

## ҚОҒАМНЫҢ БИФУРКАЦИЯСЫ ЖАҒДАЙЫНДА ЖЕРГІЛІКТІ АТҚАРУШЫ БІЛІК ОРГАНДАРЫНЫҢ ҚЫЗМЕТІ САЛАСЫНДАҒЫ ЖОБАЛЫҚ БАСҚАРУ

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Әміржан ТҰРАЛИН*</b> | экономика ғылымдарының кандидаты, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы Басқару институтының доценті, Астана, Қазақстан, <a href="mailto:a.turalin@apa.kz">a.turalin@apa.kz</a> , ORCID ID: <a href="https://orcid.org/0000-0002-4332-5919">https://orcid.org/0000-0002-4332-5919</a>                                                     |
| <b>Жанар ТҰРАЛИНА</b>   | экономика ғылымдарының кандидаты, экономика доценті, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы Солтүстік Қазақстан облысы бойынша филиалының профессоры, Петропавл, Қазақстан, <a href="mailto:j.turalina@apa.kz">j.turalina@apa.kz</a> , ORCID ID: <a href="https://orcid.org/0000-0003-2249-9124">https://orcid.org/0000-0003-2249-9124</a> |
| <b>Лаура ҚАИРЖАНОВА</b> | биология ғылымдарының кандидаты, PhD, доцент, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы Солтүстік Қазақстан облысы бойынша филиалының директоры, Петропавл, Қазақстан, <a href="mailto:l.kairzhanova@apa.kz">l.kairzhanova@apa.kz</a> , ORCID ID: <a href="https://orcid.org/0000-0002-8589-0414">https://orcid.org/0000-0002-8589-0414</a>   |

Қолжазбаның редакцияға түскен күні: 07/12/2022

DOI: 10.52123/1994-2370-2023-975

ӨОЖ 353.2

ҒТАХТК 06.39.41

**Аңдатпа.** Мақалада қоғамның бифуркациясы жағдайында маңызды мәселелерді шешу үшін жергілікті атқарушы органдардың қызметіне жобалық басқаруды ендіру мүмкіндігі қарастырылған. Өнімнің экспорты мен импортының сауда серіктестеріне құрылымдық талдау ұсынылған. Жобалық басқаруды олардың қызметіне ендіре отырып, жергілікті атқарушы органдардың басшыларын тартумен, экспорттың шикізаттық бағытталуынан жақын уақыт аралығында кету және импортты алмастыру саясатын жандандыру қажеттілігі айқындалды. Алматы, Жамбыл, Батыс Қазақстан және Солтүстік Қазақстан облыстарының жергілікті атқарушы билік органдарының басшыларына олардың жобалық басқаруға қатынасы туралы сауалдау түрінде жүргізілген сауалнаманы талдау нәтижелері келтірілген.

**Түйін сөздер:** жобалық басқару, қоғамның бифуркациясы, импортты алмастыру саясаты, жергілікті атқарушы органдар.

**Abstract.** The article considers the possibility of introducing project management into the activities of local executive authorities to solve important problems in the conditions of a bifurcation of society. A structural analysis of trade partners of export and import of products is presented. The necessity in the near future to move away from the raw material orientation of exports and intensify the policy of import substitution with the involvement of the heads of local executive bodies, introducing project management into their activities. The results of the analysis of the survey conducted in the form of a survey of the heads of local executive authorities of Almaty, Zhambyl, West Kazakhstan and North Kazakhstan regions about their attitude to project management are given.

**Keywords:** project management, society bifurcation, import substitution policy, local executive bodies.

**Аннотация.** В статье рассмотрена возможность внедрения проектного управления в деятельность местных исполнительных органов власти для решения важных проблем в условиях бифуркации общества. Представлен структурный анализ торговых партнеров экспорта и импорта продукции. Определена необходимость в ближайшем скором времени отхода от сырьевой направленности экспорта и активизации политики импортозамещения с привлечением к этому руководителей местных исполнительных органов, внедряя проектное управление в их деятельность. Приведены результаты анализа проведенного опроса в виде анкетирования руководителей местных исполнительных органов власти Алматинской, Жамбылской, Западно-Казахстанской и Северо-Казахстанской областей об их отношении к проектному управлению.

**Ключевые слова:** проектное управление, бифуркация общества, политика импортозамещения, местные исполнительные органы.

\* Хат-хабарларға арналған автор: Ә. Тұралин, [a.turalin@apa.kz](mailto:a.turalin@apa.kz)

## Кіріспе

Қоғамның дамуындағы дағдарыс кезеңінде көптеген ғылыми санаттардың мағынасы белгісіздік пен аласапыран уақыттың синергетика тілін қолдана отырып өзгереді. Бұл бүгінгі таңда ерекше танымал және әртүрлі контексттерде еркін түсіндірілетін «бифуркация» сияқты ұғымға да әсер етті (Музыка, 2014). Бифуркация термині латынның *bifurcus* сөзінен шыққан және бір нәрсенің екі («би» - екі) тармаққа бөлінуін немесе алдағы оқиғалар дамуының екі нұсқасын білдіреді. Ғылыми әдебиетте бұрынғы орнықты және болжамды даму жолы мүмкін болмайтын қоғамның даму сәтін білдіретін «бифуркация нүктесі» ұғымы бар. Бұл нүктеде бүкіл ұлт, өркениет тарихындағы оқиғалардың күтпеген бұрылыстары болуы мүмкін. Бұл бұрынғы қатынастар мен байланыстардың үзілуі. Жүйе қайта құрылып, дамудың мүмкін жолдарының бірін таңдайды. Біздің ойымызша, әлемдегі нақты геосаяси және геэкономикалық жағдайды ескере отырып, бифуркация қоғам өзінің жағдайын өзгерту қажеттігіне тап болған жағдайды шешудің кейбір екіұштылық мүмкіндігін бекітеді деп санайтын С.Г. Ларченконың пікірі (Ларченко, 2005) қызығушылық тудырады.

Мемлекет басшысы Қазақстан халқына Жолдауында (2022) әлем соңғы жүз жылдағы ең терең рецессияға ұшырағанын және Қазақстанның жаңа әлемде өзінің лайықты орнын алуға нақты мүмкіндігі бар екенін атап өтті, өйткені тәжірибе көрсеткендей, болашақ көшбасшы мемлекеттердің бәсекеге қабілеттілігі дағдарыстар мен іргелі өзгерістер дәуірінде пайда болады.

Қазіргі уақытта бүкіл әлем тұрақсыз күйде болған кезде, еліміздің экономикасын оның дамуының жаңа деңгейіне шығаруға мүмкіндік беретін жергілікті мемлекеттік басқару жүйесіне жобалық менеджментті белсенді енгізе отырып, біздің қоғамға өз жағдайын өзгертуге тамаша мүмкіндік пайда болды.

Жаңғырту және инновациялық векторға көшіру, халықтың өмір сүру деңгейі мен сапасын арттыру сияқты ұлттық экономиканы дамытудың стратегиялық міндеттерін шешу қазіргі жаһандық сын-тегеуріндерге барабар

басқарудың тиімді модельдерін іздеу қажеттігін болжайды. Бұл ретте аталмыш процестерде шектеулі ресурстарды шоғырландыруға және ұтымды пайдалануға бағдарланған мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыру маңызды рөл атқаруы тиіс. Сәтті әлемдік тәжірибе көрсеткеніндей, аталған мәселелерді шешуге жергілікті атқарушы билік органдарының қызметіне басқарудың жобалық тәсілдемесін ендіру жәрдемдеседі (Кожевников, 2016).

Бірқатар зерттеушілер жобалық тәсілдеме жергілікті мемлекеттік басқару жүйесінде түбегейлі өзгерістерді жүзеге асыру үшін объективті алғышарттар жасайтынын және сайып келгенде, жекелеген жобалар мен бағдарламалардан тұтастай жобаға бағдарланған қоғамға көшуге мүмкіндік беретінін атап өтті (Юрьева, 2014). Бұл мемлекетіміздің қазіргі даму кезеңінде, көптеген мемлекеттік қызметшілер жобалық басқарудың маңыздылығын толық түсінбеген кезде, өте маңызды. 2030 жылға дейінгі мемлекеттік басқаруды дамыту тұжырымдамасында мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін арттыру жобалық тәсілдемені ендіру және жобалық менеджмент сұрақтарын регламенттеу арқылы жүзеге асырылатыны көрсетілген.

Зерттеудің ғылыми маңыздылығы онда мемлекеттік басқару жүйесінде жобалық басқарудың жұмыс істеу ерекшеліктері анықталып, оны нақ экономикалық және саяси дағдарыстар дәуірінде ендіру қажеттігі негізделгенінен тұрады. Мақаланың басқа да осындай ғылыми жұмыстардан айырмашылығы – онда жергілікті атқарушы органдарының қызметіне басқарудың жобалық тәсілдемесін ендіру негізделгендігінде.

Ғылыми мақаланың мақсаты қоғамның бифуркациясы жағдайында жергілікті атқарушы билік органдарының қызметі саласында жобалық басқаруды пайдаланудың теория-әдіснамалық негіздері мен практикасын зерттеу болып табылады.

## Әдебиетке шолу

Бұл жұмысты жазу кезінде үш блокқа топтастырылған зерттеу тақырыбы бойынша кең көлемді материалдар:

отандық ғалымдардың, ресейлік авторлардың және алыс шетел зерттеушілерінің ғылыми жарияланымдары - зерделенді. Рецензияланатын халықаралық ғылыми мақалалар Elsevier баспасының дерекқорынан жобалық басқаруды, мемлекеттік секторды немесе үкіметті қамтитын тақырып, түйін сөздер және рефераттар бойынша іздеу арқылы таңдалды. Жобалық басқарудағы мемлекеттік сектордың рөліне байланысты индикаторларды іріктеу үшін мақалалардың толық мәтіні қаралды.

Мемлекеттік сектордағы жобалық басқарудың шетелдік зерттеулері келесі елдерде жүргізілді: шағын аралдық дамушы мемлекеттер (Aaron et al., 2021), Бразилия (Maceta & Berssaneti, 2020), Қытай (Nannan et al., 2020, Yang et al., 2020), Малайзия (Riazi et al., 2018), Ангола (Sospeter et al., 2021).

Рецензияланатын халықаралық ғылыми мақалаларды талдау негізінде мемлекеттік сектордағы жобалық басқарудың негізгі мәселелері айқындалды, олар 1-кестеде келтірілген.

**Кесте 1 - Шет елдердегі мемлекеттік сектордағы жобалық басқарудың негізгі мәселелері**

| Автор, жылы                | Мақаланың аты                                                                                                                                    | Мақалада қарастырылатын негізгі мәселелер                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aaron et al., 2021         | Implications of 'Lock-in' on Public Sector Project Management in a Small Island Development State                                                | Мемлекеттік тұрғын үй сияқты әлеуметтік инфрақұрылымды дамыту жобаларын басқару мәселелері қарастырылған. Құрылыс жобаларын басқару жүйелері мен процестерін ендіруге қарамастан, қаражаттың артық жұмсалуды мен мерзімдер бойынша кешігудің қайталанатын мәселелері тұрақтылықтың жоғары дәрежесімен көрініс береді. |
| Clemente et al., 2018      | Project management in the public sector: Lessons from the literature                                                                             | Мемлекеттік сектор контекстінде жобаларды басқару әдістері зерттелген, осындай жобалардың айрықша сипаттамалары айқындалған.                                                                                                                                                                                          |
| Maceta, & Berssaneti, 2020 | Comparison of project portfolio management practices in the public and private sectors in Brazil: Characteristics, similarities, and differences | Бразилияда жүргізілген сегіз - төртеуі мемлекеттік және төртеуі жеке секторларда - тақырыптық зерттеулер негізінде мемлекеттік және жеке секторлардағы жобалар портфелін басқару тәжірибесі мен әдістеріне (PPM) салыстыру жүргізілген.                                                                               |
| Nannan et al., 2020        | The Whole Lifecycle Management Efficiency of the Public Sector in PPP Infrastructure Projects                                                    | Зерттеу мемлекеттік-жекешелік әріптестік жобаларындағы мемлекеттік сектордың басқарушылық рөлін зерттеуге, демек, олардың өмірлік циклін басқару тиімділігін бағалауға бағытталған.                                                                                                                                   |
| Riazi et al., 2018         | Project delays in the Malaysian public sector: Causes, pathogens and the supply chain management approach                                        | Малайзияның мемлекеттік секторындағы жобаларда жобаны белгіленген мерзімге дейін аяқтай алмаудың күрделі мәселесі зерттелген.                                                                                                                                                                                         |
| Sospeter et al., 2021      | Project management challenges for post-disaster reconstruction projects in Angola: a public sector perspective                                   | Анголадағы құрылыс және жоспарлау кезеңдеріндегі апаттарды қалпына келтіру жобаларына (PDRP) әсер ететін жобаларды басқарудың негізгі мәселелері зерттелген. 21 негізгі мәселені саралау жүргізілген.                                                                                                                 |
| Yang et al., 2020          | Project Management Personnel Turnover in Public Sector Construction Organizations in China                                                       | Бұл зерттеу оның көмегімен жұмысқа қанағаттану және адам мен қоршаған ортаның сәйкестігі мемлекеттік сектордың құрылыс ұйымдарындағы жобаларды басқару командасы кадрларының ауысуына әсер ететін механизмді зерделеуге бағытталған.                                                                                  |

Ресейлік зерттеу жұмыстарында (Базаев, 2019) атқарушы билік органдарында жобалық басқаруды дамытудың бастапқы нүктесі болып табылатын нормативтік-құқықтық база қарастырылған, онда облыстық жобалық кеңсе шешуші рөл атқаратын жобалық қызмет бойынша қарастырылып отырған өңірдің ұйымдастырушылық-басқарушылық моделі ұсынылған, іске асырылатын жобалар саны бойынша статистикалық деректер көрсетілген және жобалардың көпшілігі ауқымды емес екендігіне назар аударылған, жобалық қызмет аясында жүзеге асырылатын кейбір іс-шаралар келтірілген және оларды іске асыру қорытындылары бойынша нәтижелер көрсетілген.

Мақалада (Барабанщикова, 2021) мемлекеттік органдарда жобалық менеджментті дамытудың артықшылықтары, перспективалары мен ерекшеліктері қарастырылған, осы мәселе бойынша әртүрлі авторлардың пікірлері келтірілген, мемлекеттік органдарда жобалық менеджментті ендіру кезінде туындайтын мәселелер талданған.

Жұмыста (Васильев, Прокофьев, 2016) атқарушы аппараттың бекітілген бюджеттер аясында және мерзімінде жоспарланған жобалар мен міндеттерді іске асыру қабілеті аса маңызды болып табылатын қазіргі жағдайларда мемлекеттік билік органдарында жобалық басқару жүйесін ендіру аспектілері қарастырылған.

Ғылыми баяндамада (Чаркина, 2017) жобалық тәсілдеменің әдіснамалық

негіздері, оны бағдарламалық-нысаналы қызметте негізгі нәтижелерге қол жеткізу құралы ретінде пайдалану ерекшеліктері қарастырылған, жобалық басқаруды ұйымдастырудың практикалық мәселелеріне және оны мемлекеттік бағдарламаларды іске асыру үшін қолдануға ерекше назар аударылған.

Отандық зерттеушілер өз жұмыстарында мемлекеттік билік жүйесіндегі жобалық басқарудың мынадай аспектілеріне назар аударды: мемлекеттік менеджмент жүйесінде жобалық басқарудың халықаралық тәжірибесін пайдалану (Жолдасбаев, Рахматуллаева, 2019), мемлекеттік бағдарламаларды, сондай-ақ азаматтық авиация саласында іске асырылатын мемлекеттік-жекешелік әріптестік жобаларын сапалы және тиімді әзірлеу мен іске асырудың негізгі мәселелерін анықтау (Катышев, 2017), мемлекеттік басқарудағы жобалық менеджмент мәселелерін анықтау және оларды шешу жолдарын анықтау (Сариева, 2022), әлеуметтік жобалау (Туралина, Каиржанова, 2022), мемлекеттік басқару жүйесіндегі жобалық менеджменттің ерекшеліктері (Есберген, Саимова, Молдабекова, 2019).

### Зерттеу әдіснамасы

Әдебиетке шолуды жазу барысында шетелдік және отандық авторлар қолданатын зерттеу әдістеріне талдау жүргізілді, ол 2-кестеде келтірілген.

### Кесте 2 – Мақала жазу кезінде авторлар пайдаланатын ғылыми әдістер

| Автор, жылы                | Мақаланың аты                                                                                                                                    | Мақала жазу кезінде пайдаланылатын әдістер                                                                 |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Clemente et al., 2018      | Project management in the public sector: Lessons from the literature                                                                             | Деректерді сипаттамалық статистикалық талдау және желілік талдау, библиометриялық және контент-талдау      |
| Maceta, & Berssaneti, 2020 | Comparison of project portfolio management practices in the public and private sectors in Brazil: Characteristics, similarities, and differences | Сипаттамалық және салыстырмалы талдау                                                                      |
| Nannan et al., 2020        | The Whole Lifecycle Management Efficiency of the Public Sector in PPP Infrastructure Projects                                                    | Бастапқы деректерді жинау, клиенттермен сұхбат, 4 менеджерге қосымша сауалнама, бес балдық Лайкерт шкаласы |

|                                 |                                                                                                                |                                                                                                          |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riazi et al., 2018              | Project delays in the Malaysian public sector: Causes, pathogens and the supply chain management approach      | Бастапқы деректерді жинау, алты салалық сарапшылардың сауалнамасы                                        |
| Sospeter et al., 2021           | Project management challenges for post-disaster reconstruction projects in Angola: a public sector perspective | Бастапқы деректерді жинау, сипаттамалық және эмпирикалық талдау, Кендалдың дәрежелік корреляциясы        |
| Yang et al., 2020               | Project Management Personnel Turnover in Public Sector Construction Organizations in China                     | Бастапқы деректерді жинау, мемлекеттік сектордың бес құрылыс ұйымының қызметкерлерінен сауалнама жүргізу |
| Джолдасбаев О, Рахматуллаева Д. | Использование международного опыта проектной системы в государственном управлении                              | Синтез, салыстырмалы талдау, дедукция                                                                    |
| Катышев Д.М.                    | Проектный подход в государственном управлении (на примере отрасли)                                             | Абстрактілі-логикалық, экономика-статистикалық, аналитикалық, салыстырмалы және құрылымдық әдістер       |
| Сариева Ж.                      | Проектный менеджмент в государственном управлении: проблемы и пути их решения                                  | Жүйелеу, сомдау, сапалық, сандық және көп өлшемді талдау                                                 |

Осы әдістердің барлығын қарастыра отырып, қазіргі кезеңде жергілікті атқарушы органдарда жобалық басқаруды ендіру деңгейін анықтау үшін бастапқы деректерді жинау әдісін, салыстырмалы және статистикалық талдау әдістерін пайдалану, сондай-ақ жергілікті атқарушы органдардың басшыларына сауалнама түрінде сауалдау жүргізу туралы шешім қабылданды. Сауалнамаға Алматы, Жамбыл, Батыс Қазақстан және Солтүстік Қазақстан облыстарының 89 ауылдық округтерінің әкімдері қатысты. Респонденттерді іріктеу кездейсоқ іріктеу

әдісімен жүзеге асырылды. Сауалнама Google-форма көмегімен жүргізілді.

### Нәтижелер және талқылау

Пандемия кезінде ерекше өткір көрінген біздің қоғамның негізгі мәселелерінің бірі - мемлекет экономикасының планетамыздың көптеген елдерінің экономикасына, ең алдымен Ресей Федерациясы мен Қытайдың экономикасына тәуелділігінің жоғары деңгейі. Бұл екі ел тауарлар мен қызметтердің экспорты мен импорты бойынша үздік 3 серіктес елдің қатарына кіреді (3 және 4-кестелер).

### Кесте 3 – Елдер бойынша экспорт

млн. АҚШ доллары

| Елдің атауы                 | 2016            | 2017            | 2018            | 2019            | 2020            |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Барлығы</b>              | <b>36 736,9</b> | <b>48 503,3</b> | <b>61 111,2</b> | <b>58 065,6</b> | <b>47 540,8</b> |
| соның ішінде:               |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>ТМД елдері</b>           | <b>6 327,6</b>  | <b>8 298,9</b>  | <b>9 568,3</b>  | <b>10 109,5</b> | <b>9 151,3</b>  |
| Ресей                       | 3 445,2         | 4 639,0         | 5 279,8         | 5 670,9         | 5 007,1         |
| Беларусь                    | 47,2            | 101,2           | 105,1           | 106,8           | 77,3            |
| <b>Әлемнің басқа елдері</b> | <b>30 409,3</b> | <b>40 204,4</b> | <b>51 542,9</b> | <b>47 956,1</b> | <b>38 389,5</b> |
| <b>Еуропа</b>               | <b>21 147,3</b> | <b>27 388,8</b> | <b>33 943,4</b> | <b>27 545,1</b> | <b>19 919,2</b> |
| Грекия                      | 871,0           | 964,0           | 1 213,5         | 1 360,6         | 1 401,5         |
| Италия                      | 7 481,7         | 8 667,3         | 11 734,3        | 8 377,4         | 6 644,4         |
| Нидерланды                  | 3 255,8         | 4 747,9         | 6 186,1         | 4 398,3         | 3 149,0         |
| Румыния                     | 842,7           | 925,6           | 1 497,8         | 1 731,9         | 1 263,7         |
| Франция                     | 1 791,8         | 2 860,7         | 3 839,2         | 3 648,7         | 1 858,5         |
| Швейцария                   | 2 442,8         | 3 100,7         | 2 900,4         | 2 688,2         | 1 570,2         |
| <b>Азия</b>                 | <b>8 253,1</b>  | <b>11 999,0</b> | <b>16 044,1</b> | <b>18 855,4</b> | <b>17 426,4</b> |
| Үндістан                    | 411,1           | 733,3           | 953,4           | 1 572,8         | 1 991,6         |
| Қытай                       | 4 228,4         | 5 798,0         | 6 307,5         | 8 003,9         | 9 420,6         |
| Корея Республикасы          | 223,5           | 1 128,2         | 2 975,9         | 3 080,2         | 1 003,9         |
| Түркия                      | 851,0           | 1 150,6         | 1 238,6         | 2 420,5         | 2 131,5         |

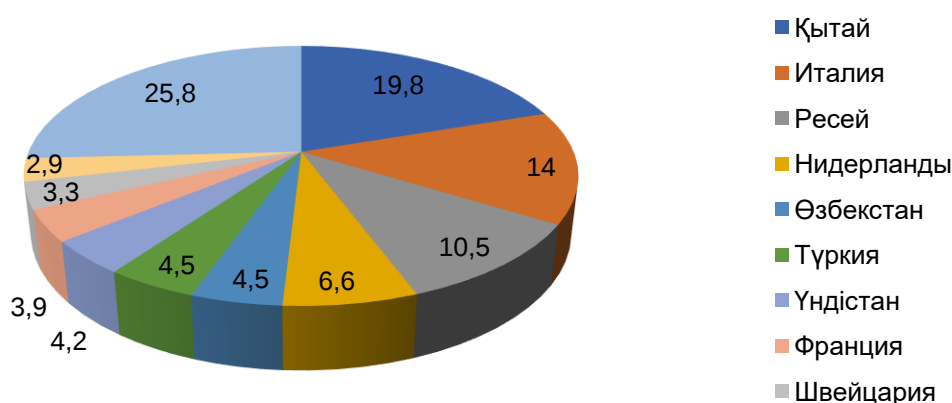
|                |              |              |                |                |              |
|----------------|--------------|--------------|----------------|----------------|--------------|
| Жапония        | 558,8        | 886,5        | 1 503,0        | 880,3          | 664,7        |
| <b>Америка</b> | <b>914,9</b> | <b>643,8</b> | <b>1 169,9</b> | <b>1 289,1</b> | <b>868,2</b> |
| Канада         | 272,7        | 217,1        | 149,3          | 278,7          | 258,5        |
| АҚШ            | 613,0        | 390,4        | 955,2          | 894,8          | 536,1        |

Қайнар көз: ҚР СЖЖРА Ұлттық статистика бюросының деректері

3-кестеден көрінетіндей, өнімдер мен қызметтердің көпшілігі Еуропа елдеріне экспортталады (барлық экспорттың 42-56%), олардың ішінде ең көп үлес салмағын Италия (30-35%) және Нидерланды (15-18%) алады. Азия елдерінің өнімдер мен қызметтер экспортындағы үлес салмағы осыған ұқсас кезеңде 2016 жылы 23%-дан 2020 жылы 37%-ға дейін серпінді өсті, Азияның

экспорттаушы елдері арасында ең үлкен үлес салмақты Қытай (45-59%) мен Корея Республикасы (7-34%) алады. ТМД елдері арасында зерттелетін кезеңде өнімдер мен қызметтерді экспорттауда Ресей елеулі рөл атқарады (7-11%).

2020 жылы үлес салмағы ең жоғары көрсеткішке ие негізгі 10 экспорттаушы сауда серіктестері 1-суретте көрсетілген.



Сурет 1 – 2020 жылғы экспорттағы негізгі сауда әріптестерінің үлесі, %

1-суреттен көріп отырғанымыздай, экспорттық серіктестердің алғашқы үш елін Қытай, Италия және Ресей құрайды. Статистикалық деректерге сай Қытайға негізінен табиғи газ, шикі мұнай, қымбат бағалы металдар, жерде сирек кездесетін металдар, радиоактивтік элементтердің қосылыстары, ферроқорытпалар, тазартылған мыс және өңделмеген мыс қорытпалары, өңделмеген мырыш, темір кендері, темірден, болаттан жасалған жазық илек экспортталады. Италияға шикі мұнай, ферроқорытпалар және бидай экспортталады.

Ресейге темірден, болаттан жасалған жазық илек, қымбат бағалы металдардың, жерде сирек кездесетін металдардың, радиоактивтік элементтердің қосылыстары, таскөмір, қара металдардан жасалған бұйымдар, алюминий оксиді, көлік құралдары және көлікке қатысты құрылғылар мен жабдықтар, қара металл қалдықтары мен сынықтары, мырыш кендері экспортталады.

Жоғарыда айтылғандардан көрініп тұрғандай, тек шикізат экспортталады. Мемлекет басшысы «Сындарлы қоғамдық диалог – Қазақстанның тұрақтылығы мен өркендеуінің негізі» атты Қазақстан халқына Жолдауында (2019) «экспорттау ісінде шикізатқа негізделуден бас тарту керек» деп атап өтті. Экономиканың дәстүрлі шикізаттық бағыттылығы, жоғары қайта бөлу тауарларын шығарудың төмен деңгейі, ресурстық, логистикалық мүмкіндіктердің болуына, мемлекеттік қолдаудың қаржылық және қаржылық емес шараларын көрсетуге қарамастан, елдің өңдеу өнеркәсібін дамытудың жеткіліксіз қарқыны туралы сарапшылар да айтады (Аргынгазинов, 2021).

Импорттаушы сауда серіктестерін осындай талдау тауарлар мен қызметтер импортында ТМД елдері (41-45%), Азия елдері (25-37%) және Еуропа елдері (18-23%) айтарлықтай үлес қосатынын көрсетті (4-кесте).

Кесте 4 – Елдер бойынша импорт

млн. АҚШ доллары

| Елдің атауы                 | 2016            | 2017            | 2018            | 2019            | 2020            |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Барлығы</b>              | <b>25 376,7</b> | <b>29 599,6</b> | <b>33 658,5</b> | <b>39 709,3</b> | <b>38 929,0</b> |
| соның ішінде:               |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>ТМД елдері</b>           | <b>11 363,6</b> | <b>14 132,0</b> | <b>16 033,9</b> | <b>17 264,8</b> | <b>16 049,0</b> |
| Ресей                       | 9 288,3         | 11 733,0        | 13 237,5        | 14 312,1        | 13 768,2        |
| Беларусь                    | 339,0           | 531,7           | 607,3           | 662,6           | 664,9           |
| <b>Әлемнің басқа елдері</b> | <b>14 013,1</b> | <b>15 467,6</b> | <b>17 624,6</b> | <b>22 444,5</b> | <b>22 880,1</b> |
| <b>Еуропа</b>               | <b>5 887,4</b>  | <b>5 975,9</b>  | <b>6 902,9</b>  | <b>6 938,3</b>  | <b>6 819,8</b>  |
| Грекия                      | 13,2            | 16,6            | 19,5            | 18,3            | 20,8            |
| Италия                      | 835,7           | 945,9           | 1 485,5         | 1 579,7         | 937,2           |
| Нидерланды                  | 281,5           | 282,0           | 307,8           | 237,3           | 240,8           |
| Румыния                     | 78,5            | 66,7            | 177,4           | 96,5            | 73,8            |
| Франция                     | 661,0           | 535,3           | 657,5           | 700,5           | 954,1           |
| Швейцария                   | 109,6           | 136,8           | 176,5           | 135,7           | 190,0           |
| <b>Азия</b>                 | <b>6 229,1</b>  | <b>7 572,0</b>  | <b>8 828,1</b>  | <b>13 251,6</b> | <b>14 280,5</b> |
| Үндістан                    | 203,9           | 212,5           | 242,9           | 292,6           | 383,7           |
| Қытай                       | 3 668,0         | 4 695,0         | 5 384,2         | 6 788,6         | 6 378,0         |
| Корея Республикасы          | 453,0           | 567,3           | 921,3           | 3 465,3         | 4 907,5         |
| Түркия                      | 618,3           | 729,6           | 655,3           | 817,1           | 950,9           |
| Жапония                     | 552,9           | 413,9           | 502,0           | 596,5           | 552,0           |
| <b>Америка</b>              | <b>1 702,4</b>  | <b>1 708,5</b>  | <b>1 656,1</b>  | <b>1 950,7</b>  | <b>1 478,4</b>  |
| Канада                      | 111,2           | 154,2           | 108,8           | 198,5           | 111,3           |
| АҚШ                         | 1 269,6         | 1 245,1         | 1 268,2         | 1 351,3         | 1 163,8         |

4-кестеден көріп отырғанымыздай, біздің еліміз ең көп өнімді Ресей Федерациясынан (35-37%) және Қытайдан (15-16%) импорттайды.

«Атамекен» ҚР Ұлттық кәсіпкерлер палатасының өкілдері «импорттың орташа көрсеткіші 90%-дан асады, ал кейбір салаларда ол 95%-ға жетеді, яғни бірқатар тауар позициялары бойынша біздің экономикамыз импортқа тәуелді» деп атап өтті (Жусупбекова, 2016).

Мемлекетімізде импортты алмастыру мәселесіне Үкімет тарапынан да, бизнес-қоғамдастық тарапынан да көңіл бөлінеді, бірақ біздің ойымызша, жеткілікті деңгейде емес.

Импортқа тәуелділік мәселесін шешу үшін бірқатар сарапшылар атқарушы билік жүйесіне жобалық басқаруды ендіруді ұсынады (Дробот, Макаров, Колесников, 2018). Қазіргі уақытта Қазақстан Үкіметімен осы бағытта белгілікті шаралар қабылдануда:

- Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы №522 Жарлығымен Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі «Ең алдымен адамдар» - «адамға бағдарланған» моделін қалыптастыру Тұжырымдамасы бекітілді, онда мемлекеттік органдардың қызметіне

жобалық тәсілдеме ендіріліп, жобалық менеджмент сұрақтары регламенттелетіні атап өтілген;

- Мемлекет басшысының «Халық бірлігі және жүйелі реформалар – ел өркендеуінің берік негізі» атты Қазақстан халқына жыл сайынғы Жолдауында Үкіметке берген тапсырмасына сәйкес ұлттық жобалардың тізбесі бекітілді, олар: «Дені сау ұлт» әрбір азамат үшін сапалы және қолжетімді денсаулық сақтау», «Білімді ұлт» сапалы білім беру», «Ұлттық рухани жаңғыру», «Цифрландыру, ғылым және инновациялар есебінен технологиялық серпіліс», кәсіпкерлікті дамыту жөніндегі, «Қуатты өңірлер – ел дамуының драйвері», «Қазақстандықтардың әл-ауқатын арттыруға бағытталған орнықты экономикалық өсу», «Жасыл Қазақстан», агроөнеркәсіптік кешенді дамыту жөніндегі, «Қауіпсіз ел».

- Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2021 жылғы 31 мамырдағы №358 Қаулысымен мемлекеттік органдардың қызметінде оларды жүзеге асыру тәртібін айқындайтын Жобалық басқаруды жүзеге асыру ережелері бекітілді;

- орталық және жергілікті атқарушы органдар, даму институттары қызметінің өзара іс-қимыл тиімділігін арттыру үшін жобалық басқарудың заманауи тәсілдерін

енгізуді қамтамасыз ету мақсатында Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2022 жылғы 13 қаңтардағы №2 бұйрығымен Мемлекеттік органдарды жобалық басқарудың үлгілік регламенті бекітілді.

Сондай-ақ, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының оқу жоспарында қайта даярлау курстарында оқыту аясында «Б» корпусының басшы әкімшілік мемлекеттік лауазымына алғаш тағайындалған мемлекеттік қызметшілер үшін және әкімшілік мемлекеттік қызметке алғаш кірген мемлекеттік қызметшілер үшін жобалық менеджмент бойынша тиісінше 22 және 20 сағаттық сабақтар және «Жоба жетекшісі» мәртебесін берумен қатар, кейіннен сертификаттау емтиханын тапсыра отырып, жобалық менеджмент бойынша 40-сағаттық семинарлар көзделген.

Өздеріңіз білетіндей, ауылдық округтердің әкімдері жергілікті атқарушы билік органдарының өкілдері бола отырып, азаматтық қоғам мен мемлекеттік билік арасындағы байланыстырушы буын миссиясын орындайды және олардың жобалық басқару жүйесіне қаншалықты тартылатындығына және өздерінің әкімшілік-аумақтық бірлігінің халқы мен бизнес-қоғамдастығын тартатындығына бүкіл елдің импортты алмастыру саясатының жетістігі тәуелді болады.

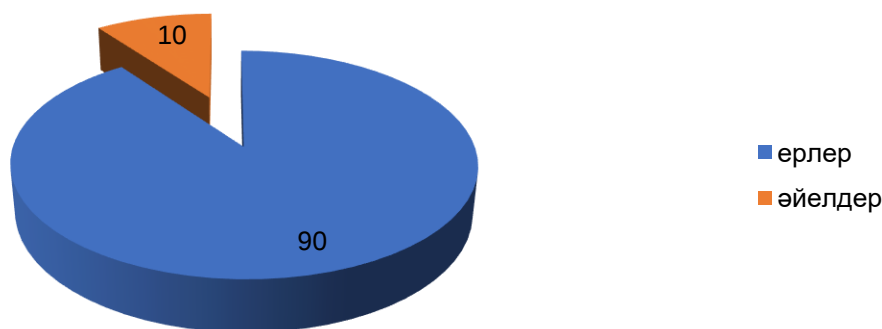
Жобалық менеджмент жүйесіне қатысу және хабардарлық деңгейін

анықтау мақсатында зерттеу авторлары Солтүстік Қазақстан, Батыс Қазақстан, Алматы және Жамбыл облыстарының ауылдық округтерінің әкімдеріне іріктеп сауалнама жүргізді.

Сауалнамаға 89 ауылдық округ әкімі қатысты, оның 53% Солтүстік Қазақстан облысынан, 26% Жамбыл облысынан және 11% Алматы және Батыс Қазақстан облыстарынан. Гендерлік тұрғыдан респонденттер құрылымы 2-суретте көрсетілген. Респонденттердің 10%-н әйелдер, 90%-н ер адамдар құрады.

Зерттеу барысында респонденттерге жергілікті мемлекеттік басқару жүйесіне жобалық менеджментті енгізуге қатысты 14 негізгі сұрақ және жасына, жынысына, өтіліне, өңіріне және бюджетіне қатысты 5 қосымша сұрақ қойылды.

Бірінші кезекте респонденттерге «Сіз жобалық менеджмент туралы білесіз бе?» сұрағына жауап беру ұсынылды. Нәтижесінде сауалнамаға қатысқан ауылдық округтер мен аудандық маңызы бар қалалар әкімдерінің 75,9% мемлекеттік қызметшілерді қайта даярлау курстарында жобалық менеджментті оқығанын, 15,6% біліктілікті арттыру семинарында оқығанын, оның ішінде 6,8% сертификатталған жобалық менеджерлер екенін, 8,5% жобалық менеджмент туралы ештеңе естімегенін және ештеңе білмейтінін айтты.



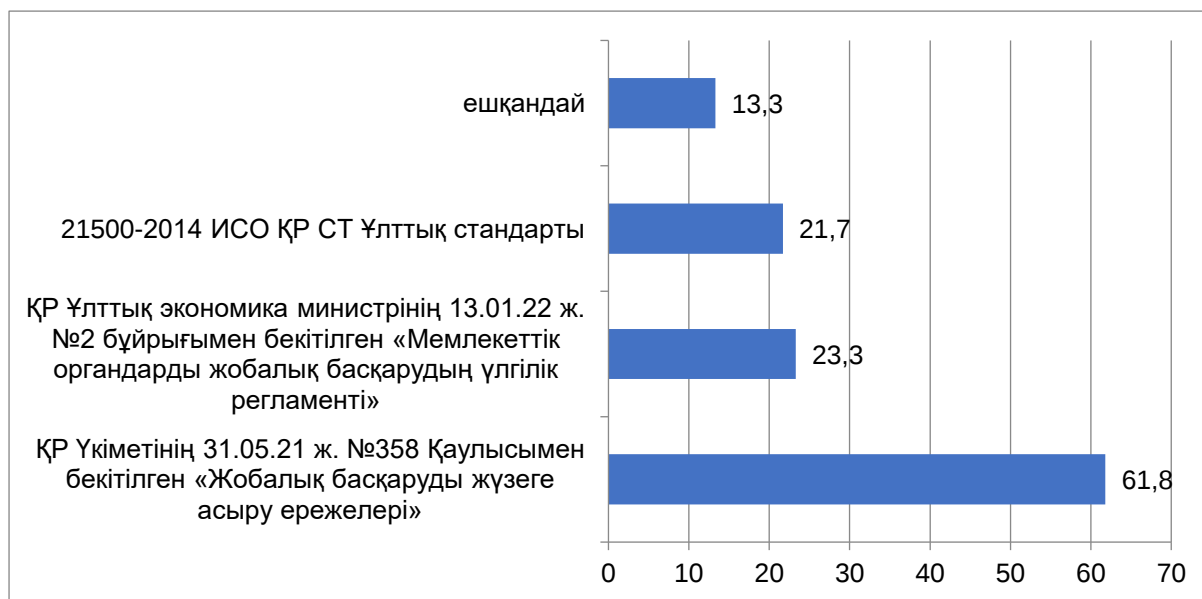
**Сурет 2 – Респонденттерді гендерлік негізде бөлу, %**

Авторлар үшін респонденттердің жобалық басқару саласындағы қатынастарды реттейтін нормативтік-құқықтық актілер туралы хабардар болуы

туралы сұрақ маңызды болды, сондықтан оларға «Сіз жобалық менеджмент саласындағы қандай нормативтік-құқықтық актілерді зерделедіңіз?» сұрағы

қойылды. Сауалнамаға қатысқандардың жауаптары негізінде, сабақтардың көпшілігінде Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2021 жылғы 31 мамырдағы №358 Қаулысымен бекітілген «Жобалық

басқаруды жүзеге асыру Ережелері» талданады деген қорытындыға келді, өйткені респонденттердің 61,8% дәл осы жауапты таңдады (3-сурет).

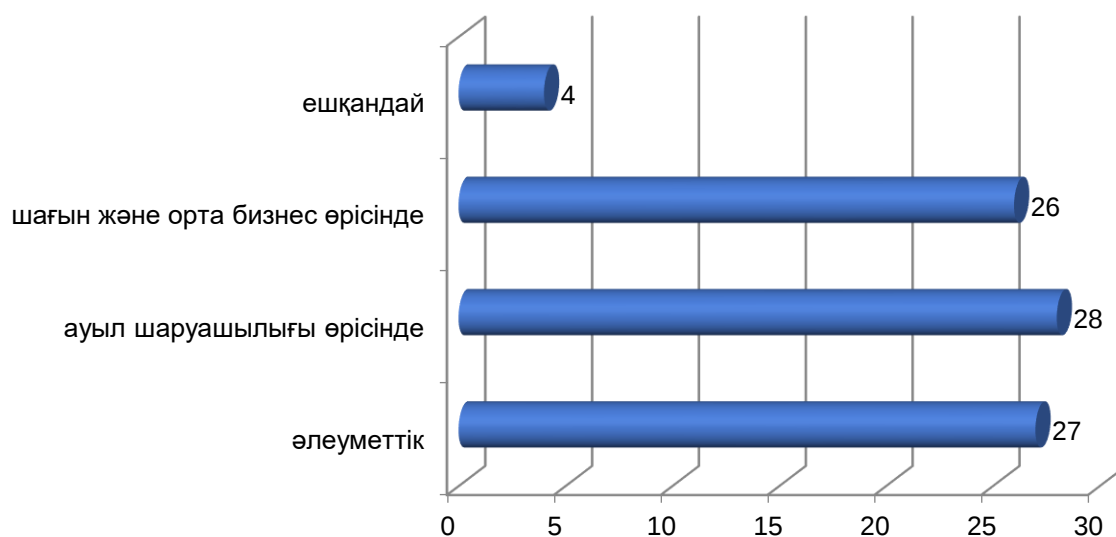


**Сурет 3 – Респонденттердің жобалық басқару өрісіндегі құқықтық реттеу туралы хабардарлығы, %**

Жобалық менеджмент бойынша алған білімдерін практикалық қолдану деңгейін анықтау үшін респонденттерге бірқатар сұрақтар қойылды, атап айтқанда «Жобалық менеджмент бойынша алған білімдеріңізді тәжірибеде қолдануға тура келді ме?». Оған сауалнамаға қатысқандардың 20,3% үнемі пайдаланады, 41% кейде

пайдаланады, 27% пайдаланбайды, бірақ жақын арада пайдалануды жоспарлап отыр, 7% алған білімдері тәжірибеден алыс және 5% жобалық менеджментті зерделемеген деп жауап берді.

«Ауылдық округіңізде қандай жобалар жүзеге асырылуда?» сұрағына жауаптардың бөлінуі 4-суретте көрсетілген.



**Сурет 4 – Бағыттар бойынша ауылдық округтерде іске асырылатын жобалар, бірлік**

Суреттен көріп отырғанымыздай, ауылдық округтерде жүзеге асырылып жатқан жобалардың көпшілігі ауыл шаруашылығын, әлеуметтік саланы және шағын және орта бизнесті дамытуға бағытталған. Респонденттердің тек 7% ғана ешқандай жобалар жүзеге асырылмайтынын айтты.

«Сіз басшылық еткен кезде ауылдық округіңізде қанша жоба жүзеге асырылды?» сұрағына жауаптар былайша бөлінді: ауылдық округтердің 56%-да 1-ден 5-ке дейін, ауылдық округтердің 11%-да 6-дан 10-ға дейін, ауылдық округтердің 5%-да 10-нан астам жоба іске асырылды және ауылдық округтердің 28%-да бірде-бір жоба іске асырылмады.

Респонденттердің 63% өз қызметінде жобалық басқаруды ендіру кезінде кездесетін негізгі қиындық бюджет қаражатының жеткіліксіз көлемі, 27% жобалық менеджмент бойынша білімнің жеткіліксіз көлемі, 25% жобалық басқару саласында білікті мамандардың жетіспеушілігі мәселесіне тап болғанын, 2% ешқандай қиындықтарға тап болмағанын және 2% жобалық басқаруды өз қызметіне әлі енгізген жоқ екенін атап өтті.

Сұрақтардың келесі тобы импортты алмастыру саясатына қатысты болды. Онда келесі сұрақтар қойылды: «Импортты алмастырудың 2025 жылға дейінгі бағдарламасы туралы не білесіз?», «Сіздің ауылдық округтің бизнес-құрылымдары өз жобаларымен осы бағдарламаға қатысуды жоспарлап отыр ма?». Алынған жауаптарды талдау респонденттердің көпшілігі (89%) Үкіметіміз импортты алмастырудың 2025 жылға дейінгі мемлекеттік бағдарламасын әзірлегенін және импортты алмастыруға, дайын өнімді экспорттауға бағытталған инвестициялық жобалар пулы әзірленіп, тізімге 700-ге жуық жоба кіргенін, оның 286-сы – импортты алмастыратын негізгі жобалар екенін білетінін көрсетті. Екінші сұраққа респонденттердің жартысынан көбі (63%) жауап беруге қиналды және респонденттердің тек 11% ғана оң жауап берді.

### Түйіндер мен ұсыныстар

Жүргізілген зерттеу келесі түйіндер жасауға мүмкіндік берді:

- әлем бүгіндері соңғы жүз жылдағы ең терең рецессияға душар болып, тұрақсыздық пен белгісіздік жағдайда күй кешуде;

- тұрақсыздық пен белгісіздік қоғамға бифуркация күйінен шығуға және олардың жағдайын өзгертуге мүмкіндік береді;

- экономикалық дамуда елеулі өзгерістерді талап ететін мемлекетіміз бен қоғамымыздың алдында тұрған өзекті мәселелердің бірі - экспорттың шикізаттық бағыттылығы. Мемлекет басшысы Қазақстан халқына Жолдауының бірінде: «Ауыл шаруашылығы өнімін экспорттау ісінде шикізатқа негізделуден бас тарту керек. Өнім өңдейтін кәсіпорындар әлеуетінің 40% ғана пайдаланылып отырғанына қарамастан, оның көлемі 70%-ға жетті», - деп атап өтті;

- өнімдер мен қызметтердің басым бөлігі Еуропа елдеріне экспортталады (барлық экспорттың 42-56%), олардың ішінде ең көп үлес салмағын Италия (30-35%) және Нидерланды (15-18%) алады;

- одан басқа, импортқа тәуелділік мәселесі өткір тұр, сарапшылардың пікірінше, импорттың орташа көрсеткіші 90%-дан асады, ал кейбір салаларда ол 95%-ға жетеді;

- импортқа тәуелділік мәселесін шешу үшін бірқатар сарапшылар атқарушы билік жүйесіне жобалық басқаруды ендіруді ұсынады;

- ауылдық округ әкімдері арасында жүргізілген сауалнама олардың өз қызметінде жобалық басқаруды ендіру кезінде кездесетін негізгі қиындықтары: бюджет қаражатының жеткіліксіз көлемі, жобалық менеджмент бойынша білімнің жеткіліксіз көлемі және жобалық басқару саласында білікті мамандардың жетіспеуі екенін анықтады.

Жоғарыда айтылғандарды сомдай келе, әлемдегі қазіргі тұрақсыз және белгісіз жағдайды пайдаланып, жаңа әлемде өзінің лайықты орнын алу мүмкіндігін пайдаланып, атқарушы билік жүйесіне жобалық басқаруды ендіру арқылы еліміздің бәсекеге қабілеттілігін арттыруды ұсынамыз, оның көмегімен экспорттың шикізаттық бағыттылық жағдайын және экономикамыздың Ресей мен Қытай сияқты елдердің импортына қатты тәуелділігін өзгертуге болады.

## ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Aaron, A.C., Xsitaz, T.C., Abrahams, M. & Hector, H.M. (2021). Implications of 'Lock-in' on Public Sector Project Management in a Small Island Development State. *Buildings*, 11(5), 198. <<https://doi.org/10.3390/buildings11050198>>.
2. Clemente, D.H., De Nadae, J., Galvão, G.D.A., & De Carvalho, M.M., (2018). Project management in the public sector: Lessons from the literature, Towards Sustainable Technologies and Innovation - Proceedings of the 27th Annual Conference of the International Association for Management of Technology, Aston Business School, Aston University. <<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85085668884&origin=resultslist&sort=plf-f>> қаралған күні: 28.11.2022.
3. Maceta, P.R.M. & Berssaneti, F.T. (2020). "Comparison of project portfolio management practices in the public and private sectors in Brazil: Characteristics, similarities, and differences", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 13 No. 7, pp. 1405-1422. <<https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0176>>.
4. Nannan, W., Minxun, M. & Yunfei, L. (2020). The Whole Lifecycle Management Efficiency of the Public Sector in PPP Infrastructure Projects. *Sustainability*, 12(7), 3049. <<https://doi.org/10.3390/su12073049>>.
5. Riazi, S.R.M., & Nawi, M.N.M. (2018). Project delays in the Malaysian public sector: Causes, pathogens and the supply chain management approach. *International Journal of Technology*. 9 (8), 1668-1680. <<https://ijtech.eng.ui.ac.id/article/view/2758>>.
6. Sospeter, N.G., Rwelamila, P.M.D. & Gimbi, J. (2021). "Project management challenges for post-disaster reconstruction projects in Angola: a public sector perspective", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 14 No. 3, pp. 767-787. <<https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2020-0087>>.
7. Yang, W., Ning H., Jian, Z., & Raufdeen, R. (2020). Project Management Personnel Turnover in Public Sector Construction Organizations in China. *Journal of Management in Engineering*, 36(2). <<https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/%28ASCE%29ME.1943-5479.0000735?af=R>>.
8. Аргынгазинов, А.А. (2021). Внешняя торговля Казахстана: современные тенденции и особенности экспорта. *Российский внешнеэкономический вестник*, 6, 25-32.
9. Базаев, Н.Д. (2019). Внедрение проектного управления в деятельность органов исполнительной власти (на примере Белгородской области). *Научный вестник Южного института менеджмента*, (2), 56-62. <<https://doi.org/10.31775/2305-3100-2019-2-56-62>>.
10. Барабанщикова, А.И. (2021). Внедрение проектного управления в государственном управлении. Сборник научных статей по материалам научно-практической конференции «Управление проектами и программами», 3-10.
11. Васильев, А.И., Прокофьев, С.Е. (2016). Организация проектного менеджмента в государственном управлении. *Управленческие науки*, 4, 44-52.
12. Дробот, Е.В., Макаров, И.Н. Колесников, В.В. (2018). Промышленная политика и управление проектами в контексте импортозамещения: необходимость новой реиндустриализации. *Российское предпринимательство*. Vol. 19. 10, 2753-2762. doi: 10.18334/rp.19.10.39503.
13. Есбергген, Р.А., Саимова, М.Д., Молдабекова, Г.Б. (2019). Особенности управления проектами в правительстве Казахстана. *Статистика, учет и аудит*, 1(72), 113-118.
14. Жолдасбаев, О., Рахметуллаева, Д. (2019). Применение международного опыта проектной системы в государственном управлении. *Экономический обзор Центральной Азии*, (3), 38-50. <[https://caer.narxoz.kz/jour/article/view/145?locale=ru\\_](https://caer.narxoz.kz/jour/article/view/145?locale=ru_)> қаралған күні: 28.11.2022.
15. Жусупбекова, К. (2016). Евгений Больгерт: «Импортозамещение - это новая возможность для бизнеса в Казахстане». <<https://atameken.kz/ru/articles/22155-evgenij-bol-gert-importozameshenie-eto-novye-vozmozhnosti-dlya-biznesa-v-kazahstane>>.
16. Катышев, Д.М. (2017). Проектный подход в государственном управлении: дисс. ... докт. филос. 6D051000. – Астана.
17. Кожевников, С.А. (2016). Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти. *Вопросы территориального развития*, 5(35), 1-17.
18. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі Тұжырымдамасы: «Ең алдымен адамдар» - «адамға бағдарланған» моделін қалыптастыру, Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы № 522 Жарлығы. <<https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000522>>.

19. Қазақстан Республикасы Премьер-Министрінің ресми ақпараттық ресурсы. <<https://primeminister.kz/kz/news/kazakstanda-importty-almastyrudyn-2025-zhylga-deyingi-bagdarlamasy-azirlenip-zhatyr-2631746>> қаралған күні: 28.11.2022.

20. Ларченко, С.Г. (2005). Социальная напряженность в общественном развитии. Научная библиотека Порталус: Философия. <[https://portalus.ru/modules/philosophy/rus\\_readme.php?subaction=showfull&id=1108806547&archive=0213&start\\_from=&ucat=1&](https://portalus.ru/modules/philosophy/rus_readme.php?subaction=showfull&id=1108806547&archive=0213&start_from=&ucat=1&)> дата обращения: 28.11.2022.

21. Мемлекет басшысы Қ-Ж. Тоқаевтың Қазақстан халқына Жолдауы (2019). «Сындарлы қоғамдық диалог – Қазақстанның тұрақтылығы мен өркендеуінің негізі». <[https://www.akorda.kz/kz/addresses/addresses\\_of\\_president/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy](https://www.akorda.kz/kz/addresses/addresses_of_president/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy)>.

22. Мемлекет басшысы Қ-Ж. Тоқаевтың Қазақстан халқына Жолдауы (2022). «Әділетті мемлекет. Біртұтас ұлт. Берекелі қоғам». <<https://www.akorda.kz/kz/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy-181416>>.

23. Музыка, О.А. (2014). Бифуркация и конфликт: многообразие взглядов и современные подходы. Вестник ТГПИ, 1, 87-91. <<https://cyberleninka.ru/article/n/bifurkatsiya-i-konflikt-mnogoobrazie-vzglyadov-i-sovremennye-podhody/viewer>>.

24. Сариева, Ж. (2022). Проектный менеджмент в государственном управлении: проблемы и решения. Государственное управление и государственная служба, 2(81), 161-168.

25. Туралина, Ж.А., Каиржанова, Л.С. (2022). Социальное проектирование как фактор реализации профессиональной компетентности государственных служащих Северо-Казахстанской области. Материалы IV международной научно-практической конференции, 114-118.

26. Чаркина, Е.С. (2017). Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы. Научный отчет. Институт экономики Российской академии наук, 54.

27. Юрьева, Т.В. (2014). Проектный подход как инструмент достижения стратегических целей. Экономические науки, 11 (120), 7-10.

## REFERENCES

1. Aaron, A.C., Xsitaz, T.C., Abrahams, M. & Hector, H.M. (2021). Implications of 'Lock-in' on Public Sector Project Management in a Small Island Development State. Buildings, 11(5), 198. <<https://doi.org/10.3390/buildings11050198>>.

2. Clemente, D.H., De Nadae, J., Galvão, G.D.A., & De Carvalho, M.M., (2018). Project management in the public sector: Lessons from the literature, Towards Sustainable Technologies and Innovation - Proceedings of the 27th Annual Conference of the International Association for Management of Technology. Aston Business School, Aston University. <<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85085668884&origin=resultslist&sort=plf-f>> Accessed 28.11.2022.

3. Maceta, P.R.M. & Berssaneti, F.T. (2020). "Comparison of project portfolio management practices in the public and private sectors in Brazil: Characteristics, similarities, and differences", International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 13 No. 7, pp. 1405-1422. <<https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0176>>.

4. Nannan, W., Minxun, M. & Yunfei, L. (2020). The Whole Lifecycle Management Efficiency of the Public Sector in PPP Infrastructure Projects. Sustainability, 12(7), 3049. <<https://doi.org/10.3390/su12073049>>.

5. Riaz, S.R.M., & Nawi, M.N.M. (2018). Project delays in the Malaysian public sector: Causes, pathogens and the supply chain management approach. International Journal of Technology. 9 (8), 1668-1680. <<https://ijtech.eng.ui.ac.id/article/view/2758>>.

6. Sospeter, N.G., Rwelamila, P.M.D. & Gimbi, J. (2021). "Project management challenges for post-disaster reconstruction projects in Angola: a public sector perspective", International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 14 No. 3, pp. 767-787. <<https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2020-0087>>.

7. Yang, W., Ning H., Jian, Z., & Raufdeen, R. (2020). Project Management Personnel Turnover in Public Sector Construction Organizations in China. Journal of Management in Engineering, 36(2). <<https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/%28ASCE%29ME.1943-5479.0000735?af=R>>.

8. Argyngazinov, A.A. (2021). Vneshnjaja trgovlja Kazahstana: sovremennye tendencii i osobennosti jeksporta. Rossijskij vneshnejekonomicheskij vestnik, 6, 25-32.

9. Bazaev, N.D. (2019). Vnedrenie proektnogo upravlenija v dejatel'nost' organov ispolnitel'noj vlasti (na primere Belgorodskoj oblasti). Nauchnyj vestnik Juzhnogo instituta menedzhmenta, (2), 56-62. <<https://doi.org/10.31775/2305-3100-2019-2-56-62>>.
10. Barabanshnikova, A.I. (2021). Vnedrenie proektnogo upravlenija v gosudarstvennom upravlenii. Sbornik nauchnyh statej po materialam nauchno-prakticheskoj konferencii «Upravlenie proektami i programmami», 3-10.
11. Vasil'ev, A.I., Prokof'ev, S.E. (2016). Organizacija proektnogo menedzhmenta v gosudarstvennom upravlenii. Upravlencheskie nauki, 4, 44-52.
12. Drobot, E.V., Makarov, I.N. Kolesnikov, V.V. (2018). Promyshlennaja politika i upravlenie proektami v kontekste importozameshhenija: neobходimost' novoj reindustrializacii. Rossijskoe predprinimatel'stvo. Vol. 19. 10, 2753-2762. doi: 10.18334/rp.19.10.39503.
13. Esbergen, R.A., Saimova, M.D., Moldabekova, G.B. (2019). Osobennosti upravlenija proektami v pravitel'stve Kazahstana. Statistika, uchet i audit, 1(72), 113-118.
14. Zholdasbaev, O., Rahmetullaeva, D. (2019). Primenenie mezhdunarodnogo opyta proektnoj sistemy v gosudarstvennom upravlenii. Jekonomicheskij obzor Central'noj Azii, (3), 38-50. <[https://caer.narxoz.kz/jour/article/view/145?locale=ru\\_](https://caer.narxoz.kz/jour/article/view/145?locale=ru_)> Accessed 28.11.2022.
15. Zhusupbekova, K. (2016). Evgenij Bol'gert: «Importozameshhenie - jeto novaja vozmozhnost' dlja biznesa v Kazahstane». <<https://atameken.kz/ru/articles/22155-evgenij-bol-gert-importozameshenie--eto-novye-vozmozhnosti-dlya-biznesa-v-kazahstane>>.
16. Katyshev, D.M. (2017). Proektnyj podhod v gosudarstvennom upravlenii: diss. ... dokt. filos. 6D051000. – Astana.
17. Kozhevnikov, S.A. (2016). Proektnoe upravlenie kak instrument povyshenija jeffektivnosti dejatel'nosti organov gosudarstvennoj ispolnitel'noj vlasti. Voprosy territorial'nogo razvitiya, 5(35), 1-17.
18. Qazaqstan Respýblıkasynda memlekettik basqarıdy damytıdyń 2030 jylǵa deingi Tujyrymdamasy: «Eń aldymen adamdar» - «adamǵa baǵdarlanǵan» modelin qalyptastyry, Decree No. 522 of the President of the Republic of Kazakhstan dated February 26, 2021. <<https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000522>>.
19. Qazaqstan Respýblıkasy Premier-Mınıstriniń resmı aqparattyq resýrsy. <<https://primeminister.kz/kz/news/kazakstanda-importty-almastyrudyn-2025-zhylga-deyingi-bagdarlamasy-azirlenip-zhatyr-2631746>> Accessed 28.11.2022.
20. Larchenko, S.G. (2005). Social'naja napriazhennost' v obshhestvennom razvitii. Nauchnaja biblioteka Portalus: Filosofija. <[https://portalus.ru/modules/philosophy/rus\\_readme.php?subaction=showfull&id=1108806547&archive=0213&start\\_from=&ucat=1&](https://portalus.ru/modules/philosophy/rus_readme.php?subaction=showfull&id=1108806547&archive=0213&start_from=&ucat=1&)> Accessed 28.11.2022.
21. Memleket basshysy Q-J. Toqaevtyń Qazaqstan halqyna Joldaýy (2019). «Syndarly qoǵamdyq dialog – Qazaqstannyń turaqtylyǵy men órkendeýiniń negizi». <[https://www.akorda.kz/kz/addresses/addresses\\_of\\_president/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy](https://www.akorda.kz/kz/addresses/addresses_of_president/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy)>.
22. Memleket basshysy Q-J. Toqaevtyń Qazaqstan halqyna Joldaýy (2022). «Ádiletti memleket. Birtutas ult. Berekeli qoǵam». <<https://www.akorda.kz/kz/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy-181416>>.
23. Muzyka, O.A. (2014). Bifurkacija i konflikt: mnogoobrazie vzgljadov i sovremennye podhody. Vestnik TGPI, 1, 87-91. <<https://cyberleninka.ru/article/n/bifurkatsiya-i-konflikt-mnogoobrazie-vzglyadov-i-sovremennye-podhody/viewer>>.
24. Sarieva, Zh. (2022). Proektnyj menedzhment v gosudarstvennom upravlenii: problemy i reshenija. Gosudarstvennoe upravlenie i gosudarstvennaja sluzhba, 2(81), 161-168.
25. Turalina, Zh.A., Kairzhanova, L.S. (2022). Social'noe proektirovanie kak faktor realizacii professional'noj kompetentnosti gosudarstvennyh sluzhashhih Severo-Kazahstanskoj oblasti. Materialy IV mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, 114-118.
26. Charkina, E.S. (2017). Razvitie proektnogo podhoda v sisteme gosudarstvennogo upravlenija: metodologija, opyt, problemy. Nauchnyj otchet. Institut jekonomiki Rossijskoj akademii nauk, 54.
27. Jur'eva, T.V. (2014). Proektnyj podhod kak instrument dostizhenija strategicheskikh celej. Jekonomicheskie nauki, 11 (120), 7-10.

#### ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕСТНЫХ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ В УСЛОВИЯХ БИФУРКАЦИИ ОБЩЕСТВА

**Амиржан ТУРАЛИН**, кандидат экономических наук, доцент Института управления Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, ул. Абая 33а, 010000, г.

Астана, Қазақстан, [a.turalin@apa.kz](mailto:a.turalin@apa.kz), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4332-5919>

**Жанар ТУРАЛИНА**, кандидат экономических наук, доцент экономики, профессор филиала Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан по Северо-Казахстанской области, Петропавлск, Казахстан, [j.tyralina@apa.kz](mailto:j.tyralina@apa.kz), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2249-9124>

**Лаура КАИРЖАНОВА**, кандидат биологических наук, PhD, доцент, директор филиала Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан по Северо-Казахстанской области, Петропавлск, Казахстан, [l.kairzhanova@apa.kz](mailto:l.kairzhanova@apa.kz), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8589-0414>

#### PROJECT MANAGEMENT IN THE FIELD OF ACTIVITY OF LOCAL EXECUTIVE AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF THE BIFURCATION OF SOCIETY

**Amirzhan TURALIN**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Institute of Management of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, [a.turalin@apa.kz](mailto:a.turalin@apa.kz), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4332-5919>

**Zhanar TURALINA**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Economics, Professor of the branch of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan in the North Kazakhstan region, Petropavlovsk, Kazakhstan, [j.tyralina@apa.kz](mailto:j.tyralina@apa.kz), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2249-9124>

**Laura KAIRZHANOVA**, Candidate of Biological Sciences, PhD, Director of the branch of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan in the North Kazakhstan region, Petropavlovsk, Kazakhstan, [l.kairzhanova@apa.kz](mailto:l.kairzhanova@apa.kz), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8589-0414>