

Нұрсейтова Г.Б.,
Есмұрзаева А.Б.

Қазақстандағы жобалық басқарудың ерекшеліктері мен даму келешегі

Жобаларды басқарушы қазақстандық мамандар ұйым жобаларын стратегиялық басқаруда ғылыми әдістемелерді қолдану сұрақтарына аса назар аудармайды. Жобаларды басқарудың интеграциялық жүйесі – жүзеге асыруға ұзақ уақытты талап ететін ұйымның жүйесі ретінде қарастырылмайды. Көп жағдайда кәсіпорын іс-әрекетінің тиімділігін жоғарылататын үрдіс ретінде қарайды.

Мақалада қазіргі заманғы жобалық менеджменттегі дүниежүзі мойындаған сертификаттау мен аккредиттеу стандарттарының Қазақстан экономикасының бәсекеге қабілеттілігін арттырудағы орны қарастырылады. Жобалық менеджмент әдістемесінің кең қолданылуы Қазақстан дамуының индустриалды-инновациялық стратегиясының жүзеге асырылуының ең тиімді механизмі болуы қажеттілігі талданады.

Түйін сөздер: жоба, жобаларды басқару, жобалық басқару, жобалар нарығы, консалтинг, мемлекеттік бағдарлама, индустриалды-инновациялық даму.

Nursiytova G.B.,
Esmurzaeva A.B.,

Features and prospects of development of project management in Kazakhstan

Project management Kazakh experts underserved pay attention to strategic project management organization for scientific and methodological level. Integration of project management systems are not considered as an organizational process, requiring a long lead time, and all the more as the process of improving enterprise efficiency.

Today project management with the international standards and certification became the bridge between Kazakhstan and the developed countries. In turn it influences the level of competitiveness of the country. Use of methodology of project management effectively influences development industrial and innovative strategy of Kazakhstan.

Key words: project, project management, market of project, consulting, government programs, industrial-innovative development.

Нұрсейтова Г.Б.,
Есмұрзаева А.Б.

Особенности и перспективы развития проектного управления в РК

В управлении проектами казахстанские специалисты в недостаточной степени уделяют внимание вопросам стратегического управления проектами организации на научно-методологическом уровне. Интеграция систем управления проектами не рассматривается как организационный процесс, требующий длительного времени реализации, а все больше как процесс повышения эффективности деятельности предприятия.

На сегодняшний день проектный менеджмент с мировыми стандартами и сертификацией стал мостом между Казахстаном и развитыми странами. В свою очередь, он влияет на уровень конкурентоспособности страны. Использование методологии проектного менеджмента эффективно влияет на развитие индустриально-инновационной стратегий Казахстана.

Ключевые слова: проект, проектное управление, управление проектами, проектный рынок, консалтинг, государственные программы, индустриально-инновационное развитие.

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ЖОБАЛЫҚ БАСҚАРУ- ДЫҢ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ МЕН ДАМУ КЕЛЕШЕГІ

Жұмыстың өзектілігі. Қазақстандағы жобалық басқарудың қазіргі жағдайы дамудың бастапқы дәрежесінде тұр. Біріктірілген басқару жүйесін қолданатын, жоғары білікті жобалық менеджерлері бар ұлттық компаниялар жоғары нәтижелерге жетеді. Дегенмен, елде бірқалыпты жобалық басқаруды дамыту, кеңінен қолдану бір жүйеге қойылмаған, жобалық басқаруда бірегей ұлттық стандарт жоқ. Сонымен қатар Қазақстандағы жобалық басқаруды толық деңгейде зерттеп, нарықтағы қазіргі жағдайын анықтау үшін ақпарат жеткіліксіз.

Жұмыстың мақсаты мен міндеттері. Зерттеу жұмысының негізгі мақсаты Қазақстан Республикасындағы жобалық басқарудың қазіргі жағдайын талдап, даму келешегін анықтау болып табылады.

Қазақстан – экономикасы жас мемлекет болғанына қарамастан, тәуелсіздік алғаннан бастап қазіргі уақытқа дейін үлкен жетістіктерге жетіп отыр. Елдің индустриалды-инновациялық даму тұжырымдамасы әлемнің бәсекеге қабілетті, дамыған мемлекеттері қатарына қосылуға бағытталған. Ел Үкіметі түрлі көлемдегі жобалардың жүзеге асырылуына қыруар қаражаттар бөліп отыр. Бұл көрсеткіштер мен осы іс-әрекеттердің нәтижесі 2017 жылы өтетін ЕХРО-2017 халықаралық көрмесінде мәлім болады. Мазмұны жағынан түрлі жобалардың, соның ішінде инновациялық жобалардың тиімді жүзеге асырылуы, ең алдымен, оны түсіну және басқаруда жаңа әдістер мен технологияларды дұрыс қолдана білуге байланысты.

Нарықта жобалық басқару әдістері мен құралдарын өз компаниясын басқаруда тиімді қолданып жүрген ұйымдар мен компаниялар баршылық. Сонымен қатар жобаларды басқару бойынша оқыту және консалтинг қызметтерін жүргізу компаниялары жұмыс жасауда. Халықаралық жобалық менеджмент институттары мен олардың филиалдары да Қазақстан нарығында кең таралып, дамуда. Дегенмен, жоғарыда атап өткендердің арасында тығыз коммуникация, ұйымдық және экономикалық қарым-қатынас механизмдері орнатылмаған.

Қазақстанда жобалық басқаруды дамыту ғылымда және тәжірибеде жаңа бағыт болып саналады. Сол себепті жобалық басқарудың мәселелері мен даму ерекшеліктері туралы мәліметтер жеткіліксіз. Әрі статистикалық және басқа да мемле-

кеттік құжаттар ресми көрсетілмегендітен, жобалық басқарудың қазіргі жағдайы мен даму келешегі туралы зерттеу жұмыстарын жүргізуге кедергі болып отыр.

ҚР жобалық басқару нарығын зерттеу және талдау келесі бағыт бойынша жүргізілді:

мемлекеттік жобалар нарығы;

жобаларды басқару бойынша оқыту және кеңес берумен айналысатын консалтингтік компаниялар нарығы;

ҚР кәсіпорындарында жобаларды басқару жүйесін енгізіп жатқан ақпараттық технологиялар нарығы.

Мемлекеттік жобалар нарығы мемлекеттік бағдарламалар мен үлкен ұлттық жобаларды біріктіреді. Негізінен, мемлекет тарапынан көптеген жобаларды жүзеге асыру қарастырылған. Мәселен инфрақұрылыс, зауыт және көпқабатты үйлерді салу құрылыстары [1]. 2010 жылдан бастап 2014 жыл аралығында бағдарламаларды белсенді жүзеге асыру посткризистік кезеңге сай келді. Бүгінгі күнде 45 белсенді жүргізіліп отырған мемлекеттік бағдарлама бар [2].

Мемлекеттік бағдарламалар экономиканың барлық саласы мен әлеуметтік салаларды қамтып отыр, яғни бәсекелестік пен басқару тиімділігін жоғарылатуға, халық өмірінің және әлеуметтік жағдайын жақсартуға бағытталған. Әрбір бағдарламада өзінің мақсаты, миссиясы, міндеттері және белгіленген бағдарламаны жүзеге асырушы жобалары бар. Барлық саланы дамытушы бағдарлама – индустриалды-инновациялық дамуға негізделген мемлекеттік бағдарлама. Бағдарламаның мақсаты – ұлттық инновациялық жүйені құру. Өз кезегінде бұл жүйе – инновациялық-технологиялық дамуды басқару жүйесінің тууына түрткі болып, экономикалық бәсекелестікті жоғарылатады, жоғары техникалық шағын және орта бизнесті, аймақтар мен түрлі салаларды инновациялық дамытады, елдің ғылыми және инжинирингтік потенциалын көтереді [3].

Жоғарыда атап өткен мақсаттардан шығара келе, бағдарлама экономиканың тиімді өсуін қамтамасыз ету керек. Қазіргі таңда индустриализация картасы 13 негізгі бағыттың 875 жобасын біріктіреді (1-сурет). Бұл жобалар бойынша жұмыс жасайтын еңбек ресурстары 78 мың адамды құрайды [4].

1-суретте көрсетілгендей, жобалардың басым бөлігі ауылшаруашылық өндіріс және оны өңдеу және құрылыс индустриасына тиесілі. Көпшілік жобалар Оңтүстік Қазақстан облысына тиесілі (150 жоба), сонымен қатар Павлодар облысы (83), Ақтөбе облысы (82), Қостанай облы-

сы (82). Бұл көрсеткіштерден шығатын нәтиже, көп қаражатты машина құрылысы, энергетика, химиялық өнеркәсіп салаларына және инфрақұрылысты аймақтарға бөлу қажет.

Жобаның пайда болуы екі жақтан жүзеге асырылады, жоба инициаторы – мемлекеттік холдингтер, қорлар, ұлттық кәсіпорындар.

Жоғарыда атап өткендей, бағдарламалардың белсенді жүзеге асырылуы посткризистік кезеңге сай келіп отыр. Бұл кезеңде экономика қалыпты жағдайға түсе бастайды. Кризиске дейінгі кезеңде, ешқандай бағдарламалар мен жобаларсыз, ІЖӨ бір қалыпты өсіп отырған. Бұдан байқайтынымыз, мемлекеттік бағдарламаларды жүзеге асыруға бағытталған қаражаттың басым бөлігі 2010-2011 жылдары жұмсалып кетті. Саралай келе шығатын нәтиже – мемлекеттік бағдарламалар мен жобалар экономиканың қалыпты дамуына әсерін тигізеді және маңызды фактор ретінде мемлекет тарапынан экономиканы бірқалыптандыру мақсатында туып отырады. Сонымен қатар мемлекеттік жобалар мен бағдарламалар арқасында елдегі еңбек ресурстарының мәселесі шешіліп, жұмыссыздық сияқты көрсеткіштердің төмендеуіне септігін тигізеді [5].

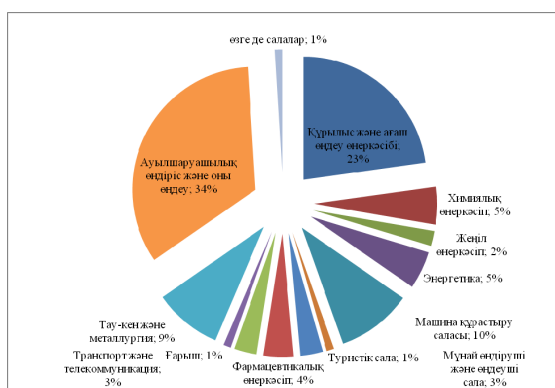
Экономиканың өсуін сақтауда Үкімет әрдайым салалардың дамуы үшін түрлі жобаларды іске қосып отыруы керек. Бұл өз кезегінде елдегі жобалық басқарудың тәжірибелік және ғылыми-әдістемелік деңгейде дамуына тетік болады.

Қазақстанда жобалық басқаруды пайдаланудың оң тәжірибесі «Қазақтелеком» АҚ, «ҚазМұнайГаз» АҚ, Қазақстан Республикасы Ұлттық ғарыш агенттігінде және т.б. кездеседі. Қазақстанда мемлекеттік қаражат есебінен жүзеге асырылатын жобаларды іске асыру кезінде жобалық басқарудың қазіргі стандарттарын (технологияларын) міндетті түрде пайдалануды көздейтін нормалардың енгізілгені орынды әрі қажет деп есептейміз. Яғни жобалық менеджмент мыналарды іске асыруға:

А. Қабылданған бағдарламалық құжаттарға сай жобалардың барлық мақсаттарына барынша қол жеткізуге мүмкіндік береді. Жобалық басқару жобаны шектелген бюджеттің аясында, мерзімінде және сапалы түрде мақсатына қолжеткізуге бағытталған әрекеттердің жиынтығы ретінде қарастырады. Жоба жетекшісі мақсатқа қол жеткізу арнайы құралдар пайдаланады.

Ә. Бірыңғай стандартпен басқару жүйесін құруға мүмкіндік береді. Алғашында маңызды емес сияқты көрінгенімен, тәжірибе көрсетіп отырғандай, бұл өте өзекті мәселе болып саналады. Қазақстанда қандайда бір жобаны (мек-

тептер мен ауруханаларды салу, өндірісті жолға қою, қазба орындарынан кен шығару, ғарыштық спутникті ұшыру, фильм түсіру және т.б.) іске асыру кезінде жобалық басқарудың элементтері пайдаланылады: жоспар құрылып, жұмыстар осы жоспарға сәйкес жүргізіледі. Алайда, мәселе әркім оны өзінше жасауында болып отыр, сондықтан қателіктер де болып тұрады, ал бұл өз кезегінде уақытты, қаржы мен сапаны жоғалтуға алып келеді. Жобалық басқарудың негізгі ұтымды тұстарының бірі – жобалардың әркелкі болуына қарамастан, жұмыс пен басшылықтағы бір жүйелілік. Адамға деп бағдарланған істердің жүйеге бағдарланғандарына қарағанда, анағұрлым осал болып келетінін естен шығармау керек. Алғашқы жағдайда барлығы адамға байланысты болып келеді, ол ауырып, не болмаса кетіп қалса, оның орнын басатын лайықты біреуді табу қиынға соғуы мүмкін. Сонымен бірге басшының біліктілігі жеткіліксіз болса, бұл да жобаның табысты орындалуына келеңсіз әсер етеді. Әрі кадрларды ауыстыру мәселесі де аса алаңдаушылық тудырмайды, себебі жаңа келген адам жүйемен стандарттарға сүйене отырып, жұмыстарды ойдағыдай жалғастыра береді. Біртұтас жүйе басшының үлкен қателікке бой алдыруына жол бермейтін тежеуші фактор ретінде қызмет атқаратынын айта кету керек [6].



1-сурет – Индустриализация картасы бойынша жобалардың жүзеге асырылу бағыттарының үлесі
Ескерту: [7] әдебиет негізінде автормен жасалған

Б. Жоба іске асырылатын уақытта нақты бақылауды жүзеге асыруға мүмкіндік береді. Жобалық басқарудың стандарттарына сәйкес, бір жоба бірнеше шағын міндетерге бөлініп, солардың әрқайсысын іске асыру жөнінде егжей-тегжейлі жоспар әзірленеді. Жоспарда жұмыстардың кестесі, сондай-ақ белгіленген мақсаттарға қол жеткізудің қатаң кестесі қамтылады. Яғни бұл тек

аралық мақсаттардың ғана емес, сонымен бірге жұмыстарды іске асырудың аралық индикаторларының да болатындығын көрсетеді. Бұл, өз кезегінде, жобаның іске асырылу тиімділігіне барабар бақылау жүргізуге, ал егер қиындықтар туындап жатса, соған орай дер кезінде әрекет етіп, жағдайды түзету бойынша қажеті іс-қимылдарды орындауға мүмкіндік береді.

Біртұтас стандарттар енгізілген жағдайда мемлекеттік қаржылық бақылау органдарының жұмысы жеңілдеп қалар еді, өйткені жұмыстарды орындаудың міндетті индикаторлары мен стандарттары болатын болса, бақылауды қысқа мерзім ішінде әрі оған саны жағынан аз ғана тексерушілерді тартып жүзеге асыруға болады. Тәжірибе көрсетіп отырғандай, қазіргі уақытта жобаны қаржылық бұзушылықсыз іске асыруға болғанымен, сонымен бірге табыстылықтың нақты аралық индикаторлары болмағандықтан ол тиімсіз болуы да мүмкін. Сол себепті, іске асырылып жатқан жекелеген жобалардың табыстылығы мен тиімділігін объективті бағалау қаржылық бақылау органдары үшін қиынға соғады. Сондай-ақ бірыңғай стандарттарды енгізу жоба басшыларының оны тікелей жүзеге асыру барысындағы жұмыстарын объективті бағалауға мүмкіндік береді, яғни бұрынғыдай жобаларды іске асырудың қорытындысы бойынша мақсаттарына қол жеткізбегеніне немесе орындамағанына қатысты бағалап жатпайды.

В. Жобаларды іске асырудың тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді [8].

Ішкі бизнес-процестер. Жобалық басқаруды дамытудың ұйымдар мен компаниялардың технологиялық жетілуін арттырудың басты тежегіш факторы – жобаларды басқару бойынша стандарттардың болмауы. «Бизнес-жол картасы – 2030» мемлекеттік бағдарламасы аясында жобаларды іске асыруға кірісе отырып, Қазақстан «жоба», «жобалар мен бағдарламаларды басқару» ұғымдарын мемлекеттік деңгейде нормативтік құжаттармен бекітіп алған жоқ. ҮИИД бағдарламасында тек операциялық (өндірістік) қызметтерді реттеуге қатысты техника-технологиялық стандарттарды жетілдіру жоспарланған.

«Персоналды үздіксіз оқыту және дамыту» аспектісі. ҮИИД мемлекеттік бағдарламасымен Бизнес жол картасы 2020-ны іске асыру аясында жоғары білікті жобаларды басқарушылар тапшылығы өсе түсуде. Қазіргі уақытта мемлекет орасан зор ресурстарды Жобаларды басқару саласында сертификаты жоқ отандық мамандарға немесе өз жұмыстарында ағылшын тіліндегі стандарттарды пайдаланатын шетелдік маман-

дарға сеніп тапсыруға мәжбүр. Бұл ағылшын терминдерін мемлекеттік және орыс тілдерінде бірыңғай түсініп, қолдануға айтарлықтай кедергі келтіріп отыр.

Жобалық қызметтердің мемлекет көлемінде жүргізілуінің маңыздылығы, қандай мәселелерді шешуге болатынын жүргізілген талдау көрсетіп отыр. Бұдан келесі нәтижелерді көреміз:

мемлекеттік бағдарламалар мен жобалардың жүзеге асырылуы экономиканың қалыпты дамуында маңызды рөлге ие. Мемлекет әрдайым экономика салаларының дамуы үшін жаңа бағдарламалар мен жобаларды енгізіп отыр, бұл өз кезегінде елдегі жобалық басқарудың факторы болып табылады;

Жобалық басқару әдістерінің дамуы ҚР кәсіпорындары мен ұлттық компаниялардың басқару қызметінің дамуына негіз болады;

Мемлекеттік бағдарламалар мен жобалардың үздіксіз жүзеге асырылуы Қазақстандағы жобалық басқарудың маңыздылығын арттырады және жобалық басқаруды дамытудың ұлттық институтын құрудың басты аргументі болып табылады.

Біздің елімізде институционалды жобалық басқаруды дамытуға жеткілікті потенциал бар және оның интенсивті дамуына қажеттілікті түсіну ел үкіметінің бірінші кезекті шешуді талап ететін мәселесі болу керек.

Зерттеу жұмыстарынан келесідей нәтижелер мен шешімдер анықталды:

Жоба, жобаларды басқару, жобалық басқару түсініктеріне анықтама беріп, олардың мәнін толығымен ашып, бұл түсініктердің айырмашылығы анықталды. Жобаға берген анықтамалардың бәрінде дерлік жоба және жобалық іс-әрекеттерге тән уақыт, ресурс, сапа секілді түбегейлі параметрлері бар. Бұл жобаның классикалық шарттары мен мінездемелері құрылыс, инновация, ғылым салаларында белсенді қолданылады. Дегенмен, жаһандық өзгерістер динамикасы менеджмент және үрдістерді басқару сұрақтарын қайта қарауды талап етеді. Осыған байланысты бұл зерттеуде жобаға тиісті шарттар келесідей ерекшеліктермен толықтырылады: бірегейлік, шектеулілік, тығыздылық. Бұл ерекшеліктерден шыға келе, келесі белгілерді сипаттайтын іс-әрекет түрлері анықталады:

нақты мақсаттар мен белгілі нәтижелерге жетуге бағытталған іс-әрекеттер;

бір-бірімен өзара қатысты, әртүрлі іс-әрекеттерді үйлестіру;

басы және соңын анықтауда уақытқа белгіленген шектеулілік.

Біздің талдауларымыздың жиынтығы жоба түсінігіне заманауи контексте келесі анықтама-

ны береді: жоба – өмірдің түрлі саласында жүзеге асырылатын, белгіленген уақыт шегінде нақты бір мақсатқа бағытталған бірегей қайталанбас іс-әрекет.

Жобаларды басқару жобалық іс-әрекеттердің оңтайлы нәтижеге жетуге мүмкіндік береді. Жобаларды басқару іс-әрекет ретінде жоба ерекшеліктеріне назар аударады және жоба ерекшеліктерінің жиынтығын басқаратын барлық құралдар арсеналы, әдістермен қамтамасыз етеді. Сөйтіп, біз жобаларды басқару мәніне адам іс-әрекетінің тиімді басқарушысы деп анықтама береміз (қажетті құралдар мен әдістерді қолдануды есепке ала отырып).

Зерттеу жұмыстары нәтижесінде еліміздегі компаниялар мен ұйымдардың ұйымдық-басқарушылық тиімділігіне, жүзеге асырылып отырған жобалардың нәтижелілігіне әсер етуші келесідей факторлар анықталды:

Тұрақтылық факторы. Көптеген үлкен компаниялардың менеджерлері көп жағдайда басқару тиімділігін, іс-әрекеттің сапасын жоғарылату, жұмыстарды тұрақтандыру мақсатында жаңа жүйелерді енгізу немесе интеграциялау шешімін қабылдайды. Ал жұмыстың тұрақтылығы енгізілген жүйенің қолданылу мерзіміне байланысты болады. Менеджерлер қымбат бағдарламалық кешендерді, жүйелерді сатып алып, компанияға енгізуге тырысады, олардың ойынша «қымбат болған сайын тиімді болады». Нәтижесінде арзан, бірақ заманауи платформаларда, бағдарламалау тілінде жазылған отандық өнімдерден бас тартады.

Қауіпсіздік факторы. Жүйе қызметінің бірінші дәрежелі міндеттерінің бірі – мәліметтер қауіпсіздігі. Отандық компаниялар менеджерлері мәліметтерді сақтау, бақылау үдерістерін дербес басқаруды жөн көреді, ал ол өз кезегінде шығынды көбейтеді. Мәліметтерді сақтау және олардың құпиялылығын сақтау мәселесі қазіргі күнге дейін өзекті болып келеді. Бірде бір бағдарламалық жасақтама априорийі 100 пайыз қауіпсіздікті қамтамасыз етпейді.

Іскерлік қолайлылық факторы. Бұл фактор компаниядағы, жоба командасындағы еңбек ресурстарының бағдарламалық жасақтаманы немесе жаңа жүйені қолайлы қолдана алу дайындығын көрсетеді.

Жоғарыда айтылғандарды жүйелей келе, күрделі, қымбат бағдарламалар мен жүйелер әр уақытта да жоғары нәтиже көрсете бермейді деуге болмайды.

Жобалық басқарудың қазіргі уақыттағы дамуына жасалған талдаудың нәтижесі бойынша келесі факторларды анықтадық:

Мемлекеттік бағдарламалар мен жобалардың жүзеге асырылуы ел экономикасының тұрақтылығын сақтайды. Бұл дамудың мемлекеттік бағдарламалар мен жобаларға тәуелділігін көрсетеді. Ал мемлекеттік бағдарламаларды жүзеге асыру жобалық басқаруды талап етеді. Бұл өз кезегінде Қазақстандағы жобалық басқарудың жылдам дамуына мүмкіндік береді.

Жүзеге асырылуында жобалық басқаруды талап ететін мемлекеттік бағдарламалар экономиканың түрлі саласына бағытталған, ал бұл жобалық басқару әдістерінің түрлі салаға енуі мен тиімді қолданылуына мүмкіндік береді.

Мемлекеттік бағдарламалар көп болған сайын, Қазақстан нарығында жобалық басқарудың мәні мен маңызы да арта түседі. Бұл өз кезегінде жобалық басқаруды дамытушы ұлттық институттың құрылуына басты аргумент болып табылады.

Жүйелік тәсілдің дамуы – ҮИИД, ҮИИД-2, Стратегия – 2050, т.б. мемлекеттің бағдарламалар-

дың тиімді жүзеге асырылуын қамтамасыз етеді. Мемлекеттік бағдарламалар арнайы қазақстандық жобалық басқарумен маманданған ұйымдармен, жоғары білікті менеджерлердің көмегімен және Жобалық басқару институты деңгейінде ұйымдас-тырылып, жоспарланып, жүзеге асырылуы тиіс.

Қорыта айтқанда, кез келген компания, ұйымда немесе мемлекеттік деңгейде алып қарасак, орындалып жатқан жобалардың жүзеге асырылу үдерісіне мониторинг, бақылау жүргізуші арнайы құрал жоқ. Жобалық басқару және ұлттық стандарттарды енгізу ұлттық инновациялық жүйені (ҰИЖ) қалыптастыру барысында мемлекеттік басқару құрылымдарының қызметін бір-мезгілдік етуге мүмкіндік береді. Сонымен қатар стандарттарды енгізу Жобаларды және бағдарламаларды басқару үдерісінде мемлекеттік органдардың азаматтық қоғам институттары және бизнес құрылымдарымен кәсіпқой қарым-қатынасын қамтамасыз етеді.

Әдебиеттер

- 1 Есенгазина Г.К. Инструменты государственной программы поддержки и развития бизнеса // Сборник материалов Второго Международного Форума «Управление проектами в Центральной Азии. Инновационные технологии». – Алматы: КазНТУ; СПМ РК, 2012
- 2 Қазақстан Республикасында жүзеге асырылатын мемлекеттік және салалық бағдарламалардың тізбесі // egov.kz/wps/portal/Content.
- 3 2010-2014 жылдарға арналған Қазақстан Республикасының инновацияның дамуы мен технологиялық әрекет етуді дамытудың салалық Бағдарламасы
- 4 Қазақстан индустриализация картасы. «ҚР Индустрия және жаңа технологиялар Министрлігі» // <http://www.mint.gov.kz>
- 5 Верников. 7 тонн менеджмента // <http://vernikov.ru/management>
- 6 Садвакасов С.Ж. Жесткие методы культурной интеграции // Сборник материалов Второго Международного Форума «Управление проектами в Центральной Азии. Инновационные технологии». – Алматы: КазНТУ; СПМ РК, 2012.
- 7 Цеховой А.Ф. Концепция развития проектного менеджмента в Республике Казахстан на 2010 – 2020 годы. 27.11.2011 г.
- 8 Цеховой А.Ф., Некрасова Н.А. Формирование инструментария для управления развитием консалтинговой компанией Союза проектных менеджеров Республики Казахстан как организации, ориентированной на стратегию

References

- 1 Esengazina G.K. Instrumenti gosudarstvennoy programmi podderzhki i razvitiya biznesa // Sbornik materialov Vtorogo mezhhdunarodnogo foruma “Upravlenie proektami v Tsentral’noy Azii. Innovatsionnie tekhnologii”. – Almaty: KazNTU; SPM RK, 2012
- 2 Kazakhstan Respublikasinda zhuzege asirilatin memlekettik zhane salalik bagdarlamalardin tizbesi // egov.kz/wps/portal/Content.
- 3 2010-2014 zhildarga arналган Kazakhstan Respublikasinin innovatsiyanin damui men tekhnologiyalik areket etudi damitudin salalik bagdarlamasi
- 4 Kazakhstan industrializatsiya kartasi. KR Industriya zhane zhana tekhnologiyalar ministrylgy // <http://www.mint.gov.kz>
- 5 Vernikov. 7 nonn menedzhmenta // <http://vernikov.ru/management>
- 6 Sadvakasov S.Zh. Zhestkie metodi kul’turnoi integratsii // Sbornik materialov Vtorogo mezhhdunarodnogo foruma “Upravlenie proektami v Tsentral’noy Azii. Innovatsionnie tekhnologii”. – Almaty: KazNTU; SPM RK, 2012
- 7 Tsehovoy A.F. Concept development project management in the Republic of Kazakhstan for 2010-2020 years. 27.11.2011 g
- 8 Tsekhovoi A.F., Nekrasova N.A. Formirovanie instrumentariya dlya upravleniya razvitiem konsaltingovoi kompaniyei Soyuza Proetnihk menedgerov RK kak organizatsii, orientirovannoy na strategiyu