

ISSN 1991-3494

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ  
ҰЛТТЫҚ ҒЫЛЫМ АКАДЕМИЯСЫНЫҢ

# Х А Б А Р Ш Ы С Ы

---

---

## ВЕСТНИК

НАЦИОНАЛЬНОЙ АКАДЕМИИ НАУК  
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

## THE BULLETIN

OF THE NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES  
OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

1944 ЖЫЛДАН ШЫҒА БАСТАҒАН  
ИЗДАЕТСЯ С 1944 ГОДА  
PUBLISHED SINCE 1944

5

---

---

АЛМАТЫ  
АЛМАТЫ  
ALMATY

2015

ҚЫРКҮЙЕК  
СЕНТЯБРЬ  
SEPTEMBER

Б а с р е д а к т о р

ҚР ҰҒА академигі

**М. Ж. Жұрынов**

Р е д а к ц и я а л қ а с ы :

биол. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА академигі **Айтхожина Н.А.**; тарих ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА академигі **Байпақов К.М.**; биол. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА академигі **Байтулин И.О.**; биол. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА академигі **Берсімбаев Р.И.**; хим. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА академигі **Газалиев А.М.**; а.-ш. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА академигі **Дүйсенбеков З.Д.**; а.-ш. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА академигі **Елешев Р.Е.**; физ.-мат. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА академигі **Қалменов Т.Ш.**; фил. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА академигі **Нысанбаев А.Н.**; экон. ғ. докторы, проф., ҰҒА академигі **Сатубалдин С.С.**; тарих ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА корр. мүшесі **Әбжанов Х.М.**; физ.-мат. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА корр. мүшесі **Әбішев М.Е.**; техн. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА корр. мүшесі **Әбішева З.С.**; техн. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА корр. мүшесі **Абсадықов Б.Н.** (бас редактордың орынбасары); а.-ш. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА корр. мүшесі **Баймұқанов Д.А.**; тарих ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА корр. мүшесі **Байтанаев Б.А.**; физ.-мат. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА корр. мүшесі **Давлетов А.Е.**; физ.-мат. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА корр. мүшесі **Қалимолдаев М.Н.**; геогр. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА корр. мүшесі **Медеу А.**; техн. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА корр. мүшесі **Мырхалықов Ж.У.**; биол. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА корр. мүшесі **Огарь Н.П.**; техн. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА корр. мүшесі **Таткеева Г.Г.**; а.-ш. ғ. докторы, проф., ҚР ҰҒА корр. мүшесі **Үмбетаев И.**

Р е д а к ц и я к е ñ е с і :

Ресей ҒА академигі **Велихов Е.П.** (Ресей); Әзірбайжан ҰҒА академигі **Гашимзаде Ф.** (Әзірбайжан); Украинаның ҰҒА академигі **Гончарук В.В.** (Украина); Армения Республикасының ҰҒА академигі **Джрбашян Р.Т.** (Армения); Ресей ҒА академигі **Лаверов Н.П.** (Ресей); Молдова Республикасының ҰҒА академигі **Москаленко С.** (Молдова); Молдова Республикасының ҰҒА академигі **Рудик В.** (Молдова); Армения Республикасының ҰҒА академигі **Сагян А.С.** (Армения); Молдова Республикасының ҰҒА академигі **Тодераш И.** (Молдова); Тәжікстан Республикасының ҰҒА академигі **Якубова М.М.** (Тәжікстан); Молдова Республикасының ҰҒА корр. мүшесі **Лупашку Ф.** (Молдова); техн. ғ. докторы, профессор **Абиев Р.Ш.** (Ресей); техн. ғ. докторы, профессор **Аврамов К.В.** (Украина); мед. ғ. докторы, профессор **Юрген Аппель** (Германия); мед. ғ. докторы, профессор **Иозеф Банас** (Польша); техн. ғ. докторы, профессор **Гарабаджиу** (Ресей); доктор PhD, профессор **Ивахненко О.П.** (Ұлыбритания); хим. ғ. докторы, профессор **Изабелла Новак** (Польша); хим. ғ. докторы, профессор **Полещук О.Х.** (Ресей); хим. ғ. докторы, профессор **Поняев А.И.** (Ресей); профессор **Мохд Хасан Селамат** (Малайзия); техн. ғ. докторы, профессор **Хрипунов Г.С.** (Украина)

Главный редактор

академик НАН РК

**М. Ж. Журинов**

Редакционная коллегия:

доктор биол. наук, проф., академик НАН РК **Н.А. Айтхожина**; доктор ист. наук, проф., академик НАН РК **К.М. Байпаков**; доктор биол. наук, проф., академик НАН РК **И.О. Байтулин**; доктор биол. наук, проф., академик НАН РК **Р.И. Берсимбаев**; доктор хим. наук, проф., академик НАН РК **А.М. Газалиев**; доктор с.-х. наук, проф., академик НАН РК **З.Д. Дюсенбеков**; доктор сельскохозяйств. наук, проф., академик НАН РК **Р.Е. Елешев**; доктор физ.-мат. наук, проф., академик НАН РК **Т.Ш. Кальменов**; доктор фил. наук, проф., академик НАН РК **А.Н. Нысанбаев**; доктор экон. наук, проф., академик НАН РК **С.С. Сатубалдин**; доктор ист. наук, проф., чл.-корр. НАН РК **Х.М. Абжанов**; доктор физ.-мат. наук, проф., чл.-корр. НАН РК **М.Е. Абишев**; доктор техн. наук, проф., чл.-корр. НАН РК **З.С. Абишева**; доктор техн. наук, проф., чл.-корр. НАН РК **Б.Н. Абсадыков** (заместитель главного редактора); доктор с.-х. наук, проф., чл.-корр. НАН РК **Д.А. Баймуканов**; доктор ист. наук, проф., чл.-корр. НАН РК **Б.А. Байтанаев**; доктор физ.-мат. наук, проф., чл.-корр. НАН РК **А.Е. Давлетов**; доктор физ.-мат. наук, проф., чл.-корр. НАН РК **М.Н. Калимолдаев**; доктор геогр. наук, проф., чл.-корр. НАН РК **А. Медеу**; доктор техн. наук, проф., чл.-корр. НАН РК **Ж.У. Мырхалыков**; доктор биол. наук, проф., чл.-корр. НАН РК **Н.П. Огарь**; доктор техн. наук, проф., чл.-корр. НАН РК **Г.Г. Таткеева**; доктор сельскохозяйств. наук, проф., чл.-корр. НАН РК **И. Умбетаев**

Редакционный совет:

академик РАН **Е.П. Велихов** (Россия); академик НАН Азербайджанской Республики **Ф. Гашимзаде** (Азербайджан); академик НАН Украины **В.В. Гончарук** (Украина); академик НАН Республики Армения **Р.Т. Джрбашян** (Армения); академик РАН **Н.П. Лаверов** (Россия); академик НАН Республики Молдова **С. Москаленко** (Молдова); академик НАН Республики Молдова **В. Рудик** (Молдова); академик НАН Республики Армения **А.С. Сагиян** (Армения); академик НАН Республики Молдова **И. Тодераш** (Молдова); академик НАН Республики Таджикистан **М.М. Якубова** (Таджикистан); член-корреспондент НАН Республики Молдова **Ф. Лупашку** (Молдова); д.т.н., профессор **Р.Ш. Абиев** (Россия); д.т.н., профессор **К.В. Аврамов** (Украина); д.м.н., профессор **Юрген Аппель** (Германия); д.м.н., профессор **Иозеф Банас** (Польша); д.т.н., профессор **А.В. Гарабаджиу** (Россия); доктор PhD, профессор **О.П. Ивахненко** (Великобритания); д.х.н., профессор **Изабелла Новак** (Польша); д.х.н., профессор **О.Х. Полещук** (Россия); д.х.н., профессор **А.И. Поняев** (Россия); профессор **Мохд Хасан Селамат** (Малайзия); д.т.н., профессор **Г.С. Хрипунов** (Украина)

«Вестник Национальной академии наук Республики Казахстан». ISSN 1991-3494

Собственник: РОО «Национальная академия наук Республики Казахстан» (г. Алматы)

Свидетельство о постановке на учет периодического печатного издания в Комитете информации и архивов Министерства культуры и информации Республики Казахстан №5551-Ж, выданное 01.06.2006 г.

Периодичность: 6 раз в год

Тираж: 2000 экземпляров

Адрес редакции: 050010, г. Алматы, ул. Шевченко, 28, ком. 219, 220, тел. 272-13-19, 272-13-18.

www: nauka-nanrk.kz, bulletin-science.kz

---

© Национальная академия наук Республики Казахстан, 2015

Адрес типографии: ИП «Аруна», г. Алматы, ул. Муратбаева, 75

Editor in chief

**M. Zh. Zhurinov**,  
academician of NAS RK

Editorial board:

**N.A. Aitkhozhina**, dr. biol. sc., prof., academician of NAS RK; **K.M. Baipakov**, dr. hist. sc., prof., academician of NAS RK; **I.O. Baitulin**, dr. biol. sc., prof., academician of NAS RK; **R.I. Bersimbayev**, dr. biol. sc., prof., academician of NAS RK; **A.M. Gazaliyev**, dr. chem. sc., prof., academician of NAS RK; **Z.D. Dyusenbekov**, dr. agr. sc., prof., academician of NAS RK; **R.Ye. Yeleshev**, dr. agr. sc., prof., academician of NAS RK; **T.Sh. Kalmenov**, dr. phys. math. sc., prof., academician of NAS RK; **A.N. Nysanbayev**, dr. phil. sc., prof., academician of NAS RK; **S.S. Satubaldin**, dr. econ. sc., prof., academician of NAS RK; **Kh.M. Abzhanov**, dr. hist. sc., prof., corr. member of NAS RK; **M.Ye. Abishev**, dr. phys. math. sc., prof., corr. member of NAS RK; **Z.S. Abisheva**, dr. eng. sc., prof., corr. member of NAS RK; **B.N. Absadykov**, dr. eng. sc., prof., corr. member of NAS RK (deputy editor); **D.A. Baimukanov**, dr. agr. sc., prof., corr. member of NAS RK; **B.A. Baytanayev**, dr. hist. sc., prof., corr. member of NAS RK; **A.Ye. Davletov**, dr. phys. math. sc., prof., corr. member of NAS RK; **M.N. Kalimoldayev**, dr. phys. math. sc., prof., corr. member of NAS RK; **A. Medeu**, dr. geogr. sc., prof., corr. member of NAS RK; **Zh.U. Myrkhalykov**, dr. eng. sc., prof., corr. member of NAS RK; **N.P. Ogar**, dr. biol. sc., prof., corr. member of NAS RK; **G.G. Tatkeeva**, dr. eng. sc., prof., corr. member of NAS RK; **I. Umbetayev**, dr. agr. sc., prof., corr. member of NAS RK

Editorial staff:

**E.P. Velikhov**, RAS academician (Russia); **F. Gashimzade**, NAS Azerbaijan academician (Azerbaijan); **V.V. Goncharuk**, NAS Ukraine academician (Ukraine); **R.T. Dzhrbashian**, NAS Armenia academician (Armenia); **N.P. Laverov**, RAS academician (Russia); **S.Moskalenko**, NAS Moldova academician (Moldova); **V. Rudic**, NAS Moldova academician (Moldova); **A.S. Sagiyan**, NAS Armenia academician (Armenia); **I. Toderas**, NAS Moldova academician (Moldova); **M. Yakubova**, NAS Tajikistan academician (Tajikistan); **F. Lupaşcu**, NAS Moldova corr. member (Moldova); **R.Sh. Abiyev**, dr.eng.sc., prof. (Russia); **K.V. Avramov**, dr.eng.sc., prof. (Ukraine); **Jürgen Appel**, dr.med.sc., prof. (Germany); **Joseph Banas**, dr.med.sc., prof. (Poland); **A.V. Garabadzhiu**, dr.eng.sc., prof. (Russia); **O.P. Ivakhnenko**, PhD, prof. (UK); **Isabella Nowak**, dr.chem.sc., prof. (Poland); **O.Kh. Poleshchuk**, chem.sc., prof. (Russia); **A.I. Ponyaev**, dr.chem.sc., prof. (Russia); **Mohd Hassan Selamat**, prof. (Malaysia); **G.S. Khripunov**, dr.eng.sc., prof. (Ukraine)

**Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan.**

**ISSN 1991-3494**

Owner: RPA "National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan" (Almaty)

The certificate of registration of a periodic printed publication in the Committee of Information and Archives of the Ministry of Culture and Information of the Republic of Kazakhstan N 5551-Ж, issued 01.06.2006

Periodicity: 6 times a year

Circulation: 2000 copies

Editorial address: 28, Shevchenko str., of. 219, 220, Almaty, 050010, tel. 272-13-19, 272-13-18,

<http://nauka-nanrk.kz/>, <http://bulletin-science.kz>

---

© National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan, 2015

Address of printing house: ST "Aruna", 75, Muratbayev str, Almaty

**BULLETIN OF NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES  
OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

ISSN 1991-3494

Volume 54, Number 357 (2015), 84 – 88

## **IMPROVEMENT OF STRATEGIC PLANNING THROUGH THE INTRODUCTION OF PROJECT MANAGEMENT**

**M. B. Kadyrova, A. A. Kenzhebayeva**

Academy of public administration under the President of Republic of Kazakhstan.

e-mail: MargaritaKadyrova@apa.kz, AliyaKenzhebaeva@apa.kz

**Keywords:** strategic planning, project management, public authority.

**Abstract.** This article deals with the use of the project approach as an effective tool for strategic planning. Strategic plans of the state body is proposed as a set of projects which ultimate goal is to achieve a socially significant socio-economic results. Successful implementation of strategic plans requires high demands on the professional competence of public servants in the practical application of project management tools. The problems and solutions of the practical application of project-oriented management system and developing strategic plan of the state body on the basis of project management are considered.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

М. Б. Кадырова, А. А. Кенжебаева

Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, проектный менеджмент, государственный орган.

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы применения проектного подхода, как эффективного инструмента стратегического планирования. Стратегические планы государственного органа предлагается рассматривать как совокупность различных проектов, конечной целью которых является достижение общественно значимых социально-экономических результатов. Успешная реализация стратегических планов предъявляет высокие требования к профессиональным компетенциям государственных служащих по применению на практике инструментов проектного менеджмента. Рассмотрены проблемы и пути решения практического применения проектно-ориентированной системы управления и разработки стратегического плана государственного органа на основе проектного менеджмента.

В современных условиях вопрос непрерывного повышения эффективности управления приобретает особую значимость. При этом внедрение и использование инструментов эффективного менеджмента актуально не только для развития частного бизнеса, но и для повышения качества и результативности деятельности государственных органов. Ключевой задачей эффективного менеджмента является формирование, внедрение и использование комплексной системы управления результатами, которая учитывала и оперативно реагировала на динамичные изменения внутренней и внешней среды. Данная система должна в первую очередь обеспечивать качественное и своевременное принятие оперативных и обоснованных управленческих решений, направленных на решение наиболее актуальных задач управления любой организации, которые можно сформулировать и обобщить следующим образом:

1. непрерывное повышение конкурентоспособности и качества оказываемых услуг и производимых товаров для их соответствия потребительским ценностям клиентов;
2. обеспечение гибкости и оперативности взаимодействия субъектов управления как на внутреннем уровне, так и с внешними контрагентами;
3. оптимизация величины и структуры доходов и расходов, требуемых и затрачиваемых для качественного достижения целей, которые поставлены перед системой управления.

С другой стороны, важно учитывать тот фактор, что наука управления также претерпевает постоянное развитие и изменение. Разрабатываются и внедряются современные инструменты менеджмента во всех сферах и отраслях экономики. В связи с этим построение постоянно развивающейся и адаптируемой к изменениям внутренней и внешней среды системы управления наряду с традиционными инструментами требует отбора и использования новых управленческих подходов и механизмов. Анализ современной практики разработки стратегических планов позволяет выделить наличие нескольких проблемных вопросов, которые являются в определенной степени сдерживающими факторами успешной реализации намеченных стратегических целей и задач. Проведенный анализ позволяет выделить следующие проблемные аспекты:

- низкое качество разработки стратегических планов (мероприятий, задач, целевых показателей), что влияет на качество разработки и реализации мероприятий, задач, показателей, эффективности и результативности стратегического плана.

Возникшие проблемы требуют поиска путей их решения. Один из них сегодня связан с внедрением проектно-ориентированной системы управления системой стратегического планирования деятельности организации, государственного органа.

**Ожидаемый результат.** Создание системы управления стратегическим планированием государственного органа, которая будет представлять собой набор проектов, процессов управления ресурсами, предназначенных для достижения стратегических целей государственного органа.

Вся деятельность государственного органа необходимо декомпозировать на Проекты и Процессы.

1. Проекты должны быть классифицированы на приоритетные, внутренние и внешние.

К приоритетным проектам будут отнесены ключевые проекты с точки зрения достижения целей государственного органа, находящиеся под непосредственным контролем первого руководителя.

К внутренним проектам будут отнесены проекты подразделений государственного органа, находящиеся под контролем заместителя руководителя государственного органа или руководителя структурного подразделения.

К внешним проектам должны быть отнесены проекты, находящиеся в ответственности внешних организаций и ведомств, но подконтрольные государственному органу.

В целях эффективной реализации стратегического плана на основе проектного менеджмента и обеспечения выполнения целей государственного органа проекты объединяются в Портфели проектов.

2. Проекты и процессы декомпозируются на мероприятия и контрольные события. Достижение целей проекта (процесса) будет осуществляться через формирование поручений и контроль их исполнения, рекомендуется в качестве основных инструментов планирования и контроля использовать мероприятия и контрольные события. Для поручений, как и для контрольных событий, контролируется срок окончания.

В процессе исследования были выработаны следующие предложения:

1. Необходимо разработать методические рекомендации, устанавливающие подходы, принципы и порядок внедрения проектного подхода в систему стратегического планирования в отношении приоритетных и внутренних проектов. Порядок управления внешними проектами должен быть установлен нормативными методическими документами государственного органа, ответственного за реализацию внешнего проекта.

В данном документе должны быть формализованы следующие процессы управления, которые необходимо внедрить или модифицировать при переходе на проектно-ориентированную систему управления:

- управление проектами,
- управление мотивацией участников проектов,
- управление компетенциями участников проектной деятельности, организационная поддержка проектной деятельности,
- технологическая поддержка проектной деятельности.

2. Для внедрения процессов портфельного управления необходимо разработать и утвердить Национальный стандарт Республики Казахстан «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов».

На сегодняшний день сдерживающим фактором в процессе внедрения принципов управления проектами в систему государственного управления является отсутствие собственных стандартов и квалифицированных кадров. Помимо прочего, большинство государственных служащих имеют специальности узкого профиля и более того как показывает исследование они не владеют навыками проектного управления. В связи с этим на современном этапе следует обратить особое внимание на подготовку управленцев обладающих компетенциями и знаниями проектного менеджмента. Сегодня реализация пяти институциональных реформ инициированных Президентом страны, предъявляет высокие требования к профессиональной квалификации специалистов, осуществляющих свою деятельность в различных организациях и в том числе на государственной службе [1, 2]. Отсутствие должного опыта, а также методологического обеспечения в области проектного менеджмента приводит к проблемам, которые мы выше уже обозначили. Исходя из вышеизложенного сегодня особо актуальным является решение проблемы связанной с:

- низким уровнем квалификации государственных служащих, задействованных в процессе планирования, отсутствие необходимых знаний и навыков в сфере проектного управления, которые формируют его профессиональные компетенции.

В связи с этим в настоящее время на первом плане должно быть решение проблемы по подготовке специалистов, обладающих навыками и знаниями основ проектного менеджмента. Очень

характерна ситуация, когда, как отмечают исследователи «удовлетворение потребностей в знаниях по проектной деятельности организации и отдельные специалисты реализуют методом поиска в Интернете документов по методологии управления проектами» [3]. Результаты этих поисков, не всегда нацелены на построение эффективной системы управления проектами и служить достижению поставленных стратегических целей и задач организации. До настоящего времени, проблема, связанная с целенаправленной подготовкой специалистов в области проектного менеджмента оставалась не решенной. В основе этого мы видим несколько причин это:

- отсутствие государственной политики в области продвижения проектного менеджмента;
- отсутствие профессии проектного менеджера в классификаторе Министерства труда и социальной защиты Республики Казахстан;
- отсутствие национальной системы сертификации организаций и проектных менеджеров.

Ключевой задачей эффективного менеджмента на современном этапе является формирование профессионального аппарата сотрудников организаций. Пути решения этой задачи видятся в разработке методологических основ управления проектами с использованием международного опыта, а также обучение специалистов различных организаций, государственных служащих соответствующим компетенциям управления проектами. Система обучения включает овладение навыками стратегического планирования на основе проектного менеджмента в целях создания проектной культуры в организации.

Ожидаемый результат. Обучение проектному менеджменту в организации, государственном органе должно включать в себя следующие процессы:

- формирование потребностей в повышении уровня знаний проектного управления и определение направлений обучения;
- определение групп обучения;
- определение учебных модулей;
- формирование плана обучения;
- формализация требований к обучению;
- проведение обучения;
- оценка полученных знаний.

Обучение участников проектной деятельности осуществляется в соответствии с законодательством о государственной службе в рамках повышения квалификации и переподготовки государственных служащих [4]. Формирование потребностей в повышении уровня знаний в области проектного управления и определение направлений обучения осуществляется из специфики и задач планируемых и реализуемых проектов, а также текущего уровня знаний сотрудников организации, государственного органа, участвующих в проектной деятельности.

Эффективность реализации стратегических планов организаций, государственных органов во многом зависит от профессиональных навыков, знаний и умений сотрудников, государственных служащих в области стратегического планирования и проектного менеджмента. Отсутствие базовых знаний и навыков по стратегическому планированию и проектному менеджменту у сотрудников, является одним из факторов низкой результативности исполнения стратегических планов организации.

Таким образом, на современном этапе актуальным является вопрос о применении новых подходов стратегического планирования на основе проектного метода планирования стратегий развития организаций, государственных органов.

В целом, резюмируя вышеизложенное, можно утверждать, что проектный менеджмент - это профессиональная деятельность, основанная на использовании сотрудниками организации современных научных знаний, навыков, методов, средств и технологий, ориентированная на получение эффективных результатов осуществления проектов и программ, реализуемых организацией.

Практическая применимость методов управления проектами при составлении стратегического плана организации, государственного органа является пока малоизученной темой. Как отмечают ряд исследователей, эта проблема характерна и для других стран постсоветского пространства [5]. Следует обратить внимание на четком определении объекта управления проекта, классификации; последовательности процессов управления проектом, инициации и закреплении инициатора

проекта; распределении ответственности по финансам и другим видам ресурсов; определении рисков; подготовке профессиональных кадров и т.д. Все эти вопросы требуют проведения дальнейших исследований.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Президент Республики Казахстан Назарбаев Н.А. «5 институциональных реформ». XVI очередной съезд партии «Нур Отан». [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz)
- [2] Президент Республики Казахстан Назарбаев Н.А. «100 конкретных шагов». Современное государство для всех. I. 3. Формирование профессионального государственного аппарата. [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz)
- [3] Парфенов И.В. Система управления проектами в сфере регионального развития. Журнал Актуальные проблемы современности: наука и общество -1/2015, с.5
- [4] Закон Республики Казахстан от 23 июля 1999 года № 453-І О государственной службе (с изменениями и дополнениями по состоянию на 28.11.2014 г.)
- [5] Е.А.Федорова, Р.А.Болдырева Модернизация инструментов стратегического планирования на основе проектного менеджмента. Журнал Известия Тульского государственного университета. № 2-1/2013, с. 203

#### REFERENCES

- [1] The President of the Republic of Kazakhstan Nazarbayev N.A. «5 institutional reforms». XVI regular congress of «Nur Otan» party.
- [2] The President of the Republic of Kazakhstan Nazarbayev N.A. «100 specific steps». Modern State for all I. 3. Formation of professional state apparatus.
- [3] Parfenov I.V. The project management system in the field of regional development. Recent issues of the day: Science and Society Journal -1/2015, p.5
- [4] Law of the Republic of Kazakhstan dated July 23, 1999 № 453 -I On public service (with amendments and additions as of 28.11.2014 )
- [5] Fedorova E.A., Boldyreva R.A. Modernisation of strategic planning tools based on project management. "Izvestiya" journal of the Tula State University. № 2-1/2013, p. 203

### ЖОБАЛАУ МЕНЕДЖМЕНТІН ЕНГІЗУ НЕГІЗІНДЕ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖОСПАРЛАУДЫ ЖЕТІЛДІРУ

**М. Б. Кадырова, А. А. Кенжебаева**

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару академиясы

**Тірек сөздер:** стратегиялық жоспарлау, жобалық менеджмент, мемлекеттік орган.

**Аннотация.** Мақалада жобалау тәсілдеменің стратегиялық жоспарлаудың тиімді құралы ретінде қолданудың мақсатқа сәйкестігі қарастырылды. Мемлекеттік органның стратегиялық жоспарларын сонғы нысанасы қоғамдық мағыналы әлеуметтік-экономикалық нысаналарға қол жеткізу болып табылатын әр түрлі жобалардың жиынтығы ретінде қарастыруды ұсынылады. Стратегиялық жоспарлардың сәтті іске асырылуы жобалық менеджменттің құралдарын тұрмыста қолдануы бойынша мемлекеттік қызметкерлердің кәсіби құзіретіне жоғары талаптар қояды.

*Поступила 02.10.2015 г.*

## **Publication Ethics and Publication Malpractice in the journals of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan**

For information on Ethics in publishing and Ethical guidelines for journal publication see <http://www.elsevier.com/publishingethics> and <http://www.elsevier.com/journal-authors/ethics>.

Submission of an article to the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan implies that the described work has not been published previously (except in the form of an abstract or as part of a published lecture or academic thesis or as an electronic preprint, see <http://www.elsevier.com/postingpolicy>), that it is not under consideration for publication elsewhere, that its publication is approved by all authors and tacitly or explicitly by the responsible authorities where the work was carried out, and that, if accepted, it will not be published elsewhere in the same form, in English or in any other language, including electronically without the written consent of the copyright-holder. In particular, translations into English of papers already published in another language are not accepted.

No other forms of scientific misconduct are allowed, such as plagiarism, falsification, fraudulent data, incorrect interpretation of other works, incorrect citations, etc. The National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan follows the Code of Conduct of the Committee on Publication Ethics (COPE), and follows the COPE Flowcharts for Resolving Cases of Suspected Misconduct ([http://publicationethics.org/files/u2/New\\_Code.pdf](http://publicationethics.org/files/u2/New_Code.pdf)). To verify originality, your article may be checked by the Cross Check originality detection service <http://www.elsevier.com/editors/plagdetect>.

The authors are obliged to participate in peer review process and be ready to provide corrections, clarifications, retractions and apologies when needed. All authors of a paper should have significantly contributed to the research.

The reviewers should provide objective judgments and should point out relevant published works which are not yet cited. Reviewed articles should be treated confidentially. The reviewers will be chosen in such a way that there is no conflict of interests with respect to the research, the authors and/or the research funders.

The editors have complete responsibility and authority to reject or accept a paper, and they will only accept a paper when reasonably certain. They will preserve anonymity of reviewers and promote publication of corrections, clarifications, retractions and apologies when needed. The acceptance of a paper automatically implies the copyright transfer to the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan.

The Editorial Board of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan will monitor and safeguard publishing ethics.

Правила оформления статьи для публикации в журнале смотреть на сайте:

[www.nauka-nanrk.kz](http://www.nauka-nanrk.kz)

<http://www.bulletin-science.kz/index.php/ru/>

Редакторы *М. С. Ахметова, Д. С. Аленов*  
Верстка на компьютере *Д. Н. Калкабековой*

Подписано в печать 07.10.2015.  
Формат 60x881/8. Бумага офсетная. Печать – ризограф.  
8,9 п.л. Тираж 2000. Заказ 5.