

XFTAP 06.52.17

ӘОЖ 338.242.4

JEL A13

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2026-1-2-731-744>

**ХАСЕНОВА К.К.,<sup>1</sup>**

Э.ғ.к., қауымдастырылған профессор.

e-mail: kenzhegulkhassenova@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-4787-2028

**ЖУСУПКАЛИЕВ А.А.,<sup>\*2</sup>**

докторант.

\*e-mail: azamatjusupkali@gmail.com

ORCID ID: 0009-0009-6643-8690

**КУРАЛБАЕВА Р.Е.,<sup>3</sup>**

PhD, аға оқытушы.

e-mail: Raxat\_a@mail.ru

ORCID ID: 0009-0009-2661-1102

**ПУКАЛА Р.,<sup>4</sup>**

т.ғ.д., профессор.

e-mail: r.pukala@prz.edu.pl

ORCID ID: 0000-0002-2943-8482

<sup>1</sup>Л.Н. Гумилев ат. Еуразия ұлттық университеті,

Астана қ., Қазақстан

<sup>2</sup>әл-Фараби ат. Қазақ ұлттық университеті,

Алматы қ., Қазақстан

<sup>3</sup>Қазақ ұлттық аграрлық

зерттеу университеті,

Алматы қ., Қазақстан

<sup>4</sup>Бронислав Маркевич ат.

қолданбалы ғылымдар университеті,

Ярослав қ., Польша

## **МЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОРДАҒЫ ЖОБАЛАРДЫ БАСҚАРУДЫҢ ТЕОРИЯСЫ ЖӘНЕ КОНЦЕПТУАЛДЫҚ МОДЕЛЬДЕРІ**

### **Аңдатпа**

Мақалада тұрақты даму жағдайында мемлекеттік органдардағы жобаларды басқару механизмдерінің теориялық эволюциясы мен қазіргі концептуалдық модельдері талданады. Зерттеудің өзектілігі мемлекеттік сектордағы жобалардың көпдеңгейлі мүдделі тараптармен, жоғары есептілікпен және институционалдық шектеулермен сипатталуымен, сондай-ақ тұрақты даму талаптарының күшеюімен негізделеді. Зерттеудің мақсаты – жобаларды басқарудың классикалық және заманауи теориялық бағыттарын жүйелеу, мемлекеттік сектор контекстінде олардың ерекшеліктерін айқындау және тұрақты даму қағидаларын ескеретін интеграцияланған тұжырымдамалық модель ұсыну. Зерттеу теориялық-аналитикалық сипатта жүргізіліп, жүйелі әдебиеттерге шолу, библиометриялық талдау, салыстырмалы талдау және концептуалдық синтез әдістері қолданылды. Scopus және Web of Science дерекқорларындағы жарияланымдар негізінде жобалық басқаруда governance және тұрақты даму тақырыптарының ғылыми дискурстағы орны талданды. Зерттеу нәтижесінде жобаларды басқару механизмдерінің эволюциялық кезеңдері айқындалып, мемлекеттік сектордағы жобалық басқарудың тұрақты даму тұрғысынан типологиясы ұсынылды. Сонымен қатар project governance, институционалдық теория және Triple Bottom Line қағидаларын біріктіретін авторлық концептуалдық модель қалыптастырылды. Зерттеу нәтижелері мемлекеттік органдарда жобалық басқаруды қоғамдық құндылық пен ұзақ мерзімді тұрақты дамуды қамтамасыз ететін басқару жүйесі ретінде қарастырудың теориялық және практикалық маңызын көрсетеді. Алынған нәтижелер мемлекеттік органдарда жобалық басқаруды тек ішкі процестерді реттейтін құрал ғана емес, сонымен қатар қоғамдық құндылықтарды арттыратын, ұзақ мерзімді тұрақты дамуды қамтамасыз ететін кешенді басқару жүйесі ретінде қарастыруға мүмкіндік береді. Бұл мемлекеттік органдарға жобаларды стратегиялық деңгейде жоспарлауға, ресурстарды тиімді бөлуге және тұрақты даму мақсаттарына сәйкес нәтижелерге қол жеткізуге жол ашады.

**Тірек сөздер:** мемлекеттік басқару, жобаларды басқару, тұрақты даму, қоғамдық құндылық, мемлекеттік сектор, ұйымдық трансформация, жобаларды стратегиялық басқару, институционалдық теория.

## Кіріспе

Соңғы онжылдықтарда мемлекеттік басқару жүйесі әлеуметтік-экономикалық тұрақсыздық, технологиялық өзгерістер, бюджет шектеулілігі және қоғамдық сұраныстардың күрделенуі жағдайында қызмет атқаруда. Мұндай ортада мемлекеттік органдар алдында тек қызметтерді тиімді жеткізу ғана емес, сонымен қатар ұзақ мерзімді қоғамдық нәтижелер мен тұрақты дамуға ықпал ететін шешімдер қабылдау міндеті күшейді. Осы тұрғыдан жобалық басқару мемлекеттік аппараттың стратегиялық мақсаттарды нақты нәтижеге айналдыратын құралдарының бірі ретінде кең таралып отыр.

Дегенмен мемлекеттік сектордағы жобалардың табиғаты жеке сектор жобаларынан едәуір өзгеше: мұнда көпдеңгейлі мүдделі тараптар, жоғары есептілік, саяси ықпал, институционалдық шектеулер және қоғамдық құндылыққа бағытталу басым болады [1]. Сондықтан мемлекеттік органдарда жобаларды басқару механизмдері классикалық тәсілдермен шектелмей, басқару (governance), институционалдық орта және тұрақты даму қағидаларын біріктіретін кешенді модельдерге сүйенуі қажет.

Тұрақты даму күн тәртібі әлемдік басқару жүйесінде стратегиялық бағдарға айналды: БҰҰ-ның 2030 жылға дейінгі тұрақты даму күн тәртібі (SDGs) экономикалық өсім, әлеуметтік әділеттілік және экологиялық жауапкершілікті бірлікте қарастыруды талап етеді [2]. Бұл талаптар мемлекеттік жобаларға да тікелей әсер етеді, өйткені инфрақұрылым, цифрландыру, әлеуметтік саясат, климаттық бейімделу секілді бастамалар көбіне жобалық форматта іске асады.

Тиісінше, жобалық басқару енді тек мерзім мен бюджет шеңберін сақтау емес, қоғамға ұзақ мерзімді пайда әкелу, ашықтық, әділеттілік және мүдделі тараптарды белсенді қатыстыру принциптерімен толықтырылуы тиіс [3]. Бұл тұста «үштік өлшем» (Triple Bottom Line) – экономикалық, әлеуметтік және экологиялық нәтижелердің теңгерімі – жобалардың тиімділігін бағалаудың жаңа логикасын ұсынады [4].

Тұрақты даму тұжырымдамасының таралуы мемлекеттік жобалардың мазмұны мен бағалау критерийлеріне елеулі өзгерістер енгізді. Егер бұрын жобаның табысты болуы көбіне жоспарланған нәтижелерге қол жеткізумен өлшенсе, қазіргі жағдайда оның әлеуметтік инклюзивтілікке, экологиялық тұрақтылыққа және экономикалық тиімділікке ықпалы қатар қарастырылады. Бұл мемлекеттік сектордағы жобаларды басқаруды көпөлшемді басқару жүйесі ретінде зерттеуді талап етеді және жобалық басқару теориясын институционалдық және тұрақты даму парадигмаларымен интеграциялау қажеттілігін күшейтеді.

Осы ғылыми контекст аясында зерттеудің ғылыми жаңалығы мемлекеттік органдардағы жобаларды басқару механизмдерін тұрақты даму жағдайында жекелеген басқарушылық құралдар емес, өзара байланысты стратегиялық, институционалдық және жобалық деңгейлерден тұратын интеграцияланған жүйе ретінде қарастыруымен айқындалады. Зерттеу project governance, институционалдық теория және тұрақты жобалық басқару тұжырымдамаларын біріктіре отырып, мемлекеттік секторға бейімделген авторлық концептуалдық модель ұсынады.

Зерттеудің ғылыми болжамы келесідей тұжырымға негізделеді: егер мемлекеттік органдардағы жобаларды басқару механизмдері классикалық менеджмент логикасынан шығып, governance құрылымдары мен тұрақты даму қағидаларымен жүйелі түрде үйлестірілсе, онда мемлекеттік жобалардың тиімділігі тек қысқамерзімді көрсеткіштер бойынша емес, қоғамдық құндылық пен ұзақ мерзімді тұрақты даму нәтижелері тұрғысынан да артады.

Зерттеудің практикалық маңызы ұсынылған теориялық тұжырымдардың мемлекеттік басқару тәжірибесінде қолданылу мүмкіндігімен байланысты. Авторлық концептуалдық модель мемлекеттік органдарда жобаларды басқару жүйесін талдау, жетілдіру және бағалау үшін әдіснамалық негіз ретінде пайдаланылуы мүмкін. Сонымен қатар зерттеу нәтижелері мемлекеттік қызметкерлерді даярлау бағдарламаларын жетілдіру және қоғамдық инвестициялық жобаларды бағалау құралдарын қалыптастыру барысында қолдануға жарамды.

Зерттеудің мақсаты – тұрақты даму жағдайында мемлекеттік органдардағы жобаларды басқару механизмдерінің теориялық эволюциясын жүйелеу және оларды біріктіретін концептуалдық модельдерге аналитикалық шолу жасау.

## Материалдар мен әдістер

Классикалық жобалық басқару көбіне жоспарлау мен бақылауға, талаптарды нақтылауға, кезең-кезеңмен іске асыруға негізделген. Мұнда жобаның табысы уақыт–күн–көлем (quality/score) сияқты «үштік шектеу» логикасы арқылы өлшенеді. Институционалданған стандарттар ішінде PMBOK қағидалары кең таралған: PMI жобалық басқаруды принциптер мен домендер жүйесі ретінде қарастырып, нәтижеге жеткізетін басқару құрылымдарын сипаттайды [5]. Классикалық тәсілдердің күші – тәртіп пен болжамдылық; әлсіз жағы – күрделі әрі өзгермелі ортада икемділіктің төмен болуы [6].

1980–1990 жж. мемлекеттік басқаруда тиімділік, өнімділік және нарықтық құралдарды енгізуді мақсат еткен NPM тәсілі күшейді. Hood NPM-ді «барлық маусымға арналған мемлекеттік басқару» ретінде сипаттап, нәтижеге бағытталған менеджмент мәдениетінің таралуын түсіндірді [7]. Бұл парадигма мемлекеттік секторда жобалардың «қызмет көрсету сапасы», «ресурстарды оңтайландыру», «өлшенетін нәтиже» сияқты басқарушылық өлшемдер арқылы жүргізілуіне ықпал етті. Алайда NPM логикасы қоғамдық құндылықтың күрделі сипатын толық қамтымауы мүмкін, өйткені ол көбіне қысқа және орта мерзімді тиімділікке басымдық береді [8].

Белгісіздік пен өзгерістер жылдам жағдайларда Agile құндылықтары кең қолданысқа енді. Agile Manifesto (2001) икемділік, клиентпен үздіксіз өзара әрекет және жұмыс істейтін өнімге басымдық принциптерін ұсынады [9]. Мемлекеттік секторда agile-дің таза формасы әрдайым мүмкін емес, себебі нормативтік талаптар мен есептілік қатаң. Сондықтан тәжірибеде hybrid (классикалық + agile) тәсілдері жиі байқалады: жоспарлау тәртібі сақталып, іске асыру кезеңінде адаптивті басқару енгізіледі.

Мемлекеттік жобалар қоғамдық ресурстарды жұмсаумен, көп тарапты мүдделермен және саяси жауапкершілікпен сипатталады. Wirick мемлекеттік жобаларда команда жинақтау, ынталандыру және мақсаттарды нақтылау күрделірек екенін көрсетеді. Ірі қоғамдық жобаларда тәуекелдің жасырынуы, жоспардан ауытқу және шығындардың артуы жиі кездесетіні зерттеулерде дәлелденген [10]. Бұл жағдай мемлекеттік секторда жобалық басқарудың тек техникалық әдістерге емес, институционалдық және басқарушылық механизмдерге тәуелді екенін көрсетеді.

«Governance» тәсілдері жобаларды ұйымның стратегиясымен байланыстырып, шешім қабылдау құрылымдарын, рөлдер мен жауапкершіліктерді айқындайды. Тоо және Weaver жобалық басқаруды басқарудың (project governance) концептуалдық шеңбері арқылы түсіндіріп, жобалар портфелі мен ұйымдық стратегия арасындағы сәйкестікті күшейтуді ұсынады [11]. Мемлекеттік жобаларда governance ерекше маңызды, өйткені қоғамдық есептілік пен бақылау институционалдық деңгейде бекітіледі. Мысалы, Норвегия мен Ұлыбританиядағы қоғамдық инвестициялық жобаларға арналған governance шеңберлері жобалық шешімдердің сапасын арттыруға бағытталған [12]. Сонымен бірге мемлекеттік органдарда governance көпдеңгейлі болуы мүмкін: министрлік–ведомство–жоба деңгейлеріндегі ережелер мен бақылау механизмдері қатар әрекет етеді [13].

Институционалдық теория мемлекеттік ұйымдардың әрекеті формалды ережелермен ғана емес, мәдени нормалармен және легитимділік талаптарымен айқындалатынын көрсетеді. DiMaggio мен Powell ұйымдардың бір-біріне ұқсас басқару практикаларын қабылдауын «институционалдық изоморфизм» арқылы түсіндіреді [14]. Scott институттарды идеялар, мүдделер және бірегейлік жүйесі ретінде қарастырып, ұйымдық өзгерістердің көп жағдайда нормативтік және мәдени қысым арқылы жүретінін негіздейді [15]. Бұл мемлекеттік сектордағы жобалық басқару реформаларының (мысалы, РМО енгізу, стандарттарды қабылдау) формалды түрде орындалғанымен, нақты тиімділікке әрдайым әкелмеуін түсіндіреді.

Тұрақты жобалық басқару жобаның ресурстары, процестері мен нәтижелерінің экологиялық, әлеуметтік және экономикалық әсерін өмірлік цикл тұрғысынан ескеруді талап етеді. Бұл тәсіл жобаны тек «уақытында аяқтау» емес, «жобаның қоғамға және табиғи ортаға әсері қандай?»

деген сұрақпен толықтырады. Huemann мен Silvius жобаларды «болашақты қалыптастыратын құрал» ретінде түсіндіріп, тұрақты даму жобалық менеджменттің стратегиялық күн тәртібіне айналуы тиіс екенін атап өтеді [16].

Elkington ұсынған TBL тұжырымдамасы ұйымдар мен жобалардың нәтижесін экономикалық көрсеткіштермен қатар әлеуметтік және экологиялық өлшемдер арқылы бағалауды ұсынады. Мемлекеттік сектор үшін бұл – қоғамдық бағдарламалардың ықпалын кешенді бағалаудың теориялық негізі: мысалы, инфрақұрылым жобасы тек қаржы тиімділігімен емес, экологияға әсері және әлеуметтік қолжетімділік тұрғысынан талдануы керек.

Мүдделі тараптар теориясы жобаның табысы көптеген акторлардың күтулері мен ықпалына тәуелді екенін дәлелдейді. Freeman стейкхолдерлерді ұйымның мақсаттарына әсер ете алатын және сол мақсаттардан әсер алатын тараптар ретінде түсіндіреді [17]. Мемлекеттік жобаларда бұл логика одан да күрделі: азаматтар, бизнес, ҰЕҰ, бақылаушы органдар, халықаралық ұйымдар секілді тараптар бір мезетте қатысады, сондықтан қоғамдық келісім мен легитимділік маңызды факторға айналады.

Жоғарыда қарастырылған теориялық бағыттарды салыстырмалы талдау олардың мемлекеттік сектордағы жобаларды басқарудың әртүрлі аспектілерін түсіндіретінін көрсетеді. Классикалық жобалық менеджмент жобаның операциялық тиімділігіне назар аударса, NPM нәтижелілік пен ресурстық ұтымдылықты алдыңғы орынға шығарады. Өз кезегінде governance тұжырымдамасы жобаларды ұйымның стратегиялық мақсаттарымен байланыстыруға бағытталған болса, институционалдық теория ұйымдық мінез-құлықтың формалды рәсімдерден бөлек әлеуметтік және нормативтік факторларға тәуелді екенін дәлелдейді. Ал тұрақты даму мен stakeholder теориялары жобаның табыстылығын тек ішкі көрсеткіштер арқылы емес, оның қоғам мен қоршаған ортаға әсері арқылы бағалауды ұсынады. Бұл теориялардың ешқайсысы жеке дара мемлекеттік жобалардың күрделі табиғатын толық түсіндіре алмайды, сондықтан оларды интеграцияланған түрде қарастыру қажеттілігі туындайды.

Ғылыми әдебиеттердегі эволюцияны талдау жобаларды басқару парадигмасының біртіндеп техникалық-операциялық деңгейден стратегиялық және институционалдық деңгейге қарай ауысқанын көрсетеді. Егер бастапқы кезеңдерде жобаның табысы уақыт, бюджет және сапа көрсеткіштерімен өлшенсе, қазіргі зерттеулерде қоғамдық құндылық, орнықты даму, ашықтық және мүдделі тараптардың қатысуы сияқты факторлар маңызды орын ала бастады. Бұл өзгеріс мемлекеттік сектор үшін ерекше өзекті, өйткені мемлекеттік жобалардың нәтижелері тек ұйымышilik көрсеткіштермен емес, қоғамдық әл-ауқат пен әлеуметтік әсер арқылы бағаланады. Сондықтан мемлекеттік сектордағы жобалық басқару теориясы дәстүрлі жобалық менеджменттің шекарасынан шығып, governance және sustainability тұжырымдамаларымен толықтырылып келеді.

Теориялық олқылықтар

1) Мемлекеттік органдар контекстінде интеграцияның әлсіздігі. Әдебиеттерде классикалық жобалық менеджмент құралдары кең сипатталғанымен, мемлекеттік жобаларда governance, институционалдық қысым және тұрақты даму талаптарын бір модельге жинақтайтын зерттеулер салыстырмалы түрде аз. Governance-framework зерттеулері көбіне бақылау мен тиімділікке басымдық береді, ал тұрақты даму өлшемдері көбіне бөлек бағыт ретінде қарастырылады. Нәтижесінде мемлекеттік органдарда жобалық басқару механизмдері «стандартты енгізу» деңгейінде қалып, институционалдық кедергілерді ескермеуі мүмкін.

2) Ұзақ мерзімді қоғамдық құндылықтың ескерілмеуі. Мемлекеттік жобалардың тиімділігін тек шығын мен мерзім арқылы бағалау қоғамдық сектордың мәнін толық ашпайды. Public value тұжырымдамасы мемлекет қызметінің басты мақсаты қоғамдық құндылық қалыптастыру екенін көрсетеді [18]. Бірақ жобалық басқаруда бұл өлшемдер кейде «жанана әсер» ретінде ғана қалып қояды. Бұл мәселе NPM логикасындағы нәтиже мен тиімділікке шамадан тыс сүйенудің салдары болуы мүмкін. Осыған байланысты тұрақты даму талаптары қоғамдық құндылықпен бірге қарастырылып, жобалардың ұзақ мерзімді әсерін бағалаудың теориялық негізі күшейтілуі қажет.

3) Институционалдық орта мен жобалық нәтижелілік арасындағы байланыстың жеткіліксіз зерттелуі.



Көптеген зерттеулер жобаларды басқару құралдарының тиімділігіне назар аударғанымен, мемлекеттік органдардағы институционалдық орта ерекшеліктерінің жобалық нәтижелерге әсері жеткілікті деңгейде қарастырылмаған. Әсіресе бюрократиялық рәсімдер, нормативтік талаптар, саяси циклдердің ықпалы және ұйымдық мәдениет факторларының жобалардың орындалуына қалай әсер ететіні жөніндегі эмпирикалық және теориялық зерттеулер шектеулі. Бұл мемлекеттік сектордағы жобалық басқаруды түсіндіруде институционалдық теорияның әлеуеті толық пайдаланылмай отырғанын көрсетеді.

Бұл зерттеу теориялық-аналитикалық сипатта жүргізілді және эмпирикалық деректер жинауға емес, ғылыми әдебиеттерді жүйелеу, салыстыру және тұжырымдамалық талдауға негізделді. Зерттеудің әдіснамалық негізін жобалық басқару, мемлекеттік басқару, project governance және тұрақты даму салаларындағы жетекші ғылыми теориялар мен тұжырымдамалар құрайды.

Зерттеудің негізгі әдісі ретінде әдебиеттерді жүйелі шолу қолданылды. Бұл әдіс мемлекеттік сектордағы жобаларды басқару, project governance, тұрақты жобалық менеджмент және public value бағыттарындағы ғылыми білімнің эволюциясын, негізгі теориялық мектептерді және концептуалдық алшақтықтарды анықтауға мүмкіндік берді. Әдебиеттерді іріктеу барысында рецензияланатын халықаралық журналдарда жарияланған мақалалар, монографиялар, сондай-ақ беделді халықаралық ұйымдардың есептері қамтылды. Уақыттық қамту негізінен 2000–2024 жж. аралығын құрады, алайда теориялық маңызы жоғары классикалық еңбектер қосымша енгізілді.

Зерттеу аясында библиометриялық талдау әдісі пайдаланылды. Scopus және Web of Science дерекқорларында «public sector project management», «project governance», «sustainable project management», «public value» кілт сөздері бойынша жарияланымдардың саны, динамикасы және тақырыптық шоғырлануы талданды. Бұл талдау жобалық басқаруда governance және тұрақты даму мәселелерінің соңғы жылдары ғылыми қызығушылықтың маңызды бағытына айналғанын айқындауға мүмкіндік берді және зерттеу тақырыбының өзектілігін эмпирикалық түрде негіздеді.

Сонымен қатар салыстырмалы талдау әдісі қолданылды. Салыстыру классикалық жобалық басқару модельдері, New Public Management логикасына негізделген тәсілдер, agile/hybrid әдістер және governance-бағдарланған тұжырымдамалар арасында жүргізілді. Салыстыру критерийлері ретінде басқару логикасы, мүдделі тараптармен өзара әрекет ету деңгейі, нәтижені бағалау тәсілдері, сондай-ақ тұрақты даму өлшемдерінің (экономикалық, әлеуметтік және экологиялық) ескерілу дәрежесі алынды. Бұл тәсіл мемлекеттік сектор үшін әртүрлі модельдердің артықшылықтары мен шектеулерін жүйелі түрде анықтауға мүмкіндік берді.

Зерттеудің қорытынды кезеңінде концептуалдық синтез әдісі қолданылды. Аталған әдіс арқылы жобалық басқару теориялары, project governance, институционалдық теория және тұрақты даму тұжырымдамалары біріктіріліп, мемлекеттік органдар үшін бейімделген авторлық концептуалдық модель қалыптастырылды. Бұл модель теориялық олқылықтарды айқындауға және болашақ эмпирикалық зерттеулер үшін әдіснамалық негіз ұсынуға бағытталған.

Осылайша қолданылған әдістер кешені зерттеу мақсатына қол жеткізуге, жобаларды басқару механизмдерінің теориялық эволюциясын жүйелеуге және тұрақты даму жағдайында мемлекеттік секторға тән интеграцияланған басқару моделін негіздеуге мүмкіндік берді.

Әдебиеттерді іріктеу барысында жарияланымдардың ғылыми сапасына, рецензиялану мәртебесіне және зерттеу тақырыбына сәйкестігіне басымдық берілді. Алғашқы кезеңде кілт сөздер бойынша анықталған жарияланымдар сараланып, қайталанатын және зерттеу тақырыбына жанама қатысы бар еңбектер алынып тасталды. Кейінгі кезеңде мазмұндық іріктеу жүргізіліп, мемлекеттік сектордағы жобалық басқару, governance және тұрақты даму мәселелерін қамтитын негізгі зерттеулер талдауға енгізілді. Мұндай тәсіл зерттеу нәтижелерінің сенімділігі мен теориялық репрезентативтілігін қамтамасыз етуге мүмкіндік берді.

## Нәтижелер мен талқылау

Зерттеу нәтижелері мемлекеттік сектордағы жобалық басқаруды тұрақты даму өлшемдерін ескеру деңгейіне қарай бірнеше типке жіктеуге мүмкіндік берді.

Инструменталдық тип – жобалық басқару тек әкімшілік тапсырманы орындау құралы ретінде қолданылады. Тұрақты даму аспектілері формалды түрде ғана көрініс табады немесе мүлде ескерілмейді.

Нәтижеге бағдарланған тип – жобалар әлеуметтік немесе экономикалық нәтижелерге бағытталады, алайда экологиялық және ұзақ мерзімді институционалдық әсерлер шектеулі деңгейде қарастырылады. Бұл тип көбіне NPM логикасына сәйкес келеді. Бюрократиялық әкімшілік модельден жаңа мемлекеттік менеджмент моделіне көшу үдерісі 1-суретте көрсетілген.



Сурет 1 – Бюрократиялық әкімшілік моделінен жаңа мемлекеттік менеджмент моделіне көшу

Ескертпе: Авторлармен [7] дереккөз негізінде құрастырылды.

Интеграцияланған тұрақты тип – жобалық басқару Triple Bottom Line қағидаларына негізделіп, экономикалық, әлеуметтік және экологиялық өлшемдер біртұтас жүйе ретінде қарастырылады. Мүдделі тараптарды басқару, ашықтық және қоғамдық легитимділік негізгі элементтерге айналады.

Бұл типология мемлекеттік органдарда жобаларды басқару тәжірибесінің әркелкі екенін және тұрақты даму қағидаларының бірдей деңгейде енгізілмегенін көрсетеді.

Талдау жобаларды басқару механизмдерінің даму логикасы бірнеше өзара байланысты эволюциялық кезеңдер арқылы қалыптасқанын көрсетті.

Бірінші кезең классикалық жобалық басқару парадигмасымен сипатталады. Бұл кезеңде жобалар уақыт, бюджет және көлем шектеулеріне негізделген техникалық міндет ретінде қарастырылды. Мемлекеттік секторда бұл тәсіл әкімшілік бақылау мен регламенттерге сәйкестікті қамтамасыз етуге тиімді болғанымен, күрделі қоғамдық мәселелерді шешуде шектеулі мүмкіндіктер көрсетті.

Екінші кезең New Public Management логикасының ықпалымен қалыптасты. Мұнда жобаларды басқару тиімділік, нәтижелілік және өлшенетін көрсеткіштер арқылы бағаланды. Мемлекеттік жобалар менеджерлік құралдармен күшейтіліп, жеке сектор тәжірибесіне жақындады. Алайда бұл кезеңде қоғамдық құндылық пен ұзақ мерзімді әлеуметтік әсер екінші кезекке ысырылды.

Үшінші кезеңде адаптивті және гибридті тәсілдер пайда болды. Олар өзгермелі ортаға икемді әрекет етуге мүмкіндік берді, бірақ мемлекеттік сектордағы нормативтік және институционалдық шектеулер бұл тәсілдердің толыққанды қолданылуын шектеді.

Төртінші, қазіргі кезең governance және тұрақты даму қағидаларына негізделген интеграцияланған модельдермен сипатталады. Бұл кезеңде жобалар стратегиялық құрал ретінде қарастырылып, олардың экономикалық тиімділігімен қатар әлеуметтік, экологиялық және институционалдық салдары бағалана бастады.

Салыстырмалы талдау классикалық жобалық басқару, NPM, agile/hybrid және governance-бағдарланған модельдердің негізгі айырмашылықтарын анықтады.

Классикалық модельдер жобаның ішкі процестеріне және бақылауға басымдық берсе, governance-модельдер жобаларды ұйымдық стратегиямен және қоғамдық мақсаттармен байланыстырады. Agile тәсілдер икемділікке бағытталғанымен, тұрақты даму мен институционалдық есептілікті жүйелі түрде қамтымайды.

Ал тұрақты жобалық басқару модельдері жобаларды өмірлік цикл тұрғысынан қарастырып, нәтижені тек қысқамерзімді көрсеткіштермен емес, ұзақ мерзімді қоғамдық әсер арқылы бағалауды ұсынады. Бұл тұрғыдан governance және тұрақты даму модельдерінің синергиясы мемлекеттік сектор үшін анағұрлым сәйкес келетіні анықталды.

Зерттеу нәтижелері негізінде тұрақты даму жағдайында мемлекеттік органдарға арналған интеграцияланған авторлық концептуалдық модель ұсынылады.

Кесте 1 – Тұрақты даму жағдайында мемлекеттік органдардағы жобаларды басқарудың авторлық концептуалдық моделі

| Деңгей                                                            | Негізгі мазмұны                                                                | Теориялық негіздер                                              | Мемлекеттік секторға тән ерекшеліктері                               | Тұрақты даму өлшемдері                                              |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1. Стратегиялық деңгей                                            | Ұлттық даму басымдықтары, салалық стратегиялар, қоғамдық мақсаттар             | Public Value (Moore), Sustainable Development Goals (UN)        | Саяси мандат, қоғамдық жауапкершілік, ұзақ мерзімді даму бағдарлары  | Экономикалық өсу, әлеуметтік әділеттілік, экологиялық жауапкершілік |
| 2. Институционалдық (Governance) деңгей                           | Шешім қабылдау құрылымдары, бақылау және есептілік тетіктері, нормативтік орта | Project Governance (Too & Weaver), Institutional Theory (Scott) | Көпдеңгейлі басқару, формалды регламенттер, легитимділік талаптары   | Ашықтық, инклюзивтілік, институционалдық тұрақтылық                 |
| 3. Жобалық басқару деңгейі                                        | Жоспарлау, іске асыру, мониторинг, тәуекел және мүдделі тараптарды басқару     | PMBOK, Agile/Hybrid, Stakeholder Theory (Freeman)               | Қатаң есептілік, бюджет шектеулері, саяси және әлеуметтік тәуекелдер | Ресурстарды тиімді пайдалану, әлеуметтік әсерді ескеру              |
| 4. Нәтижелер және әсер деңгейі                                    | Жобаның қысқа және ұзақ мерзімді нәтижелері мен ықпалы                         | Triple Bottom Line (Elkington), Sustainable Project Management  | Қоғамдық әсерді бағалаудың күрделілігі, ұзақ мерзімді мониторинг     | Экономикалық тиімділік, әлеуметтік пайда, экологиялық тұрақтылық    |
| Ескертпе: Авторлармен [5, 6] дереккөздер негізінде құрастырылған. |                                                                                |                                                                 |                                                                      |                                                                     |

Бұл модель төрт өзара байланысты деңгейден тұрады:

1. Стратегиялық деңгей – ұлттық даму мақсаттары, тұрақты даму күн тәртібі және public value қағидалары.

2. Институционалдық деңгей – governance құрылымдары, нормативтік база және ұйымдық мәдениет.

3. Жобалық басқару деңгейі – жоспарлау, іске асыру, мониторинг және бейімделу механизмдері.

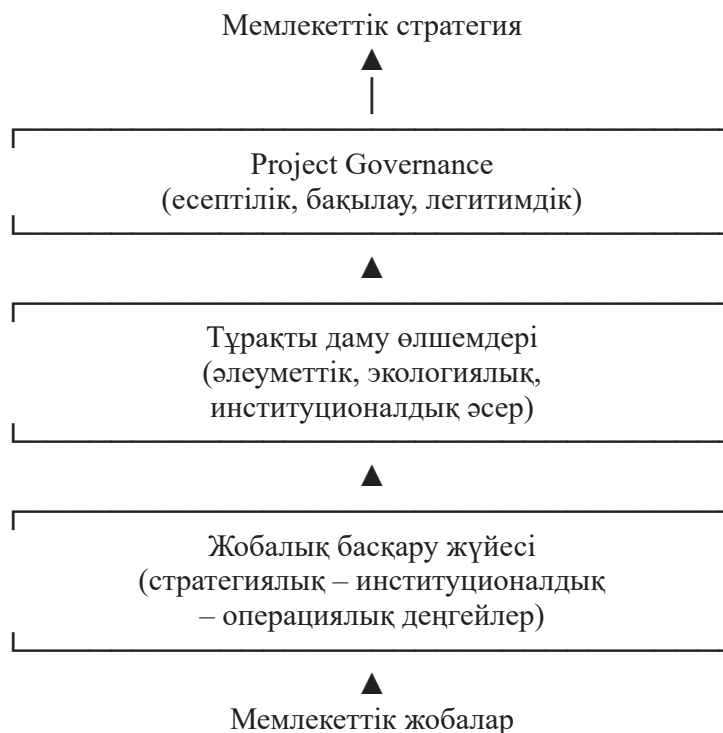
4. Нәтижелер деңгейі – экономикалық тиімділік, әлеуметтік әсер және экологиялық тұрақтылық (TBL).

Модельдің негізгі ерекшелігі – жобалық басқаруды техникалық функция емес, қоғамдық құндылық қалыптастыруға бағытталған басқару жүйесі ретінде түсіндіруі. Бұл тәсіл мемлекеттік жобалардың тиімділігін арттырумен қатар, олардың ұзақ мерзімді тұрақты дамуға қосатын үлесін бағалауға мүмкіндік береді.

Бұл зерттеуде алынған нәтижелер мемлекеттік сектордағы жобаларды басқару механизмдерін түсіндіруде қазіргі ғылыми дискурспен жоғары деңгейде үндеседі, сонымен қатар бірқатар маңызды тұжырымдамалық толықтырулар енгізеді. Талқылау нәтижелердің бұрынғы зерттеулермен сәйкестігі мен айырмашылығын, олардың мемлекеттік басқару тәжірибесіне ықпалын, теориялық және практикалық маңыздылығын, сондай-ақ зерттеудің негізгі шектеулерін жүйелі түрде қарастыруға бағытталған.

Зерттеу нәтижелері жобаларды басқарудың классикалық және заманауи теорияларының эволюциялық дамуы туралы бұрынғы ғылыми еңбектердің негізгі қорытындыларын растайды. Атап айтқанда, жобалық басқарудың техникалық-операциялық логикадан стратегиялық және governance-бағдарланған модельдерге қарай ауысуы Too & Weaver, Klakegg және Volden & Andersen еңбектерінде сипатталған үрдістермен сәйкес келеді [19]. Бұл еңбектерде жобалардың ұйым стратегиясымен және басқару құрылымдарымен байланысы күшейіп келе жатқаны көрсетілсе, зерттеу нәтижелері осы үрдістің мемлекеттік сектор үшін ерекше маңызға ие екенін айқындайды. Сонымен қатар тұрақты жобалық басқарудың жобалардың өмірлік циклінде әлеуметтік және экологиялық өлшемдерді ескеру қажеттілігі туралы Silvius пен Huemann ұсынған тұжырымдар да зерттеу қорытындыларымен үйлеседі.

Сонымен бірге бұл зерттеу бұрынғы еңбектерден бірқатар маңызды айырмашылықтарымен ерекшеленеді. Көптеген зерттеулерде project governance, тұрақты даму және институционалдық теориялар өз алдына жеке зерттеу бағыттары ретінде қарастырылған болса, ұсынылған авторлық модель бұл тұжырымдамаларды мемлекеттік органдар контекстінде біртұтас интеграцияланған жүйе ретінде ұсынады (Сурет 2). Бұдан бөлек, жобаларды басқарудың тұрақты даму тұрғысынан типологиясын қалыптастыру мемлекеттік сектордағы жобалық тәжірибенің әркелкі сипатын теориялық тұрғыдан нақтылауға мүмкіндік береді. Бұл аспект бұрынғы зерттеулерде көбіне эмпирикалық деңгейде немесе жекелеген кейстер арқылы ғана қарастырылған.



Сурет 2 – Мемлекеттік сектордағы жобалық басқарудың интеграцияланған governance-моделі

Ескертпе: Авторлармен [9] дереккөз негізінде құрастырылған.



Зерттеу нәтижелері мемлекеттік басқару практикасы үшін де бірқатар маңызды тұжырымдар ұсынады. Біріншіден, жобаларды басқару механизмдерін енгізу немесе жетілдіру тек халықаралық стандарттарды (PMBOK, agile құралдары) формалды қабылдаумен шектелмеуі тиіс. Мұндай тәсіл институционалдық изоморфизмге әкелуі мүмкін және нақты жобалық тиімділікті арттырмауы ықтимал. Сондықтан жобалық басқару жүйелері мемлекеттік органдардың стратегиялық мақсаттарымен, қоғамдық құндылық қалыптастыру логикасымен және тұрақты даму күн тәртібімен өзара үйлестірілуі қажет.

Екіншіден, ұсынылған модель governance құрылымдарының ролін күшейту қажеттігін көрсетеді. Мемлекеттік жобаларда бақылау мен есептілік тетіктері жобалардың формалды талаптарға сәйкестігін қамтамасыз етумен ғана шектелмей, олардың қоғамдық әсерін, легитимділігін және ұзақ мерзімді тұрақтылығын бағалауға бағытталуы тиіс. Бұл тұрғыда мүдделі тараптарды жобаның бастапқы кезеңдерінен бастап тарту жобалардың әлеуметтік қолдауға ие болуын және іске асыру тәуекелдерінің төмендеуін қамтамасыз ететін маңызды фактор ретінде қарастырылады.

Үшіншіден, тұрақты даму өлшемдерін жобалық басқару жүйесіне енгізу мемлекеттік инвестициялық жобалардың тиімділігін бағалау тәсілін қайта қарауды талап етеді. Қысқамерзімді қаржылық және мерзімдік көрсеткіштермен қатар әлеуметтік инклюзивтілік, экологиялық қауіпсіздік және институционалдық сенімділік сияқты факторларды есепке алу басқарушылық шешімдердің сапасын арттыруға және мемлекеттік жобалардың қоғамдық құндылық қалыптастыру әлеуетін күшейтуге мүмкіндік береді.

Кесте 2 – Мемлекеттік сектордағы жобалық басқару эволюциясы мен зерттеу нәтижелерінің салыстырмалы талдауы

| Талдау өлшемі                        | Бұрынғы зерттеулердегі басым көзқарас                                       | Осы зерттеудің нәтижелері мен толықтырулары                                                      |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Жобалық басқару эволюциясы           | Техникалық-операциялық басқарудан стратегиялық басқаруға көшу               | Стратегиялық басқарумен қатар governance және қоғамдық құндылық логикасын біріктіру              |
| Project governance ролі              | Ұйымдық бақылау мен есептілік тетіктері ретінде қарастырылады               | Қоғамдық әсер, легитимділік және ұзақ мерзімді тұрақтылықты бағалау құралы ретінде түсіндіріледі |
| Тұрақты даму өлшемдері               | Жобаның өмірлік цикліне қосымша талап ретінде енгізіледі                    | Жобалық басқарудың өзегіне айналған кешенді бағалау критерийі                                    |
| Институционалдық контекст            | Көбіне жеке фактор немесе сыртқы шектеу ретінде қаралады                    | Мемлекеттік жобалардың тиімділігін айқындайтын жүйекұраушы элемент                               |
| Мемлекеттік сектор ерекшелігі        | Жеке сектор модельдерін бейімдеу арқылы түсіндіріледі                       | Мемлекеттік басқару логикасына тән дербес интеграцияланған модель ұсынылады                      |
| Теориялық үлес                       | Жекелеген теориялық бағыттар (governance, sustainability, institutionalism) | Теорияларды біртұтас концептуалдық модельге біріктіру                                            |
| Практикалық маңыздылық               | Стандарттарды (PMBOK, Agile) енгізуге басымдық                              | Стратегия, қоғамдық құндылық және тұрақты даму арасындағы үйлесімді қамтамасыз ету               |
| Ескертпе: Авторлармен құрастырылған. |                                                                             |                                                                                                  |

Зерттеудің практикалық маңыздылығы ұсынылған авторлық концептуалдық модельдің мемлекеттік органдар үшін талдамалық және диагностикалық құрал ретінде қолданылу мүмкіндігімен байланысты. Бұл модель жобаларды басқару жүйесінің қай деңгейінде (стратегиялық, институционалдық немесе операциялық) үйлесімсіздік бар екенін анықтауға, сондай-ақ

басқару шешімдерін жетілдіру бағыттарын негіздеуге мүмкіндік береді. Сонымен қатар модель мемлекеттік қызметкерлерді даярлау бағдарламаларын, жобалық офис (РМО) қызметін дамыту және қоғамдық инвестициялық жобаларды бағалау әдістемелерін жетілдіру үшін қолданылуы мүмкін.

Сонымен бірге зерттеудің бірқатар шектеулерін атап өткен жөн. Зерттеудің теориялық сипаты ұсынылған тұжырымдардың эмпирикалық тексерілуін талап етеді. Әдебиеттерге шолу негізінен халықаралық дерекқорларға сүйенгендіктен, жекелеген ұлттық басқару жүйелерінің институционалдық ерекшеліктері толық қамтылмауы мүмкін. Осыған байланысты болашақ зерттеулерде ұсынылған концептуалдық модельді нақты мемлекеттік органдар немесе салалар деңгейінде эмпирикалық зерттеулер арқылы тексеру орынды болып табылады.

Жүргізілген талқылау мемлекеттік сектордағы жобаларды басқару механизмдерінің қазіргі жағдайда тек басқарушылық құралдар жиынтығы ретінде емес, қоғамдық құндылық пен тұрақты дамуды қамтамасыз ететін кешенді жүйе ретінде қарастырылуы қажет екенін көрсетеді. Алынған теориялық тұжырымдар жобаларды басқарудың эволюциялық дамуын, governance құрылымдарының және тұрақты даму қағидаларының рөлін айқындап, ұсынылған авторлық концептуалдық модельдің ғылыми негізділігін дәлелдейді. Бұл нәтижелерді жинақтау және жүйелеу зерттеудің негізгі қорытындыларын қалыптастыруға, сондай-ақ мемлекеттік органдарда жобалық басқаруды жетілдіруге бағытталған ұсыныстарды тұжырымдауға мүмкіндік береді. Осыған байланысты келесі бөлімде зерттеудің негізгі нәтижелері қорытындыланып, олардың теориялық және практикалық мәні қысқаша түйінделеді.

Жүргізілген талдау мемлекеттік сектордағы жобалық басқару теорияларында бірқатар концептуалдық қайшылықтардың бар екенін көрсетеді. Бір жағынан New Public Management логикасы тиімділік, нәтижелілік және өлшенетін көрсеткіштерге басымдық береді, ал екінші жағынан public value және тұрақты даму теориялары жобалардың қоғамдық әсерін және ұзақ мерзімді әлеуметтік-экологиялық салдарын негізгі бағалау критерийі ретінде қарастырады. Бұл екі логика арасында айқын шиеленіс бар, себебі тиімділікке бағытталған қысқамерзімді басқару тәсілдері кей жағдайларда қоғамдық құндылықтың кешенді сипатын толық қамти алмайды.

Сонымен қатар agile/hybrid тәсілдерінің икемділігі мен governance модельдерінің институционалдық тұрақтылыққа бағытталуы арасында да белгілі бір қарама-қайшылық байқалады. Agile өзгерістерге жылдам бейімделуді қолдаса, governance құрылымдары формалды регламенттер мен есептілік талаптарына сүйенеді, бұл өз кезегінде бейімделгіштікті шектеуі мүмкін. Осылайша, мемлекеттік сектордағы жобалық басқару бір ғана теориялық парадигма арқылы түсіндірілмейтін, көпқабатты және кейде ішкі қайшылықтары бар жүйе ретінде көрінеді.

Алынған нәтижелер жобалық басқару теориясының эволюциясын жаңа қырынан қайта қарастыруға мүмкіндік береді. Егер бұрынғы зерттеулерде бұл эволюция техникалық құралдардан стратегиялық басқаруға өтумен сипатталса, ұсынылған талдау оны институционалдық және қоғамдық құндылық өлшемдерінің күшеюі ретінде түсіндіруге негіз береді. Бұл тұрғыда жобалық басқару тек басқарушылық әдістердің дамуы емес, мемлекеттік басқару парадигмасының кең ауқымды трансформациясының бір бөлігі ретінде қарастырылады.

Сонымен қатар зерттеу project governance тұжырымдамасын тек бақылау және есептілік механизмі ретінде емес, қоғамдық құндылықты қалыптастыру мен легитимділікті қамтамасыз ететін көпдеңгейлі басқару жүйесі ретінде қайта интерпретациялауға мүмкіндік береді. Бұл тәсіл институционалдық теорияның жобалық басқару саласындағы қолданылу аясын кеңейтеді.

Ұсынылған концептуалдық модель мемлекеттік сектордағы жобалық басқаруды сипаттайтын интегративті теориялық шеңбер ретінде қарастырылады. Ол классикалық жобалық менеджмент, project governance, институционалдық теория және тұрақты даму тұжырымдамалары арасындағы байланыстарды жүйелеу арқылы көпдеңгейлі басқару логикасын ұсынады. Модельдің ғылыми құндылығы оның жеке теорияларды алмастыруында емес, керісінше олардың өзара әрекеттесуін түсіндіретін синтетикалық құрылым қалыптастыруында.

Осы тұрғыдан алғанда, модель жобалық басқаруды тек операциялық процесс ретінде емес, стратегиялық, институционалдық және қоғамдық деңгейлерді біріктіретін кешенді басқару экожүйесі ретінде қарастыруға мүмкіндік береді. Бұл оны мемлекеттік сектордағы жобаларды талдаудың теориялық-аналитикалық құралы ретінде пайдалануға негіз береді.

## Қорытынды

Бұл зерттеу тұрақты даму жағдайында мемлекеттік органдардағы жобаларды басқару механизмдерінің теориялық эволюциясын кешенді түрде қарастыруға және оларды біріктіретін концептуалдық негіздерді жүйелеуге бағытталды. Жүргізілген теориялық талдау жобалық басқарудың мемлекеттік секторда классикалық техникалық тәсілдерден стратегиялық, governance-бағдарланған және тұрақты даму қағидаларын қамтитын модельдерге қарай эволюцияланғанын көрсетті.

Бұл зерттеудің негізгі ғылыми үлесі мемлекеттік сектордағы жобалық басқаруды бірнеше теориялық бағыттардың қарапайым қосындысы ретінде емес, олардың өзара әрекеттесуіне негізделген интеграцияланған жүйе ретінде қайта концептуализациялауында жатыр. Атап айтқанда, классикалық жобалық менеджмент, project governance, институционалдық теория және тұрақты даму тұжырымдамалары алғаш рет біртұтас көпдеңгейлі модель шеңберінде біріктірілді.

Бұл тәсіл жобалық басқарудың дәстүрлі «тиімділікке бағытталған» түсінігін кеңейтіп, оны қоғамдық құндылық пен ұзақ мерзімді тұрақты даму нәтижелерімен байланыстырады. Осы арқылы зерттеу NPM-ге негізделген қысқамерзімді нәтижелілік логикасының шектеулерін көрсетіп, мемлекеттік сектордағы жобаларды бағалаудың жаңа нормативтік-аналитикалық шеңберін ұсынады.

Зерттеу нәтижелері мемлекеттік жобалардың ерекшелігі көпдеңгейлі мүдделі тараптармен, жоғары есептілікпен, институционалдық және саяси шектеулермен байланысты екенін растады. Осыған байланысты жобаларды басқару механизмдері тек мерзім мен бюджет шеңберін сақтауға емес, қоғамдық құндылық қалыптастыруға және ұзақ мерзімді тұрақты даму нәтижелеріне бағдарлануы тиіс екені негізделді. Бұл тұста project governance, институционалдық теория және тұрақты жобалық басқару тұжырымдамаларының өзара байланысы шешуші мәнге ие.

Зерттеу барысында мемлекеттік сектордағы жобалық басқарудың тұрақты даму тұрғысынан типологиясы ұсынылып, жобаларды басқару тәжірибесінің әркелкі сипаты теориялық тұрғыдан нақтыланды. Сонымен қатар классикалық, NPM, agile/hybrid және governance-бағдарланған модельдердің салыстырмалы талдауы мемлекеттік органдар үшін интеграцияланған тәсілдердің басымдығын көрсетті. Осы негізде әзірленген авторлық концептуалдық модель жобаларды басқаруды стратегиялық мақсаттардан бастап, институционалдық тетіктер мен нақты жобалық процестер арқылы тұрақты даму нәтижелеріне дейінгі біртұтас жүйе ретінде түсіндіруге мүмкіндік береді.

Зерттеудің теориялық маңыздылығы мемлекеттік сектордағы жобалық басқару әдебиетін тұрақты даму парадигмасымен және public value тұжырымдамасымен толықтыруында көрінеді. Ұсынылған модель жобаларды басқаруды тек менеджерлік функция емес, қоғамдық дамудың басқарушылық құралы ретінде қарастыруға әдіснамалық негіз қалыптастырады. Практикалық тұрғыдан алғанда, зерттеу нәтижелері мемлекеттік органдарда жобаларды басқару жүйесін талдау, жетілдіру және бағалау үшін қолданылуы мүмкін, сондай-ақ жобалық офис қызметін дамыту мен мемлекеттік қызметкерлерді даярлау бағдарламаларын жетілдіруге негіз бола алады.

Сонымен бірге зерттеудің теориялық сипаты оның белгілі бір шектеулерін айқындайды. Ұсынылған тұжырымдар эмпирикалық тексеруді қажет етеді, ал тұрақты даму өлшемдерін жобалық басқару практикасына енгізу әдістері қосымша нақтылауды талап етеді. Осыған байланысты болашақ зерттеулерде авторлық концептуалдық модельді нақты мемлекеттік органдар немесе салалар деңгейінде эмпирикалық зерттеулер арқылы сынақтан өткізу, сондай-ақ ұлттық институционалдық контекстті тереңірек талдау өзекті бағыттардың бірі болып табылады.

Зерттеу нәтижелері мемлекеттік органдардағы жобаларды басқару механизмдерін тұрақты даму талаптарымен үйлестірудің ғылыми және практикалық маңызын айқындай отырып, бұл бағыттағы болашақ зерттеулер мен басқарушылық шешімдер үшін теориялық негіз қалыптастырады.

ӘДЕБИЕТТЕР

- 1 Wirick D.W. Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results. Hoboken: Wiley, 2009.
- 2 United Nations. Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development (A/RES/70/1). New York: United Nations, 2015.
- 3 Silvius A.J.G., Schipper R.P.J. Sustainability in project management: a literature review and impact analysis // *Social Business*. 2014. Vol. 4. No. 1. P. 63–96. DOI: 10.1362/204440814X13948909253866.
- 4 Elkington J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone, 1997.
- 5 Project Management Institute. The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.
- 6 Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 12th ed. Hoboken: Wiley, 2017.
- 7 Hood C.A public management for all seasons? // *Public Administration*. 1991. Vol. 69. No. 1. P. 3–19. DOI: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.
- 8 Young R., Young M., Jordan E., O'Connor P. Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in new public management // *International Journal of Project Management*. 2012. Vol. 30. No. 8. P. 887–900. DOI: 10.1016/j.ijproman.2012.03.003.
- 9 Beck K., Beedle M., van Bennekum A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M., Grenning J., Highsmith J., Hunt A., Jeffries R., Kern J., Marick B., Martin R.C., Mellor S., Schwaber K., Sutherland J., Thomas D. Manifesto for agile software development. Agile Alliance, 2001.
- 10 Flyvbjerg B., Bruzelius N., Rothengatter W. Megaprojects and risk: an anatomy of ambition. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.
- 11 Too E.G., Weaver P. The management of project management: a conceptual framework for project governance // *International Journal of Project Management*. 2014. Vol. 32. No. 8. P. 1382–1394. DOI: 10.1016/j.ijproman.2013.07.006
- 12 Klakegg O.J. Governance frameworks for public project development and estimation // *Project Management Journal*. 2008. Vol. 39 (Suppl. 1). P. S27–S42. DOI: 10.1002/pmj.20058
- 13 Volden G.H., Andersen B. The hierarchy of public project governance frameworks: an empirical study of principles and practices in Norwegian ministries and agencies // *International Journal of Managing Projects in Business*. 2018. Vol. 11. No. 1. P. 174–197. DOI: 10.1108/IJMPB-04-2017-0040
- 14 DiMaggio P.J., Powell W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields // *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48. No. 2. P. 147–160. DOI: 10.2307/2095101
- 15 Scott W.R. Institutions and organizations: ideas, interests, and identities. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.
- 16 Huemann M., Silvius G. Projects to create the future: managing projects meets sustainable development // *International Journal of Project Management*. 2017. Vol. 35. No. 6. P. 1066–1070. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.04.014.
- 17 Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
- 18 Moore M.H. Creating public value: strategic management in government. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1995.
- 19 Williams T., Klakegg O.J., Magnussen O.M., Glasspool H. An investigation of governance frameworks for public projects in Norway and the UK // *International Journal of Project Management*. 2010. Vol. 28. No. 1. P. 40–50. DOI: 10.1016/j.ijproman.2009.04.001

**ХАСЕНОВА К.К.,<sup>1</sup>**

к.э.к., ассоциированный профессор.  
e-mail: kenzhegulkhassenova@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0003-4787-2028

**ЖУСУПКАЛИЕВ А.А.,<sup>\*2</sup>**

докторант.  
\*e-mail: azamatjusupkali@gmail.com  
ORCID ID: 0009-0009-6643-8690

**КУРАЛБАЕВА Р.Е.,<sup>3</sup>**

PhD, ст. преподаватель.  
e-mail: Raxat\_a@mail.ru  
ORCID ID: 0009-0009-2661-1102

**ПУКАЛА Р.,<sup>4</sup>**

д.т.н., профессор.  
e-mail: r.pukala@prz.edu.pl  
ORCID ID: 0000-0002-2943-8482

<sup>1</sup>Евразийский национальный  
университет им. Л.Н. Гумилева,  
г. Астана, Казахстан

<sup>2</sup>Казахский национальный университет  
им. аль-Фараби,  
г. Алматы, Казахстан

<sup>3</sup>Казахский национальный аграрный  
исследовательский университет,  
г. Алматы, Казахстан

<sup>4</sup>Университет прикладных наук  
им. Бронислава Маркевича,  
г. Ярослав, Польша

## ТЕОРИЯ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

### Аннотация

В статье анализируется теоретическая эволюция и современные концептуальные модели механизмов управления проектами в государственных учреждениях в контексте устойчивого развития. Актуальность исследования обусловлена тем, что проекты в государственном секторе характеризуются многоуровневым участием заинтересованных сторон, высокой подотчетностью и институциональными ограничениями, а также растущими требованиями устойчивого развития. Цель исследования – систематизировать классические и современные теоретические направления управления проектами, выявить их особенности в контексте государственного сектора и представить интегрированную концептуальную модель, учитывающую принципы устойчивого развития. Исследование проводилось теоретическим и аналитическим методом с использованием методов систематического обзора литературы, библиометрического анализа, сравнительного анализа и концептуального синтеза. На основе публикаций в базах данных Scopus и Web of Science было проанализировано место тем управления и устойчивого развития в управлении проектами в научном дискурсе. В результате исследования были определены этапы эволюции механизмов управления проектами и предложена типология управления проектами в государственном секторе с точки зрения устойчивого развития. Кроме того, была сформирована авторская концептуальная модель, объединяющая принципы управления проектами, институциональной теории и концепции «тройной нижней линии». Результаты исследования демонстрируют теоретическую и практическую важность рассмотрения управления проектами в государственных учреждениях как системы управления, обеспечивающей общественную ценность и долгосрочное устойчивое развитие. Полученные результаты подчеркивают, что управление проектами в государственных органах следует рассматривать не только как инструмент регулирования внутренних процессов, но и как комплексную систему управления, повышающую общественные ценности и обеспечивающую долгосрочное устойчивое развитие. Это открывает возможности для стратегического планирования проектов, эффективного распределения ресурсов и достижения целей устойчивого развития.

**Ключевые слова:** государственное управление, управление проектами, устойчивое развитие, общественная ценность, государственный сектор, организационная трансформация, стратегическое управление проектами, институциональная теория.



**KHASSENOVA K.K.,<sup>1</sup>**

c.e.s., associate professor.

e-mail: kenzhegulkhasseanova@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-4787-2028

**JUSUPKALIEV A.A.,\*<sup>2</sup>**

PhD student.

\*e-mail: azamatjusupkali@gmail.com

ORCID ID: 0009-0009-6643-8690

**KURALBAYEVA R.Y.,<sup>3</sup>**

PhD, senior lecturer

e-mail: Raxat\_a@mail.ru

ORCID ID: 0009-0009-2661-1102

**PUKALA R.,<sup>4</sup>**

d.t.s., professor.

e-mail: r.pukala@prz.edu.pl

ORCID ID: 0000-0002-2943-8482

<sup>1</sup>L.N. Gumilyov Eurasian National University,  
Astana, Kazakhstan

<sup>2</sup>Al-Farabi Kazakh National University,  
<sup>3</sup>Almaty, Kazakhstan

Kazakh National Agrarian Research University,  
Almaty, Kazakhstan

<sup>4</sup>Bronisław Markiewicz  
State University of Applied Sciences,  
Jarosław, Poland

## THEORY AND CONCEPTUAL MODELS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

### Abstract

This article analyzes the theoretical evolution and contemporary conceptual models of project management mechanisms in public institutions in the context of sustainable development. The relevance of this study lies in the fact that public sector projects are characterized by multi-level stakeholder participation, high levels of accountability and institutional constraints, and growing demands for sustainable development. The aim of this study is to systematize classical and contemporary theoretical approaches to project management, identify their specific features in the public sector context, and present an integrated conceptual model that incorporates sustainable development principles. The study utilized a theoretical and analytical approach, including a systematic literature review, bibliometric analysis, comparative analysis, and conceptual synthesis. Based on publications in Scopus and Web of Science databases, the position of project management governance and sustainability topics in academic discourse was analyzed. The study identified stages in the evolution of project management mechanisms and proposed a typology of project management in the public sector from a sustainable development perspective. Furthermore, a conceptual model was developed that integrates project management principles, institutional theory, and the “triple bottom line” concept. The study’s findings demonstrate the theoretical and practical importance of considering project management in public institutions as a management system that ensures public value and long-term sustainable development. The findings emphasize that project management in public organizations should be considered not only as a tool for regulating internal processes but also as a comprehensive governance system that enhances public value and ensures long-term sustainable development. This provides opportunities for strategic project planning, effective resource allocation, and achieving sustainable development goals.

**Keywords:** public administration, project management, sustainable development, public value, public sector, organizational transformation, strategic project management, institutional theory.

Мақаланың редакцияға түскен күні: 06.04.2026