

**М. К. КАМЫСБАЕВ, Д. А. ШЫНЫБЕКОВ, С. В. МУРЗАБЕКОВА, М. Х. ХУСАИНОВА,
Ж. Г. МЫРЗАБАЕВА**

ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АПК КАЗАХСТАНА

Проанализировано развитие сельского хозяйства Казахстана за последние годы. Обоснована ориентация государственной политики на развитие несырьевых производств, одним из которых является аграрный сектор. Особое внимание уделено состоянию рынка основной продукции аграрного сектора Казахстана и применению проектного управления в реализации Государственной Программы развития агропромышленного комплекса на 2017–2021 годы. Управление реализацией Государственной Программы впервые в пилотном режиме осуществляется с применением проектного подхода. Создан и работает полноценный проектный офис, который ведет оперативный контроль и точечный мониторинг проектов на всем их жизненном цикле. Приведены данные по реализации крупных инвестиционных проектов в различных отраслях сельскохозяйственного производства. Обосновано преимущество применения методов проектного управления в аграрном секторе экономики. Результаты исследований подтверждают возможности применения в сельском хозяйстве Казахстана методов и инструментов проектного управления. Мероприятия по применению методов проектного управления позволят достичь ключевых показателей Государственной программы. Это позволит подняться сельскому хозяйству на новый прогрессивный уровень развития.

Ключевые слова: сельское хозяйство, агропромышленный комплекс, валовый сбор, производительность труда, государственная программа, экспорт, инвестиции, проектное управление, международные стандарты.

**М. К. КАМИСБАЄВ, Д. А. ШИНИБЕКОВ, С. В. МУРЗАБЕКОВА, М. Х. ХУСАИНОВА,
Ж. Г. МИРЗАБАЄВА**

ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ В АПК КАЗАХСТАНУ

Проаналізовано розвиток сільського господарства Казахстану за останні роки. Обґрунтована орієнтація державної політики на розвиток несировинних виробництв, одним з яких є аграрний сектор. Особлива увага приділена стану ринку основної продукції аграрного сектора Казахстану і застосуванню проектного управління в реалізації Державної Програми розвитку агропромислового комплексу на 2017-2021 роки. Управління реалізацією Державної Програми уперше в пілотному режимі здійснюється із застосуванням проектного підходу. Створено і працює повноцінний проектний офіс, який веде оперативний контроль і точковий моніторинг проектів на усьому їх життєвому циклі. Приведені дані по реалізації великих інвестиційних проектів в різних галузях сільськогосподарського виробництва. Обґрунтована перевага застосування методів проектного управління в аграрному секторі економіки. Результати досліджень підтверджують можливість застосування в сільському господарстві Казахстану методів і інструментів проектного управління. Заходи по застосуванню методів проектного управління дозволять досягти ключових показників Державної програми. Це дозволить піднятися сільському господарству на новий прогресивний рівень розвитку.

Ключові слова: сільське господарство, агропромисловий комплекс, валовий збір, продуктивність праці, державна програма, експорт, інвестиції, проектне управління, міжнародні стандарти.

**М. К. KAMYSBAYEV, D. A. SHYNYBEKOV, S. V. MURZABEKOVA, M. KH. KHUSAINOVA,
Z. G. MYRZABAYEVA**

APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT IN THE AGRICULTURAL AND INDUSTRIAL SECTOR OF KAZAKHSTAN

Development of agriculture of Kazakhstan in recent years is analysed. Orientation of state policy to development of non-oil productions, one of which is the agrarian sector, is proved. Special attention is paid to a condition of the market of the main products of the agrarian sector of Kazakhstan and application of project management in implementation of the State Program of development of agro-industrial complex for 2017-2021. Control of implementation of the State Program for the first time in the pilot mode is exercised with application of design approach. The full-fledged design office which conducts operating control and pointed monitoring of projects on all their life cycle is created and works. Data on implementation of large investment projects are provided in various industries of agricultural production. Advantage of application of methods of project management in the agrarian sector of economy is proved. Results of researches confirm possibilities of application in agriculture of Kazakhstan of methods and instruments of project management. Actions for application of methods of project management will allow to reach key indicators of the State program. It will allow to be lifted to agriculture to the new progressive level of development.

Keywords: agriculture, agro-industrial complex, gross collecting, labor productivity, state program, export, investments, project management, international standards.

Введение. В условиях сложившихся угроз продовольственной безопасности и рецессии, вызванной мировым финансовым кризисом, ориентация государственной политики на развитие несырьевых производств, одним из которых является аграрный сектор, может сгладить снижение экономического роста, обеспечить социальную стабильность в обществе и защиту сельского населения [1].

В аграрном секторе Казахстана сложившаяся экономическая ситуация, характеризуется нестабильностью и низкой конкурентоспособностью (конкурентоспособным на мировом рынке является зерно и продукты его переработки). При производстве сельхозпродукции в настоящее время остается высокая себестоимость, низкая окупаемость, нерационально используются земельные угодья, трудовые и материальные ресурсы.

© М. К. Камысбаев, Д. А. Шыныбеков, С. В. Мурзабекова, М. Х. Хусаинова, Ж. Г. Мырзабаева, 2019

По мере того, как Казахстан вступает в эпоху глобализации, в среде сельхозпроизводителей формируются новые потребности в знаниях управления проектами. Для сельских товаропроизводителей сегодня важно получить помощь быстрее, чтобы приспособить свое производство к изменениям внешних факторов. Необходимо отметить, что для результативного распространения знаний надо учитывать сложность их распространения, знания должны быть доступны для сельских товаропроизводителей.

За последние 5 лет в Казахстане количество крестьянских (фермерских) хозяйств в среднем ежегодно увеличивается на 15% [2]. Вновь образуемые хозяйства нуждаются в обеспечении информационными и консультационными услугами по различным направлениям развития агропромышленного комплекса, в т.ч. по нововведениям в аграрной политике и законодательстве в АПК, разъяснению вопросов проектного менеджмента, бухгалтерского учета и налогообложения. Сельхозтоваропроизводители заинтересованы в производстве, переработке и сбыте рентабельной, высокоэффективной и востребованной продукции соответствующей международным стандартам, конкурентоспособной как на внутреннем, так и на внешних рынках.

Как известно Казахстан обладает большими возможностями в сфере развития сельскохозяйственного производства. Необходимо научно-обоснованно использовать имеющиеся ресурсные возможности с применением методов проектного управления для более полной реализации потенциала АПК страны.

Современная мировая экономика стирает границы между национальными и региональными рынками. На открытых рынках требуются более дешевые, но в тоже время более качественные товары и услуги. Это привело к появлению движения за качество ведения бизнеса и его сертификации по стандартам ISO 9000. Внедрение систем управления качеством неизбежно приводит к управлению проектами [3].

В трудах многих зарубежных и российских ученых исследованы проблемы и возможности применения проектного менеджмента в агропромышленном комплексе [4–6].

В то же время имеют место факторы, способствующие распространению методов проектного менеджмента в АПК и, в частности, сельскохозяйственной сфере. По мнению некоторых авторов [7] к ним относятся: быстрая смена технологий, высокий уровень неопределенности, снижающий устойчивость системы по отношению к воздействию внешних факторов, подверженность персонала стрессу, влияние глобализации, требующее соблюдения стандартов качества. Нивелирование действия негативных и активизация позитивных факторов возможны только путем применения новых методов управления, к которым относится и проектный менеджмент.

В нашей работе проанализировано состояние рынка основной продукции аграрного сектора Казахстана и применение проектного управления в реализации Госпрограммы развития АПК на 2017–2021 годы.

Анализ динамики развития АПК и применения проектного управления в Казахстане.

По данным Министерства сельского хозяйства урожайность зерновых культур в первоначальном весе составила 15,1 ц/га, что на 0,6 ц/га или 3,9 % выше уровня 2017 г. Маслосемян с 1 гектара собрано 9,5 ц, картофеля – 197,8 ц/га, овощей – 256,7 ц/га, бахчевых культур – 236 ц/га, хлопчатника – 26,4 ц/га, сахарной свеклы – 304,4 ц/га.

Рост урожайности способствовал увеличению объемов производства растениеводческой продукции. Так, валовый сбор зерна в первоначальном весе составил 22,8 млн т зерна, что превышает уровень прошлого года на 759,9 тыс. т или 3,4 %. Валовые сборы маслосемян в первоначальном весе оцениваются на уровне 2 686,6 тыс. т, картофеля – 3 896,8 тыс. т, овощей – 3 937,6 тыс. т, бахчевых культур – 2 242,2 тыс. т. Собрано также 350 тыс. т хлопко-сырца и 595,7 тыс. т сахарной свеклы.

По данным Минсельхоза, в 2018 году по республике посевные площади сельхозкультур составили 22 млн га, что на 170 тыс. га или 0,6 % больше уровня 2017 года [8].

Благодаря проводимым системным мерам в отрасли животноводства доля поголовья крупного рогатого скота в организованных хозяйствах ежегодно увеличивается и составляет на сегодняшний день 44,2 % от общего поголовья. Для сравнения в 2011 г. этот показатель составлял 23,3 %.

Объем производства молока только в организованных хозяйствах за 11 месяцев составил 1,4 млн т. Для сравнения в 2015 г. ими было произведено 900 тыс. т. Аналогичная динамика и по производству мяса в организованных хозяйствах: за 11 месяцев произведено 409,2 тыс. т, что на 6,9 % больше уровня прошлого года.

Экспорт продукции АПК за январь–сентябрь 2018 г. составил более \$2 млрд. В том числе экспорт продукции переработки составил \$780 млн. За 11 месяцев текущего года экспортировано 17,5 тыс. т говядины при плане 15 тыс. т.

В целом, по данным МСХ, по республике отмечается увеличение объема привлекаемых инвестиций в основной капитал сельского хозяйства: за 10 месяцев он составил 18,4 %, а в производство продуктов питания – 33,7 %.

Немаловажное значение в общей динамике имеют регионы Казахстана, так как каждый регион отличается не только своими природно-климатическими особенностями, но и специализацией в сельскохозяйственной отрасли. Изменение объемов продукции сельского, лесного и рыбного хозяйства за январь 2018 года в процентах к январю 2017 года приведено на рис.1.

Рис. 1 иллюстрирует изменение объемов продукции по регионам Казахстана. Из этого рисунка видно, что рост сельскохозяйственного производства в январе 2018 года по сравнению с январем 2017 года отмечен в 12 регионах республики.

В Костанайской области рост сельскохозяйственного производства обусловлен увеличением производства яиц куриных на – 17,4 %, мяса всех видов на – 6,8 %, коровьего молока – на 5,1 %. В Карагандинской области рост сельскохозяйственного производства обусловлен увеличением производства куриных яиц – на 40,6 %,

мяса всех видов на – 4,6 %, коровьего молока – на 2,3 %. В Западно-Казахстанской области на рост выпуска сельскохозяйственной продукции повлияло увеличение производства куриных яиц – на 22,1 %, мяса всех видов – на 16,4 %, коровьего молока – на 1,1 %.

Несомненно, на увеличение показателей сельскохозяйственной отрасли повлияла реализация Государственной программы развития АПК на 2017–2021 годы. Это стало одним из наиболее важных событий в сфере сельского хозяйства страны.

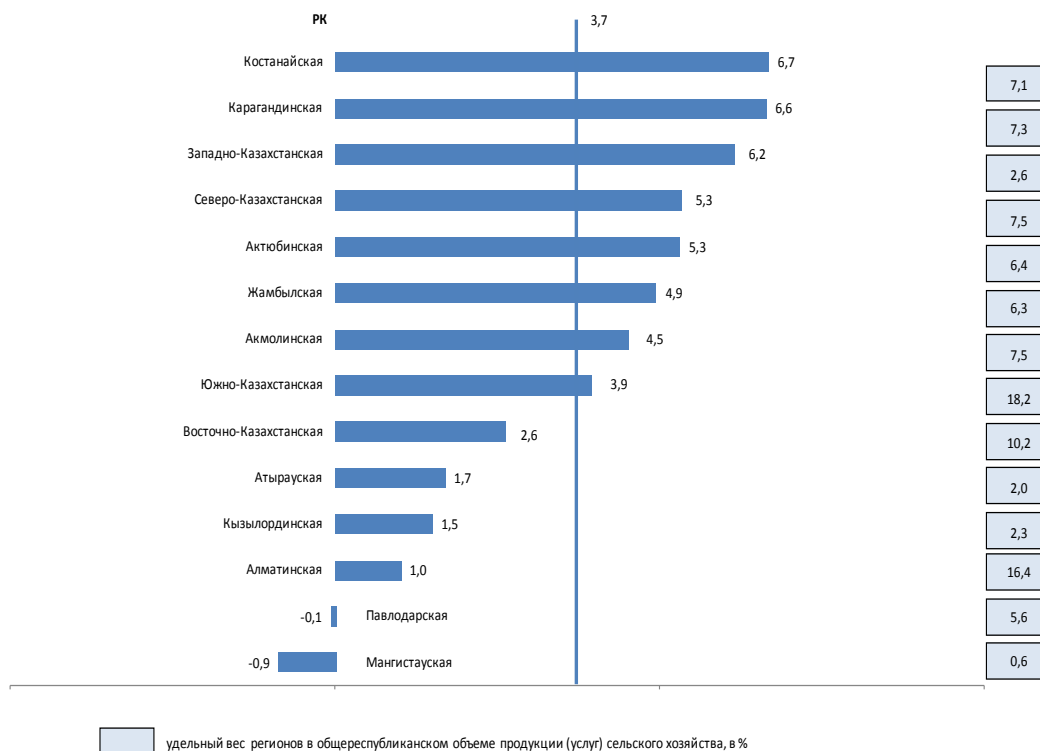


Рис. 1. Изменение объемов продукции сельского, лесного и рыбного хозяйства за январь 2018 года в процентах к январю 2017 года

Основной целью Госпрограммы является повышение производительности труда в сельском хозяйстве в 2,5 раза [9]. За I полугодие 2018 года данный показатель увеличился на 9% к

аналогичному периоду прошлого года. Данные, характеризующие основные показатели указанной государственной программы сведены в табл. 1.

Таблица 1 – Основные показатели государственной программы развития АПК на 2017–2021 годы

Главная цель	Обеспечение производства востребованной на рынках конкурентоспособной продукции агропромышленного комплекса
Задачи	1) вовлечение мелких и средних хозяйств в сельскохозяйственную кооперацию; 2) насыщение внутреннего рынка и развитие экспортного потенциала отечественной продукции; 3) эффективное использование финансовых мер государственной поддержки; 4) эффективное использование водных ресурсов; 5) развитие торгово-логистической инфраструктуры; 6) научное-технологическое, кадровое и информационно-маркетинговое обеспечение АПК
Целевые индикаторы	Достижение в 2021 году следующих показателей: 1) рост производительности труда в сельском хозяйстве на 38% в реальном выражении к уровню 2015 года; 2) рост валовой продукции (услуг) сельского хозяйства на 30% в реальном выражении к уровню 2015 года; 3) рост объема экспорта продовольственных товаров на 600 млн долларов США; 4) снижение объема импорта продовольственных товаров на 400 млн долларов США; 5) рост оптовой торговли продовольственными товарами на 29% к уровню 2015 года;
Источники и объемы финансирования	Общие расходы, предусмотренные в республиканском и местных бюджетах на реализацию Программы в 2017–2021 годах, составят всего 2 374,2 млрд тенге (РБ – 1 216 млрд тенге, МБ - 904 млрд тенге, другие источники – 306,2 млрд тенге)
Примечание: Приведены основные данные Госпрограммы [9]	

Из этой таблицы видно, что государство выделяет более 2 трлн тенге на реализацию государственной программы развития сельского хозяйства Казахстана. Кроме бюджетных средств предусмотрено привлечение инвестиций для реализации этой программы.

Управление реализацией Госпрограммы впервые в пилотном режиме осуществляется с применением проектного подхода. Для этого создан полноценный проектный офис, который ведет оперативный контроль и точечный мониторинг проектов на всем их жизненном цикле.

Вся Госпрограмма в соответствии со стандартами проектного управления декомпозирована на 10 отраслевых инвестиционных программ по развитию отраслей АПК (мясное, молочное животноводство, птицеводство, свиноводство, диверсификация орошаемых земель, сахарная отрасль, садоводство, и др.), 14 региональных программ, а также организовано взаимодействие с другими государственными органами по разработке 10 смежных подпрограмм по развитию АПК и сельских территорий [10].

По каждой отраслевой и региональной программе предусмотрены четкие индикативы на 10-летний период, а также первоочередные задачи и мероприятия, определены меры государственной поддержки с соответствующими объемами и источниками финансирования.

Помимо реализации системных и отраслевых мер, МСХ РК применяя инструменты проектного управления запланировало и уже начало реализацию крупных инвестиционных проектов.

На данный момент ведется сотрудничество с итальянской компанией «Cremonini Group» по строительству ультрасовременного мясоперерабатывающего завода, китайской корпорацией «CITIC Construction» по созданию совместного инвестиционного фонда и орошению, китайской компанией «Golden Camel» по переработке верблюжьего молока, британской компанией «Dunbia» по сотрудничеству в отрасли мясного животноводства, американской компанией «AGKO» по строительству свинокомплекса и развитию аквакультуры, немецкой компанией «CLASS» по производству сельскохозяйственной техники, корейской компанией «Hyundai Corporation» по производству тракторов на территории Казахстана.

Все вышеуказанные мероприятия по применению методов проектного управления позволят достичь ключевых показателей госпрограммы, что позволит подняться сельскому хозяйству на новый прогрессивный уровень развития. Кроме этого улучшатся экспортоориентированные возможности отечественных сельхозтоваропроизводителей.

Выводы. Проведенный анализ ситуации в сельском хозяйстве Казахстана показал, что при внедрении новых прогрессивных методов управления, к которым относится проектный менеджмент, следует учитывать специфику объекта. Тем не менее, данный метод управления обладает очевидными

преимуществами по сравнению с традиционными методами оперативного управления. В целом проектное управление необходимо и возможно, так как ускоряет процесс принятия решений и реализации поставленных стратегических задач Государственной программы развития АПК на 2017–2021 годы.

Правительство намерено привлекать в АПК Казахстана транснациональные компании со своими экспортными рынками, которые инвестируют не только капитал, но и новые технологии производства и переработки, принесут новые подходы к менеджменту, и возможность экспортировать казахстанскую сельхозпродукцию, соответствующую международным стандартам под знаком признанных мировых брендов. Полученные результаты наших исследований подтверждают возможности применения в сельском хозяйстве Казахстана методов и инструментов проектного управления.

Список литературы

1. Есполов Т. И. *АПК Казахстана: глобализация и инновация*. Алматы: Каз НАУ, 2012. 280 с.
2. Камысбаев М. К. Развитие системы комплексной информационно-маркетинговой и консультационной поддержки сельхозтоваропроизводителей. *Труды междунар. научно-практ. конф. «Современный Казахстан – 20 лет мира и созидания: опыт, проблемы и перспективы»*. Тараз: 2012. С.145 – 148.
3. Романова М. В. *Управление проектами: учеб. пособие*. Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. 256 с.
4. Медведева, Н. А. *Методология сценарного прогнозирования развития экономических систем*. Вологда–Молочное: ИЦ ВГМХА, 2015. 200 с.
5. Ильенкова Н. Д. Применение проектного менеджмента в агропромышленном комплексе: проблемы и пути их решения. *Молочнохозяйственный вестник*. 2016. №3. С.91–95.
6. Ворожейкина, Т. М. Влияние институциональной среды на конкурентоспособность отечественного сельского хозяйства. *АПК: Экономика, управление*. 2014. № 4. С. 71-74.
7. Sokhnych A., Kulbaka V., Slavkova O., Novikova O. Project Management in Agricultural Enterprises of Ukraine. *International Journal of New Economics and Social Sciences*. 2015. № 1 (1). P. 98-105.
8. *Основные социально-экономические показатели Республики Казахстан*. URL: <https://stat.gov.kz/faces/homePage/homeDinamika.pokazateli> (дата обращения: 12 января 2019).
9. *Государственная программы развития агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2017-2021 годы*. Указ Президента Республики Казахстан от 14.02.2017 г.
10. Итоги аграрного года: рост урожайности и повышение производства сельхозкультур. URL: https://primeminister.kz/ru/news/selskoe_hozyaistvo/17638 (дата обращения: 18 января 2019).

References (transliterated)

1. Espolov T.I. *APK Kazahstana: globalizaciya i innovaciya* [APK Kazahstana: globalizaciya i innovaciya]. Almaty: Kaz NAU, 2012. 280 p.
2. Kamysbaev M.K. Razvitie sistemy kompleksnoj informacionno-marketingovoj i konsul'tacionnoj podderzhki sel'hoztovarovproizvoditelej [Development of a system of integrated information-marketing and consulting support for agricultural producers]. *Trudy mezhdunar. nauchno-prakt. konf. «Sovremennyyj Kazahstan – 20 let mira i sozidaniya: opyt, problemy i perspektivy»* [Proceedings of the Intern. scientific and practical conf. "Modern Kazakhstan - 20 years of peace and creation: experience, problems and prospects"]. Tараz: 2012, pp.145 – 148.
3. Romanova M.V. *Upravlenie proektami: ucheb. posobie* [Project Management: Tutorial]. Moscow: FORUM: INFRA-M, 2013. 256 p.

4. Medvedeva, N. A. *Metodologiya scenarnogo prognozirovaniya razvitiya ehkonomicheskikh sistem* [Methodology of scenario forecasting of the development of economic systems]. Vologda–Molochnoe: IC VGMHA, 2015. 200 p.
5. Il'enkova N.D. Primenenie proektnogo menedzhmenta v agropromyshlennom komplekse: problemy i puti ih resheniya [Application of project management in the agro-industrial complex: problems and their solutions]. *Molochnohozyajstvennyj vestnik* [Milk herald]. 2016, no. 3. pp.91-95.
6. Vorozhejkina, T.M. Vliyanie institucional'noj sredy na konkurentosposobnost' otechestvennogo sel'skogo hozyajstva [The impact of the institutional environment on the competitiveness of domestic agriculture]. *APK: Ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management]. 2014, no. 4. pp. 71-74.
7. Sokhnych A., Kulbaka V., Slavkova O., Novikova O. Project Management in Agricultural Enterprises of Ukraine. *International Journal of New Economics and Social Sciences*. 2015, no. 1 (1). pp. 98–105.
8. *Osnovnye social'no-ehkonomicheskie pokazateli Respubliki Kazakhstan* [The main socio-economic indicators of the Republic of Kazakhstan]. Available at: <https://stat.gov.kz/faces/homePage/homeDinamika.pokazateli>. (accessed: 12 yanvarya 2019).
9. *Gosudarstvennaya programmy razvitiya agropromyshlennogo kompleksa Respubliki Kazakhstan na 2017-2021 gody* [State program of development of the agro-industrial complex of the Republic of Kazakhstan for 2017-2021]. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 14.02.2017 g. [Decree of the President of the Republic of Kazakhstan dated 02.02.2017].
10. *Itogi agrarnogo goda: rost urozhajnosti i povyshenie proizvodstva sel'hozkul'tur* [Results of the agrarian year: increase in yield and increase in crop production]. Available at: https://primeminister.kz/ru/news/selskoe_hozyaistvo/17638 – (accessed: 18 yanvarya 2019).

Поступила (received) 18.01.2018

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Камысбаев Марат Куралбекович (Kamysbayev Marat Kuralbekovich) – доктор экономических наук, профессор, Международный Университет Информационных Технологий, профессор кафедры «Экономика и Бизнес», г. Алматы, Казахстан; e-mail: marat.kamysbayev@gmail.com.

Шыныбеков Дамир Абдухалиевич (Shynybekov Damir Abdukhalievich) – доктор экономических наук, профессор, Международный Университет Информационных Технологий, профессор кафедры «Экономика и Бизнес», г. Алматы, Казахстан; e-mail: info@iitu.kz.

Мурзабекова Светлана Викторовна (Murzabekova Svetlana Viktorovna) – кандидат экономических наук, первый заместитель директора общественного фонда «Фонд образования Нурсултана Назарбаева» г. Алматы, Казахстан; e-mail: khabi@mail.ru.

Хусаинова Майра Хабизжановна (Khusainova Maira Khabizhanovna) – кандидат экономических наук, доцент, проект-менеджер, руководитель проекта «Фонд образования Нурсултана Назарбаева» г. Алматы, Казахстан; e-mail: khabi@mail.ru.

Мырзабаева Жайна Гаппаровна (Myrzabayeva Zhaina Gapparovna) – магистрант 1-го курса специальности Управления проектами, Международный Университет Информационных Технологий, г. Алматы, Казахстан; e-mail: myrzabayeva1@gmail.com.