

Мухтарова К.С.¹, Аширбекова Л.Ж.², Жакупбекова Г.Е.³

¹Э.ғ.д., профессор, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті
Қазақстан, Алматы қ., e-mail: Karligash.Muhtarova@kaznu.kz

²Ә.ғ.к., доцент м.а., әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті
Қазақстан, Алматы қ., e-mail: Turar200480@mail.ru

³аға оқытушы, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті,
Қазақстан, Алматы қ., e-mail: zhakupbekovasam@gmail.com

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ
ЖҮЙЕСІНДЕ ЖОБАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТТІ ДАМУ МӘСЕЛЕСІ**

Бұл мақалада мемлекеттік билік органдарында жобалық басқару жүйесін енгізу қажеттілігі мен алғышарттары қарастырылған. Жобалық басқару өзектілігі ҚР-ғы мемлекеттік басқару жүйесіндегі жаңа сынақтармен байланысты. Заманауи жағдайда мемлекеттік органдардың жоспарланған жобаларды мерзімінде және алдын ала бекітілген бюджет шеңберінде жүзеге асыру қабілеттілігінің маңыздылығы жоғарылауда. Сонымен қатар, жобалық қызметті ұйымның жалпы қызметінен айыра білу керек. Осы мақсатта мақалада үрдістік және жобалық қызметтің ұқсастықтары мен айырмашылықтары айқындалған, мемлекеттік басқаруға жобалық басқаруды енгізу артықшылықтары мен Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік басқаруға жобалық менеджментті енгізудің жағдайы мен негізгі бағыттары қарастырылған. Жобалық басқарудың халықаралық тәжірибесі зерделенген, соның негізінде Қазақстанда мемлекеттік сектордағы жобалық басқаруды дамыту жолдары ұсынылды.

Түйін сөздер: жоба, жобалық менеджмент, жобалық қызмет, жобалық әдіс, жобалық кеңсе.

Muhtarova K.S.¹, Ashirbekova L.Zh.², Zhakupbekova G.E.³

¹Doctor of Economic Sciences, professor, al-Farabi Kazakh national university,
Kazakhstan, Almaty, e-mail: Karligash.Muhtarova@kaznu.kz

²Candidate of Economic Sciences, Associate professor,
al-Farabi Kazakh national university, Kazakhstan, Almaty, e-mail: Turar200480@mail.ru

³Senior Lecturer, al-Farabi Kazakh national university, Kazakhstan, Almaty, e-mail: zhakupbekovasam@gmail.com

**Problems of development of project management in the system of public
administration of the Republic of Kazakhstan**

This article discusses the need and prerequisites for the introduction of a project management system in state authorities. The relevance of project management is due to new challenges to the system of public administration in the Republic of Kazakhstan. In the contemporary conditions, the importance of the ability of state bodies to implement the planned projects on time and within the framework of the budgeted budgets is increased. It is also necessary to distinguish project activities from the overall activities of the organization. For this purpose, the article identifies the similarities between the process and project activities, identifies the main advantages from the implementation of the project approach in public administration, examined the status and main directions for the promotion of project management in public administration in the Republic of Kazakhstan. The international experience of project management is considered and on the basis of them the ways of development of the project approach in the public sector of Kazakhstan.

Key words: project, project management, project activity, project approach, project office

Мухтарова К.С.¹, Аширбекова Л.Ж.², Жакупбекова Г.Е.³

¹д.э.н., профессор, Казахский национальный университет им. аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы, e-mail: Karligash.Muhtarova@kaznu.kz

²к.э.н., доцент, Казахский национальный университет им. аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы, e-mail: Turar200480@mail.ru

³ст.преподаватель, Казахский национальный университет им. аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы, e-mail: zhakupbekovasam@gmail.com

Проблемы развития проектного менеджмента в системе государственного управления Республики Казахстан

В данной статье рассмотрена необходимость и предпосылки внедрения системы проектного управления в государственных органах власти. Актуальность проектного управления обусловлена новыми вызовами к системе государственного управления в РК. В современных условиях повышена важность способности государственных органов реализовать запланированные проекты в срок и в рамках закрепленных бюджетов. Также необходимо выделять проектную деятельность от совокупной деятельности организации. С этой целью в статье определены сходства и различия процессной и проектной деятельности, отмечены основные преимущества от внедрения проектного подхода в государственном управлении, рассмотрено состояние и основные направления продвижения проектного менеджмента в государственном управлении в Республике Казахстан. Рассмотрен международный опыт проектного управления и на основе их предложены пути развития проектного подхода в государственном секторе Казахстана

Ключевые слова: проект, проектный менеджмент, проектная деятельность, проектный подход, проектный офис.

Кіріспе

Қазіргі кезде қазақстандық ұйымдарда «жобалық басқару», «жобалық менеджмент», «жобаларды басқару» ұғымдарының жиірек қолданылып жүргендігі орын алуда. Бүгінгі күні компаниялардағы басқаруды жобалық басқару қағидаларына көшіру үрдісі жүруде. Алайда, «жобалық басқару» түсінігінің астарын барлығы дерлік түсінеді деп айту қиын. РМВОК және жобалық басқару білім жинағының анықтамасы бойынша, жоба – бірегей өнім немесе қызмет түрін жасау үшін құрылған уақытша ұйым жұмысы деп қарастырылады. Мұндағы бірегей деген мінездеме, яғни жалғыз дегенді емес, басқа өнімдерден белгілі бір сипаттамалары бойынша дараланатын дегенді білдіреді. Сонымен қатар, анықтамаға сәйкес, біріншіден, жобаның белгілі бір басталу және аяқталу мерзімі болады, екіншіден, жоба аяқталу кезеңінде нақты бір өнім немесе қызмет түріндегі нәтижеге жетуді көздейді. Әр жоба келесі тізбектелген төрт кезеңнен өтуі тиіс: бастау (инициация), жоспарлау, атқару, аяқтау (РМВОК. 2008:41 б.).

Материалдар мен әдістер. Жобалық менеджменттің дәстүрлі-функционалдық менеджменттен негізгі айырмашылықтары келесілерден тұрады:

- пайда болған өзгерістер үшін жауапкершілік;
- өкілеттіліктердің белгісіздігі;
- тапсырмалардың үнемі өзгеруі;

- жобалық цикл шегінде әрекет ететін құрылымдардағы жұмыс;
- инновациялық қызметтің басымдығы;
- негізгі міндет – жанжалдарды шешу;
- сәттілік қол жеткізілген түпкілікті мақсат бойынша анықталады;
- қызметке ішкі анықсыздық тән.

Жиырмасыншы жүзжылдықтың ортасында кибернетиканың, басқару теориясының және операцияларды зерттеудің кеңінен дамуы – жобаларды басқарудың ресми модельдерінің қатарын қалыптастыруға және оның жүйелік ғылыми негіздерін қалыптастыруға мүмкіндік берді. Жоба дегеніміз, бір жағынан, қандайда бір идея, объектінің сипатталған, нақты есептелген сызбасы, бизнес-жоспар түріндегі бейнесі. Екінші жағынан, жоба – ойды жүзеге асыруға арналған іс-әрекеттердің бағдарламасы.

Әдебиетке шолу. Жобаларды басқару мәселелеріне көптеген отандық және шетелдік ғалымдар еңбектерін арнаған (Ивасенко А.Г. 2009: 330 б., Матвеева Л.Г. 2009: 423 б., Попов Ю.И. 2010: 208 б., Романова М.В. 2010: 253 б., Туккель И.Л. 2011: 396 б., Фунтов В.Н. 2011: 394 б., Уильямс Д. 2004: 1 б., Баарат В. 2007: 1 б., Эрик Э-К. 2000: 1 б., Бруно К. 2005: 1 б.)

Қазіргі әдебиеттерді талдай отырып, жобаларды 2 түрлі көзқараспен анықтауға болады:

- жобаны қызмет түрі, шаралардың кешені түрінде анықтау;
- жобаны құжат түрінде анықтау.

Зерттеушілер көрсеткендей, жобалық тәсіл мемлекеттік басқару жүйесінде түбегейлі өзгерістерді жүзеге асыру үшін объективті алғышарттар қалыптастырады (Толстова И.Е. 2014: 103 б.)

Жобаларды басқаруды зерттеудің келесі негізгі бағыттарын бөледі: бұл күнтізбелік-жүйелік жоспарлаудың және басқарудың модельдері мен әдістері тапсырылған технологиялық, мерзімдік, ресурстық және басқа да шектеулердің негізінде жұмыстардың орындалуының ұтымды және оңтайлы кезектілігін анықтауға мүмкіндік береді. Мұндай модельдерді көпшілік қабылдап, ЭЕМ үшін көптеген қолданбалы бағдарламаларға негіз болды және нақты жобаларды басқаруда кеңінен қолданыс табады. Екіншіден, бұл – менеджмент теориясы мен практикасы – қорытындылаушы, эмпирикалық және интуитивтік сипат иеленетін ұйымды тиімді басқару туралы ережелерінің жүйеленген жинағы. Үшіншіден, бұл – ұйым мен ұжымның мүшесі ретінде жобаға қатысушы-адамның мақсатты, белсенді мінез-құлқының ерекшеліктерін ескеретін ұйымның жұмыс істеуінің формальды модельдері.

Жобаға тән белгілер ретінде төмендегілерді атауға болады:

Соңғы мақсатқа, белгіленген міндеттерге жетуге бағытталу;

Көптеген өзара байланысты жұмыстарды қызмет, жауапкершілік, көлем және ресурстардың түрлері бойынша деңгейлер арасында бөлу арқылы үйлестірілген түрде орындау;

Мерзімінің басталуы және аяқталуы белгіленген шектелу ұзақтылығы;

Ресурстар мен бюджеттің шектеулілігі;

Жұмыстарды логикаға және сапа талаптарына сәйкес орындау.

Олай болса, жобаның реттік, қайталанатын, циклдік жұмыстарды жүзеге асыратын кәсіпорынан негізгі ерекшелігі бір дүркінділігі, яғни жобалық қызметтің циклді еместігі болып табылады.

Қызметтері жобаны орындаумен байланысты ұйымдарды екі категорияға бөлуге болады:

– өздерінің табыстарының негізгі бөлігін жоба тапсырыстарын іске асырумен табатын ұйымдар;

– жобаларды басқаруды басқарудың негізгі түрі ретінде қолданатын ұйымдар.

Стратегиялық жоспарлауда қандай-да бір жобаның орындалуына қатысты шешім қабылдау критерийлері мен бағыт-бағдарларын анықтауға мүмкіндік беретін ұйымның даму векторы анықталады. Өз кезегінде, жобаларды басқару

әдістері мен құралдары жобаларға бақылау жүргізуге мүмкіндік береді және олардың өз мерзімінде, анықталған бюджет шегінде орындалуын қамтамасыз етеді. Бірақ бұл үдерістер басқарудың стратегиялық және оперативтік әртүрлі деңгейлерінде жүзеге асады, сондықтан төмендегі сұрақтар туындайды:

Орындалатын жобалар қойылған мақсаттарға қаншалықты дәрежеде сәйкес келеді?

Қаржыландыру құрылымы қойылған мақсаттарға сәйкес келе ме?

Қолда барлық ресурстар бар ма?

Жобалардың портфелін басқару әдістерін қолдану – жоғарыда аталған және басқа да маңызды сұрақтарға жауап алуға мүмкіндік береді. Жобалардың портфелін дұрыс таңдау және табысты жүзеге асыру стратегиялық басқару мен жобаларды басқарудың арасындағы байланыстырушы үзбе болып табылады. Мұндай ортада ұйымның басшылық етуші буыны стратегиялық мақсатқа сәйкес келетін, тек «іске асатын» жобаларға ғана көңіл бөлу арқылы ресурстарды пайдаланудың оңтайлы әдістерін іздестірудің барлық қажетті ақпараттарын иеленеді.

Жобалардың жүзеге асуы, оны басқарудың тиімділігі оны ұйымдастыру дәрежесіне байланысты, яғни ұйымдастырушылық құрылымының ұтымды құрылуына байланысты.

Әрине, жобалық менеджмент жүйесін қолдану бір жағынан өте перспективті, өйткені жаңа мүмкіндіктер пайда болады, басқару үрдісінің қалыптасқан жағдайға динамикалық түрде бейімділігін қамтамасыз етеді, бірақ бір мәселе туындауы мүмкін. Ол мәселе мамандардың жетіспеушілігімен байланысты, сол себепті сәтті жобалардың өзі де жүзеге асырылмай қалуы мүмкін.

Басқарушылар өз қызметі барысында олардың пікірінше тексерілген, сенімді деген, яғни ескірген қағидаларды пайдаланады, ол өз кезегінде тәжірибе жүзінде тиімсіз болып шығады. Сонымен қатар, басшылар кәсіби шеберліктің қажетті деңгейін көрсете алмайды, соған қарамастан олар басқарудың барлық кезеңдері мен үрдістеріне қатысқысы келетіндіктен өкілеттікті бөліспейді. Яғни, өкілеттіктің кәсіби мамандарға уақтылы берілмеуіне байланысты басқарушылық үрдістің тиімділігі төмендейді.

Әдетте, жобаның сәттілігі негізгі үш факторға негізделеді: мерзім, сапа және жоба бюджеті. Жобаларды басқаруды үш фактор бойынша бірдей тиімділікпен жүзеге асыру қиындықтар туғызады. Көп жағдайда жобалардың құны жоспарлық көрсеткіштерден біршама ауытқып,

қосымша бюджетті қажет етеді. Сапаны жоғары деңгейде қамтамасыз ету мерзім мен бюджетті тиімді басқару талабын туғызады. Жобалық менеджерлердің «Prince» ағылшын ассоциациясы жобаларды басқаруды техникалық ерекшеліктері мен талаптарына сәйкес бекітілген бюджет шегінде және белгілі уақытта аяқтау бойынша басқарушылық тапсырма деп анықтайды (Аткинсон Р. 1999: 337 б.)

Нәтижелер мен пікірталас. Жобаларды жүзеге асыру жобаның табыстылығына жоғары деңгейде әсер ететін ұйымдық құрылым шегінде жүргізіледі.

Төмендегідей ұйымдық құрылымдарды атап көрсетуге болады:

- функционалдық құрылым, ұйымда қолданыстағы функционалды иерархиялық құрылымды қолдануды қарастырады. Жоба менеджері тек жалпы координациялық жұмыстарды атқарады;

- дивизиондық құрылым (аймақтық, өнімдік немесе технологиялық сипаты бойынша ұйымдастырылған функционалдық құрылымның бір түрі);

- жобалық құрылым – жобаның жұмыс кешені ұйымның иерархиялық құрылымына тәуелсіз дайындалады деп болжайды;

- матрицалық құрылым – жобалық және функционалдық құрылымдардың басымдылықтарын біріктіретін құрылымның аралық түрі.

Жоба қатысушылары – жобаға белсенді қатысатын немесе жобаның атқарылуы немесе аяқталуы мүдделеріне әсер ететін адамдар немесе ұйымдар. Жобаға қатысушылар да жобаның мақсаты мен нәтижелеріне әсер ете алады. Жобаны басқару командасы жобаның табысты аяқталуын қамтамасыз ету үшін жоба қатысушыларын анықтауы, олардың талаптары мен үміттерін анықтауы, талаптарға қатысты әсерлерін басқаруы қажет. Жобаның типіне байланысты оны жүзеге асыруға бірнеше ұйымдар қатысуы мүмкін. Олардың әрқайсысының өзінің функциялары, жобаға қатысу деңгейі және жауапкершілік деңгейлері бар.

Жобаның басты қатысушысы – тапсырыс беруші – жоба нәтижесінің болашақ иегері және қолданушысы. Тапсырыс беруші заңды және жеке тұлға бола алады. Тапсырыс беруші ретінде жалғыз ұйым және жоба нәтижесін қолдану мақсатында жобаны жүзеге асыруға күштерін, мүдделерін және капиталдарын біріктірген бірнеше ұйым болуы мүмкін.

Тапсырыс беруші инвестор немесе басқа да заңды, жеке тұлғалар бола алады. Инвестор – бұл жобаның нәтижесі болып келетін соңғы өнім-

ді алуға қажетті ресурстармен қатамасыз ететін тұлға немесе топ. Жоба менеджері – бұл жобаны басқаруға жауапты адам, ол жобаны басқару жұмыстарын атқарады: жоспарлау, бақылау және жоба қатысушыларының жұмысын координациялау. Жоба менеджерінің басшылығында жоба командасы қызмет атқарады.

PMBOK жобаларды басқарудың барлық үдерісін білімнің тоғыз саласы бойынша бөледі:

Жобаны интеграциясы бойынша басқару

Жобаны мазмұны бойынша басқару

Жобаны мерзімі бойынша басқару

Жобаны құны бойынша басқару

Жобаны сапасы бойынша басқару

Жобаны адами ресурстары бойынша басқару

Жобаны коммуникациясы бойынша басқару

Жобаны тәуекелі бойынша басқару

Жобаны сатып алулар бойынша басқару

Жобаның интеграциясын басқару жобаны басқару үдерісі топтарының шеңберіндегі жобаларды басқару бойынша түрлі үдерістер мен іс-әрекеттерді анықтауға, нақтылауға, құрамдастыруға, біріктіруге және үйлестіруге қажетті үдерістер мен іс-әрекеттерден тұрады. Жобаны басқарудың мәнмәтінінде интеграция ұғымы біріктіру, шоғырландыру, жүйелеу және бірлескен әрекеттер секілді жоба аяқталуының әрі жобаның сәтті нәтижесіне мүдделі тұлғалардың талаптары орындалуының өзегі болып табылатын сипаттамаларды біріктіреді. Жобаның интеграциясын басқару ресурстарды бөлуге, шиеленісті мақсаттар мен баламалар арасында ымыраны табуға, сонымен қатар жобаларды басқару бойынша білім салалары арасындағы өзара тәуелділікті басқаруға қатысты шешімдер қабылдауды қамтиды. Жобаның интеграциясын басқару қажеттілігі жекелеген үдерістер өзара әсерлескен жағдайда айқын көрінеді. Мысалы, тәуекелді қабылдауды жоспарлауға қажетті құнды бағалау құн, мерзім және тәуекел бойынша білімдер саласынан үдерістерді интеграциялауға тартады. Жоба персоналын қамтамасыз етудің түрлі баламаларымен байланысты қосымша тәуекелдер туындағанда бір немесе бірнеше рет осы үдерістер қайталануы мүмкін. Жобаны басқару үдерісі топтарының арасындағы байланыс жиі қайталанатын. Жоба басында жоспарлау үдерісі топтары атқару үдерісі топтарына жобаны басқарудың құжатталған жоспарын ұсынады, содан соң жоба барысында өзгерістер пайда болса, жобаны басқару жоспарына жаңартулар енгізеді.

Жобаның мазмұнын басқару жобаның сәтті орындалуына қажетті жұмыстардың ғана

жобаға енуін қамтамасыз ететін үдерістерді біріктіреді: мазмұнды жоспарлау, мазмұнды анықтау, жобаның иерархиялық құрылымын құру, мазмұнды бекіту, мазмұнды басқару.

Жобаның мерзімін басқару жобаның уақтылы аяқталуын қамтамасыз ететін үдерістерден тұрады: операцияларды анықтау, операциялардың кезектілігін анықтау, операциялардың ресурстарын бағалау, операция ұзақтылығын бағалау, кесте жасау, кестені басқару.

Жобаның құнын басқару бюджетті өңдеу, шығынды басқару, жоспарлау барысында орындалатын және жобаның бекітілген бюджет шегінде аяқталуын қамтамасыз ететін үдерістерді біріктіреді.

Жобаның сапасын басқару жоба көздеген қажеттіліктерін қанағаттандыратындай сапа бойынша ережелерді, мақсатты, жауапкершілікті анықтайтын ұйым үдерістері мен әрекетінен тұрады. Сапаны басқару нақты ережелер мен шараларды қарастыратын сапаны басқару жүйесі арқылы, сонымен қатар жоба барысында үдерістердің ұдайы дамуына қажет жағдайда өткізілетін әрекеттер арқылы жүзеге асады.

Жобаның адами ресурстарын басқару жоба тобы басшылығынан, басқарудан, ұйым үдерістерінен тұрады. Жоба тобы нақты роль берілген және жоба орындалуына нақты жауапкершіліктермен бөліскен мамандарды құрайды (Мирзоева С.М. 2015: 542 б.).

Жобаның коммуникациясын басқару жоба ақпараттарының уақтылы құрылуына, жинақ-

талуына, сақталуына, қабылдануына және пайдаланылуына қажетті үдерістерді біріктіреді.

Жобаның тәуекелін басқару тәуекелді басқаруды жоспарлауға, олардың сәйкестендіріліп талдануына, тәуекелді қабылдауына қатысты, сонымен қатар жоба шеңберіндегі тәуекелдерге мониторинг жасап, бақылауға байланысты үдерістермен түсіндіріледі. Жобаның тәуекелін басқару мақсаты жобаның жүзеге асуы барысында игілікті істердің пайда болу ықтималдылығын арттырып, қолайсыз әрекеттердің орын алу мүмкіндігін төмендету болып табылады (Пол Р. 2006: 19 б.).

Жобаның сатып алуларын басқару атқарушы ұйымнан тыс өндірілетін өнімдердің, қызметтердің және нәтижелердің орындалуына қатысты сатып алу, игеру үдерістерінен тұрады. Жобаны сатып алулар бойынша басқару жоба тобы мүшелерінің өкілдігімен дайындалған сатып алуға келісім-шарттар мен тапсырыстарды құрастыруға қажетті өзгерістер мен келісімдерді басқару болып табылады.

Өзгерістерді басқару жобалардың инициациясын жүзеге асыруды қамтиды (Юрьева Т.В. 2014: 7 б.).

Жобалық менеджмент жүйесі жұмыс сапасын басқару мәселелерінде өте қажет, тәуекелділіктің деңгейін талдауда да тиімді. Жоба басшылары жоспарланған нәтижелерден ауытқуларды талдайды, қажет болған жағдайда түзетулер енгізеді, негізделген басқарушылық шешімдер қабылдайды.



1-сурет – Жобалық басқару жүйесін қолданудың қажеттілігі мен алғышарттары (Мазур И.И. 2008: 111 б.)

Жобалық басқару экономикалық қызметтің барлық салаларында жаңа өнім шығару, қандай да бір іс-шара өткізуде немесе даму бағдарламаларын жүзеге асыруда пайдаланылады. Іскер басқарушы тек бір ғана жобамен шектелмейді, жобалар жиынтығын жүзеге асыру барысында кешенді шараларды жүргізген жағдайда ғана басқарушы сәтті нәтижеге жете алады. Жобалар

жиынтығы – бұл жобалық портфель. Жобалық басқаруды қолдану мақсаттарының бастысы – инвестиция тарту қажеттілігін анықтау және оны пайдалану бағыттарын анықтау, жұмыстарды қаржыландырудың ең тиімді сызбасын әзірлеу, барлық қызмет түрлерін анықтау арқылы жоспар құру, олардың тізбектілігін, ресурс пен ақшалай қаражаттарға деген қажеттілігін анықтау.

1-кесте – Жобалық менеджмент жүйесін енгізу мәселелері және оларды шешу жолдары (Грядунова А. В. 2016: 207 б.)

Жобалық басқару жүйесіне өту мәселелері	Мәселелерді анықтау әдістері	Мәселелерді шешу жолдары
Басқару нәтижелерін бағалау мәселесі	Нәтижелік көрсеткіштер мен қаражатты жұмсау ұтымдылығының мониторингі	Ұйымдастырушылық-экономикалық есеп (мониторинг) жүргізу жүйесін жетілдіру
Кадрлардың жобаларды жүзеге асыру жүйесіне қайта бағдарлануының қиындығы мен жобалық менеджмент саласындағы біліктіліктің аздығы	Персоналмен жұмыс, міндеттердің атқарылуының тиімділігі мен оны бағалау жүргізу, жаңа бағалау жүйесін енгізу үшін қызметкерлер арасында сұхбат жүргізу	Жобалық басқаруды енгізу механизмін үйрету және біліктілікті арттыру. Мамандардың бойында жаңашылдықтарға деген дұрыс көзқарастарды қалыптастыру, қызметкерлер арасында жобаларды басқару саласындағы білімді көтеру.
Жүзеге асырылып жатқан жобаның тиімсіздік тәуекелі деңгейінің жоғары болуы	Жобаны жүзеге асыру жолдары мен оларды таңдау тиімділігінің деңгейін анықтау	Ергеректе алынған нәтижелерді талдау, жіберілген қателерді түзету, Қол жеткізу жолдарын анықтау арқылы бірі ірі масштабты мақсат таңдау кезеңдерін өтіп, ең қолайлы жобаны таңдау. Қойылған мақсаттардың қол жетімділігінің деңгейін анықтау.
Бастапқы кезеңдерде Бағдарламалық қамсыздандыруға қаржылық салымдар жасау	Әзірленген бағдарламалық өнімдерді талдау, азырақ қаржылық салымды қажет ететін оңтайлысын таңдау	Жобалық менеджментті жүзеге асыру үрдісі барысындағы перспективалар туралы дұрыс түсініктің қалыптасуы, тез арада нәтиженің болмауына дұрыс көзқараспен қарау
Тиімді нормативті-құқықтық базаның жоқтығы	Құқықтық базаның қалыптасқан жағдайға бейімділігін талдау және бағалау, қарама-қайшылықтарды анықтау	Нормативті-құқықтық базаның жетілдірілуі
Жобалар менеджментінің үйлесімді әдістемесінің жоқтығы	Персоналды дайындау және қайта дайындау кезіндегі қиындықтарды анықтау, іс-жүргізу жүйесінің тиімсіздігі	Әдістемелік нұсқаулар әзірлеу, іс-жүргізу жүйесін жетілдіру
Жобаны жүзеге асыруға қажетті команда құруға кедергі келтіретін қатаң ұйымдастырушылық құрылым	Персоналдың қалыптасқан жағдайға бейімділігі деңгейі мен олардың міндеттерді бөлу кезіндегі өзгерістерге дайындығын талдау	Нақты жобаға қатысатын мамандар командасын анықтау, анықталған міндеттерді шешуге қажетті қызметкерлерді іріктеу
Нәтижеліктің негізгі көрсеткіштерін анықтау және нәтижелерді бағалау қиындығы	Жобаны таңдау критерийлерінің дұрыстығын талдау, мақсат қою мен күтілетін нәтижелерді анықтау, нәтижелік деңгейі мен нәтижеге қол жеткізе алмау фактілерін анықтау	Нәтижені бағалау үшін сырттан тәуелсіз эксперттерді шақыру
Функцияларды ұтымсыз бөлу, жобалық басқарудың толық енгізілуіне байланысты функциялардың қосарлануы	Қызметкерлердің өз міндеттерін тиімсіз атқаруы фактілерін анықтау, жұмыстардың атқарылуының мерзімдерінің бұзылуы мен қызметкердің өз функциясын толық түсінбеуін анықтау	Басшының мақсаттарды нақты бөлуі, жобаны жүзеге асырудағы командаларды және жетекшілерді анықтау, оларды міндеттерінің бөлінуі туралы ақпаратпен қамтамасыз ету

Жобалық басқару жүйесінің сәтті енгізілуі үшін бірқатар шарттар орындалуы тиіс. Мемлекеттік қызметке жобалық менеджмент жүйесін енгізудегі шаралардың сәттілігі үшін келесі бағытта жұмыстар атқарылуы тиіс: мемлекеттік басқару саласындағы мемлекеттік қызметкерлердің білім деңгейі мен біліктілігін арттыру; іс-жүргізу саласын жетілдіру, өйткені жұмыстарды құрылымдау үшін құжаттық негіз қажет; жобалық басқару бойынша әдістемелік нұсқаулар әзірлеу, жобалық басқару міндетті түрде стратегиялық басқарумен қатар жүргізілуі тиіс; жобаны таңдау кезінде келесідей критерийлер есепке алынуы тиіс: жоба барысында міндеттердің нақты бөлінуі, жобаны жүзеге асыру барысында қиындықтар мен қосарланушылықты болдырмау мақсатында атқарушыларды тағайындау; ақпараттық базаны, жіберілген қателердің қайта орын алмауын қадағалайтын сәтті тәжірибені пайдалана отырып тәжірибе жинау жүйесін қалыптастыру, жобаларды басқаруды жүргізу саласындағы статистикалық мәліметтерді жинау, әлеуметтік маңызы бар жобалардың маңыздылығын арттыру, жүзеге асырылып отырған шаралардың нәтижелігін объективті түрде бағалау мақсатында эксперттер қызметіне жүгіну, сол арқылы жобаларды басқару саласын реттеуді жетілдіру арқылы уақтылы нормативтік-құқықтық базаны оңтайландыру жүргізіп мемлекеттік басқару саласына инновацияларды енгізу мүмкіндігіне ие болу.

Сөзсіз, жобаларды басқару жүйесі заманауи, тиімді және нәтижелі болып табылады. Мұндағы маңыздысы, басшылық жобаларды басқару жүйесін енгізуге және белсенді пайдалануға дайын болуы тиіс, оның қажеттілігін шынайы түсіну, алынатын нәтижеге дайын болу, жобаны енгізу үрдісіндегі шығындар қажеттілігін түсіну, талдау.

Осы тұрғыда басшылықтың негізгі міндеті жобаны басқарудың сауатты саясатын құру болып табылады, ол: нұсқаулықтар, шаблондар, менеджменттің негізі ретінде қажет болатын, максималды түрде бейімделген сәйкес құжаттар. Әрине кез келген ұйымда жаңа ыңғай, инновацияның енгізілуі туралы шешім қабылдануы кезінде оған сәйкес инфрақұрылым, ресурстар және адами әлеует қажет. Сонымен қатар, кез келген өзгерістер кезең кезеңімен, тізбектеліп енгізілуі тиіс. Әрбір жобаның ерекшелігі уақыттық көрсеткіштердің анықталуы болып табылады, яғни жобаның жүзеге асырылу және нәтижеге қол жеткізілу уақытын белгілеу.

Жобаны басқару үрдісі уақыт пен қаржылық ресурстардың шектеулігін есепке ала отырып, неғұрлым тиімді әдістерді таңдау жағдайында жүзеге асыруды бақылау мен шекті нәтижеге қол жеткізу болып табылады (Деваприа К.: 2006: 557 б.).



2-сурет – Жобалық басқару құралдары (Толстова И.Э. 2014: 103 б).

Басқарудың әдістерін анықтаушы факторлардың ішіндегі маңыздысы адами фактор бо-

лып табылады. Қызметкерлерді жұмыспен жүктеу графигі осы саладағы бақылауды жүргі-

зуді қамтамасыз етеді. Мемлекеттік басқарудағы жобалық менеджмент жүйесін қолдану белгілі-бір шараларды жүзеге асыруда құралдарды ұтымды пайдалану, қолданылатын шаралардың нәтижелігі, экономикалық, саяси, әлеуметтік салалардың өзгеруіне байланысты жүйе икемділігі. Бұл ірі масштабты құрылған, бірақ тиімді емес иерархиялық құрылымдармен күрес және басшылық үшін белгілі бір қалыптасқан жағдайларда ұтымды шешім қабылдауға мүмкіндік болып табылады.

Жобаларды басқарудың жоғарыда қарастырылған барлық аспектілері маңызды болып саналады. Жобаларды басқару үрдісінде жаңа шешімдерді қабылдау (Силвайн Л. 2011: 359 б.), жобаларды жүйелік басқару, жобаның әлеуметтік тиімділігі, жобаны басқарудағы өзгерістерді басқару мәселелері (Омар Б.К. 2014: 1 б.) шешімін табуы тиіс.

Жобалық менеджменттің экономика мен қоғамның түрлі салаларында, сонымен қатар мемлекеттік басқаруда да қолданылуының мүмкіндігі зор. Мысалы, Малайзияда жобалық менеджмент көмегімен үкіметті трансформациялаудың арнайы бағдарламасы қолға алынды, сондай-ақ Ресей үкіметі жанынан жобалық кеңсе құрылды. Малайзия мен Ресей үкіметіндегі өзгерістердің мақсаты – мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін және олардың азаматтар алдындағы атқарған қызметтері бойынша жауапкершілігін арттыру болып табылады.

Мемлекеттік сектор қазіргі таңда сауатты деңгейдегі жобаларды басқаруға зәру деуге болады, өйткені көптеген жобалар салық төлеушілердің қаржысы есебінен жүзеге асырылады. Сондай-ақ, мүдделі тараптардың көптігімен сипатталатын мемлекеттік сектор жобалары заң ерекшеліктері ескерілетін, жоспарлау мен жүзеге асырылу кезінде белгілі бір ережелер мен процедураларды ұстануды қажет ететін саяси ортада жүзеге асырылады. Үкіметтің жобалары мен бағдарламалары ұлттық өсуге үлкен үлесін косады (Пиирасит П. 2016: 452 б.).

Малайзия елінде жобалық менеджменттің енгізілуіне арнайы құрылған жобалық офис (Project Management and Delivery Unit – Remandu) жауапты. Remandu министрліктер қызметі туралы ақпаратты құру, қолдану, пайдалану, тарату арқылы мемлекеттік сектор тиімділігін арттыру және мониторинг қызметін атқарады.

Жалпы министрліктердің және жеке министрлердің қызметі тиімділіктің негізгі көрсеткіштері (Key Performance Indicators – KPI). Осы орайда тиімділіктің мақсатты көрсеткіштерінің

нақты, қолжетімді және түсінікті болғандығы абзал. Малайзия үкіметінің трансформациялану бағдарламасының негізгі ерекшелігі мемлекеттік қызметкерлер іс-әрекетінің мониторингінің мерзімді негізде жүргізіліп отыруы және оның нәтижелерінің кең қоғам мүшелерінің талқылауына ұсынылатындығында. Инновациялық әдістің мәні елдегі мемлекеттік қызметкерлердің іс-әрекеті мемлекет саясатының стратегиялық даму бағыттарымен тығыз байланысы. Ал ол бағыттардың анықталуы тек жоғары деңгейдегі басқарушылардың ғана емес, мәселенің мән-жайын жетік білетін, ол бағыттарды жүзеге асырушылардың қатысуымен жүргізіледі. Remandu алдына қойылған нақты міндеттерді шешу үшін жобалық офистер мен мақсатты лабораториялар құрылған. Нәтижесінде үкіметті трансформациялау бағдарламасы мақсатты мәндеріне жетіп қана қоймай, оның орындалуы 130 % мөлшерінде орын алған. Бұл идея Ресейде қызығушылық танытып, қолдау тапты. Нәтижесінде KPI бағалау жүйесін енгізілген президент жанындағы стратегиялық даму және приоритетті жобалар бойынша кеңес құрылды. Алайда бұл кеңес құрамына саяси қайраткерлер кірді. Малайзия тәжірибесінде жоба офисінің құрамына үлкен көңіл бөлінді, оның құрамына негізінен жеке сектор өкілдер кіргізілді, өйткені олар инновациялық көзқарас пен жаңа ыңғай буындары деп танылды (Басқару мәдениеті. 2014: 1 б.).

Елімізде 2015 жылғы республикалық бюджеттің атқарылуы бойынша Есеп комитетінің мәліметіне сәйкес «2015 жылы 153 республикалық инвестициялық жобалардың ішіндегі 96 жобаны аяқтау жоспарланған, алайда олардың нақты 81-і ғана аяқталған. Сондай-ақ осы республикалық жобаларды жүзеге асыру барысында орталық мемлекеттік органдар 149,6 млрд. тенге көлемінде құқық бұзушылық орын алған, оның ішінде 2015 жылғы республикалық бюджеттің 10,6 млрд. тенге қаражаты мақсатсыз пайдаланылған. Аталған мәселелерді шешудің халықаралық тәжірибе дәлелдеген басты жолы мемлекеттік секторға жобаларды басқаруды енгізу болып табылады.

Қорытынды

Қазақстандағы мемлекеттік секторға жобалық менеджменттің енгізілуі бүгінгі күні инициация кезеңінде болып табылады. Мемлекеттік сектордың түрлі деңгейінде өте көп талқылаулар мен пікірталастар болды. Ендігі

кезеңде талқылаудан кейінгі нақты іс-әрекеттер жасау кезеңіне көшу қажет. Осы бағытта бүгінгі күні қазақстандық мемлекеттік-жеке серіктестік (МЖС) кеңсесі нақты іс-шаралар жүргізуде. Ол шаралар мемлекеттік сектор қызметке процесстік-бағытталған жобалық менеджментті енгізіп қана қоймай, сонымен қатар мемлекетті органдардың инвестициялық қызметінің тиімділігін арттыруға, мемлекеттік-жеке серіктестік жобаларына халықаралық инвестицияларды тартуды жетілдіруге және мемлекеттік қызметкерлердің сол бағыттағы қызмет құзиреттерін арттыруға бағытталған.

МЖС жобалық кеңсесі жобаны басқару стандарттарын әзірлеу мен енгізу бойынша қызметін жүргізуде. Мемлекеттік секторға бұл қандай пайда әкелуі мүмкін? Біріншіден, бұл тұрақты бақылау, жаспарлау кезеңінде тапсырыс берушінің жоба мазмұны, оның кестесі, құны, тәуекеліне қатысты барлық талаптары ескерілгендіктен (Ли. Й.Ш. 2006: 587 б.), нәтижеге жетуді бақылау қиындық тудырмайды. Екіншіден, тараптардың үйлесуі, жобалық басқаруда командалық қызмет маңызы жоғары, сондықтан мүдделі тараптар қызметі үйлестірілуі тиіс. Үшіншіден, жобалық басқару шектеулі уақыт аралығындағы, шектеулі ресурсты пайдалану сапалы мақсатқа жетуді көздейді. Жобалық басқару осындай шартты қызметтің сапалы орындалуын қамтамасыз етуі тиіс. Жалпы алғанда, шетелдік тәжірибені ескере отырып, мемлекеттік секторға жобалық менеджментті енгізу тұрақты саяси ерік пен қоғамдық қолдауды қажет етеді және жергілікті азаматтардың мұқтаж мәселелерін шешуге бағытталуы тиіс (Катрин Ф. 2006: 539 б, Мариан М. 2010: 27 б.).

Әлемдік зерттеулер бойынша 2020 жыл соңына қарай әлемдік бюджеттік 30%-ы немесе 45 трлн \$ қаржысы бағдарламалар мен жобаларға жұмсалады. Сондай-ақ әлемдік эксперттер бүгінгі күні 30,0 млн маманның жобаға бағытталған

қызметке кірістірілгендігін айтады. Осылайша мемлекеттік басқару деңгейіндегі жобалық басқару маңыздылығы артауда. 2010 жылы ҚР Жобалық менеджерлер Кеңесі «Нұр Отан» партиясымен бірлесе отырып 2010-2020 жылдар аралығында Қазақстандағы жобалық менеджменттің даму тұжырымдамасын әзірледі (Тұжырымдама: 2012: 1 б.). Соған сәйкес 2013 жылы мемлекеттік қызмет саласында жобалық менеджмент мамандығына оқыту басталды. Жобаларды басқару саласындағы тыңғылықты ғылыми-техникалық зерттеулерсіз идеялардың коммерциализациясының тиімділігі төмендейді (Бруно К. 2005: 26 б.). Алайда қабылданған шараларға қарамастан жобалық менеджмент дамуы жолындағы мәселелер азаяр емес. Олардың бастысы елдегі кез келген бастаманың мемлекеттің қолдауынсыз даму қиындығы болып табылады.

Елдегі жобалық менеджмент дамуын жеделдету үшін келесі шаралар қолға алынуы тиіс:

- елдің жобалық менеджментті дамыту саясатын бекіту және Қазақстанның әлемдік жобалық менеджмент кеңістігіне интеграциясын қолдау;

- жобаларды басқарудың ұлттық стандарттарын әзірлеу және олардың халықаралық стандарттармен үйлесімділігін қамтамасыз ету;

- жобаларды басқару саласындағы академиялық және кәсіби білім беруді дамыту;

- жобаларды басқаруды пайдалануды ынталандыру жүйесін құру.

Жобалық тәсілдің басты артықшылығы – жобаларды басқарудың тиімді әдістері арқылы қызметкерлердің жұмысының сапасы мен тиімділігін арттыруға болады (Прокофьев С.Е. 2016: 44 б.). Жобаларды тиімді басқару жобаның сәттілігінің кепілі болады (Ата-М. 2017: 1658 б.). Бұл жұмыстар кешені мемлекеттік қолдауды қажет ететіндігі анық және жобаларды басқару Қазақстанның әлеуметтік-экономикалық дамуының басым бағыттарының бірі ретінде қабылдануы тиіс.

Әдебиеттер

Ата-Мусавир, Карлос Эдуардо Мартинс Серра, Офер Цвикаэль, Имран Али. Жобаларды басқару, пайдаларды басқару және жоба жетістігі: ұйымдастырушылық стратегияларды жүзеге асыруды қолдау жолында. /Жобаларды басқару бойынша халықаралық журнал. 35 том, 8-басылым, қараша, 2017, 1658-1672 беттер. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>

Аткинсон Р. Жобаларды басқару: құн, уақыт және сапа, екі ең жақсы болжам және құбылыс, басқа жетістік критерийлерін қабылдау уақыты келді / Жобаларды басқарудың халықаралық журналы, том 17, 1999 ж., 337-342 беттер. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)

Баарат Вагадиа. Үндістанға аутсорсинг – құқықтық анықтама. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2007. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-72220-5>

Басқару мәдениеті: Қазақстан жобалық және инновациялық менеджментке халықаралық жолда // Жетістік. Бірінші басшылардың бизнес басылымы. <http://success.kz/archive/2014/223-kultura-upravleniya-kazahstan-na-mezhdunarodnom-puti-k-proektnomu-i-innovacionnomu-menedzhmentu.html>

Бруно Кассиман, Чьяра ди Гуардо, Джованни Валентини. (2005) Динамикалық ортада ФЗТКЖ жобаларын ұйымдастыру және бағалау. Наваррадағы бизнес-мектеп, 16 б.

Бруно Кассиман, Чьяра-ди-Гуардо, Джованни Валентини. Инновациялық қызметті ұйымдастыру: ғылыми-зерттеу жобалары, іс-әрекеттері және әріптестері // Наваррадағы бизнес-мектебінің университеті. 26 бет, 2005 жылғы 14 шілде

Грядунова А.В., Крюкова О.А., Леонова О.В. 2016 ж., Мемлекеттік басқару жүйесіндегі жобалық менеджмент: колдану мәселелері. Қоғамдық ғылымдардың орта орыс жаршысы, 11 том, №4, 203-213 б.

Жобаларды басқару бойынша білім беру мекемесіне нұсқаулық (РМВОК® нұсқаулығы) – бесінші басылым [Электронды ресурс]. – Қол жетімді: <http://www.pmi.org>

Жобаларды басқару: (2008) оқу құралы / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: «Омега-Л» баспасы, – 405 с. Ивасенко А. Г. (2009) Жобаларды басқару: оқушыларға арналған оқу-әдістемелік кешені. – Дондағы Ростов, Феникс. – 330 б.

Деваприа К. Желілік инфрақұрылым салаларындағы мемлекеттік-жекеменшік әріптестік ұйымдарын қаржыландыру мәселелерін басқару // Халықаралық жобаларды басқару журналы Том 24, 7-басылым, 2006 ж., қазан, 557-565 беттер

Катрин Фишер, Андреа Джунгбеккер, Ханс Вильгельм Алфен (2006) МЖӘ мақсатты топтарының пайда болуы және олардың Германиядағы жобаларды жүзеге асыруға ықпалы // Халықаралық жобаларды басқару журналы, 24-том, 7-басылым, қазан, 539-547 бет. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.07.002>

Қазақстан Республикасында жобалық менеджментті дамытудың 2010-2020 жылдарға арналған тұжырымдамасы // Қазақстан Республикасының жобалық менеджерлерінің одағы. <http://spmkr.kz/kontseptsiya-prodvizheniya-proektnogo-menedzhmenta.html>

Ли-Йин Шен, Эндриу Платэн, Дэнг Х.П. (2006) Гонконгта мемлекеттік сектордағы жобалардың тәуекелін басқару үшін мемлекеттік-жеке меншік әріптестіктің рөлі // «Жобаларды басқарудың халықаралық журналы» 24-том, 7-басылым, қазан, 587-594 беттер. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.07.006>

Мариан Мосзоро Жобаларды мемлекеттік-жеке меншік қаржыландырудағы оппортунизм // Наваррадағы бизнес-мектебінің университеті. 27 бет, 2010 жылғы 15 қазан

Матвеева Л. Г. (2009) Жобаларды басқару: оқулық. – Дондағы Ростов: Феникс, – 423 б.

Мирзоева С.М. (2015) Жобалық басқаруды ұйымдастыруда персоналды басқару // Экономика және кәсіпкерлік. – № 5 – 1 (58 – 1). – 542 – 544 б.

Омар Б.К. Қазақстандағы жобаларды басқаруды талдау //articlekz.com – 2014. <http://articlekz.com/article/8808> Пиирасит Патанакул, Янг Хуун Квак, Офер Звикал, Мин Лию Ірі масштабты үкіметтік жобаларды орындауға не ықпал етеді? // Жобаларды басқарудың халықаралық журналы, 34-том, 3-басылым, 2016 ж., сәуір, 452-466 беттер <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.12.001>

Пол Рикардсон, Питер Бест, Питер Грин, Майкл Роземан (2006) Бизнес-үдерістердің тәуекелдерін басқару, сақтау және ішкі бақылау: зерттеудің күн тәртібі // Наваррадағы бизнес мектеп, 19 б.

Попов Ю.И. (2010) Жобаларды басқару: білім беру мекемелерінің тыңдаушыларына арналған оқу құралы. – М.: ИНФРА-М, – 208 б.

Прокофьев С.Е., Васильев А.И. (2016) Мемлекеттік билік органдарындағы жобалық басқаруды ұйымдастыру // Басқарушылық ғылымдар. №4, 44-52 беттер.

Романова М.В. (2010) Жобаларды басқару: оқу құралы. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, – 253 б.

Силвайн Ленгле. (2011) Күтпеген белгісіз жобалардағы параллельді тәсілдердің стратегиясы: Ретроспективті Манхэттен оқиғасы // Халықаралық жобаларды басқару журналы. 29 том, 4-бөлім, мамыр, 359-373 беттер. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.02.001>

Толстова И.Е., Калошина Т.Ю. (2014) Жобалық қызмет басқарушы кадрлардың кәсіби күзіреттерінің қалыптасу деңгейінің мониторингінің құралы ретінде // Заманауи әлемдегі кәсіптік білім. – № 3 (14). – 103-109 беттер.

Туккель И.Л. (2011) Инновациялық жобаларды басқару: оқулық. – СПб: БХВ-Петербург. – 396 б.

Уильямс Д., Парр Т. (2004) Корпоративтік бағдарламаларды басқару. Palgrave Macmillan, Лондон, https://doi.org/10.1057/9780230514706_5

Фунтов В.Н. (2011) Компаниялардағы жобаларды басқару негіздері: оқу құралы. – М. – 394 б.

Эрик Эрно-Кольдеде. (2000) Жобаларды басқару теориясы және ғылыми жобаларды басқару // Копенгаген бизнес мектебі, 37 б

Юрьева Т.В. (2014) Жобалық тәсіл стратегиялық мақсаттарды жүзеге асыру құралы ретінде // Экономикалық ғылымдар. – № 11 (120). – 7–10 б.

References

Ata ul Musawir, Carlos Eduardo Martins Serra, Ofer Zwikael, Imran Ali. Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation / International Journal of Project Management Volume 35, Issue 8, November 2017, Pages 1658-1672. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>

Atkinson, R. Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria /International Journal of Project Management, Volume 17, 1999. p.337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)

Bharat Vagadia. Outsourcing to India – A Legal Handbook. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2007. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-72220-5>

Culture of Management: Kazakhstan on the International Road to Project and Innovative Management // Success. Business edition of the first leaders. <http://success.kz/archive/2014/223-kultura-upravleniya-kazakhstan-na-mezhdunarodnom-puti-k-proektnomu-i-innovacionnomu-menedzhmentu.html>

Bruno Cassiman, Chiara di Guardo, Giovanni Valentini. The organization and performance evaluation of R&D projects in a dynamic environment Business school university of Navarra. 2005, 16 p.

Bruno Cassiman, Chiara di Guardo, Giovanni Valentini Organizing for innovation: R&D projects, activities and partners // Business school university of Navarra. 26 pages, July 14, 2005

Gryadunova A.V., Kryukova O.A., Leonova O.V. Project management in the system of public administration: problems of application. Central Russian Herald of Social Sciences, Economic Series, Vol. 11, No. 4, 2016, 203-213 p.

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition [Electronic resource]. – Available at : <http://www.pmi.org>

Project Management: a textbook / I.I. Mazur, V.D. Shapiro, N.G. Olderogge. – M.: Omega-L Publishing House, 2008. – 405 p.

Ivasenko A.G. Project management: a manual for students. – Rostov n / a .: Phoenix, 2009. – 330 p.

K.Devapriya Governance issues in financing of public–private partnership organizations in network infrastructure industries // International Journal of Project Management Volume 24, Issue 7, October 2006, Pages 557-565

Katrin Fischer, Andrea Jungbecker, Hans Wilhelm Alfen The emergence of PPP Task Forces and their influence on project delivery in Germany// International Journal of Project Management Volume 24, Issue 7, October 2006, Pages 539-547 <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.07.002>

Concept of development of project management in the Republic of Kazakhstan for 2010 – 2020 // Union of Project Managers of the Republic of Kazakhstan. <http://spmrc.kz/kontseptsiya-prodvizheniya-proektnogo-menedzhmenta.html>

Li-Yin Shen, Andrew Platten, X.P.Deng Role of public private partnerships to manage risks in public sector projects in Hong Kong// International Journal of Project Management Volume 24, Issue 7, October 2006, Pages 587-594. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.07.006>

Marian Moszoro Opportunism in public-private project financing// Business school university of Navarra. 27 pages, October 15, 2010

Matveeva L.G. Project management: a textbook. – Rostov n / a .: Phoenix, 2009. – 423 p.

Mirzoeva S.M. Personnel management in the organization of project management // Economics and Entrepreneurship. – 2015. – No. 5-1 (58-1). – P. 542-544.

Omar B.K. Analysis of project management in Kazakhstan // articlekz.com – 2014. <http://articlekz.com/article/8808>

Peerasit Patanakula, Young Hoon Kwakb, Ofer Zwikaelc, Min Liu What impacts the performance of large-scale government projects? International Journal of Project Management, Volume 34, Issue 3, April 2016, Pages 452-466

Pall Rikhardsson, Peter Best, Peter Green, Michael Rosemann Business Process Risk Management, Compliance and Internal Control: A Research Agenda // Business school university of Navarra, 2006, 19 p.

Popov Yu.I. Project management: a manual for students of educational institutions. – Moscow: INFRA-M, 2010. – 208 p.

Prokofiev S.E., Vasiliev A.I. Organization of project management in public authorities // Administrative Sciences. 2016, No. 4, pp. 44-52..

Romanova M.V. Project Management: A Training Manual. – Moscow: FORUM: INFRA-M, 2010. – 253 p.

Sylvain Lenfle The strategy of parallel approaches in projects with unforeseeable uncertainty: The Manhattan case in retrospect // International Journal of Project Management. Volume 29, Issue 4, May 2011, Pages 359-373. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.02.001>

Tolstova I.E., Kaloshina T.Yu. Project activity as a tool for monitoring the level of formation of professional competencies of management personnel. Vocational education in the modern world. – 2014. – No. 3 (14). – P.103-109.

Tukkel I.L. Management of innovative projects: a textbook. – St. Petersburg: BHV-Petersburg, 2011. – 396 p.

Williams D., Parr T. Enterprise Programme Management. Palgrave Macmillan, London, 2004. https://doi.org/10.1057/9780230514706_5Туккель И. Л. Управление инновационными проектами: учебник. – СПб: БХВ-Петербург, 2011. – 396 с.

Funtov V.N. Fundamentals of project management in the company: a manual. – M.-2011. – 394 s.

Erik Erno-Kjoholde. Project Management Theory and the Management of Research Projects // Copenhagen Business School, 2000, p 37

Yurieva, T. V. The Project Approach as a Tool for Implementing Strategic Objectives // Economic Sciences. – 2014. – No. 11 (120). – P. 7-10.