағы қайшылық қосымша зерттеуді қажет етеді. Сондықтан автор Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқаруды енгізу мәселелеріне талдау жүргізді.

ҚР мемлекеттік органдарында ЖББ енгізуде түбегейлі кедергілер жоқ. ЖББ енгізу жобасының табысы ЖББ ағымдағы жай-күйінің анықталған әлсіз жақтарын жоюдың толықтығымен, Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында ЖББ-дың сыртқы мүмкіндіктері мен күшті жақтарына сүйене отырып, анықталған қатерлерді жою бойынша ұсыныстарды әзірлеу сапасымен айқындалатын болады.

Қазақстан Республикасында мемлекеттік органдарда ЖББ элементтерін табысты енгізу үшін барлық қажетті алғышарттар бар. Мемлекеттің белсенді ұстанымы және ірі ұйымдардың басшылары арасында Жобаларды басқару әдістеріне деген қызығушылықтың артуы ЖББ-дың Қазақстан Республикасында одан әрі таралуына ықпал етеді. Заңнамалық және атқарушы билік, іскер топтар, жұртшылық және бұқаралық ақпарат құралдары тарапынан басқарудың жобалық нысандарын қолдау ҚР әлеуметтік-экономикалық дамуының басым бағыттарының бірі болып табылады.

Бұл зерттеу келесі гипотезаларды дәлелдеді:

– мемлекеттік органдарда ЖББ енгізу тұжырымдамасы ЖББ әдістері мен технологияларының корпоративтік мәдениет арқылы басқарудың ішкі ұйымымен өзара байланысын болжайды деген №1 гипотеза дәлелденді. Бұл ЖББ тиімділігі факторлары мен корпоративтік мәдениет факторлары арасындағы корреляцияны растайды;

– мемлекеттік органдарда тиімді жобалық-бағдарланған басқаруды айқындайтын КМ факторларының және басқарудың ішкі ұйымының нақты оңтайлы мәндерінің жоқтығы туралы № 2 гипотеза мемлекеттік органдарда РМ тиімділігіне әсер ететін факторларды оңтайландыру бейіндерінің модельдерінде дәлелденді. Факторлардың оңтайлы мәндері бар;

– ұлттық проблематиканы есепке алу ҚР мемлекеттік органдарының қызметіне ЖББ енгізудің тиімділігін арттырады деген №3 гипотеза Қазақстан

Республикасының мемлекеттік билік органдарында жобалық-бағдарланған басқарудың тиімділік факторларының бейінін қалыптастыруға мүмкіндік берген панельдік регрессия әдісінің көмегімен дәлелденді. Бейін ұлттық компаниялардың материалдары бойынша құрастырылған. Бұл бейінді мемлекеттік органдарда ЖББ тиімділігін арттыру мақсатында корпоративтік мәдениеттегі өзгерістер векторларын және басқаруды ішкі ұйымдастыруды анықтау үшін пайдалануға болады;

– №4 гипотеза ЖББ-ды жоба ретінде енгізуге деген көзқарас ҚР мемлекеттік органдарында мәлімделген талаптарға сәйкес келетін, қол жеткізілген әсерлерді қаржылық есептеумен Scrum-графикті негіздеу нәтижелері бойынша дәлелденген жобаға бағдарланған басқаруды қалыптастыруға мүмкіндік береді;

– ЖББ тұжырымдамасының мультипликативті әсері бар деген №5 гипотеза мемлекеттік органдарда ЖББ енгізу нәтижелері мемлекеттік органдардың стейкхолдерлерінің қанағаттанушылығының өсу тетіктерін қалыптастыратындығында, әлеуметтік әсердің есептеулерімен расталады.

Осылайша, барлық ұсынылған зерттеу гипотезалары дәлелденді.

Зерттеу нәтижелері бойынша Қазақстанның мемлекеттік органдарында бірқатар жобаларды орындауды көздейтін жобалық-бағдарланған басқару жүйесінің тұжырымдамасы тұжырымдалды:

1) халықаралық стандарттар мен халықаралық тәжірибені ескере отырып, ұлттық нормативтік-құқықтық базаны дамыту жобасы;

2) өзгерістерді басқару, өзгерістерге төзімділікті төмендету жобасы;

3) мемлекеттік органның басқару құрылымын басқарудың жобалық нысандарына бейімдеу жобасы. Жобалық және процестік басқарудың ұтымды үйлесімі;

4) жобалық үлгідегі бағытта КМ дамыту жобасы;

5) мемлекеттік қызметшілердің жобалық құзыреттерін дамыту жобасы;

6) мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру жүйесін ЖББ-ға сәйкес келтіру жобасы;

7) ЖББ-ға ақпараттық технологияларды енгізу жобасы;

8) мемлекет қатысатын жобалардың барлық стейкхолдерлері үшін мемлекеттік органдар қызметінің ақпараттық ашықтығын арттыру жобасы.

Жобалар жиынтығында мемлекеттік органда ЖББ тиімділігін арттыру бағдарламасын қалыптастырады. Әрбір жоба үшін Гант диаграммасы, жауапкершілікті бөлу матрицасы ұсынылған және егжей-тегжейлі мазмұны ашылған. Бағдарлама мемлекеттің инновациялық және орнықты дамуының стратегиялық жоспарларын орындамау тәуекелдерін барынша азайтуға мүмкіндік береді. Тұжырымдаманы енгізу жобалардың ағымдағы тәуекелдері мен залалын 50,0%-ға азайтуға мүмкіндік береді. Тұжырымдаманы енгізу тиімділігінің есептік көрсеткіштері (бір мемлекеттік органның мысалында) қаржылық тұрғыдан негізделген.

Негізгі параметрлерді имитациялық модельдеу кез келген қаралған сценарий кезінде мемлекеттік органдарда ЖББ тұжырымдамасын енгізу бағдарламасы тиімсіз болмайтынын көрсетті.

Диссертацияның негізгі тәжірибелік қорытындылары мен ұсыныстарын әлеуметтік-экономикалық даму бағдарламалары мен стратегияларын қалыптастыру барысында мемлекеттік билік органдары, ҚР субъектілерінің атқарушы билік органдары және жергілікті өзін-өзі басқару органдары пайдалана алады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1 Даухарин Ж.К., Орлова Л.В. Проектный менеджмент как инструмент повышения эффективности функционирования предприятий // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2016. – №2. – С. 75-80.

2 Тулембаев А.Н. Интеграция систем управления проектами в национальных компаниях Республики Казахстан: дис. ... док. PhD: 6D051800. – Алматы, 2013. – 143 с.

3 Мемлекет басшысы Қ.-Ж. Тоқаевтың Президенттік жастар кадр резервіне өткен азаматтармен кездесуде сөйлеген сөзі // https://www.akorda.kz/kz/speeches/internal_political_affairs/in_. 05.08.2023.

4 Ешимова Д.А., Аманбаев Е.А., Капышева А.К. Управление проектами государственно-частного партнерства в законодательстве Республики Казахстан // Белорусский экономический журнал. – 2017. – №3. – С. 148-156.

5 ҚР СТ ISO 21502-2022. Жобаларды басқару жөніндегі нұсқаулық. Ұлттық стандарты // https://online.zakon.kz/Document/?doc_id. 05.08.2023.

6 Қазақстан Республикасының Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрінің Бұйрығы. Жобалық басқаруды жүзеге асыру қағидаларын бекіту туралы: 2023 жылдың 31 шілдесі, №301/НҚ бекітілген // https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2300033199/history. 16.08.2023.

7 Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасы: «Ең алдымен адамдар» - «адамға бағдарланған» моделін қалыптастыру: 2021 жылдың 26 ақпанда, №522 бекітілген // https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000522. 16.05.2022.

8 Гиря И.А. Методы и средства управления компетенциями проектно-ориентированной организации: дис. … канд. техн. наук: 05.13.01. – М., 2013. – 147 с.

9 Ким Е.А. Реализация масштабных инновационных проектов на основе стратегического партнерства в проектно-ориентированных компаниях: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2015. – 25 с.

10 Алешин А.В., Аньшин В.М., Багратиони К.А. и др. Управление проектами: фундаментальный курс. – М., 2013. – 620 с.

11 Гансуар К. и др. Опыт проектно-ориентированного обучения и организации командной работы студентов вуза // Интеграция образования. – 2015. – Т. 19, №2. – С. 22-30.

12 Грудзинский А.О. Концепция проектно-ориентированного университета // http://ecsocman.hse.ru/data/619/119/1231/grudz0.pdf/. 05.03.2021.

13 Брикошина И.С. Проектно-ориентированное управление в непроизводственной сфере: автореф. … канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2009. – 20 с.

14 Кулаев А.А. Проектно-ориентированная модель управления в организации // Наука. Мысль: электронный периодический журнал. – 2016. – №12. – С. 120-124.

15 Государственное стратегическое управление: монография / под ред. Ю.В. Кузнецова. – СПБ.: Питер, 2014. – 320 с.

16 Калачева Е.А. Функциональный и процессный подходы к управлению // Матер. междунар. науч.-техн. конф. – М., 2015. – С. 143-146.

17 Кожевников С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти // Вопросы территориального развития. – 2016. – №5(35). – С. 1-17.

18 Алетдинова А.А., Курчеева Г.И., Кравченко М.С. Обеспечение управлением проектов в сетевой экономике // Науковедение. – 2016. – Т. 8, №2. – С. 1-11.

19 Зайковский В.Э. Реализация корпоративной стратегии территориальной экспансии на основе методологии проектного менеджмента: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. – Томск, 2015. – 151 с.

20 A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). – Ed. 5th / Project Management Institute. – Atlanta, 2013. – 616 p.

21 ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. – Введ. 2012-09-01. – М.: Стандартинформ, 2011. – 14 с.

22 ISO 10006:2003. Quality management systems – Guidelines for quality management in projects // https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso. 18.05.2022.

23 DIN 69901. Deutsches Institut für Normung (DIN), Германия // https://www.din.de/de/mitwirken/normenausschuesse/nqsz?artid. 05.05.2019.

24 Алгиев С.К. Современное состояние и тенденции развития систем управления проектами на государственных программах Республики Казахстан // http://nblib.library.kz/elib/library.kz/journal/Algiev.....1...13.pdf. 05.03.2021.

25 Зеленский П.С. и др. Управление проектами: учеб. пос. – Красноярск: Изд-во СФУ, 2019. – 118 с.

26 Султыгова М.Б. Обеспечение экономической безопасности организации на основе проектного подхода: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2019. – 118 с.

27 Трофимова О.М., Маковкина С.А. Внедрение стандартов управления проектами в государственном и муниципальном управлении // Вопросы управления. – 2016. – №4(41). – С. 52-58.

28 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Гардарики, 2014. – 374 с.

29 Мироненко Н.В., Леонова О.В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом // Управленческое консультирование. – 2017. – №6. – С. 65-72.

30 Есеева Е.П. Портфельно-проектное управление государственно-частным партнерством: автореф. … канд. экон. наук: 08.00.05. – Сыктывкар, 2017. – 24 с.

31 Джолдасбаев О.К., Рахматуллаева Д.Ж. Концепция внедрения проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан // Central Asian Economic Rev. – 2020. – №2. – С. 25-37.

32 Лобанов К.И. Процессное планирование проектной деятельности предприятий информатизации: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2018. – 139 с.

33 Чаркина Е.С. Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы: науч. докл. – М.: ИЭ РАН, 2017. – 54 с.

34 Якимова М.Н. Возможности и ограничения проектного подхода в контексте реализации нового государственного менеджмента // Ars Administrandi. – 2015. – №1. – С. 16-27.

35 Поспелова Е.А., Казакова М.В. Препятствия для внедрения принципов New Public Management в государственных системах развивающихся стран // Финансовый журнал. – 2015. – №1. – С. 99-110.

36 Баранова И.В. Новый государственный менеджмент как инструмент повышения эффективности государственного управления // Менеджмент. – 2016. – №4. – С. 171-175.

37 Jałocha B. et al. Key competences of public sector project managers // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2014. – №119. – P. 247-256.

38 Красильников Д.Г. и др. Современные западные управленческие модели: синтез New Public Management и Good Governance // Ars Administrandi. – 2014. – №2. – С. 42-65.

39 Козлова А.А., Синяеыв О.Ю. Сильные и слабые стороны внедрения проектного менеджмента в государственное управление // Лидерство и менеджмент. – 2016. – Т. 3, №1. – С. 7-16.

40 Романько Е.Б. и др. Формирование и развитие проектного менеджмента в Республике Казахстан // Вопросы экономики и управления. – 2017. – №1.1. – С. 54-56.

41 Васильев А.И., Прокофьев С.Е. Организация проектного управления в органах государственной власти // Государственное и муниципальное управление. – 2016. – №4. – С. 44-52.

42 Rasnacisa A., Berzisa S. Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology // Arturs Rasnacis and / Procedia Computer Science. – 2017. – №104. – P. 43-50.

43 Минэкономразвития Российской Федерации. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти: утв. распоряжением от 14 апреля 2014 года, №26Р-АУ // https://www.admlip.ru/doc/app/adm/dep_ecn/metod_2.pdf. 05.03.2021.

44 Медеубаева М. Как внедрить проектное управление в Казахстане (интервью с экспертом от 09 апреля 2019 года) // https://inbusiness.kz/ru/news/kak-vnedrit-proektnoe-upravlenie-v-kazahstane. 05.03.2021.

45 Методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации, разработанные автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых

проектов»: утв. Аппаратом Правительства Российской Федерации от 13 августа 2018 года, №6462п-П13 // https://asi.ru/upload/iblock/238. 05.03.2021.

46 Леньков Р.В. Социология управления: уч. слов. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 136 с.

47 Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Внедрение корпоративной системы управления проектами: риски, факторы успеха, выбор стратегии // Управление проектами и программами. – 2006. – №1. – С. 42-49.

48 Султанов И.А. Формирование систем управления проектами // http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/korporativnaya-sistema. 15.03.2021.

49 Матюшок С.В., Фомина А.В., Хрусталев Е.Ю. Проектный подход как метод повышения экономической эффективности наукоемких промышленных предприятий // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – №34. – С. 2-16.

50 Махнёв Д.В. Проектное управление инновациями на региональном уровне: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПБ., 2015. – 16 с.

51 Балашов А.И. и др. Управление проектами. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 383 с.

52 Притула О.Д. Системно-функциональный анализ как основа проектного управления // Вестник государственного и муниципального управления. – 2016. – №3(22). – С. 69-73.

53 Современное состояние управления проектами Республики Казахстан // https://rel.kz/sovremennoe-sostoyanie-upravleniya-proektami-v. 05.03.2021.

54 Projects in Controlled Environments 2 (PRINCE 2) // https://www.prince2.com/uk. 05.05.2019.

55 Осипов В.С. Проектно-функциональная структура управления для государственных органов // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2016. – №3. – С. 219-230.

56 Шильдибеков Е.Ж. Разработка модели управления конкурентоспособностью Казахстана через проекты: дис. ... док. PhD: 6D051800. – Алматы, 2015. – 123 с.

57 Президент Республики Казахстан Н. Назарбаев. Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции: послание народу Казахстана // https://ombudsman.kz/ru/gosudarstvennye-programmy. 05.03.2021.

58 Мастеров А.И. Совершенствование государственных программ как условие повышения эффективности программно-целевого бюджетирования в России // Экономика. Налоги. Право. – 2016. – №5. – С. 99-104.

59 Гельманова З.С. и др. Производственный менеджмент металлургического предприятия (с элементами технологии и организации производства): учеб. пос. – Караганда: Изд-во КарГУ, 2017. – 168 с.

60 Karabulut M. Application of Monte Carlo simulation and PERT/CPM techniques in planning of construction projects: A Case Study // Periodicals of Engineering and Natural Scinces. – 2017. – Vol. 5, №3. – P. 408-420.

61 Баркалов С.А. и др. Риск-менеджмент. – Воронеж: Научная книга, 2014. – 431 с.

62 Тен Т.В. Развитие методов стоимостного управления проектами по созданию инновационных продуктов: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2016. – 165 с

63 Royce W. Managing the Development of Large Software Systems // https://web.archive.org/web/20160318002949/http://www.cs.umd.edu. 03.03.2021.

64 Ткаченко И.Н., Сивокоз К.К. Использование гибких технологий Agile и Scrum для управления стейкхолдерами проектов // Управленец. – 2017. – №4(68). – С. 85-95.

65 Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 272 с.

66 Beck K., Beedle M. et al. Manifesto for Agile Software Development // http://agilemanifesto.org/iso/en/manifesto.html. 03.03.2021.

67 Швабер К., Сазеленд Дж. Руководство по Скраму // https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum. 03.02.2021.

68 Евдокимов К.В., Иванов Д.Ю., Суслов Е.Ю. Проблемы и перспективы использования проектного подхода в решении стратегических задач развития экономики России // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – №6. – С. 92-102.

69 Тумасова Н.В. Особенности формирования национальной модели проектного менеджмента в Республике Казахстан // Economics. – 2016. – №10(19). – С. 25-30.

70 Володин В.В. и др. Основные концепции стандартизации управления проектами // https://naukovedenie.ru/PDF/96EVN215.pdf. 15.03.2021.

71 Центр развития проектного менеджмента в государственном управлении // https://www.apa.kz/ru/o-centre/. 05.03.2021.

72 Қазақстан Республикасының Заңы. Мемлекеттік-жекешелік әріптестік туралы: 2015 жылдың 31 қазанда, №379-V ҚРЗ қабылданған // https://online.zakon.kz/document/?doc_id=37704720. 05.03.2021.

73 Бирюков В.А. Применение контроллинга в системе управления организациями: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2010. – 176 с.

74 Притула О.Д. Подходы к оценке эффективности проектно-ориентированного управления развитием экономики региона // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. – 2016. – Т. 1, №5-1. – С. 82-96.

75 Коробков А. The Balanced Scorecard – новые возможности для эффективного управления // http://www.cfin.ru/management/bsc.. 05.02.2021.

76 Управление по целям. Презентация // m-bo.ru/upload. 05.03.2021.

77 Кочнев А. BSC, KPI и другие показатели // https://blog.iteam. 05.03.2021.

78 Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. "Ақпаратты Қазақстан - 2020" мемлекеттік бағдарламасы және "Мемлекеттік бағдарламалар тізбесін бекіту туралы" Қазақстан Республикасы Президентінің 2010 жылғы 19 наурыздағы № 957 Жарлығына толықтыру енгізу туралы: 8 қантарда 2013 жылдың, №464 бекітілген // http://adilet.zan.kz/rus/docs. 05.03.2021.

79 Қазақстан Республикасы Үкіметінің Қаулысы. «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасын бекіту туралы: 2017 жылдың 12 желтоқсанда, №827 бекітілген // https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1700000827 05.03.2021.

80 «Цифрландыру, ғылым және инновациялар есебінен технологиялық серпіліс» ұлттық жобасы // https://primeminister.kz/kz. 05.08.2022.

81 Авдеева Л.А., Мусабирова К.М. Совершенствование процессов управления проектами в проектных организациях // https://naukovedenie.ru. 05.03.2021.

82 International Project Management Association (IPMA) // https://www.ipma.world/. 05.03.2021.

83 Совнет // Национальная ассоциация управления проектами // http://www.sovnet.ru/. 05.05.2019.

84 Қазақстан Республикасының Жобалық менеджерлер одағы // https://spmrk.kz/. 05.03.2021.

85 Kazakhstan Project Management Association // http://kpma.kz/about. 05.03.2021.

86 ҚР СТ ISO 21502-2022. «Жобаларды басқару жөніндегі нұсқаулық» ұлттық стандарты бойынша сертификаттау деңгейлері // https://www.apa.kz/ru/o-centre/urovni-sertifikacii/. 05.03.2021.

87 Картушина Е.Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – №5(051). – С. 99-102.

88 Иванова А. Коллектив или команда? // http://www.e-personal.ru/article.php?id=4266. 20.03.2021.

89 Мартынов Г.Н., Подуева В.Ю., Селивоненко О.Г. Формирование команды в системе управления персоналом организации: технологический аспект // Ученые записки Орловского гос. ун-та. – 2015. – №1(64). – С. 50-53.

90 Стрельникова Т.В. Комплексный подход к проблемам формирования рабочих команд // Проблемы современной экономики». – 2015. – №3(55). – С. 205-207.

91 Конев И.В., Федосюк Я.В. Технология формирования управленческой команды // Научный результат. – 2015. – №3. – С. 75-78.

92 Панферова Е.В., Городничев С.В. Анализ практик применения инновационных методов стимулирования персонала в России и за рубежом // Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития: сб. науч. ст. – М., 2017. – С. 309-315.

93 Галяткина О. Преодоление сопротивления изменениям на предприятии // http://iteam.ru/publications/human/section_70/article_. 20.03.2021.

94 Шубина Л.Д. Системы менеджмента качества // Наука и образование сегодня. – 2019. – №1. – С. 38-40.

95 Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. Инфрақұрылымды дамытудың 2015-2019 жылдарға арналған "Нұрлы жол" мемлекеттік бағдарламасын бекіту және "Мемлекеттік бағдарламалар тізбесін бекіту туралы" Қазақстан Республикасы Президентінің 2010 жылғы 19 наурыздағы

№957 Жарлығына толықтыру енгізу туралы: 2015 жылдың 6 сәуіресі, №1030 бекітілген // https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1500001030. 05.03.2021.

96 Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарын бекіту және Қазақстан Республикасы Президентінің кейбір жарлықтарының күші жойылды деп тану туралы: 2018 жылдың 15 ақпанда, №636 бекітілген // https://online.zakon.kz/document/?doc_id=38490966. 05.03.2021.

97 Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігі // https://www.gov.kz/memleket/entities/economy?lang=ru. 20.03.2021.

98 Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің Бұйрығы Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігінің өңірлерді дамытудың жобалық кеңсесін құру туралы: 2019 жылдың 6 маусымда, №150 бекітілген // https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=35774627. 05.03.2021.

99 Исабаева С. Центрально азиатский регион отстал в проектном менеджменте более чем на 30 лет: интервью с президентом Союза проектных менеджеров РК А. Цеховым // http://spmrk.kz/biblioteka/nashi-publikatsii/216-tsentralno-aziatskij-regionotstal-v-proektnom-menedzhmente-bolee. 15.03.2021.

100 Затолокин В.И., Тулекбаев Е.Т. Формирование и развитие национального инновационного потенциала в области профессионального проектного менеджмента в Казахстане // www.pmikz.org/content/pdf. 20.03.2021.

101 Поздравляем Генпрокуратуру Казахстана с победой их проектов на российском конкурсе «Проектный Олимп - 2017» // http://www.spmrk.kz/vse-novosti/item/727-pozdravlyaem-genprokuraturu-s-pobedoj-ix. 05.02.2021.

102 Исабекова М. Внедрение проектного управления в госсекторе: сопротивление неизбежно? // https://yandex.ru/turbo/zakon.kz/s. 21.03.2021.

103 PMI, Project Management Institute // https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/about. 05.03.2021.

104 Joldasbayev O., Rakhmatullaeva D., Polenov D. et al. Analysis of The Applicability of Existing Methods And Technologies of Project-Oriented Management For Government Agencies In The Republic of Kazakhstan // Public Policy and Administration. – 2020. – Vol. 19, Issue 2. – P. 285-297.

105 Алгиев С.К. Разработка модели управления специальными экономическими зонами в Казахстане: дис. ... док. PhD: 6D050700. – Астана, 2015. – 146 с.

106 Қазақстан Республикасы Үкіметінің Қаулысы. Өңірлерді дамытудың 2020-2025 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасын бекіту туралы: 2019 жылдың 27 желтоқсанда, №990 бекітілген // http://adilet.zan.kz/rus. 20.03.2021.

107 Қазақстан Республикасы Үкіметінің Қаулысы. Қазақстан Республикасында мемлекеттік жоспарлау жүйесін бекіту туралы: 2017 жылдың 29 қарашада, №790 // http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000790. 20.01.2021.

108 Земенкова Ю.И. Внедрение проектного управления на предприятиях малого бизнеса // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – №37. – С. 28-33.

109 Левин К. Развитие системы управления проектами в организации среднего бизнеса // http://jazzsoft.kz/razvitie-sistemy. 05.03.2021.

110 Түркістан облысының әкімдігі // https://www.gov.kz. 05.12.2020.

111 Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

112 Яскина О.А. Применение методики Камерона-Куинна для оценки состояния корпоративной культуры на российских предприятиях // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2016. – №15. – С. 75-80.

113 Ратникова Т.А. Введение в эконометрический анализ панельных данных // Экон. журн. ВШЭ. – 2006. – №2. – С. 267-316.

114 Терещенко О.В., Курилович Н.В., Князева Е.И. Многомерный статистический анализ данных в социальных науках: учеб. пос. – Минск, 2012. – 239 с.

115 Greenacre M.J. Correspondence analysis in practice. – London: Academic Press, 2007. – 284 p.

116 Шафир М.А. Анализ соответствий: представление метода // Социология: методология, методы, математическое моделирование (4М). – 2009. – №28. – С. 29-44.

117 Gayo-Cal M., Savage M., Warde A. A cultural map of the United Kingdom, 2003 // Cultural trends. – 2006. – Vol. 15, Issue 2-3. – P. 213-237.

118 Верзилин Д.Н., Черешнев В.В. Использование метода анализа соответствий при управлении производственно-сбытовой деятельностью предприятия // Экономика и математические методы. – 2005. – Т. 41, №1. – С. 80-93.

119 Крипак Е.М. Применение метода анализа соответствий в процессе стратегического конкурентного анализа // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – №14(175). – С. 438-441.

120 Титов С.А. и др. Исследование проектных культур российских компаний с помощью метода анализа соответствий (correspondence analysis) // Cloud of Science. – 2019. – Vol. 6, Issue 3. – P. 349-386.

121 Corruption Perceptions Index 2018 / Transparency International // http://cpi.transparency.org/cpi2018/results/. 05.05.2019.

122 Сазонов А.А. Применение коэффициента ранговой конкордации в экспертных оценках управления персоналом // Наука и современность. – 2015. – №41. – С. 141-146.

123 Метод экспертных оценок // http://smolsoc.ru/index.php. 20.03.2021.

124 Аввакумов В.Г., Макурина М.В. Алгоритм синтеза матрицы Т. Саати для сравнения факторов нечисловой природы // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2010, № 11. – С. 57-62.

125 Джолдасбаев О.К., Рахматуллаева Д.Ж. Внедрение системы предикторов проектно-ориентированного управления в Государственных органах Республики Казахстан // Central Asian Economic Review. – 2021. – №4. – P. 25-37.

126 Анализ готовности организации к изменениям // http://aniri.flatrate.ru/Reading. 20.03.2021.

127 Рязанцев М.И., Морозов А.В. Методика проведения согласования экспертных оценок, полученных путем индивидуального анкетирования методом анализа иерархий // Инженерный вестник. – 2014. – №2. – С. 3-9.

128 Джолдасбаев О.К., Рахматуллаева Д.Ж. Использование международного опыта проектной системы в государственном управлений // Central Asian Economic Review. – 2019. – №3. – P. 38-50.

129 Казакова Н.А. Современный стратегический анализ. – Изд. 2-е, перер. и доп. – М.: Юрайт, 2018. – 386 с.

130 Нацбанк Казахстана прогнозирует замедление инфляции до 4-6% в 2021 и 2022 годах // https://finance.rambler.ru/. 05.01.2021.

131 Горбунова А. Страна поднялась на 36 пунктов за последние 11 лет // podnyalsya_na_28_mesto_v_reytinge_doing_business/. 05.01.2021.

132 Население Казахстана https://countrymeters.info/ru. 05.01.2021.

134 Грабарь В.В., Салмаков М.М. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты // Ars Administrandi. – 2014. – №2. – С. 36-44.

135 Higgins J.M. 101 Creative Problem Solving Techniques: The Handbook of New Ideas for Business. – NY., 1994. – 241 p.

136 Баксанский О Е. Многообразие подходов к проблеме организационных изменений // http://aniri.flatrate.ru/Reading. 20.03.2021.

137 Государственные ценные бумаги Республики Казахстан // http://www.kase.kz/ru/gsecs. 25.03.2021.

138 Николова Л.В. Финансирование и управление инвестиционными программами: учеб. пос. – СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2014. – 114 с.

139 Михайлов Г.А., Войтишек А.В. Статистическое моделирование. Методы Монте-Карло: учеб. пос. – М.: Юрайт, 2018. – 371 с.

140 Гулло А.А., Филимонова Н.Г. Анализ методик оценки эффективности корпоративной социальной ответственности предприятий // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. – 2018. – №1. – С. 92-106.

ҚОСЫМША А

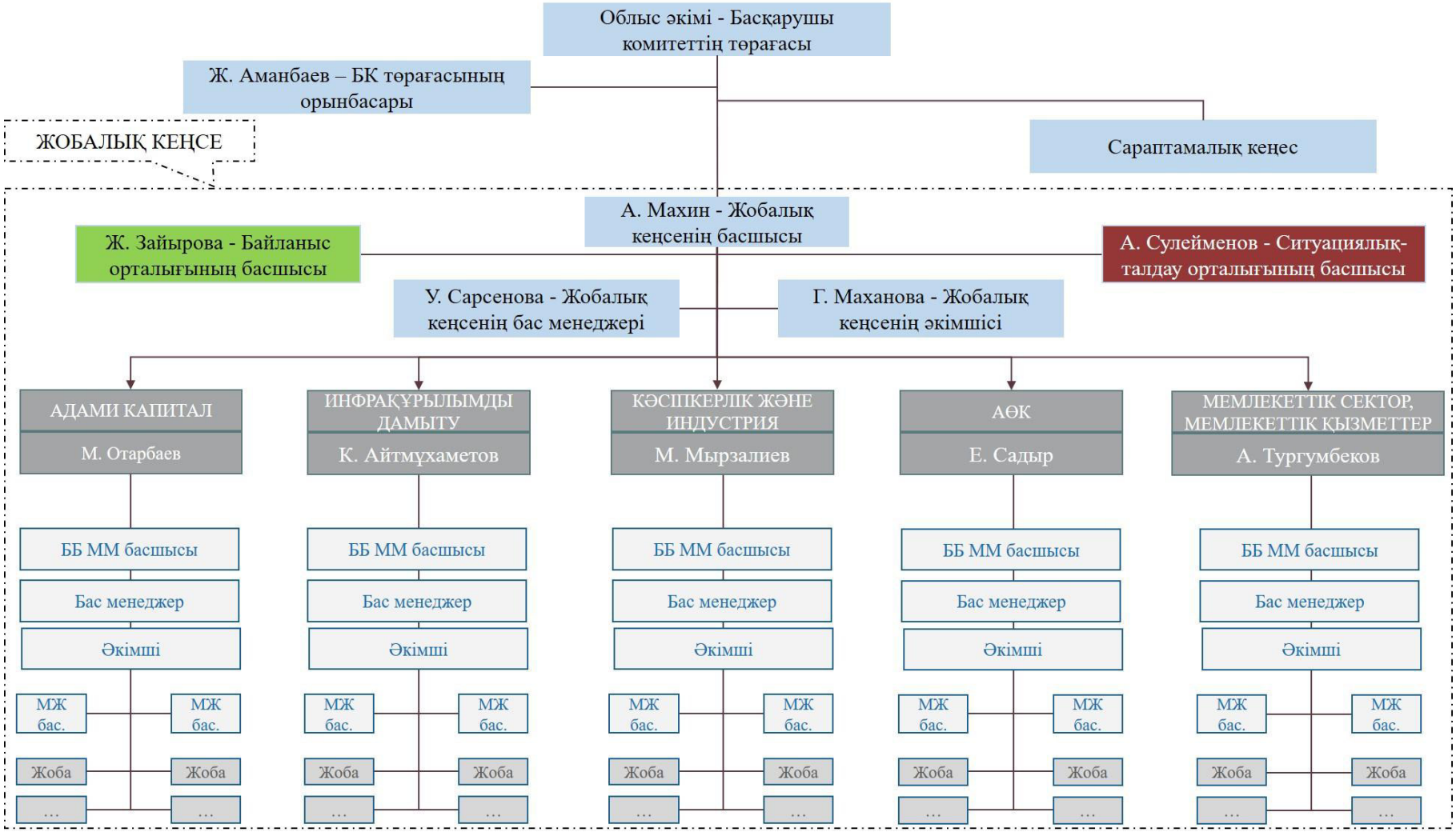
Кесте А.1 – Мемлекеттік ұйымдардың ЖББ жүйелерінде пайдалануға ұсынылатын жоспарлау әдістері мен технологиялары

Әдістері	Мемлекеттік ұйымдардың ЖББ-ғы әдіс пен мүмкіндіктер шеңберіндегі технологиялардың қысқаша сипаттамасы
1	2
Бюджеттеу	Бюджеттеу жобалар бойынша шығыстарды бөлуді көздейді. Мемлекеттік жобаларды бюджеттеуге қойылатын негізгі талаптар: - нәтижеге бағдарлау; - шығындардың қаржылық ғана емес, сонымен қатар әлеуметтік тиімділігін есепке алу; - бөлінген ақшалай қаражаттың мақсатты пайдаланылуын бақылауға қатысты ерекше талаптар.
Шешім қабылдауды қолдау жүйелері (ШҚҚЖ)	Қазіргі заманғы жобалар көптеген факторларды есепке алуды талап етеді. Бұл үшін ШҚҚЖ қолданылады. Қарапайым түрде - бұл сарапшы жүйелер. Неғұрлым озық нұсқада - тәуекелдер мен түрлі жағдайлар бойынша деректер базасын қамтитын компьютерленген жүйелер, сарапшылардың сауалнама блоктары, деректерді талдаудың ғылыми негізделген алгоритмдері.
Желілік жоспарлау	Бұл операциялардың кезектілігін көрнекі түрде көрсетуге мүмкіндік беретін жоспарлау құралы. Желіні жоспарлаудың негізінде жатқан математикалық аппарат-графиктер теориясы. Желіні жоспарлау операциялардың құрылымын графикалық және матрицалық түрде рәсімдеуді қамтиды. Жобалық басқаруда кеңінен қолданылады. Желілік графиктер келесілерге мүмкіндік береді: - сыни жолды анықтау (ең ұзақ жұмыс тізбегі); - уақыт резервін табу; - жұмыстың жалпы ұзақтығын болжау; - ресурстарды бөлудің әртүрлі нұсқаларын қарастыру. Желілік жоспарлау технологиялары]: - Гант диаграммасы; - сыни жол әдісі; -ықтималдық әдістер (PERT, Монте-Карло және т.б.). Желілік жоспарлауды пайдалану жобалар мен жұмыстардың мерзімдерін 15-20%-ға қысқартуға, түрлі ресурстарды ұтымды пайдалануды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Желілік жоспарлауды тиімді орындау үшін арнайы бағдарламалық қамтамасыз ету қажет, мысалы, Microsoft Office Project.
Жедел-күнтізбелік жоспарлау	Жедел-күнтізбелік жоспарлау (ЖКЖ) басқарудағы пропорционалдылықты сақтау әдістерінің бірі болып табылады. Дұрыс ұйымдастырылған ЖКЖ мыналарды қамтамасыз етеді: - әрекеттің біркелкілігі, қажетсіз үзілістерді болдырмайды; - жұмысшыларға, аудандарға, мүмкіндіктерге жүктеме береді; - ырғақты жұмысты насихаттайды.

А.1-кестенің жалғасы

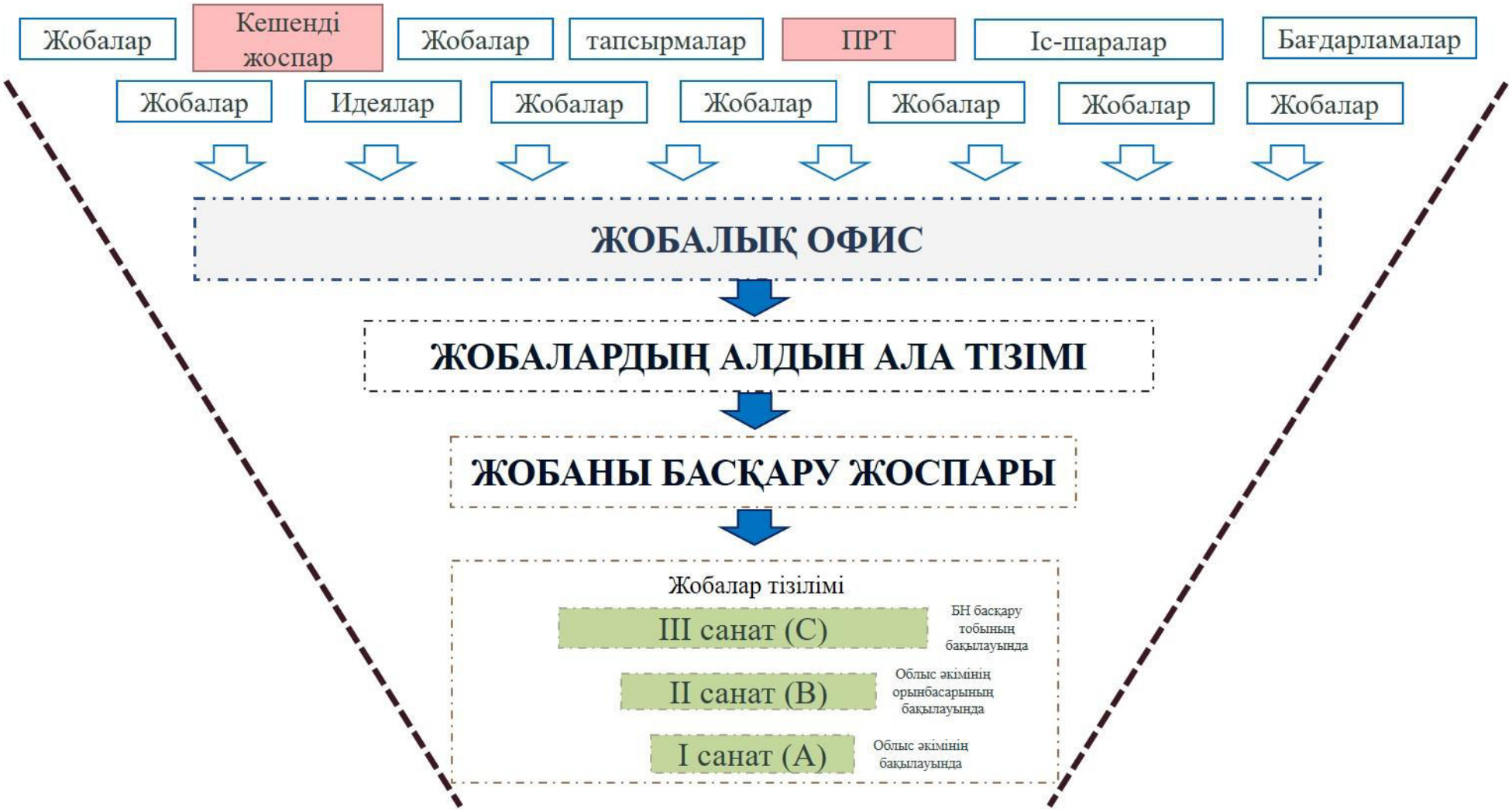
1	2
	Оперативті жоспарлар жоғары деңгейлі жоспарлардың негізінде жасалады: стратегиялық, жылдық, тоқсандық, айлық. ЖКЖ кеңістіктегі және уақыттағы ағымдағы жоспарларды егжей-тегжейлі көрсетеді. Яғни, ЖКЖ ай сайын жоспарланған тапсырмаларды бөлімдер мен мерзімдер бойынша бөлуді, сондай-ақ белгіленген көрсеткіштерді тікелей мердігерлерге жеткізуді қамтиды.
Экономикалық-математикалық модельдеу	Соңғы уақытта экономикалық-математикалық моделдеу басқаруда, оның ішінде жобалық басқаруда кеңінен қолданыла бастады. Экономикалық-математикалық модельдеу - бұл математикалық аппаратты қолдану арқылы экономикалық есептерді тұжырымдау және шешу. Математика тұрғысынан бұл - экстраполяция, интерполяция, оңтайландыру, нұсқаларды таңдау есептері. Модельдердің әртүрлі түрлері бар: корреляциялық-регрессиялық, статистикалық, сызықтық, сызықты емес, графикалық, имитациялық және т.б. ЖББ-да жобалау, техникалық-экономикалық жоспарлау, күнтізбелік жоспарлау, жедел реттеу, жобаларды материалдық-техникалық жабдықтау және т. б. модельдері қолданылады.
Жобалар жоспарларындағы тәуекелдерді азайту	Кез келген заманауи жоба түрлі тәуекелдерді есепке алуды талап етеді: технологиялық, жоба өнімі құндылығының тәуекелі, бәсекелестік және т. б. қазіргі заманғы тәуекел-менеджмент жобаларда тәуекелдерді азайту үшін бірқатар технологияларды ұсынады: - жоба өніміне сұранысты болжау; - тәуекелдерді сақтандыру; - жоба параметрлерін экономикалық-математикалық модельдеу (тақ-көпше талдау, Гурвица әдісі, Монте-Карло әдісі және т. б.) және т.б. Таңдалған технологиялар, егер есептер тәуекелдердің төмендеуі орын алған тәуекел ахуалымен «күресуден» экономикалық тиімді екенін көрсетсе, жоба жоспарына енгізілуі тиіс.
Құндық басқару	Құндық басқару жобаның құнын барынша ұлғайту үшін жобаны жоспарлауды көздейді. Ал бюджет, мерзімдері бойынша мақсатты мәндер, сатып алу, сапа бойынша талаптар және т.б. жоспарлау шектеулері болып табылады. Құндық басқару технологиялары: - құнды-құндық талдау - әзірленетін өнімнің құндылығын (пайдалылығын) анықтау процесі және талап етілетін деңгейге жетуді қамтамасыз ету - жобаның тиімділігін бағалау - болашақ ақша ағындарының моделін құру және жобаның өміршеңдігін бағалау арқылы жобаның тиімділігін бағалау процесі.
Ескерту – Әдебиет негізінде құралған [33, с. 3-52; 58, с. 99-103; 59, с. 5-68; 60, p. 408-419; 61, с. 4-56; 62, с. 74]	

ҚОСЫМША Ә



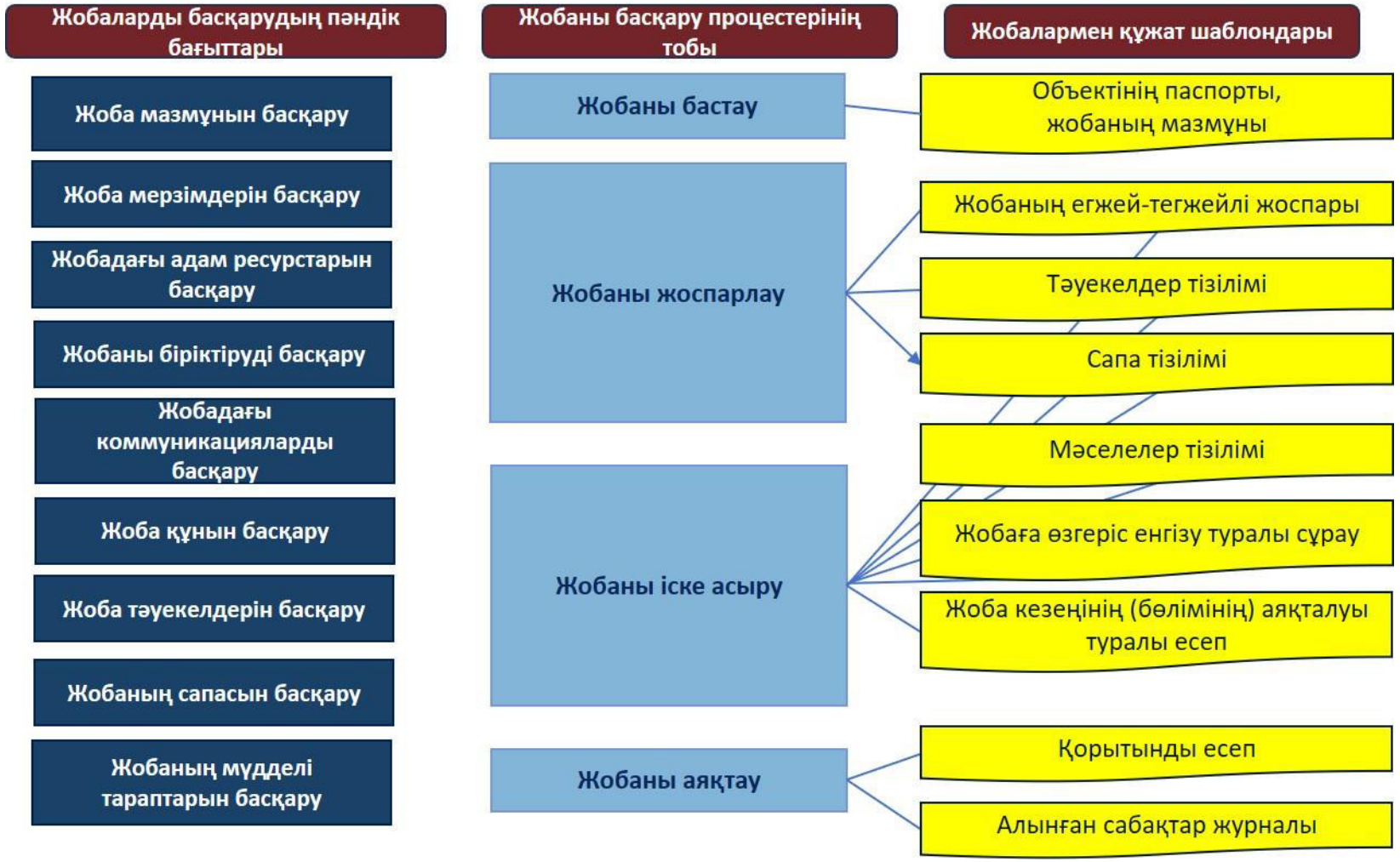
Сурет Ә.1 – Түркістан облысының мемлекеттік органдарында жобалық кеңсе

ҚОСЫМША Б



Сурет Б.1 – «Жобалар шұңқыры» жобаларын ілгерілету жүйесі

ҚОСЫМША В



Сурет В.1 – Мемлекеттік биліктің атқарушы органы жүзеге асыратын жобаның өмірлік циклінің моделі

ҚОСЫМША Г

Кесте Г.1 – Панельдік деректер матрицасы

Мемлекеттік орган (нөмірде шифрланған)	Жыл	X1	X2	X3	X4	X5	X6	PFR
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2015	0,1	0,0	0,1	0,1	0,7	0,1	0,88
1	2016	0,3	0,0	0,2	0,1	0,7	0,0	0,88
1	2017	0,4	0,4	0,1	0,4	0,1	0,4	0,98
1	2018	0,5	0,4	0,1	0,4	0,2	0,3	0,95
1	2019	0,4	0,4	0,2	0,3	0,1	0,4	0,98
1	2020	0,5	0,4	0,1	0,4	0,2	0,3	0,97
2	2015	0,0	0,0	0,2	0,1	0,6	0,1	0,85
2	2016	0,1	0,5	0,2	0,2	0,4	0,2	0,94
2	2017	0,1	0,6	0,2	0,2	0,5	0,1	0,93
2	2018	0,1	0,4	0,2	0,4	0,1	0,3	0,96
2	2019	0,2	0,5	0,2	0,3	0,2	0,3	0,97
2	2020	0,4	0,6	0,2	0,2	0,1	0,5	1,00
3	2015	0,3	0,4	0,2	0,2	0,5	0,1	0,93
3	2016	0,3	0,0	0,2	0,2	0,4	0,2	0,94
3	2017	0,6	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,94
3	2018	0,5	0,1	0,2	0,4	0,2	0,2	0,95
3	2019	0,4	0,4	0,2	0,2	0,3	0,3	0,94
3	2020	0,5	0,5	0,2	0,3	0,1	0,4	0,97
4	2015	0,0	0,5	0,2	0,2	0,3	0,3	0,94
4	2016	0,0	0,2	0,1	0,2	0,4	0,3	0,90
4	2017	0,2	0,6	0,1	0,4	0,2	0,3	0,96
4	2018	0,3	0,5	0,1	0,3	0,1	0,5	0,96
4	2019	0,3	0,8	0,1	0,1	0,5	0,3	0,89
4	2020	0,5	0,5	0,1	0,2	0,3	0,4	0,94
5	2015	0,0	0,5	0,1	0,1	0,5	0,3	0,88
5	2016	0,0	0,3	0,1	0,1	0,6	0,2	0,88
5	2017	0,1	0,5	0,1	0,1	0,5	0,3	0,89
5	2018	0,2	0,5	0,1	0,1	0,5	0,3	0,84
5	2019	0,0	0,5	0,1	0,2	0,4	0,3	0,91
5	2020	0,2	0,5	0,1	0,4	0,2	0,3	0,96
6	2015	0,2	0,6	0,1	0,3	0,1	0,5	0,96
6	2016	0,3	0,1	0,2	0,1	0,6	0,1	0,80
6	2017	0,4	0,5	0,1	0,4	0,3	0,2	0,96
6	2018	0,6	0,6	0,1	0,2	0,4	0,3	0,94
6	2019	0,6	0,4	0,2	0,2	0,4	0,2	0,93
6	2020	0,7	0,4	0,2	0,2	0,4	0,2	0,94
7	2015	0,7	0,4	0,2	0,2	0,4	0,2	0,92
7	2016	0,6	0,4	0,1	0,4	0,2	0,3	0,98
7	2017	0,7	0,5	0,1	0,1	0,3	0,5	0,90
7	2018	0,7	0,4	0,1	0,1	0,4	0,4	0,90
7	2019	0,7	0,3	0,2	0,1	0,5	0,2	0,87
7	2020	0,3	0,5	0,2	0,1	0,6	0,1	0,88
8	2015	0,7	0,6	0,2	0,1	0,6	0,1	0,89
8	2016	0,5	0,4	0,1	0,4	0,1	0,4	1,00
8	2017	0,6	0,4	0,1	0,3	0,1	0,5	0,99
8	2018	0,4	0,3	0,1	0,4	0,1	0,4	0,98
8	2019	0,3	0,4	0,2	0,1	0,6	0,1	0,88
8	2020	0,3	0,3	0,2	0,1	0,6	0,1	0,87
9	2015	0,1	0,5	0,2	0,1	0,6	0,1	0,88
9	2016	0,2	0,5	0,2	0,1	0,6	0,1	0,89
9	2017	0,2	0,5	0,2	0,1	0,4	0,3	0,94
9	2018	0,1	0,3	0,2	0,1	0,6	0,1	0,85
9	2019	0,3	0,3	0,2	0,1	0,6	0,1	0,84
9	2020	0,4	0,7	0,2	0,1	0,6	0,1	0,89
10	2015	0,5	0,7	0,1	0,4	0,2	0,3	0,94
10	2016	0,6	0,5	0,1	0,4	0,1	0,4	0,95
10	2017	0,4	0,5	0,1	0,3	0,1	0,5	0,96

Г.1-кестенің жалғасы

1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	2018	0,5	0,4	0,1	0,3	0,1	0,5	0,97
10	2019	0,1	0,4	0,2	0,1	0,6	0,1	0,89
10	2020	0,3	0,4	0,1	0,2	0,6	0,1	0,90
11	2015	0,6	0,5	0,1	0,3	0,1	0,5	0,98
11	2016	0,5	0,5	0,1	0,4	0,2	0,3	0,98
11	2017	0,4	0,6	0,1	0,3	0,1	0,5	1,00
11	2018	0,5	0,3	0,1	0,3	0,2	0,4	1,00
11	2019	0,2	0,4	0,1	0,2	0,4	0,3	0,92
11	2020	0,3	0,4	0,2	0,2	0,3	0,3	0,94
12	2015	0,6	0,4	0,1	0,3	0,2	0,4	0,99
12	2016	0,1	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3	0,94
12	2017	0,0	0,3	0,2	0,2	0,4	0,2	0,90
12	2018	0,0	0,4	0,2	0,2	0,4	0,2	0,90
12	2019	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2	0,89
12	2020	0,0	0,3	0,3	0,1	0,5	0,1	0,87
13	2015	0,1	0,3	0,2	0,1	0,6	0,1	0,88
13	2016	0,6	0,5	0,1	0,4	0,2	0,3	0,95
13	2017	0,5	0,6	0,1	0,4	0,3	0,2	0,96
13	2018	0,4	0,4	0,1	0,3	0,2	0,4	0,96
13	2019	0,8	0,4	0,2	0,2	0,4	0,2	0,94
13	2020	0,8	0,5	0,2	0,2	0,4	0,2	0,90
14	2015	0,1	0,2	0,2	0,1	0,5	0,2	0,89
14	2016	0,2	0,2	0,2	0,1	0,6	0,1	0,88
14	2017	0,3	0,2	0,2	0,1	0,6	0,1	0,87
14	2018	0,5	0,3	0,2	0,3	0,4	0,1	0,94
14	2019	0,6	0,4	0,1	0,3	0,1	0,5	0,96
14	2020	0,7	0,4	0,2	0,2	0,4	0,2	0,90
15	2015	0,1	0,7	0,3	0,1	0,5	0,1	0,88
15	2016	0,1	0,6	0,3	0,1	0,5	0,1	0,89
15	2017	0,2	0,7	0,2	0,1	0,6	0,1	0,87
15	2018	0,3	0,4	0,2	0,2	0,5	0,1	0,91
15	2019	0,3	0,5	0,2	0,2	0,3	0,3	0,92
15	2020	0,4	0,4	0,1	0,4	0,1	0,4	0,97
16	2015	0,7	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,93
16	2016	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,90
16	2017	0,1	0,2	0,3	0,1	0,5	0,1	0,87
16	2018	0,1	0,2	0,2	0,1	0,6	0,1	0,86
16	2019	0,2	0,3	0,1	0,1	0,7	0,1	0,85
16	2020	0,3	0,3	0,1	0,1	0,7	0,1	0,85
17	2015	0,5	0,4	0,1	0,4	0,1	0,4	0,98
17	2016	0,6	0,8	0,2	0,2	0,3	0,3	0,94
17	2017	0,4	0,4	0,1	0,4	0,1	0,4	0,95
17	2018	0,5	0,4	0,1	0,4	0,1	0,4	0,98
17	2019	0,2	0,3	0,2	0,1	0,6	0,1	0,86
17	2020	0,3	0,3	0,2	0,1	0,6	0,1	0,87
18	2015	0,4	0,4	0,1	0,3	0,2	0,4	0,98
18	2016	0,4	0,3	0,2	0,2	0,5	0,1	0,94
18	2017	0,3	0,2	0,1	0,1	0,6	0,2	0,85
18	2018	0,3	0,8	0,2	0,1	0,6	0,1	0,80
18	2019	0,2	0,4	0,2	0,1	0,6	0,1	0,85
18	2020	0,3	0,3	0,1	0,1	0,7	0,1	0,88
19	2015	0,2	0,3	0,2	0,2	0,5	0,1	0,90
19	2016	0,5	0,4	0,1	0,4	0,1	0,4	0,98
19	2017	0,6	0,5	0,1	0,3	0,1	0,5	0,98
19	2018	0,7	0,5	0,2	0,2	0,4	0,2	0,92
19	2019	0,4	0,6	0,2	0,2	0,3	0,3	0,94
19	2020	0,7	0,5	0,2	0,2	0,3	0,3	0,94
20	2015	0,0	0,2	0,2	0,2	0,4	0,2	0,89
20	2016	0,1	0,1	0,1	0,1	0,7	0,1	0,81
20	2017	0,1	0,1	0,1	0,1	0,7	0,1	0,82
20	2018	0,2	0,1	0,1	0,1	0,7	0,1	0,83
20	2019	0,1	0,2	0,1	0,1	0,7	0,1	0,84
20	2020	0,1	0,3	0,1	0,1	0,7	0,1	0,82
Ескерту – Сауалнама және есеп беру нәтижелері								

ҚОСЫМША Ғ

Eviews 10 модельдері

Кесте Ғ.1 – PFR=f(X4) моделі

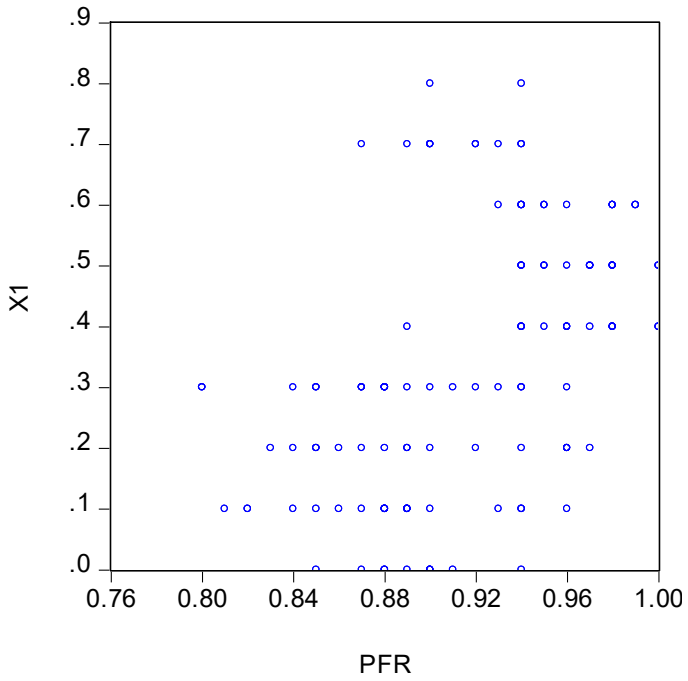
Dependent Variable: PFR				
Method: Panel Least Squares				
Date: 01/31/21 Time: 00:57				
Sample: 2015 2020				
Periods included: 6				
Cross-sections included: 20				
Total panel (balanced) observations: 120				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X4	0.327946	0.025603	12.80897	0.0000
C	0.847168	0.005909	143.3687	0.0000
	Effects Specification			
Cross-section fixed (dummy variables)				
Period fixed (dummy variables)				
R-squared	0.782169	Mean dependent var		0.916583
Adjusted R-squared	0.724235	S.D. dependent var		0.049135
S.E. of regression	0.025803	Akaike info criterion		-4.287549
Sum squared resid	0.062583	Schwarz criterion		-3.683592
Log likelihood	283.2529	Hannan-Quinn criter.		-4.042279
F-statistic	13.50109	Durbin-Watson stat		1.887143
Prob(F-statistic)	0.000000			
Ескерту - Equation Panel Option (Eviews 10)				

Кесте Ғ.2 – PFR=f(X5) моделі

Dependent Variable: PFR				
Method: Panel Least Squares				
Date: 01/31/21 Time: 01:04				
Sample: 2015 2020				
Periods included: 6				
Cross-sections included: 20				
Total panel (balanced) observations: 120				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X5	-0.202892	0.011982	-16.93243	0.0000
C	0.994866	0.005014	198.4372	0.0000
	Effects Specification			
Cross-section fixed (dummy variables)				
Period fixed (dummy variables)				
R-squared	0.852339	Mean dependent var		0.916583
Adjusted R-squared	0.813068	S.D. dependent var		0.049135
S.E. of regression	0.021244	Akaike info criterion		-4.676349
Sum squared resid	0.042423	Schwarz criterion		-4.072392
Log likelihood	306.5809	Hannan-Quinn criter.		-4.431079
F-statistic	21.70374	Durbin-Watson stat		1.907406
Prob(F-statistic)	0.000000			
Ескерту - Equation Panel Option (Eviews 10)				

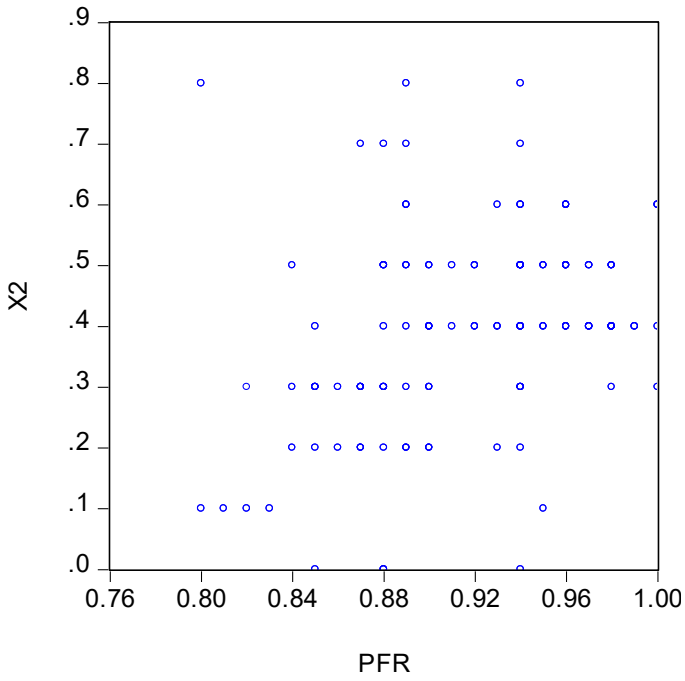
Кесте Ғ.3 – PFR=f(X6) моделі

Dependent Variable: PFR				
Method: Panel Least Squares				
Date: 01/31/21 Time: 01:10				
Sample: 2015 2020				
Periods included: 6				
Cross-sections included: 20				
Total panel (balanced) observations: 120				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X6	0.249339	0.022753	10.95830	0.0000
C	0.855537	0.006142	139.2970	0.0000
	Effects Specification			
Cross-section fixed (dummy variables)				
Period fixed (dummy variables)				
R-squared	0.737414	Mean dependent var		0.916583
Adjusted R-squared	0.667577	S.D. dependent var		0.049135
S.E. of regression	0.028330	Akaike info criterion		-4.100689
Sum squared resid	0.075441	Schwarz criterion		-3.496732
Log likelihood	272.0413	Hannan-Quinn criter.		-3.855419
F-statistic	10.55911	Durbin-Watson stat		2.179838
Prob(F-statistic)	0.000000			
Ескерту - Equation Panel Option (Eviews 10)				



Сурет Ғ.1 – X1 және PFR сәйкестік бейіні

Ескерту – Graph Scatter (Eviews 10)



Сурет Ғ.2 – X2 және PFR сәйкестік бейіні

Ескерту – Graph Scatter (Eviews 10)

ҚОСЫМША Д

Кесте Д.1 – Мемлекеттік органдардың жобалық менеджмент әдіснамасы негізінде бағдарламаларды, ұлттық жобаларды, басым шаралар мен жобаларды іске асыруға тәжірибелік дайындығын бағалау

Мемлекеттік органның аты	Баллдар жиыны (мүмкіндігінше - 100 балл)	I. Жобалық-желілік тәсілді енгізу процесіне мемлекеттік органдардың топ-менеджментін (басшылығын) тарту деңгейі									II. Мемлекеттік органдардың ашықтығы мен дайындығы
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z9
ҚР Жоғарғы соты	49	10	6	6	2	10	0	2	5	6	2
ҚР Бас прокуратурасы	39	6	6	0	6	6	5	2	0	6	2
ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігі	47	10	0	0	4	10	10	0	5	6	2
ҚР Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі	8	0	0	0	2	0	0	0	0	4	2
Ішкі істер министрлігі	31	6	6	0	4	0	5	2	0	6	2
Денсаулық сақтау министрлігі	52	6	10	6	10	10	0	0	0	6	4
Индустрия және инфрақұрылым дық даму министрлігі	67	10	6	6	10	0	10	10	5	6	4
Сыртқы істер министрлігі	11	0	0	0	2	0	5	0	0	4	0
Ақпарат және қоғамдық даму министрлігі	22	6	0	0	6	6	0	0	0	4	0
Мәдениет және спорт министрлігі	78	10	6	6	10	10	5	10	5	10	6
Ұлттық экономика министрлігі	38	6	0	6	10	0	5	0	5	6	0
Білім және ғылым министрлігі (бөлінгенге дейін)	75	10	6	10	10	10	5	2	8	10	4
Ауыл шаруашылығы министрлігі	25	0	0	6	4	6	0	0	5	4	0
Сауда және интеграция министрлігі	44	6	6	6	4	6	5	2	5	4	0
Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі	22	0	6	6	0	6	0	0	0	4	0
Қаржы министрлігі	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
Цифрлық даму, инновациялар және аэрофарыш өнеркәсібі министрлігі	59	6	6	6	6	10	5	0	10	10	0
Экология, геология және табиғи ресурстар министрлігі	27	0	0	0	10	0	5	0	8	4	0
Энергетика министрлігі	43	6	6	6	6	6	0	2	5	4	2
Әділет министрлігі	30	6	6	0	4	6	0	2	0	4	2
Астана қ. әкімдігі	18	0	0	0	8	6	0	0	0	4	0
Алматы қ. әкімдігі	38	6	6	6	4	10	0	0	0	6	0
Шымкент қ. әкімдігі	79	10	10	10	10	10	0	5	10	6	8
Ақмола облысы әкімдігі	42	6	6	6	2	6	5	2	5	4	0
Ақтөбе облысы әкімдігі	63	10	10	10	6	10	0	2	5	6	4
Алматы облысы әкімдігі	53	10	6	6	8	10	0	2	5	4	2
Атырау облысы әкімдігі	44	6	6	6	6	6	5	0	5	4	0
Шығыс-Қазақстан облысы әкімдігі	59	10	10	10	4	10	0	2	5	6	2

Д.1-кестенің жалғасы

Жамбыл облысы әкімдігі	44	6	6	6	8	10	0	2	0	4	2
Батыс-Қазақстан облысы әкімдігі	23	0	6	0	2	6	0	0	5	4	0
Қарағанды облысы әкімдігі	62	10	6	6	10	10	5	2	5	6	2
Қызылорда облысы әкімдігі	20	0	0	0	10	6	0	0	0	4	0
Қостанай облысы әкімдігі	41	6	6	6	6	6	0	0	5	4	2
Маңғыстау облысы әкімдігі	43	6	6	6	4	10	0	0	5	4	2
Павлодар облысы әкімдігі	36	6	6	6	10	0	0	2	0	4	2
Солтүстік-Қазақстан облысы әкімдігі	30	6	6	6	4	0	0	2	0	4	2
Түркістан облысы әкімдігі	38	6	6	6	10	0	0	2	0	6	2
Барлығы	1504	208	178	166	222	218	80	57	121	192	62
Орташа балл	–	5,62	4,81	4,49	6,00	5,89	2,16	1,54	3,27	5,19	1,68

Ескертулер:

1. ҚР Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының ұжымымен жасалған
2. Z1 – ҚР Президенті жанындағы МБА мемлекеттік басқарудағы жобалық менеджментті дамыту орталығымен тәжірибелік өзара іс-қимылды жүзеге асыратын мемлекеттік органның тиісті ресми шешімімен (бұйрық, өкім, қаулы, т.б.) құрылған бағдарламаларды іске асырудың жұмыс істеп тұрған Кеңсесінің болуы (орындалды - 10 балл; шешім жобасы дайындалды - 6 балл; орындалмады - 0 балл).
3. Z2 – негізгі бағыттар басшылары деңгейінде шешілмеген проблемалық мәселелерді шешуді жүзеге асыратын мемлекеттік органның тиісті ресми шешімімен (бұйрық, өкім, қаулы, т.б.) құрылған бағдарламаның басқарушы комитетінің болуы (орындалды - 10 балл; шешім жобасы дайындалды - 6 балл; орындалмады - 0 балл).
4. Z3 – мемлекеттік органның тиісті ресми шешімімен (бұйрық, өкім, қаулы, т.б.) бекітілген мемлекеттік органның жобалау қызметі Ережесінің (регламентінің) болуы (орындалды - 10 балл; шешім жобасы дайындалды - 6 балл; орындалмады - 0 балл.).
5. Z4 – мемлекеттік органның бағдарламаларды және жобаларды басқару жөніндегі қызметкерлердің мемлекеттік басқару жүйесінің ақпараттық платформасының тестілік сатысында тікелей тәжірибелік жұмыс істеу мүмкіндіктерін пайдалануы (МБЖАП-да бірде – бір қызметкер - 0 балл; 1-2 қызметкер - 2 балл; 3-5 қызметкер - 4 балл; 6-8 қызметкер - 6 балл; 9-10 қызметкер - 8 балл; 10-нан астам қызметкер – 10 балл).
6. Z5 – бағдарламаларды іске асыру офисінің басшысының МБЖБДО-мен апта сайынғы SCRUM-кездесулерге қашықтықтан форматта қатысуы (тұрақты қатысу - 10 балл; мерзімді қатысу-6 балл; қатыспау-0 балл.).
7. Z6 – жобалық менеджмент саласындағы мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттері (сертификаты бар мемлекеттік қызметшілердің саны: IPMA, PMI, PRINCE2, ISO-21500, т.б.) (0 - 0 балл; 5 - 5 баллға дейін; 5 - 10 баллдан жоғары).
8. Z7 – әдіснамаға сәйкес (18-20 бірлік) full time шарттарында БЖО қызметкерлерімен жасақталуы (0-0 балл; 50% дейін - 2 балл 100% дейін - 5 балл; 100% - 10 балл).
9. Z8 – жобалық басқару бойынша конкурсқа қатысу (1 номинация - 5 балл; 2 номинация - 8 балл; 3 номинация - 15 балл.).
10. Z9 – басшылықта өзгерістер туралы көзқарастың болуы (көру жоқ – 0 балл; ЖББ тек сәнге құрмет ретінде қарастырылады – 4 балл; басшылықтың көзқарасы бар, бірақ ресми түрде бекітілмеген - 6 балл; көзқарас ЛНҚ деңгейінде бекітілген және барлық қызметкерлерге жеткізілген - 10 балл).
11. Z10 – II. Сыртқы стейкхолдерлерге жобаларды іске асыруға қатысу мүмкіндіктерін беру және оларға ЖБАЖ тестілік сатысына қол жеткізе отырып, тиісті жобалық рөлдерді бекіту жолымен Мемлекеттік органдардың азаматтық қоғам мен бизнесті тікелей стратегиялық бағдарламаларды, ұлттық жобаларды және өзге де жобаларды іске асыру процесіне тартуға ашықтығы мен дайындығы (бірде-бір сыртқы қатысушы жоқ – 0 балл; 1-2 сыртқы қатысушы - 2 балл; 3-5 сыртқы қатысушы - 4 балл; 6-7 сыртқы қатысушы - 6 балл; 8-10 сыртқы қатысушы - 8 балл; 10-нан астам сыртқы қатысушы-10 балл)

ҚОСЫМША Е

Ұйымның ЖББ енгізуге дайындығы өлшемшарттарының салмағын айқындау

Саатидің жұптық салыстыру әдісі негізге алынды [124, с. 57-61].

Бұдан әрі салыстыру жүргізілетін критерийлердің өзі сараптамалық топта талқылау нәтижесінде бөлінген. Олар (Z1- Z10) Д-қосымшасында ұсынылған.

А және В критерийлерін есепке алу тәртібі Е.1-кестеде келтірілген. Кесте сарапшылардың сауалнама парағы негізінде құрастырылған. Бұл талдауға ҚР Ұлттық экономика министрлігі жанындағы жобалық басқару департаментінің менеджерлері мен мамандары қатарынан 5 тәжірибелі сарапшы тартылды.

Кесте Е.1 – Критерийлерді есепке алу тәртібі

А	>	В	«А» критерийін есепке алу «В»-ге қарағанда маңызды.
А	<	В	«А» критерийін есепке алу «В» критерийіне қарағанда маңызды емес.
А	~	В	1) «А» және «В» критерийлерінің маңызы бірдей. 2) «А» және «В» критерийлері салыстыруға келмейді.

Жұптық салыстыру матрицасы құрастырылған $A=\{A_{ij}\}$ (Е.2-кесте). Матрицаны толтыру шарттары:

$$A_{ij} = \begin{cases} 2, \text{егер } I > J \\ 0, \text{егер } I < J \\ 1, \text{егер } I \sim J \end{cases} \quad (И.1)$$

Е.2-кестеде сарапшылардың бірі толтырған жұптық салыстыру матрицасы келтірілген.

Ұқсас кестелер әр сарапшыдан алынған.

Кесте Е.2 – Жұптық салыстыру матрицасы (сарапшылардың бірімен толтырылған)

Критерилер	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Жол бойынша сома	Өлшем салмағы, бірлік
1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	0	11	0,11
2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0,10
3	3	0	1	1	2	2	0	1	1	1	10	0,10
4	4	1	1	0	1	1	0	1	1	1	8	0,08
5	5	0	1	0	1	1	0	1	0	1	6	0,06
6	6	1	1	2	2	2	1	1	1	1	13	0,13
7	7	1	1	1	1	1	1	1	2	1	11	0,11
8	8	0	1	1	1	2	1	0	1	0	8	0,08
9	9	2	1	1	1	1	1	1	2	1	12	0,12
10	10	2	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,11
Барлығы											144	1,00
Ескерту - Сарапшылардың бірінің сараптамалық бағалау нәтижелері (мысал)												

Әр сарапшының жұптық салыстыру кестелерін толтыру нәтижелері Е.3-кестеде. Сарапшылардың келісімділігі вариация коэффициентімен анықталды.

Кесте Е.3 – Сарапшылардың критерийлерді бағалауы

Критерилер	Сарапшы					Орташа салмағы	Орташа ауытқу	Вариация коэф.
	1	2	3	4	5			
1	0,11	0,11	0,10	0,09	0,10	0,10	0,008	0,082
2	0,10	0,12	0,11	0,09	0,09	0,10	0,013	0,128
3	0,10	0,09	0,10	0,10	0,10	0,10	0,004	0,046
4	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,000	0,000
5	0,06	0,06	0,06	0,07	0,07	0,06	0,005	0,086
6	0,13	0,13	0,14	0,14	0,14	0,14	0,005	0,040
7	0,11	0,11	0,12	0,11	0,10	0,11	0,007	0,064
8	0,08	0,07	0,06	0,07	0,07	0,07	0,007	0,101
9	0,12	0,13	0,12	0,13	0,13	0,13	0,005	0,043
10	0,11	0,10	0,11	0,12	0,12	0,11	0,008	0,075
Итого	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	–	–
Ескерту - Сараптамалық бағалау нәтижелері								

Барлық жағдайларда вариация коэффициенті 0,25 бірліктен аз, бұл сарапшылардың келісімділігінің қолайлы деңгейін көрсетеді [127, с. 3-8].

Есептеулер Excel статистикалық талдау құралдарын қолдана отырып жүргізілді.

Е.4-кестеде әр критерийдің «салмағы» (P_i) (орташа салмақ), ұпайлардағы көрінісі (Z_i) (0-ден 10-ға дейін) және олардың критерий бойынша дайындығы Д-қосымшасынан алынған өнім ($P_i \times Z_i$) (сызықтық жинақтау әдісі).

Кесте Е.4 – Ұйымдардың барлық іріктемесі үшін әрбір критерий бойынша әзірлікті есептеу

Критерилер		Критери «салмағы»										$P_i \times Z_i$
Белгіленуі	Балл бойынша көрініс	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	П10	
		0,10	0,10	0,10	0,08	0,06	0,14	0,11	0,07	0,13	0,11	1,00
П1	5,62	0,57										0,57
П2	4,81		0,49									0,49
П3	4,49			0,44								0,44
П4	6,00				0,48							0,48
П5	5,89					0,38						0,38
П6	2,16						0,29					0,29
П7	1,54							0,17				0,17
П8	3,27								0,23			0,23
П9	5,19									0,65		0,65
П10	1,68										0,19	0,19
Барлығы	40,65	0,57	0,49	0,44	0,48	0,38	0,29	0,17	0,23	0,65	0,19	3,89
Мінсіз	100	1,00	1,00	1,00	0,80	0,60	1,40	1,10	0,70	1,30	1,10	10,00
Мінсізден қалуы %	–	42,66	50,93	56,03	40,00	37,15	79,00	84,59	67,30	49,70	82,94	61,1
Ескерту - Критерийлердің сызықтық жинақтау нәтижелері												

Қажет болған жағдайда сызықтық жинақтау әдісімен әрбір жеке ұйым

үшін, мысалы, ҚР Жоғарғы Соты үшін критерий бойынша дайындықты табуға болады (Е.5-кесте).

Кесте Е.5 – Жеке ұйым үшін әрбір критерий бойынша әзірлікті есептеу (ҚР Жоғарғы Сотының мысалында)

Критерилер		Критери «салмағы»										$P_i \times Z_i$
Белгіленуі	Балл бойынша көрініс	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	П10	
		0,10	0,10	0,10	0,08	0,06	0,14	0,11	0,07	0,13	0,11	1,00
П1	10,00	1,02										1,02
П2	6,00		0,61									0,61
П3	6,00			0,59								0,59
П4	2,00				0,16							0,16
П5	10,00					0,64						0,64
П6	0,00						0,00					0,00
П7	2,00							0,22				0,22
П8	5,00								0,35			0,35
П9	6,00									0,76		0,76
П10	2,00										0,22	0,22
Барлығы	49,00	1,02	0,61	0,59	0,16	0,64	0,00	0,22	0,35	0,76	0,22	4,57
Мінсіз	100	1,00	1,00	1,00	0,80	0,60	1,40	1,10	0,70	1,30	1,10	10,00
Мінсіз ден қалуы. %	–	0,00	38,80	41,20	80,00	0,00	100,0	80,00	50,00	41,85	79,64	54,90
Ескерту - Критерийлердің сызықтық жинақтау нәтижелері												

Алынған мәліметтер бойынша 2.3 бөлімде ұсынылған дайындық бейіндері салынды.

ҚОСЫМША Ж

Х. Рамперсад тесті - мемлекеттік қызметшілердің өзгерістерге дайындығын анықтау

Хьюберт Рамперсад толтыру үшін арнайы сауалнама ұсынады [126]. Әр сұрақтың жауабы үш балдық шкала бойынша бағаланады. «Иә» жауабы 3 баллға, «белгілі бір дәрежеде» – 2 баллға, «жоқ» – 1 баллға бағаланады.

Респонденттер 85 мемлекеттік қызметші болды – ҚР 37 мемлекеттік органынан кездейсоқ іріктеу (25% орта буын басшысы, 75%-ші басшылар және басқалары).

Ж.1-кестеде барлық респонденттер толтырған кестені ұсынады.

Кесте Ж.1 – Ұйымдағы өзгерістерге қатынасы

Сұрақ	Жауап		
	иә	белгілі бір дәрежеде	жоқ
Сіздің компанияңыздың жоғары басшылығы жоспарланған өзгерістерді қолдай ма?	30	21	34
Болашақ өзгерістер процестеріне қатысушылар оларды компания үшін және өздері үшін маңызды/пайдалы деп санай ма?	27	27	31
Компанияның барлық негізгі тұлғалары шешім қабылдау процесіне қатыса ма?	21	33	31
Өзгерістер мен коучинг процесін басқару үшін құзыретті менеджер тағайындалды ма?	21	30	34
Бүгінгі компанияның топ-менеджерлер тобы өзгерістерді тиімді басқара ала ма?	21	33	31
Компания өзгерістерге тікелей қатысатын жұмысшылар талап ететін жаңа дағдыларды дамытуға тиісті назар аудара ма?	21	21	43
Сіздің ойыңызша, өзгерістерге әсер ететін барлық қызметкерлерге жоспарланған өзгерістердің себебін Мұқият түсіндіруге бола ма?	39	27	19
Компанияның корпоративтік мәдениетіне талдау жүргізілді ме, оның нәтижелері қызметкерлерге хабарланды ма?	5	21	59
Не өзгеретіні, неге және қалай өзгеретіні, өзгерістердің салдары қандай болатыны туралы жеткілікті және анық ақпарат беруге бола ма?	21	33	31
Сіздің ойыңызша, өзгеруге жеткілікті негіз бар ма?	12	21	52
Өзгерістердің барлық ықтимал қатысушыларына олардың не үшін қажет екенін айтты ма?	3	33	49
Сіздің ойыңызша, сіздің менеджерлеріңіз мүмкін «өзгерістер құрбандарына» қолдау көрсетуге дайын ба?	18	27	40
Қызметкерлер нені өзгерту керек екенін біле ме?	12	27	46
Жоспарланған өзгерістердің жақсы және жаман жақтары мұқият өлшенді ме?	15	21	49
Өзгерістерді жүзеге асырудың нақты кезеңдік жоспары бар ма?	27	30	28
Сіз өзгерістерге қарсыластарды мұқият тыңдап, проблемалар мен нақты жағдайларды зерттедіңіз бе?	45	30	10
Өткен өзгерістер барысында анықталған мәселелер шешілді ме?	18	33	34
Өзгерістерді салыстыру жүргізілді ме(ұқсас өзгерістердің басқа ұйымда қалай жүргізілгенін / жүргізілгенін талдау)?	15	42	28
Сіз қызметкерлердің өзгеруіне деген қорқыныш пен сенімсіздікті жеңе алдыңыз ба?	24	30	31
Жұмысшылардың жеткілікті саны өзгеруі мүмкін бе?	15	42	28
Ескерту - Респонденттердің жауаптарының нәтижелері бойынша автор жасаған			

Нәтижелер Ж.2-кестеде келтірілген.

Кесте Ж.2 – Өзгерістерге дайындықты бағалау нәтижелері

Көрсеткіш	Жауап		
	иә	белгілі бір дәрежеде	жоқ
Сомасы	410	582	708
Баллдары	1230	1164	708
Максимум	5100	3400	1700
Максимумға жақыны, %	24,1	34,2	41,6
Ескерту - Сауалнамаларды өңдеу нәтижелері бойынша автор жасаған			

Осылайша, максимумға ең жақын жауап «жоқ» болып табылады, бұл өзгерістерге төмен дайындықты көрсетеді.

Алынған мәліметтер бойынша 2.3-бөлімде ұсынылған дайындық бейіні салынды.

ҚОСЫМША И

Жобаларды басқару топтары үшін мінсіз құзыреттілік бейіні мен бейнесін құру

Бірінші кезеңде сарапшылар тобында талқылау барысында құзыреттердің өзі таңдалды:

1) нәтижеге бағдарлану
2) тұжырымдамалық ойлау;
3) аналитикалық ойлау;
4) тапсырыс берушіге қызмет көрсетуге бағдарлану;
5) бастамашылық;
6) басқалардың дамуы;
7) ақпаратты іздеу;
8) ынтымақтастық және тұлғааралық түсінік;
9) көшбасшы дағдылары;
10) өзіне деген сенімділік.

Басқару тобы үшін құзыреттіліктің маңыздылығы бірдей болмауы мүмкін болғандықтан, әрқайсысының салмағын бағалау жүргізіледі. Ол үшін жұптық салыстыру әдісі қолданылды. А және В критерийлерін есепке алу тәртібі И.1-кестеде келтірілген. И.1-кесте сарапшылардың сауалнама парағы негізінде құрастырылған.

Кесте И.1 – Критерийлерді есепке алу тәртібі

А	>	В	«А» критерийін есепке алу «В»-ге қарағанда маңызды.
А	<	В	«А» критерийін есепке алу «В» критерийіне қарағанда маңызды емес.
А	~	В	1) «А» және «В» критерийлерінің маңызы бірдей. 2) «А» және «В» критерийлері салыстыруға келмейді.
Ескертуе - Автор ұсынған			

Сарапшылардың бірі үшін $A=\{A_{ij}\}$ жұптық салыстыру матрицасы жасалды (И.2-кесте). Матрицаны толтыру шарттары:

$$A_{ij} = \begin{cases} 2, \text{егер } I > J \\ 0, \text{егер } I < J \\ 1, \text{егер } I \sim J \end{cases} \qquad (Л.1)$$

Әрі қарай есептеулерге ыңғайлы болу үшін критерийдің салмағы ұпайлармен де беріледі (автордың ұсынысы).

Кесте И.2 – Жұптық салыстыру матрицасы мемлекеттік басқарудағы жобаның басқару тобының құзыреттілік бейінің құру міндеттері

Құзырет	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Жол бойынша сомасы	Критерий салмағы	
												%	Балл
1	1	1	2	1	2	1	1	0	1	2	12	12,00	1,20
2	1	1	2	2	2	1	1	0	1	1	12	12,00	1,20
3	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	9	9,00	0,90
4	1	0	1	1	1	1	1	2	1	2	11	11,00	1,10
5	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8,00	0,80
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	10,00	1,00
7	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	8	8,00	0,80
8	2	2	1	0	1	1	2	1	1	1	12	12,00	1,20
9	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	11	11,00	1,10
10	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	7	7,00	0,70
Барлығы											100	100,00	10,00
Ескерту – Сараптамалық бағалау													

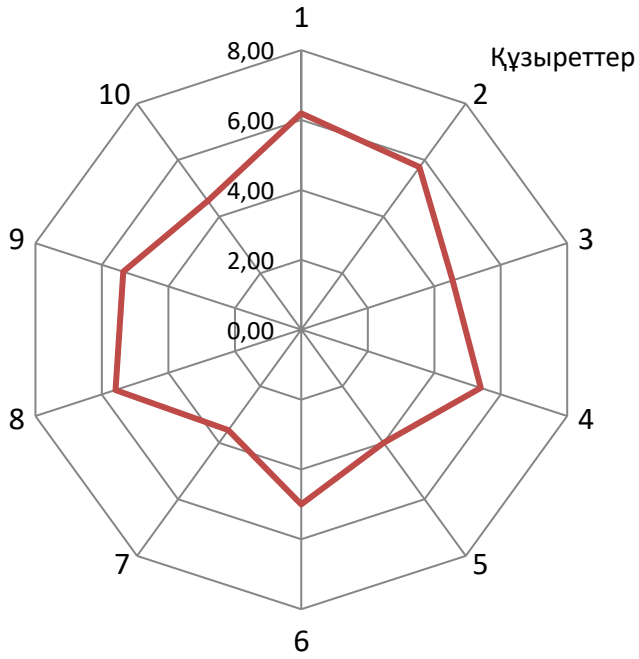
И.3-кестеде сарапшылар бойынша ұпайларды бөлу келтірілген.

Кесте И.3 – Сарапшылардың құзыреттерді бағалауы (Мемлекеттік орган жобасының басқару тобының құзыреттілік бейінін құру міндеті)

Құзырет	Сарапшы					орташа	Орташа ауытқуы	Вариация коэф.	Өлшенген баға (орташа х 5)
	1	2	3	4	5				
1	1,20	1,17	1,29	1,29	1,24	1,24	0,054	0,043	6,19
2	1,20	1,24	1,18	1,05	1,08	1,15	0,081	0,071	5,75
3	0,90	0,95	0,90	0,90	0,90	0,91	0,022	0,025	4,55
4	1,10	1,10	1,10	1,10	1,00	1,08	0,045	0,041	5,40
5	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,000	0,000	4,00
6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,000	0,000	5,00
7	0,80	0,69	0,68	0,68	0,70	0,71	0,051	0,072	3,55
8	1,20	1,00	1,05	1,12	1,22	1,12	0,094	0,084	5,59
9	1,10	1,05	1,05	1,08	1,08	1,07	0,022	0,020	5,36
10	0,70	0,95	0,95	0,98	0,98	0,91	0,119	0,131	4,56

Сарапшылардың келісімділігі вариация коэффициентімен анықталды. Барлық жағдайларда вариация коэффициенті 0,25 бірліктен аз болды, бұл сарапшылардың келісімділігінің қолайлы деңгейін көрсетеді [127, с. 3-8].

Жұптық салыстыру матрицасының нәтижелеріне сүйене отырып, басқару тобы үшін мінсіз құзыреттілік бейіні жасалды (И.1-сурет).



Сурет И.1 – Жобаның басқару тобының құзыреттілігінің мінсіз бейіні

Ескерту – Сараптамалық бағалау нәтижелері бойынша жасалды

Бұдан әрі ҚР мемлекеттік органдарында жобаның басқарушы командаларының бірінің мысалында жобалық құзыреттердің нақты бейнесін құру жүргізілді. Зерттеуді 2021 жылдың наурызында осы жұмыстың авторы жүргізді. 360 градус әдісі қолданылды. 3-тен 5 баллға дейінгі сандық баллмен. Әр қатысушы үшін ең жарқын құзыреттер бөлінген.

И.4-кестеде №1 қатысушыға бейнесін толтырудың мысалы келтірілген. Бұл қатысушы үшін «нәтижеге бағдарлану», «ынтымақтастық және тұлғааралық түсіністік» құзыреттілігі неғұрлым айқын көрінеді.

Кесте И. 4 - № 1 қатысушыны бағалау нәтижелері - 360 градус

Құзыреті	Респонденттерді 0-ден 5-ке дейінгі баллмен бағалау												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	орта ша	Орташа ауытқуы	Вариация коэф.
Нәтижеге бағдарлау	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,90	0,316	0,065
Тұжырымдамалық ойлау	4	5	3	3	3	3	5	4	3	3	3,60	0,843	0,234
Аналитикалық ойлау	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4,20	0,632	0,151
Тапсырыс берушіге қызмет көрсетуге бағдарлану	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4,70	0,483	0,103
Бастамашылық	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,20	0,422	0,132
Өзгелерді дамыту	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,10	0,316	0,102
Ақпаратты іздеу	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3,70	0,483	0,131
Ынтымақтастық және тұлғааралық түсінік	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2,30	0,483	0,210
көшбасшы дағдылары	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3,80	0,422	0,111
Өзіне деген сенімділік	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3,20	0,422	0,132
Ескертпе - №1 қатысушыға қатысты «360 градус» нәтижелер													

Ұқсас бейнелер әр қатысушы үшін толтырылады-10 портрет алынды (И.5-кесте).

Кесте И.5 – Әр қатысушының құзыреттіліктерінің бейнелері

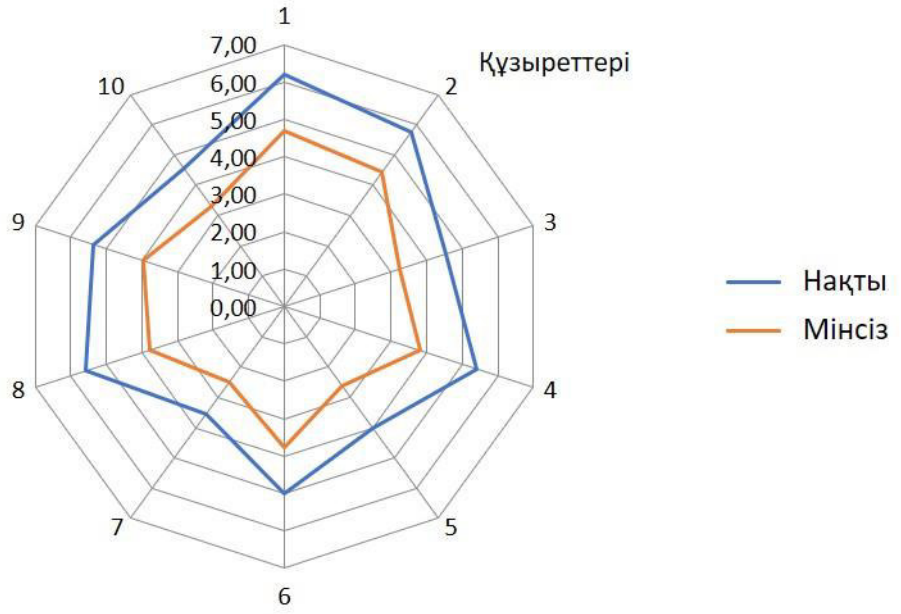
Қатысушылар	Құзыреттіліктің орташа бағасы										Сомасы
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4,90	3,60	4,20	4,70	3,20	3,10	3,70	2,30	3,80	3,20	36,70
2	4,40	3,80	3,20	4,00	3,10	3,10	3,40	2,30	3,50	3,20	34,00
3	3,85	3,10	4,00	4,20	2,40	3,10	3,20	3,60	3,60	3,20	34,25
4	2,85	3,85	3,15	3,75	2,30	4,50	3,20	3,65	3,25	3,85	34,35
5	3,90	3,60	3,70	3,85	3,15	4,15	2,30	4,80	4,10	4,65	38,20
6	3,80	4,10	2,50	3,15	4,00	3,90	3,20	4,60	4,20	4,00	37,45
7	3,00	4,25	4,20	3,10	3,60	3,65	3,80	3,50	4,00	2,90	36,00
8	3,20	4,30	4,20	2,50	3,60	3,80	4,25	2,90	2,80	3,30	34,85
9	4,00	3,30	2,50	3,60	3,80	4,50	4,15	4,10	4,10	4,00	38,05
10	4,00	4,60	4,10	2,50	3,80	3,80	4,00	2,10	3,60	3,80	36,30
Сомасы	37,90	38,50	35,75	35,35	32,95	37,60	35,20	33,85	36,95	36,10	–
Мінсіздіктен пайызы.	75,80	77,00	71,50	70,70	65,90	75,20	70,40	67,70	73,90	72,20	–
Ескерту - Команда қатысушыларына қатысты «360 градус» нәтижелері											

Мінсіздіктен алынған ауытқуды ескере отырып, өлшеу кезінде басқару тобының нақты құзыреттілік бейіні құрылды (2021 ж. наурыз) – И.6-кесте, И.2-сурет.

Кесте И. 6 - басқару тобының нақты құзыреттілік бейінің есептеу

Құзыреті	Мінсіз өлшенген балл	Мінсіз бағалаудың пайызы	Нақты өлшенген баға
Нәтижеге бағдарлау	6,19	75,80	4,69
Тұжырымдамалық ойлау	5,75	77,00	4,43
Аналитикалық ойлау	4,55	71,50	3,25
Тапсырыс берушіге қызмет көрсетуге бағдарлану	5,40	70,70	3,82
Бастамашылық	4,00	65,90	2,64
Өзгелерді дамыту	5,00	75,20	3,76
Ақпаратты іздеу	3,55	70,40	2,50
Ынтымақтастық және тұлғааралық түсінік	5,59	67,70	3,78
Көшбасшы дағдылары	5,36	73,90	3,96
Өзіне деген сенімділік	4,56	72,20	3,29

Есептелген мәліметтер бойынша құзыреттілік бейіні құрылды (И.2-сурет).



Сурет И.2 – Команданың нақты және мінсіз құзыреттілік бейіндері

Ескерту – Осы диссертацияның авторы жасаған

И.7-кестеде маңыздылығы бойынша рейтингті ескере отырып, құзыреттіліктің мінсіз деңгейінің үлестері келтірілген.

Кесте И. 7 – маңыздылығы бойынша рейтингті ескере отырып, құзыреттіліктің мінсіз деңгейінен ауытқу

Ранг	Құзырет		Мінсіз деңгейдің үлесі (пайызы)
	т.б. №	Аты	
1	1	Нәтижеге бағдарлау	75,80
2	2	Тұжырымдамалық ойлау	77,00
3	8	Ынтымақтастық және тұлғааралық түсінік	67,70
4	4	Тапсырыс берушіге қызмет көрсетуге бағдарлану	70,70
5	9	Көшбасшы дағдылары	73,90
6	6	Өзгелерді дамыту	75,20
7	3	Аналитикалық ойлау	71,50
8	10	Өзіне деген сенімділік	72,20
9	5	Бастамашылық	65,90
10	7	Ақпаратты іздеу	70,40
Ескерту - Осы диссертацияның авторы жасаған			

ҚОСЫМША К

Кірістері	Алгоритм	Жауапты орындаушы	Шығыстары
	«Жоба тұжырымдамасын әзірлеу» рәсімі		
Жобаға тапсырыс беру	Бастапқы деректер бөлігінде тұжырымдама нысанын толтыру	Жоба тұжырымдамасының менеджері	Тұжырымдама нысанын толтыру. Деректер жиналды және пайдалануға дайын
Мәселені талдау, деректерді жинау	Мәселенің мазмұны бөлігінде тұжырымдама нысанын толтыру	Жоба тұжырымдамасының менеджері	
Жобалық мақсаттар мен нәтижелерді нақтылау	Мақсаттар мен нәтижелер бөлігінде тұжырымдама нысанын толтыру	Жоба тұжырымдамасының менеджері	
Жобаның сәттілігі мен сәтсіздігінің критерийлерін анықтау	Жобаны бағалау критерийлерін тұжырымдау	Жоба тұжырымдамасының менеджері	Жоба көрсеткіштерінің нысаны
Жобаның шектеулерін анықтау	Жобаның шектеулерін тұжырымдау	Жоба тұжырымдамасының менеджері	
Баламаларды талдау	Сарапшылар тобында талқылау Жоқ Балама таңдалды ма? Иә	Сараптамалық топ	Жобаның тұжырымдамалық (эскиз алдындағы) жоспары
Сараптама тобының жұмыс хаттамасы, алдыңғы кезеңдердің нәтижелері	Белгіленген нысандағы жоба тұжырымдамасы	Жоба тұжырымдамасының менеджері	Белгіленген нысандағы жоба тұжырымдамасы
	«Жоба тұжырымдамасын қарау және бекіту» рәсімі		

Сурет К.1 – «Жоба тұжырымдамасын әзірлеу» рәсімінің алгоритмі

ҚОСЫМША Қ

Кесте Қ.1 – Ақпараттық ашықтықты арттыру бойынша ұсыныстар

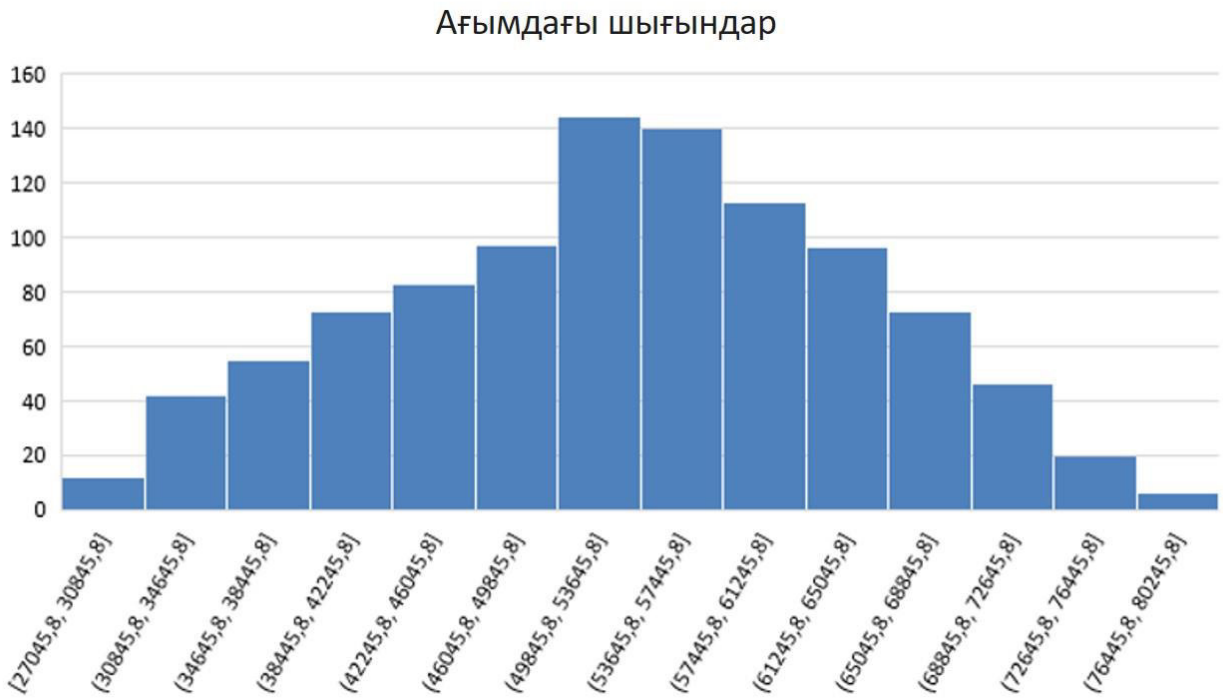
Тапсырмалар	Ұсыныстар	Сипаты	Артықшылықтары
1	2	3	4
1) стейкхолдер-лермен кері байланысты ұйымдастыру. 2) ашық есептілікті қамтамасыз ету. 3) жобалар бойынша ШҚҚЖ стейкхолдерлермен кері байланыс жүйесін қосу.	1. Ашықтық дәрежесін арттыру үшін коммуникациялық ақпараттық технологияларды пайдалану. 2. Интернет-сайтты жаңғырту. 3. Ұйымның сайтында пресс-релиздерді жариялау. 3. БАҚ-пен ұзақ мерзімді шарттар жасасу. 8. Ашықтықты арттырудың басқа түрлері (мемлекеттік орган туралы фильм, буклеттер, Кәдесый өнімдері, көрмелер және т.б.).	Интернет-сайт келесі функцияларды орындауы керек: - ақпараттық (ұйымдастыру, қызметтер туралы ақпарат, мемлекеттік қызмет алушылардың жеке кабинеті); - имидждік (бірыңғай дизайн тұжырымда масы шеңберіндегі сайттың дизайнерлік шешімі және ыңғайлы пайдаланушы интерфейсі); - интерактивті (диалогты іске асыру). Интернет-сайттан басқа, ұйымның тарихы, оның қазіргі және маңызды қызметкерлері туралы брошюраны шығару ұсынылады (егер бұл заң бойынша мүмкін болса).	Ашық коммуникациялық саясатты қалыптастыру барлық мүдделі тараптар арасындағы сенімді қарым-қатынасты қамтамасыз етеді. Ақпараттың жетіспеушілігі, сондай-ақ субъект туралы қолда бар ақпараттың сәйкес келмеуі жағдайында жұртшылық субъектінің өзін жеткіліксіз елестетуге бейім.
4) имиджді басқарудың тиімді құралын құру. 5) сенімді серіктес пен жұмыс берушінің бейнесін көрсету	1. Дағдарысты басқарудың әртүрлі коммуникациялық іс-шаралары: заңнама мен қоғамдық пікірдің өзгеруін бақылау және болжау. 2. БАҚ-пен қарым-қатынас. 3. Ұйым туралы тақырыптық Жарияланымдар. 4. Конкурстарға, рейтингтерге қатысу (сарапшы, Инфраньюс, Форбс, Инфолайн, РБК және т.б.). 5. Өмір сүру сапасын бағалау және қызметкерлердің табыс деңгейін бақылау. 6. ЖОО түлектері арасындағы Бос орындар жәрмеңкелеріне қатысу. 7. Оқу орындарымен өзара іс-қимыл, мысалы, мамандарды, спорттық команданы мақсат ты даярлауға демеушілік жасау.	Кез келген мемлекеттік орган – бұқараның назарында, БАҚ назарында болатын ұйым. Сондықтан кез-келген уақытта ол қоғамдық айыптау объектісіне айналуы мүмкін. Сондықтан дағдарысты басқару кез-келген уақытта мұндай қауіпке қарсы тұруға дайын болуы керек.	Аталған іс-шаралар мақсатты аудиторияда ұйымның (мемлекеттік органның) оң имиджін қалыптастыруға арналған. Позитивті имидж стейкхолдерлердің сенімін қалыптастыруды қамтамасыз етеді және жобалардан ықтимал тәуекелдердің салдарын азайтады. Үздік мамандарды тартуға және сақтауға ықпал етеді. Бұл жалпы имидждің бір бөлігі. Қызметкерлер үшін ынталандырушы рөл атқарады.

Қ.1-кестенің жалғасы

1	2	3	4
	8. Мемлекеттік орган туралы пікірлер мониторингі. Теріс пікірлер бойынша талдау және шаралар қабылдау.		
6) жобалардың жеке инвесторларын және МЖӘ серіктестерін тарту және ұстап қалу.	1. Есепті ақпаратты ашық қолжетімділікте орналастыру. 2. Ұйымның ықпалды қызметкерлерінің жарияланыммен ашық сараптамалық зерттеулерге қатысуы	Ашықтық стратегияны басқару процесінің Әлеуметтік және коммуникациялық сапасының көрсеткіші болып табылады. ол мемлекеттік органның сыртқы ортамен қарым-қатынасын сенімнің жаңа деңгейіне көтереді.	Ұйымның жай-күйі және оның болашаққа арналған жоспарлары туралы деректердің ашықтығы мен қолжетімділігі қарым-қатынас (жобалардағы МЖӘ) құру мүмкіндігін қарастыратындардың барлығының санасында сенімділік тудырады.
7) стратегиялық шешімдер қабылдауды жеңілдету.	ШҚҚЖ-не кері байланыс құралдарын қосу	Модульдерден тұратын ШҚҚЖ моделі: - сараптама комитеті; - ақпараттық-бағдарламалық негіз (деректер базасы және жобалық тәуекелдерді басқару бойынша); - кері байланысты өңдеу модулі.	Жобалық шешімдердің сапасын арттыру
Ескерту - Автор ұсынған			

ҚОСЫМША Л

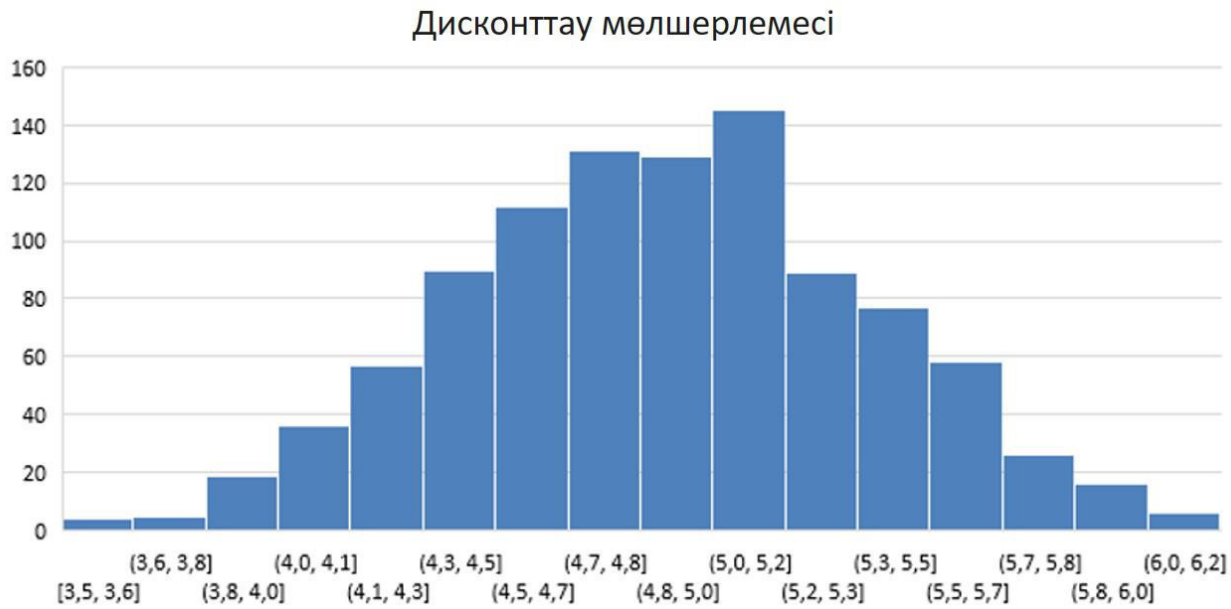
Монте-Карло талдауы үшін бастапқы факторлардың таралу бейіндері



Сурет Л.1 – Ағымдағы шығындарды бөлу функциясы, мың тг. (үшбұрышты үлестіру)



Сурет Л.2 – Тоқсандық үнемдеуді бөлу функциясы, мың тг. (қалыпты үлестіру)



Сурет Л.3 – Тоқсандық дисконттау мөлшерлемесін бөлу функциясы, % (қалыпты бөлу)

Ескерту – Диаграммалар Microsoft Excel және VBA модельдеу мүмкіндіктерімен жасалған

ҚОСЫМША М

Әлеуметтік әсер көрсеткіштерін есептеу

Әлеуметтік инвестициялар индексі

Әлеуметтік инвестициялар индексін (IK_i) есептеу үшін [140, с. 92-105] (М.1) формуласы қолданылды:

$$IK_i = \left[\frac{1}{m}\sum_{i=1}^{m} X_i\right] \times 100\%, \qquad (\text{М.1})$$

мұнда m – көрсеткіштер саны;

X_i - бульдік айнымалы, егер 1-ші белгі болса және 0-ге тең болса, i-ші белгі жоқ болса. Бастапқыда сауалнама парағында сарапшыларға белгіні 10 балдық шкала бойынша білдіру ұсынылды. Әрі қарай, егер сарапшы 0-5 балл берсе X_i «0» мәні анықталды, егер 6-10 балл болса - X_i «1» мәні анықталды

Сарапшылар тобында талқыланғаннан кейін IK_i есептеу белгілері ретінде ҚР мемлекеттік органдарының жобалары стейкхолдерлерінің мүдделері таңдалды (1.1-бөлімнен тарауды қараңыз). Әрбір сарапшыдан бульдік айнымалысы үшін мәндер беру сұралады (М.1, М.2-кестелер).

Кесте М.1 – Өзгерістер енгізілгенге дейін әлеуметтік инвестициялар индексін сараптамалық бағалау

Көрсеткіш	Сарапшы				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
Жоба командасы					
Жобаға қатысу кезінде табыс деңгейін айтарлықтай арттыру	1	1	0	0	0
Мансап сатысында алға жылжу мүмкіндігі	0	1	1	0	0
Жаңа тәжірибе алу мүмкіндігі	0	0	1	0	0
Әлеуметтік мәртебеңізді көтеру мүмкіндігі	0	1	1	1	0
Мемлекеттік орган қызметкерлері					
Ұжымдық KPI орындау кезінде табыс деңгейін арттыру	0	1	1	0	0
Мемлекеттік орган басшылығы					
Жаңа тәжірибе алу мүмкіндігі	1	1	1	0	0
Жобаның кестесі мен бюджетін сақтау	1	0	0	0	0
Жобаның мақсатын орындау	1	0	0	0	0
Ұжымдық KPI орындау кезінде табыс деңгейін арттыру	0	0	0	0	0
Ұйымның көрсеткіштерін жақсарту	0	0	0	0	0
Мемлекеттік органға тиесілі министрлік, ведомство					
Қойылған мақсаттарды, міндеттерді, стратегиялық жоспарларды орындау	0	0	0	0	0
Жобаның кестесі мен бюджетін сақтау	0	0	0	0	0
Жалпы мемлекет					
Басқару тиімділігінің көрсеткіштерін жақсарту	1	1	0	0	0
Салықтар есебінен бюджетті толықтырудың өсуі	1	1	0	0	1
Мемлекеттің инновациялық дамуының стратегиялық міндеттерін орындау	0	0	1	0	1
Мемлекеттік органдар жобаларының қызметтерін тұтынушылар					
Мемлекеттік қызметтердің күтілетін және нақты сапасының сәйкестігі	0	1	1	0	0

М.1-кестенің жалғасы

1	2	3	4	5	6
Әріптестер, мемлекеттік органдардың жобалары үшін ресурстар жеткізушілер					
Мемлекетпен әріптестік арқылы өзінің бәсекеге қабілеттілігін нығайту мүмкіндігі	0	1	0	0	0
Жобада ақша табу мүмкіндігі	1	1	0	0	0
Қосымша тәжірибе жинақтау мүмкіндігі	0	1	1	0	0
Төлем мерзімдері және Шарт талаптарын сақтау бойынша талаптар	0	0	0	0	0
Әлеуметтік және қоғамдық топтар. Жалпы халық					
Әлеуметтік көрсеткіштерді жақсарту: экология, әлеуметтік әділеттілік және т. б.	1	0	0	0	0
IK_i сарапшы бойынша, %	38,10	52,38	38,10	4,76	9,52
IK_i орташа, %	28,57				
Ескерту - Сараптамалық бағалау нәтижелері					

Кесте М.2 – Өзгерістер енгізілгеннен кейін әлеуметтік инвестициялар индексін сараптамалық бағалау

Көрсеткіш	Сарапшы				
	1	2	3	4	5
Жоба командасы					
Жобаға қатысу кезінде табыс деңгейін айтарлықтай арттыру	1	1	1	1	1
Мансап сатысында алға жылжу мүмкіндігі	1	1	1	0	0
Жаңа тәжірибе алу мүмкіндігі	1	1	1	1	1
Әлеуметтік мәртебеңізді көтеру мүмкіндігі	0	1	1	1	0
Мемлекеттік орган қызметкерлері					
Ұжымдық KPI орындау кезінде табыс деңгейін арттыру	1	0	1	0	1
Мемлекеттік орган басшылығы					
Жаңа тәжірибе алу мүмкіндігі	1	1	1	1	1
Жобаның кестесі мен бюджетін сақтау	1	1	1	1	0
Жобаның мақсатын орындау	1	1	1	1	0
Ұжымдық KPI орындау кезінде табыс деңгейін арттыру	1	0	1	0	1
Ұйымның көрсеткіштерін жақсарту	1	1	1	0	0
Мемлекеттік органға тиесілі министрлік, ведомство					
Қойылған мақсаттарды, міндеттерді, стратегиялық жоспарларды орындау	0	0	1	0	1
Жобаның кестесі мен бюджетін сақтау	1	1	0	1	1
Жалпы мемлекет					
Басқару тиімділігінің көрсеткіштерін жақсарту	1	1	0	1	0
Салықтар есебінен бюджетті толықтырудың өсуі	1	0	0	1	1
Мемлекеттің инновациялық дамуының стратегиялық міндеттерін орындау	0	1	1	1	1
Мемлекеттік органдар жобаларының қызметтерін тұтынушылар					
Мемлекеттік қызметтердің күтілетін және нақты сапасының сәйкестігі	0	0	1	1	1
Әріптестер, мемлекеттік органдардың жобалары үшін ресурстар жеткізушілер					
Мемлекетпен әріптестік арқылы өзінің бәсекеге қабілеттілігін нығайту мүмкіндігі	1	1	0	0	1
Жобада ақша табу мүмкіндігі	1	1	1	0	1
Қосымша тәжірибе жинақтау мүмкіндігі	1	1	1	1	1
Төлем мерзімдері және Шарт талаптарын сақтау бойынша талаптар	0	1	0	1	1
Әлеуметтік және қоғамдық топтар. Жалпы халық					
Әлеуметтік көрсеткіштерді жақсарту: экология, әлеуметтік әділеттілік және т. б.	1	1	1	0	1
IK_i сарапшы бойынша, %	76,19	76,19	76,19	61,90	71,43
IK_i орташа, %	72,38				
Ескерту - Сараптамалық бағалау нәтижелері					