

**АУЫЛ ШАРУАШЫЛЫҒЫ САЛАСЫНДАҒЫ ТИІМДІ ЖОБАЛЫҚ
МЕНЕДЖМЕНТ ТЕХНОЛОГИЯЛАРЫ**

**TECHNOLOGIES FOR EFFECTIVE PROJECT MANAGEMENT
IN AGRICULTURAL INDUSTRY**

**ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНОГО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОТРАСЛИ**

Р.Ә. ЕСБЕРГЕН^{*1}

э.ф.к., қауымдастырылған профессор

Х.Х. КУСАИНОВ¹

э.ф.д., профессор

С.К. ЕСЕНГАЗИЕВА²

э.ф.к., доцент

¹*Қ. Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті, Ақтөбе, Қазақстан*

²*Қазақ ұлттық аграрлық зерттеу университеті, Алматы, Қазақстан*

**автордың электрондық поштасы: rau01021980@mail.ru*

R. YESBERGEN^{*1}

C.E.Sc., Associate Professor

KH. KUSAINOV¹

D.E.Sc., Professor

S. YESSENGAZIYEVA²

C.E.Sc., Associate Professor

¹*K. Zhubanov Aktobe Regional University, Aktobe, Kazakhstan*

²*Kazakh National Agrarian Research University, Almaty, Kazakhstan*

**corresponding author e-mail: rau01021980@mail.ru*

Р.Ә. ЕСБЕРГЕН^{*1}

к.э.н., ассоциированный профессор

Х.Х. КУСАИНОВ¹

д.э.н., профессор

С.К. ЕСЕНГАЗИЕВА²

к.э.н., доцент

¹*Актюбинский региональный университет им.К. Жубанова, Актөбе, Казахстан*

²*Казахский национальный аграрный исследовательский университет,*

Алматы, Казахстан

**электронная почта автора: rau01021980@mail.ru*

Аңдатпа. Жобаларды жүйелі басқаруды ретке келтіру мен тиімділігін арттырудың елеулі қажеттілігіне қарамастан, оның негізгі тұжырымдамалары мен әдістері экономиканың көптеген салаларында, әсіресе республиканың аграрлық секторында аз мәлім болып қалуда. *Мақсаты* - агроөнеркәсіптік кешен саласындағы жобалық менеджментті дамыту мүмкіндіктерін зерделеу. *Әдістері* - фактілерді, Қазақстан ауыл шаруашылығының даму қарқынын бағалау үшін салыстырмалы талдауларды, сондай-ақ логикалық ұқсастықтарды байқау және жинау. *Нәтижелері* - жобалық тәсіл технологиясының артықшылықтары анықталды және оны ауыл шаруашылығы өндірісі саласында пайдалану мүмкіндігі қарастырылуда. Республиканың АӨК даму қарқынына баға берілген. Авторлар жоба менеджері мен қатысушыларынан жоғары біліктілік, арнайы білім мен дағдылар қажет екенін айтады. Кейбір жобалық шешімдердің тиімділігінің төмен деңгейінің себептері менеджменттің жетілмегендігімен түсіндіріледі. Тауар нарықтарындағы бәсекелестіктің күшеюі, сатып алушылардың өнім сапасы мен қызмет көрсету сапасына деген талаптарының артуы, аграрлық сектор кәсіпорындарының ұйымдық құрылымының өзгеруі жағдайында тәуекелдерді, келісімшарттарды басқарудың рөлі едәуір артады. Ақпараттық жүйелерде, персоналды дамыту бағдарламаларын әзірлеу кезінде жобаларды басқарудың заманауи әдістерін қолданудың маңыздылығы көрсетілген.

..... 75



Кесте – Мал шаруашылығы өнімдерінің кейбір түрлерінің өндірісі

Жыл	Ет (тірі салмақта), мың тонна	Ет (сойылған салмақта), мың тонна	Сүт, мың тонна	Жұмыртқа, млн дана
2017	1 794,4	1 017,6	5 503,4	5 103,0
2018	1 871,6	1 059,4	5 686,2	5 591,4
2019	1 975,0	1 120,6	5 864,9	5 531,4
2020	2 058,5	1 168,6	6 051,4	5 065,8

Көрсетілген мәліметтерге сәйкес, елімізде мал шаруашылығы өнімдерінің өндірісі жыл сайын артып отырғанына көз жеткізуге болады.

Қай салада болмасын жобаны тиімді басқарудағы негізгі құралдар, бұл біріншіден, стейкхолдердің, яғни жобаға тікелей қатысатын және сол жоба оларға ықпал ететін тұлғалар мен мекемелердің талаптары мен күтулерін зерттеу, оларды басқару жоспарын құру және жобаны жүзеге асыру барысында үнемі коммуникация жасап отыру болса, екіншіден, жобаны жоспарлау барысында мүмкіндігінше болуы мүмкін тәуекелдерді анықтау, жоспарлау, басқару болып табылады. Осы құралдарды дұрыс пайдалану нәтижесінде кез-келген жобаны табысты аяқтауға болады [6].

«Бестамақ мал шаруашылығы кешені» ЖШС - бұл Қазақстан Республикасының Индустрияландыру жоспарына кіретін Ақтөбе облысындағы Қазақстанның 70 кәсіпорынның ішіндегі ең ірі заманауи шошқа өсіру кәсіпорны. Оның құны 65 млн АҚШ долларын құрайды. 2019 жылы компания қазақстандық шошқа етін экспорттаушылардың ТОП-10 құрамына кірді. Компанияның жылдық бағалау түсімі 4,5 млрд теңгені құрайды.

«Бестамақ мал шаруашылығы кешені» ЖШС жобасының сәтсіз болу жағдайы 2020 жылдың соңында басталды. Ол шошқа шаруашылығы кешенінен келетін тұрақты қоқыс, мал саны бойынша қарапайым зоотехникалық нормалардың сақталмауы, заңсыз стихиялық мал қорымы пайда болуы, пайда табу мақсатында өндірісті тұрақты жаңғырту, жоспарлы-алдын ала жөндеу, жабдықты ауыстыру жұмыстарының жүргізілмеуі, т.б.

Нақты жобаның мысалында стейкхолдер ретінде жергілікті тұрғындардың талаптарының ескерілмеуі, пандемия кезінде бірқатар цехтарының бөлшектер болмауына байланысты экологиялық талаптарды бұзуы, т.б. тәуекелдері бағаланбаған.

Табысты басқаруды ұйымдастырудың базалық қағидаттары – бұл жобаның стейкхолдерлерін зерделеу, ұйымның сырт-

қы ортасындағы нақты, қарқынды өзгеретін нарықтық жағдайларға сүйене отырып, ұйымның барлық құрылымдық бөлімшелері арасында құқықтарды, міндеттер мен жауапкершілікті оңтайлы бөлу; басқаруды жобалық басқару негізінде тиімді инновацияларды қысқа уақыт аралығында игеру мақсатын көздейтін инновациялық мінез-құлыққа бағдарлау. Сол сияқты шешімдерді әзірлеу кезінде, әсіресе ұйым желісі бойынша іс-қимылдарды үйлестіру деңгейін арттыру – сыртқы орта; басқару циклінің барлық кезеңдерінде және басқару иерархиясының барлық деңгейлерінде шешімдерді байланыстырудың арнайы рәсімдерін әзірлеу; инвестициялық, инновациялық және өндірістік шешімдерді ұйымаралық үйлестіру рәсімдерін дамыту [7].

Ғаламдану жағдайында Қазақстан Республикасының Үкіметімен халықаралық тәжірибені зерделеу нәтижесінде жобалық менеджмент үлгісі ұсынылды. Үкіметпен ұсынылған жобалық менеджменттің негізгі мақсаты экономиканың өсу қарқынын жылдамдату үшін қосымша іс-шараларды жүзеге асыруды қамтамасыз ету болып табылады. Жобалық менеджментті толыққанды енгізуді ҚР Ауыл шаруашылығы министрлігі де қолға алды[8]. Жобаларды сәтті жүзеге асыру үш кезеңді мұқият ескерген жөн:

- мәселені талдау және себептерін анықтау;
- жобалар әзірлеу және жүзеге асыру;
- жобаның нәтижесі мен тұрақтылығын бағалау.

Қазақстан Республикасының Президент Қ.-Ж. Тоқаев 2020 жылғы 24 қаңтарда Үкіметке барлық деңгейдегі мемлекеттік басқару жүйесіне жобалық тәсілді енгізуді тапсырды [9].

Осыған орай заңнама жаңа баппен «43-1 бап. Жобалық басқару» толықтырылды:

- стратегиялық және/немесе бағдарламалық құжаттарда қойылған мақсаттарға қол жеткізу жобалық менеджмент арқылы іске асырылуы мүмкін;
- жобалық менеджментті жүзеге асыру қағидаттарын Қазақстан Республикасының Үкіметі анықтап бекітеді;



■ жобалық менеджмент жөніндегі өкілетті орган орталық және жергілікті мемлекеттік органдардың жобалық басқарудың типтік регламентін бекітеді.

Жобалық менеджментті жүзеге асыру Қағидаларының және мемлекеттік органдардың жобалық басқарудың Үлгілік Регламентінің басты талабы — жауапкершілікті дербестендіру және басқарудың жаңа ұйымдастырушылық мәдениеті болып табылады. Басқаша айтқанда, мемлекеттік басқарудың «сервистік» моделінен «жобалық-желілік» моделіне өту жоғары басқару деңгейінде қолға алынып жатыр [10].

Экономика салаларында жобалық басқару технологиясын енгізу төмендегідей артықшылықтар береді:

- тұрақты бақылау. Жоспарлау кезінде тапсырыс берушінің барлық талаптары, жобаның мазмұны, тәуекелдер анықталады, нәтижелерге қол жеткізуге және осы нәтижелерге қол жеткізуді бақылауға мүмкіндігі болады;

- мүдделі жақтарды үйлестіру. Жобалық менеджментте командалық жұмыс және әртүрлі мүдделі жақтардың өзара әрекеттесуі маңызды;

- жобалық менеджмент жоба уақыты, құны және мазмұны шектеулерін ескере отырып сапалы нәтижеге қол жеткізуге бағытталған.

Қазақстанға таяудағы онжылдықта ауыл шаруашылығын дамудың сапалы жаңа деңгейіне шығару керек. АӨК дамудың жоғары әлеуетіне ие бола отырып, ел экономикасын алға жылжытуға қабілетті. Ауыл шаруашылығын дамыта отырып, елдегі әлеуметтік проблемалар бір уақытта шешіледі: қолжетімді және сапалы азық-түлік, жұмыспен қамту, заманауи инфрақұрылым және коммуникациялар, т.б. [11].

Экономиканы басқару жүйесінде жобалық менеджментті қолдану жобаларды сапалы, мерізімінде және оған бөлінген бюджет аясында жүзеге асыруға мүмкіндік береді. Қазақстан экономикасының аграрлық саласында жобалық басқаруды дамыту ауыл шаруашылығы өнімін өндіру мен қайта өңдеудің неғұрлым қазіргі заманғы технологияларын, озық ұйымдық-экономикалық модельдерді, қазіргі заманғы ақпараттық технологияларды және басқа да жаңалықтарды ұдайы кеңінен қолданумен қамтамасыз етілетін оның сапалы қайта құрылуын білдіреді.

Жобалық менеджментті табысты енгізу үшін қоғамдық қолдау, берік саяси ерік, азаматтардың нақты мәселелеріне бағдарлану және жергілікті ерекшеліктерді ескеру қажет.

Қорытынды.

1. Жобаларды жүйесіз орындаудан оларды дұрыс ұйымдастырылған басқаруға көшу компанияларға жұмысты аяқтау мерзімдерін үнемі бұзу немесе ауыстыру тәжірибесін, технологияның бұзылуын, қаржыландырудың тұрақты мәселелерін, жеткізілім мерзімдерін және барлық қажетті ресурстардың толықтығын және тағы басқаларын қалдыруға мүмкіндік береді.

2. Жобаны басқарудың формальды әдістерін қолдану инвестициялық мақсаттарды неғұрлым негізді анықтауға және инвестициялық қызметті оңтайлы жоспарлауға, жобалық тәуекелдерді неғұрлым толық ескеруге, қолда бар ресурстарды пайдалануды оңтайландыруға және жанжал жағдайларын болдырмауға, жасалған жоспардың орындалуын бақылауға, нақты көрсеткіштерді талдауға және жұмыс барысына уақтылы түзетулер енгізуге, жинақтауға, талдауға және іске асырылған жобалардың тәжірибесін болашақта пайдалануға жол ашады.

3. Ауыл шаруашылығын басқаруда жобалық менеджментті пайдалану жобаларды сапалы, уақытылы және нақты бюджет аясында жүзеге асыруға дағдыландырады.

4. Ел экономикасының аграрлық секторында жобалық менеджментті дамыту ауыл шаруашылығы өнімін өндіру, өңдеу, өткізудің заманауи технологияларын, озық үлгілерді, заманауи ақпараттық технологияларды және өзге де жаңалықтарды толыққанды пайдалануды, сәйкесінше, сапаны қамтамасыз етуді білдіреді.

5. Жобалық менеджментті табысты енгізу үшін стейкхолдерлер тарапынан жан-жақты қолдау, халықтың нақты мәселелеріне бағдарлану және жергілікті ерекшеліктерді басшылыққа алған жөн.

Әдебиеттер тізімі

[1] Послание Президента Республики Казахстан - Лидера нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства [Электронный ресурс].-2012.- URL: [https:// adilet.zan.kz/rus/docs/K120000205](https://adilet.zan.kz/rus/docs/K120000205) (дата обращения: 14.06. 2021).

[2] Рау, М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления /М.Л Рау. – М.: КНОРУС, 2019. – 478 с.

[3] Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс MBA / А.В.Полковников, М.Ф.Дубовик.–М.: Олимп-Бизнес, 2018.– 543 с.

[4] Кантарбаева, Ш. Перспективы развития аграрного сектора Казахстана / Ш. Кан-

тарбаева // Научное обозрение: теория и практика. – 2020.- №7 (75). - С. 1257-1265.

[5] Тайжанова, Ж.А. Проектный подход в цифровом управлении / Ж.А. Тайжанова // Государственная служба и государственное управление. – 2018. - №2. – С.23-25.

[6] Романько, Е.Б. Формирование и развитие проектного менеджмента в Республике Казахстан / Е.Б. Романько, З.А. Ескерова, А.О. Мусабекова // Вопросы экономики и управления. - 2017. - №1.- С. 54-56.

[7] Аничкина, О.А. Проблемы и перспективы развития АПК и сельских территорий: монография / О.А. Аничкина, Ю.И. Бершицкий, Л.В. Гайдаренко. - Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017. - 258 с.

[8] Еренхан, М. Модернизация производства – эффективный механизм решения проблем АПК / М. Еренхан И.П. Богомолова, М.К. Тулеубаева // Проблемы агрорынка. - 2021. - №2.-С.38-45.

[9] Послание Главы государства К.-Ж. Токаева народу Казахстана «Казахстан в новой реальности: время действий» [Электронный ресурс]. - 2020. - URL: <https://www.akorda.kz>. (дата обращения: 12.06.2021).

[10] Ахметова, К.А. Государственное регулирование аграрного сектора Казахстана /К.А. Ахметова, А.Ж. Тержанова, А.А. Ахметова//Проблемы агрорынка.-2020.-№3.- С.60-66.

[11] Акимбекова, Г.У. Приоритетные направления развития агропромышленного комплекса Казахстана / Г.У. Акимбекова, Г.А. Никитина // Проблемы агрорынка.- 2020.- №4.- С.13-23. - <https://doi.org/10.46666/2020-4-2708-9991.01>.

References

[1] Poslanie Prezidenta RK - Lidera nacji N.A. Nazarbaeva narodu Kazakhstana «Strategija «Kazakhstan-2050»: novyj politicheskij kurs sostojavshegosja gosudarstva [Message from the President of the Republic of Kazakhstan - Leader of the Nation N.A. Nazarbayev to the people of Kazakhstan "Strategy" Kazakhstan-2050 ": a new political course of the established state] (2012). Available at: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K120000205> (date of access: 14.06.2021) [in Russian].

[2] Rau, M.L. (2019). Upravlenie proektom. Osnovy proektnogo upravlenija [Project management. Fundamentals of project management]. Moskva: KNORUS, 478 p. [in Russian].

[3] Polkovnikov, A.V. & Dubovik, M.F. (2018). Upravlenie proektami. Polnyj kurs MBA

[Project management. Full MBA Course]. Moskva: Olimp-Biznes, 543 p. [in Russian].

[4] Kantarbaeva, Sh. M. (2020) Perspektivy razvitija agrarnogo sektora Kazahstana [Prospects for the development of the agricultural sector of Kazakhstan]. Nauchnoe obozrenie: teorija i praktika - Scientific Review: Theory and practice, 7(75), 1257-1265 [in Russian].

[5] Tajzhanova, Zh.A. (2018). Proektnyj podhod v cifrovom upravlenii [Project approach in digital management]. Gosudarstvennaja sluzhba i gosudarstvennoe upravlenie - Public service and public administration, 2, 23-25 [in Russian].

[6] Roman'ko, E.B. & Eskerova, Z.A. & Musabekova, A.O. (2017). Formirovanie i razvitie proektnogo menedzhmenta v Respublike Kazahstan [Formation and development of project management in the Republic of Kazakhstan]. Voprosy jekonomiki i upravlenija - Economic and management issues, 1, 54-56 [in Russian].

[7] Anichkina, O.A. & Bershickij, I.P. & Gajdarenko, L.V. (2017). Problemy i perspektivy razvitija APK i sel'skih territorij: monografija [Problems and prospects of development of agriculture and rural areas: monograph]. Novosibirsk: Izdatel'stvo CRNS, 258 p. [in Russian].

[8] Yerenkhan, M. & Bogomolova, I.P. & Tuleubayeva, M.K. (2021) Modernizacija proizvodstva – jeffektivnyj mehanizm reshenija problem APK [Modernization of production is an effective mechanism for solving problems of agro-industrial complex]. Problemy agrorynka - Problems of AgriMarket, 2, 38-45 [in Russian].

[9] Poslanie Glavy gosudarstva K.-Zh. Tokaeva narodu Kazahstana «Kazakhstan v novoj real'nosti: vremja dejstvija» [Message from the Head of State K.-J. Tokayev to the people of Kazakhstan "Kazakhstan in a new reality: time for action"] (2020). Available at: https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-glavy-gosudarstva (date of access: 01.09.2020) [in Russian].

[10] Ahmetova, K.A. & Terzhanova, A.Zh. & Ahmetova A.A. (2020). Gosudarstvennoe regulirovanie agrarnogo sektora Kazahstana [State regulation of the agricultural sector of Kazakhstan]. Problemy agrorynka - Problems of AgriMarket, 3, 60-66 [in Russian].

[11] Akimbekova, G.U. & Nikitina, G.A. (2020) Prioritetnye napravlenija razvitija agropromyshlennogo kompleksa Kazahstana [Priority directions of agro-industrial complex development in Kazakhstan]. Problemy agrorynka – Problems of AgriMarket, 4, 13-23, <https://doi.org/10.46666/2020-4-2708-9991.01> [in Russian].

Авторлар туралы ақпарат:

Есберген Раушан Әкімгерейқызы - негізгі автор; экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор; "Қаржы және маркетинг" кафедрасының доценті; Қ. Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті; 030000 Алтынсарин көш., 4, Ақтөбе қ., Қазақстан; e-mail: rau01021980@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3923-2517>



Құсайынов Халел Хаймуллаұлы; экономика ғылымдарының докторы, профессор; "Қаржы және маркетинг" кафедрасының профессоры; Қ. Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті; 030000 Алтынсарин көш., 4, Ақтөбе қ., Қазақстан; e-mail: Kusainov-x@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-3894-8254>

Есенгазиева Сауле Копешевна; экономика ғылымдарының кандидаты, доцент; Х.Д.Чурин атындағы «Менеджмент және агробизнесі ұйымдастыру» кафедрасының меңгерушісі; Қазақ ұлттық аграрлық зерттеу университеті; 051000 даңғ. Абая, 8, Алматы қ, Қазақстан; e-mail; saule.yessengaziyeva@kaznau.kz; <https://orcid.org/0000-0003-1430-370X>

Information about authors:

Yesbergen Raushan – The main author; Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Associate Professor of the Department of Finance and Marketing; K. Zhubanov Aktobe Regional University; 030000 Altynsarin str., 4, Aktobe, Kazakhstan; e-mail: rau01021980@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3923-2517>

Kusainov Khalel; Doctor of Economic Sciences, Professor; Professor of the Department of Finance and Marketing; K. Zhubanov Aktobe Regional University; 030000 Altynsarin str., 4, Aktobe, Kazakhstan; e-mail: Kusainov-x@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-3894-8254>;

Yessengaziyeva Saule; Candidate of Economic Science, Associate Professor; Head of H.D.Churin Department of Management and Organization of Agribusiness; Kazakh National Agrarian Research University; 051000 Abay ave, 8, Almaty, Kazakhstan; e-mail: saule.yessengaziyeva@kaznau.kz; <https://orcid.org/0000-0003-1430-370X>

Информация об авторах:

Есберген Раушан Әкімгерейқызы – основной автор; кандидат экономических наук; ассоциированный профессор; доцент кафедры «Финансы и маркетинг»; Актюбинский региональный университет им. К. Жубанова; 030000 ул.Алтынсарина, 4, г.Актобе, Казахстан; e-mail: rau01021980@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3923-2517>

Кусаинов Халел Хаймуллиевич; доктор экономических наук, профессор; профессор кафедры «Финансы и маркетинг»; Актюбинский региональный университет им.К.Жубанова; 030000 ул.Алтынсарина, 4, г.Актобе, Казахстан; e-mail: Kusainov-x@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-3894-8254>; моб.тел.

Есенгазиева Сауле Копешевна; кандидат экономических наук, доцент; заведующая кафедрой "Менеджмент и организация агробизнеса" им. Х.Д. Чурина; Казахский национальный аграрный исследовательский университет; 051000 пр. Абая, 8, г. Алматы, Казахстан; e-mail: saule.yessengaziyeva@kaznau.kz; <https://orcid.org/0000-0003-1430-370X>