

Research paper / Оригинальная статья  
<https://doi.org/10.51176/1997-9967-2023-3-226-240>

MPHTI 06.71.07  
JEL: O13, Q10, R11



## Improving the Efficiency of Management Activities of Akims of Villages of the Republic of Kazakhstan

Raushan A. Yesbergen<sup>a\*</sup>, Gabit N. Asrepov<sup>b</sup>

<sup>a</sup>*Branch of the Academy of Public Administration under the President of RK in the Aktobe region, 10 Tleu batyr Str., 030000, Aktobe, Kazakhstan;* <sup>b</sup>*Kazakh-Russian International University, 24 Aiteke bi Str., 030001, Aktobe, Kazakhstan*

**For citation:** Yesbergen, R.A., & Asrepov, G.N. (2023). Improving the Efficiency of Management Activities of Akims of Villages of the Republic of Kazakhstan. *Economics: the strategy and practice*, 18(3), 226-240, <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2023-3-226-240>

### ABSTRACT

The purpose is to study the mechanisms of improving the managerial efficiency of rural akims in Kazakhstan in the example of the Aktobe region. The ongoing reforms on the introduction of the institute of elections of rural akims, the decentralization of powers and the expansion of the competence of rural akims, and the introduction of independent rural budgets will strengthen the lower level of the executive branch of government. The effectiveness of the activity of akims is determined by the characteristics of the success of the professional activity of civil servants in terms of the degree of achievement of the planned result and the desired social effect, as well as the ratio of the results achieved with the resources spent on its implementation. The methods of observation, surveys, focus groups, analysis, systematization and generalization were used. In determining the effectiveness of the activities of akims by teaching methods - facilitation and brainstorming, a number of problems and ways to solve them have been identified. Materials on akims in the Department of Economy and Budget Planning and the Department of the Agency of Kazakhstan for Civil Service Affairs were also received. As the results of the study, the problematic issues identified during the training courses, seminars of rural akims of the Aktobe regional branch, and solutions identified by various active teaching methods are presented. Possible solutions to the problematic issues identified during the survey and training are proposed. Research will be reflected in the scientific works of the doctoral student.

**KEYWORDS:** Economy, Strategy, Management Activity, Practice, Region, Agriculture, Rural Population, Kazakhstan

**CONFLICT OF INTEREST:** the authors declare that there is no conflict of interest.

### Article history:

Received 03 May 2023

Accepted 13 August 2023

Published 30 September 2023

**\*Corresponding author: Yesbergen R.A.** – Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor, Branch of the Academy of Public Administration under the President of RK in the Aktobe region, 10 Tleu batyr Str., 030000, Aktobe, Kazakhstan, 87776612113, email: [rau01021980@mail.ru](mailto:rau01021980@mail.ru)

# Қазақстан Республикасы ауыл әкімдерінің басқарушылық қызметінің тиімділігін арттыру

Есберген Р.Ә.<sup>а\*</sup>, Асрепов Г.Н.<sup>б</sup>

<sup>а</sup>ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының Ақтөбе облысы бойынша филиалы, көш. Тілеу батыр 10, 030000, Ақтөбе, Қазақстан; <sup>б</sup>Қазақ-орыс халықаралық университеті, көш. Әйтеке би 24, 030001, Ақтөбе, Қазақстан

**Дәйексөз үшін:** Есберген Р.Ә., Асрепов Г.Н. (2023). Қазақстан Республикасы ауыл әкімдерінің басқарушылық қызметінің тиімділігін арттыру. Экономика: стратегия және практика, 18(3), 226-240, <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2023-3-226-240>

## ТҮЙІН

Мақаланың мақсаты Қазақстан Республикасында ауыл әкімдерінің басқарушылық тиімділігін арттыру тетіктерін Ақтөбе облысы ауылдық округтер мысалында зерделеу және ұсыныстар беру болып табылады. Қазақстанның ауыл халқын жұмыспен қамту деңгейін, өмір сүру сапасын, әлеуметтік қызметтердің, ауылдық инфрақұрылымның қолжетімділігін арттыру ауылдық округ әкімдеріне жүктеледі. Қазақстанда ауылдық әкімдерді сайлау институтын енгізу, ауылдық деңгейдегі әкімдердің өкілеттіктерін орталықсыздандыру және құзыретін кеңейту, дербес ауылдық бюджеттерді енгізу мәселесі бойынша жүргізіліп жатқан реформалар мемлекеттік биліктің атқарушы тармағының ең төменгі буынын нығайтуға мүмкіндік береді. Өз кезегінде халықпен сайланған әкім жергілікті мәселелерді бірлесе оңтайлы шеше алады. Әкімдердің қызметінің тиімділігі жоспарланған нәтижеге қол жеткізу дәрежесі мен қалаулы әлеуметтік әсер тұрғысынан мемлекеттік қызметшілердің кәсіби қызметінің табыстылығының, сондай-ақ қызметтің қол жеткізілген нәтижелерінің оны жүзеге асыруға жұмсалған ресурстармен ара қатынасының сипаттамасымен анықталады. Мақаланы жазу барысында оқыту семинарларында жүргізілген бақылау, сұраулар, фокус-топ жұмысы, талдау, жүйелеу және жалпылау әдістері қолданылды. Ауыл әкімдерінің қызметінің тиімділігін анықтауда оқытудың фасилитация және брейншторминг әдістерімен бірқатар мәселелер мен оны шешу жолдары анықталды. Сонымен қатар, Ақтөбе облысы экономика және бюджетті жоспарлау басқармасы мен ҚР Мемлекеттік қызмет Істері Агенттігінің Ақтөбе облысы бойынша департаментінен әкімдер туралы мәліметтер алынды. Зерттеу нәтижелері ретінде Ақтөбе облысы филиалында ауыл әкімдерінің курс, семинарларда оқу барысында анықталған мәселелер мен әртүрлі әдістермен анықталған шешу жолдары келтіріледі. Қорытындыда, Ақтөбе облысының 57 әкіміне жүргізілген сұраулар мен оқу барысында анықталған мәселелерді шешу мүмкіндіктері айқындалады. Алдағы зерттеулер докторанттың ғылыми жұмыстарында көрініс табады.

**ТҮЙІН СӨЗДЕР:** экономика, стратегиясы, басқарушылық қызмет, практикасы, аймақ, ауыл шаруашылығы, ауыл халқы, Қазақстан

**МҮДДЕЛЕР ҚАҚТЫҒЫСЫ:** авторлар мүдделер қақтығысының жоқтығын мәлімдейді.

## Мақала тарихы:

Редакцияға түсті 03 Мамыр 2023

Жариялау туралы шешім қабылданды 13 Тамыз 2023

Жарияланды 11 Қыркүйек 2023

**\*Хат-хабаршы авторы:** Есберген Р.Ә. – э.ф.к., қауымдастырылған профессор, ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясының Ақтөбе облысы бойынша филиалы, көш. Тілеу батыр 10, 030000, Ақтөбе, Қазақстан, 87776612113, email: [rau01021980@mail.ru](mailto:rau01021980@mail.ru)

## Повышение эффективности управленческой деятельности акимов аулов Республики Казахстан

Есбергенов Р.А.<sup>а\*</sup>, Асрепов Г.Н.<sup>б</sup>

<sup>а</sup>Филиал Академии государственного управления при Президенте РК по Актыбинской области, ул. Тлеу батыр 10, 030000, Актобе, Казахстан; <sup>б</sup>Казахско-русский международный университет, ул. Айтеке би 24, 030001, Актобе, Казахстан

**Для цитирования:** Есбергенов Р.А., Асрепов Г.Н. (2023). Повышение эффективности управленческой деятельности акимов аулов Республики Казахстан. Экономика: стратегия и практика, 18(3), 226-240, <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2023-3-226-240>

### АННОТАЦИЯ

Целью статьи является изучение механизмов повышения управленческой эффективности сельских акимов в Республике Казахстан на примере сельских округов Актыбинской области и выработка рекомендаций. Повышение уровня занятости, качества жизни, доступности социальных услуг, сельской инфраструктуры для сельского населения Казахстана возлагается на акимов сельских округов. Проводимые реформы по вопросу введения в Казахстане института выборов сельских акимов, децентрализации полномочий и расширения компетенции акимов сельского уровня, внедрения самостоятельных сельских бюджетов позволят укрепить низшее звено исполнительной ветви государственной власти. В свою очередь, аким, избранный населением, может оптимально решать местные вопросы совместно. Эффективность деятельности акимов определяется характеристикой успешности профессиональной деятельности государственных служащих с точки зрения степени достижения планируемого результата и желаемого социального эффекта, а также соотношения достигнутых результатов деятельности с ресурсами, затраченными на ее реализацию. При написании статьи использовались методы наблюдения, опросов, фокус-группы, анализа, систематизации и обобщения. В определении эффективности деятельности сельских акимов методами обучения как, фасилитация и брейншторминг выявлен ряд проблем и пути их решения. Также были получены материалы об акимах в Управлении экономики и бюджетного планирования Актыбинской области и департамента Агентства РК по делам государственной службы по Актыбинской области. В качестве результатов исследования приводятся проблемные вопросы, выявленные в ходе обучения на курсах, семинарах сельских акимов Актыбинского областного филиала, и пути решения, выявленные различными активными методами обучения. В заключении предложены возможные пути решения проблемных вопросов, выявленных в ходе опроса и обучения. Дальнейшие исследования найдут отражение в научных работах докторанта.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** экономика, стратегия, управленческая деятельность, практика, регион, сельское хозяйство, сельское население, Казахстан

**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

### История статьи:

Получена 03 мая 2023

Прошла рецензирование 13 августа 2023

Принято решение: 30 сентября 2023

**\*Корреспондирующий автор:** Есбергенов Р.А. – к.э.н., ассоциированный профессор, филиал Академии государственного управления при Президенте РК по Актыбинской области, ул. Тлеу батыр 10, 030000, Актобе, Казахстан, 87776612113, email: [rau01021980@mail.ru](mailto:rau01021980@mail.ru)

### Кіріспе

Жаңа Қазақстанның демократиялық даму проблемаларының бірі жергілікті өзін-өзі басқаруды дамыту болып табылады. Қазақстандық қоғамды әлеуметтік-экономикалық жаңғырту мемлекеттік басқару жүйесін едәуір жетілдіруді талап етеді. Билікті орталықсыздандыру әлемнің ең дамыған отыз елінің қатарына кіру жолындағы негізгі қадам болып табылады.

Жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың негізгі принциптері - бұл заңмен белгіленген шектерде жұмыс істейтін билік; жергілікті өзін-өзі басқаруға ресурстарды дербес тарту құқығын беру; нақты белгіленген функциялары бар билік және жергілікті өзін-өзі басқарудың сайланған органдарының болуы.

Егер халықаралық тәжірибеге жүгінетін болсақ, онда өзін-өзі басқарудың дамыған жүйесі бірқатар элементтерді қамтиды, олардың ішінде ауыл әкімшілігі басшыларын сайлау, ауылдық Кеңестің әрекет етуі немесе азаматтардың жиналыстарға белсенді қатысуы, тәуелсіз бюджетті қалыптастыру және оның кіріс бөлігін кеңейту, жергілікті және жоғары билік қатынастарының сипатын өзгерту. Осылайша, Қазақстанда әкімдерді сайлаудың жаңа жүйесі бірінші кезекте азаматтарды шешім қабылдау үдерістеріне тарту арқылы ауылдық аумақтардың тұрақты дамуын қалыптастыруға бағытталған.

Қазақстанда жергілікті өзін-өзі басқаруды дамыту бойынша бірқатар жұмыстар атқарылуда, мысалы, ауыл әкімдерінің сайланбалылығы, жергілікті қоғамдастықтың жиналыстары (жиындары) арқылы жергілікті мәселелерді шешуде халықтың рөлін арттыру, басқарушылық шешімдерді қабылдау процесіне белсенді халықтың бір бөлігін тарту, жергілікті маңызы бар мәселелерді шешуде басқарудың төменгі деңгейінің қаржылық және экономикалық дербестігін кеңейту, жергілікті бюджетті қалыптастыру (The concept of development of local self-government in the Republic of Kazakhstan until 2025, 2021).

Ауыл әкімдерін тікелей сайлау практикасын енгізу ауылдық аумақтардың әлеуметтік-экономикалық дамуына оң ықпал етеді. Біріншіден, әкімдікке кандидаттар арасындағы ашық және бәсекелі күрес жергілікті проблемалардың ерекшеліктерін білетін және оларды шешудің кілтін табуға қабілетті неғұрлым құзыретті және кәсіби басшыларды анықтауға мүмкіндік береді. Екіншіден, сайланған әкімдер өздерінің сайлау

алдындағы уәделерін орындауға, жергілікті қоғамдастықпен коммуникациялар орнатуға, сондай-ақ агросекторды, туризмді және басқа да бағыттарды дамыту үшін ауылға қажетті инвестициялар тартуға тікелей мүдделі болады. Бұл тұрғыда әкімдер қызметінің тиімділігінің индикаторы сайлау қолдауының кейінгі деңгейі болады. Яғни, табысты менеджментті көрсете білген әкімшілік басшыларының келесі сайлауда жеңіске жету мүмкіндігі жоғары болады.

### Әдеби шолу

Ресейлік Shapiro (2015), және Chikhladze (2014) Kosymbaeva ғалымдардың еңбегінде ауыл басшыларының қазіргі нарықтық жағдайда басқарудың отандық және әлемдік тәжірибесін меңгеру міндеті тұрғандығын атап көрсетеді. АӨК тиімді дамуы кадрлар дайындауда маркетинг енгізуді, кластерлік тәсілді, кешенді бағдарламалар негізінде қалыптасады. Ауыл шаруашылығы стихиялық капитализмнен ұтымды, басқарылатын жүйеге, жабық қоғамнан ақпараттық қоғамға, азшылықтың көпшілікке қатаң бағынатын қоғамнан плюрализм қоғамына, модернизмге дейін даму сатысында болып отыр (Lupenko & Palyuka, 2022).

Құзыреттіліктер моделін басшыларға өз қызметін төменнен барлық ұйым бойынша бағыттауға мүмкіндік береді. Белгілі бір құзыреттіліктер маңызы тиімділікті басқару есебінен артады (McElwee et al., 2018; Campion et al., 2020; Balpan & Patlasov, 2022). Павлодар облысының ауылдық округ әкімдерін оқытуда құзыреттілік тәсіл Omarova et al. (2016) еңбегінде жарық көрді. Мемлекеттік қызметте жұмыс тәжірибесі жоқ ауыл әкімдерін қайта даярлау жөніндегі құзыреттер моделі үш құзырет блогын қамтыды: кәсіби, менеджерлік және жеке, олардың әрқайсысы бойынша қажетті білім, дағдылар мен біліктер анықталды. Әкімдерді қайта даярлау күндізгі-қашықтықтан оқытудың интеграцияланған моделі бойынша іске асырылды. Күндізгі форматта басқарушылардың осы контингентін оқыту курстық даярлықтың негізгі теориялық пәндерінің блогы, ауыләкімінің функционалдық қызметінің негізгі аспектілері және олардың жеке және менеджерлік құзыреттерін дамыту бойынша жүзеге асырылды.

Ауыләкімдерінің жеке және басқарушылық құзыреттерін дамыту мақсатында курстық даярлық шеңберінде дәріс сабақтары, шеберлік

сыныптары, рөлдік ойындар мен тренингтер өткізілді.

Қысқа уақыт ішінде жаһандық деңгейде өзекті саяси дискурсқа айналған «жұмсақ күш» термині көптеген елдердің сыртқы және ішкі саясатының маңызды бағыты болып табылады. Silam et. al. (2023) әкімдерді сайлау арқылы жергілікті өзін-өзі басқару сапасының артуын, сондай-ақ аудандар мен ауылдар халқының саясимәдениетінің кеңеюін байқаймыз. Өйткені, халықтың өз әкімін сайлауы оның қызметінің тиімділігін арттыратыны сөзсіз. Қазақстандық жергілікті өзін-өзі басқару бойынша зерттеуші ғалым Zhanuzakova et. al. (2022) жергілікті өзін-өзі басқаруды қалыптастырудың, әкімдерінің сайлануы проблемаларын зерттеген.

Жергілікті атқарушы органдар басшыларының кейбір аспектілерін қарастыратын ғылыми зерттеулер бар. Атап айтқанда, «Ауылдық округтер әкімдерінің басқару қызметінің тиімділігін арттыру» тақырыбында философия докторы (PhD) ғылыми дәрежесін алуға арналған диссертациялық жұмыста ауылдық округтер әкімдерінің басқару қызметінің тиімділігін арттыру тетіктерін олардың мәслихаттармен өзара іс-қимылы және ақпараттық-талдау құралдарын пайдалану арқылы қарастырады (Sadyrbaev, 2018; Kosymbaeva et al., 2019; Akbaev et al., 2022; Shaikin & Omirzhan, 2023) Жұмыста жергілікті атқарушы органдардың басшыларын, яғни ауылдық округ әкімдерін оқыту кезінде үш жыл ішінде жиналған материалды талдау нәтижелері Turalin et. al. (2022) еңбектерінде көрініс тапты. Сауалнама мен тестілеу мемлекеттік қызметшілерді қайта даярлау курстарында және ҚР Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының Солтүстік Қазақстан облысы бойынша филиалында біліктілікті арттыру семинарларында өткізілді (Turalin, 2021).

Зерттеуде ауыл әкімдерінің басқарушылық қызметінің тиімділігі мәселесі мен оны арттыру жолдары Ақтөбе облысы ауыл әкімдерінің қызметінің мысалында қарастырылады. Зерттеу жұмысының осы бағыттағы зерттеу жұмыстарынан ерекшелігі Ақтөбе облысының ауылдық округ әкімдерінің қызметін бағалау арқылы олардың басқарушылық қызметінің тиімділігін анықтау және оны арттыру бойынша ұсыныстар беру болып табылады. Ауыл әкімдерімен фокус-топ, сұраулар жүргізу көмегімен сандық және сапалы зерттеулер қорытындысы келтірілді.

## Әдіснама

Ақтөбе облысының ауыл әкімдерін ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясының Ақтөбе облысы бойынша филиалында оқыту және біліктілігін арттыру семинарларында бақылау, сұраулар, фокус-топ жұмысы, талдау, жүйелеу және жалпылау әдістері қолданылды. Сонымен қатар, ауыл әкімдерінің қызметінің тиімділігін анықтауда оқытудың фасилитация және брейнштурминг әдістері басшылыққа алынды.

Зерттеудің бақылау әдісін пайдалану арқылы әкімдердің өз қызметінің нәтижесін сипаттауы және жылдық есептері, әлеуметтік желідегі ресми парақшаларындағы орындалған жұмыстары туралы посттарымен қатар оларға комментарийлер басшылыққа алынды. Сұрау әдісімен әкімдердің басқарушылық қызметінің тиімділігіне қандай факторлар ықпал ететіндігін және оны жетілдіру бойынша ұсыныстарын анықтау мүмкін болды.

Ауыл әкімдерін оқыту барысында фокус-топтарға бөлініп, жергілікті өзін-өзі басқару, ауылдық елді-мекендерді дамыту бойынша мәселелер, әкімдердің басқарушылық рөлі туралы нақты сұрақтар әзірленді, тиісті жауаптар алынды. Фасилитация және брейнштурминг әдістері арқылы нақты мәселелер анықталды, креативті идеялар жинақталып, шешу жолдары айқындалды.

## Нәтижелер мен талқылау

Ауыл әкімдерін тікелей сайлау практикасын енгізу ауылдық аумақтардың әлеуметтік-экономикалық дамуына оң әсерін тигізеді. Біріншіден, әкімге кандидаттар арасындағы ашық және бәсекелестік күрес жергілікті проблемалардың ерекшелігін білетін және оларды шешудің кілтін таба алатын неғұрлым құзыретті және кәсіби басшыларды анықтауға мүмкіндік береді. Екіншіден, сайланған әкімдер өздерінің сайлауалды уәделерін орындауға, жергілікті қоғамдастықпен байланыс орнатуға, сондай-ақ агросекторды, туризмді және басқа да бағыттарды дамыту үшін ауылға қажетті инвестицияларды тартуға мүдделі болады.

Жергілікті атқарушы органдардың тиімді жұмыс істеуі және мемлекеттік қызметшілердің жұмыс сапасы, өз кезегінде, олардың кәсіби әлеуетіне, оны белсендіру және қызметшілердің өздері де, олардың басшылары да дұрыс пайдалану қабілетіне тікелей байланысты.

Бірыңғай құзыреттер шеңберіне сәйкес барлық мемлекеттік қызметшілердің, оның ішінде жергілікті атқарушы органдардың



басшыларының мынадай кәсіби құзыреттері болуы тиіс: қызметті басқару, ынтымақтастық, шешімдер қабылдау, жеделдік, өзін-өзі дамыту, қызметтерді тұтынушыға бағдарлану, қызмет тұтынушыларды ақпараттандыру, парасаттылық, жауапкершілік, бастамашылық және стресске төзімділік.

Жоғарыда аталған 11 құзыреттілік барлық мемлекеттік қызметшілерде болуы тиіс. Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясының Ақтөбе облысы бойынша филиалында алғаш мемлекеттік қызметке келген және жаңа басшы болып тағайындалған В корпусының мемлекеттік қызметшілері үшін осы құзыреттіліктерді дамыту бойынша қайта даярлау курстары ұйымдастырылады. Курстан өту барысында тыңдаушылар қызметті тиімді басқару үшін жоспарлаудың СМАРТ, Эйзенхауер, «мақсаттар ағашы», Франклин пирамидасы, Парето қағидасы, т.б. әдістерін өз тәжірибесінде қолдануды меңгереді. Ынтымақтастық құзыреттілігін дамыту үшін әртүрлі топтық тапсырмалар орындалады, фасилитация жүргізіледі, топтық коучинг ұйымдастырылады.

Шешімдер қабылдау құзыреттілігін дамыту мақсатында шешім қабылдаудың классикалық әдістері – директивті, талдамалық, концептуалды және мінез-құлықтық қарастырылады, Декарт шаршысының мәні түсіндіріледі, әртүрлі халықаралық және отандық тәжірибеден алынған кейстер талқыланады. Мемлекеттік қызметшілердің уақыт шектелген жағдайда жұмысты уақтылы және сапалы орындау қабілеті жеделдік құзыреті болып табылады. Жеделдік құзыретін қалыптастыру мақсатында әртүрлі жылдамдықпен орындалатын, фитнес майнд жаттығулары жасалады. Жұмысты жақсарту үшін жаңа білімдерді, машықтар мен дағдыларды үздіксіз үйрену және қолдану мемлекеттік қызметшілердің өзін-өзі дамыту құзыреттілігіне жатады. Өзін-өзі дамыту үшін мотивациялық видео материалдар, кейстер, коуч-сессиялар өткізіледі.

«Халық үніне құлақ асатын» мемлекетін қағидатының негізі мемлекеттік қызметшілердің қызметтерді тұтынушыға бағдарлану, қызмет тұтынушыларды ақпараттандыру құзыреттіліктері болып табылады. Оны дамыту үшін бизнестің клиентке бағдарлану бойынша жаттығулары, кейстері, «буындар теориясына» сәйкес әртүрлі буын өкілдеріне әртүрлі әлеуметтік желі және бұқаралық ақпарат

құралдарын қолдану мүмкіндіктері талданады.

Қазақстанның ауылдық аймақтары күрделі тұрмыстық жағдай, табыстың төмен деңгейі, жеткіліксіз дамыған әлеуметтік инфрақұрылым белгілерімен сипатталады. Ауылдық аумақтардың тіршілік әрекетінің өзекті проблемаларының бірі әлеуметтік-экономикалық саралау ауқымының ұлғаюы, ауыл халқының табыс деңгейіндегі теңсіздіктің күшеюі, ауылдық аумақтар бюджеттерінің тапшылығы болып табылады. Ауылдық өмір салты халықтың жеке қосалқы шаруашылықтарды жүргізуден біртіндеп бас тартуымен және еңбек ресурстарының ауылдық жерлерден кетуімен сипатталады.

Әртүрлі өңірлерде ауылда тең өмір сүру жағдайларын жасаудың негізгі құралы бүкіл ел аумағында өмір сүрудің және тіршілікті қамтамасыз етудің әлеуметтік стандарттарын әзірлеу және заңнамалық ресімдеу болып табылады. Олар ауылдық аумақтарды стратегиялық дамытудың, олардың кеңістіктік дамуын реттеудің, барлық деңгейдегі бюджет шығыстарын негіздеудің нақты бағдарлары үшін негіз жасайды.

Ұлттық экономика Министрлігімен 2019 жылы өңірлік стандарттар жүйесі әзірленіп, бекітілген болатын. Өңірлік стандарттар жүйесіне сәйкес халықтың қолайлы өмір сүруі үшін қажет минималды міндетті объектілер мен қызметтер саны анықталды. Ол бойынша қалалар үшін 51 объектілер мен қоғамдық игіліктер, ал аудан орталықтары үшін – 32, тірек ауылдар үшін – 24, ал қалған ауылдар үшін – 12 объектілер мен қоғамдық игіліктер анықталды. 2023 жылдың 1 қаңтарына Ақтөбе облысын газдандыру деңгейі 92,7% құрады.

2022 жылдың 1 желтоқсанына Қазақстан Республикасындағы халық саны 19 741 283 адам құраса, оның 38,2%, яғни 7 532 682 адам ауыл тұрғындары болып табылады. Ал 2022 жылдың 1 желтоқсанына Ақтөбе облысының халқы 927,1 мың адам құраса, оның 29% ауыл тұрғындары болып табылады. Облыстың Темір, Мартөк, Әйтеке би, Алға аудандарында ауылдық тұрғындар басым.

XX ғасыр урбанизация ғасыры болып саналады, бұл кезеңде ауылдың жағдайы болмады. Дегенмен ауылдық жердің рөлі орасан зор болып қала береді. Дүниежүзі бойынша ауылдық аумақтарда халықтың жартысына жуығы тұрады, ауылшаруашылық, орман, балық өнімдері және минералды шикізаттың едәуір бөлігі өндіріледі. Ауылдың сақталуы мен дамуынсыз мемлекеттің үйлесімді

дамуы, оның бәсекеге қабілеттілігінің өсуі мүмкін емес. Ауыл құрылымының жойылуы азық-түлік қауіпсіздігін ғана емес, мәдени дәстүрлерді де жоғалтады, аз қамтылған халық тобының ағынына байланысты қалалардың проблемаларын күшейтеді, үлкен аумақтардың қаңырап қалуына, демек геосаяси тәуекелдерге әкеледі.

Осы мәселені шешудің бір құралы ретінде Қазақстанда жүзеге асырылып отырған «Ауыл - Ел бесігі» жобасының басты мақсаты ауыл тұрғындарының өмір сүру сапасы мен әлауқатын жақсарту, ауылдарды тұрақты дамыту болып табылады.

Жоба аясында ауылдық елді мекендерде әлеуметтік және инженерлік инфрақұрылымдарды дамыту, ауыл халқының әлеуметтік игіліктер мен мемлекеттік қызметтерге қолжетімділігін қамтамасыз ету және жалпы қолайлы өмір сүру ортасын қалыптастыру бойынша бірқатар міндеттерді шешу жоспарланған.

Қазіргі таңда ауылдық жерлерде шешімі табылмаған бірқатар мәселелер бар. Ауылдық аумақтардың қазіргі жағдайын талдай отырып, олардың тартымдылығын төмендететін бірқатар нақты проблемаларды атап өтуге болады, әсіресе жастар үшін: өмір сүру проблемалары (жұмыссыздықтың жоғары деңгейі, инфрақұрылымдық ортаның сапасы мен қолжетімділігінің төмендігі); экономикалық проблемалар (өндірістік инфрақұрылымның дамымауы, аумақтың бәсекеге қабілеттілігін, өнім өндірісінің тиімділігін жүйелі басқарудың болмауы, т.б.).

Қазақстандағы ауылдардың 50%-нан астамында көшелер, білім беру және денсаулық сақтау нысандары жөндеу жұмыстарын жүргізуді, инженерлік желілерді жаңартуды қажет етеді. Әрекет етуші мемлекеттік бағдарламалар мен «Ауыл-Ел бесігі» жобасы ең алдымен ауыл инфрақұрылымын жаңғыртуға бағытталған.

«Ауыл-ел бесігі» жобасын жүзеге асыру нәтижесінде 2025 жылға дейін Қазақстанда 5,5 млн-нан астам адам тұратын 1,8 мың ауылдық елді мекен жаңғыртылатын болады. Бұл жобаны жүзеге асыру тетіктері бірқатар шараларды қамтиды.

1) тірек ауылдық елді мекендер іріктелді, бұл ретте олардың даму әлеуетіне және қазіргі экономикалық жағдайына талдау жасау негізінде, осы ауылдарда іске асырылатын жобалар қоса қамтылатын болады.

2) әрбір жоба және елді мекен бойынша көзделген мақсатқа жету жөніндегі, өңірлік стандарттарға сай келетін Жол картасын жасау қолға алынды.

3) жобаларды іске асыру және бақылау мүдделі мемлекеттік органдарды және «Аманат» партиясын тарта отырып, жүзеге асырылатын болады. Сондай-ақ, жүргізіліп жатқан жұмыстардың нәтижесі туралы тұрғындарға тұрақты түрде ақпарат беріліп отырады.

Тірек ауылдарды іріктеу кезінде 4 блок: экономикалық, инженерлік және әлеуметтік инфрақұрылымдары, экологиялық ахуалы есепке алынды. Бұл ретте көрсеткіштердің 50% экономикалық блокқа тиесілі болды (мәселен, жұмыс орындарының ашылу әлеуеті). Бұдан басқа, ауылдардың өткізу нарығына (темір жол тораптарына, автомагистралдарға) және ірі қалаларға жақындығы, сонымен қатар Өңірлік стандарттар жүйесіндегі көрсеткіштер санының көп болуы ескерілді. Өңірлік стандарттарға ауыл тұрғындарының өмір сүру сапасының көрсеткіші, олар үшін әлеуметтік игіліктер мен мемлекеттік қызметтердің қолжетімділігі бойынша нақты критерийлер тізімі, сондай-ақ ауылдық жерлерде өмір сүру үшін қажетті инфрақұрылымдармен қамтамасыз етілу деңгейі кіреді.

Ауылдық агломерацияларды (тірек және өзге де елді мекендерді) дамытуға арналған бағыт әлеуметтік сала мекемелерінің өмір сүруі үшін ортаның сапасын арттыруға және көрсетілетін қызметтердің қолжетімділігіне, көліктік байланысы бар бірнеше елді мекендердің тұрғындарының инфрақұрылымдық объектілерді бірлесіп пайдалануына бағытталған, бұл ретте тірек елді мекендерді жедел инфрақұрылымдық дамыту басым болып табылады.

Осы мақсатта Ақтөбе облысында «McKinsey Company» компаниясымен бірлесіп отырып, перспективалы ауылдар тізімі анықталды. Жалпы Ақтөбе облысында 315 ауылдық елді-мекеннің (253 мың халқы бар) 187 ауылы басымдықты ауылдық елді-мекен ретінде анықталған, оның ішінде 77 ауыл (167,3 мың тұрғыны бар) – тірек ауылдар, 85 ауыл (33,7 мың тұрғыны бар) – серіктес ауыл және 25 ауыл (10,2 мың тұрғыны бар) – стратегиялық ауылдар деп бағаланған. Бүгінгі таңда Ақтөбе облысындағы ауыл тұрғындарының саны 235 мың адам құрайды. Ақтөбе облысы аудандарының өңірлік стандарттар жүйесі

бойынша қамтамасыз етілу деңгейі 61,9% құрайды.

Ақтөбе облысында 2022 жылы 36 ауылда (31 тіректі, 4 спутниктік және 1 стратегиялық маңызы бар) 70 жоба жүзеге асырылған. Осы жобаларды жүзеге асыруға Ұлттық Қордан 7,7 млрд.теңге бөлінген.

Ақтөбе облысында 2023 жылдан бастап «Ауыл аманаты» жобасы бастау алды. Жобаның мақсаты ауыл тұрғындарының әл-ауқатын арттырып, табысын арттыру болып табылады. Жобаға Ақтөбе облысының 12 ауданының 24 ауылдық округінде тұратын 42 463 мың тұрғын қатысады. Олардың жартысынан астамы экономикалық белсенді халық санатына жатады. Аталған ауылдарда 747 тұрғын жұмыссыз ретінде тіркелген, ал өзін-өзі жұмыспен қамтыған және тұрақты табыс көзі жоқ тұрғындар саны 5 мыңнан асады. 151 отбасы атаулы әлеуметтік көмек алып отыр. «Ауыл аманаты» жобасы аясында олар құс және өсімдік шаруашылығын дамыту, кооперативтерді жабдықтау, ауыл шаруашылығы өнімдерін қайта өңдеу және тамақ өнімдерін шығару мақсатында шағын және орта бизнес ашу және дамыту бойынша 2772 жобаны жүзеге асыру жоспарланып отыр. Жобаны қаржыландыруға республикалық бюджет есебінен 3 миллиард теңге бөлінді.

Ауылды дамытуда жергілікті атқарушы органды басқаратын және тиісті аумақта мемлекеттік саясаттың жүргізілуін, Қазақстан Республикасы орталық мемлекеттік органдарының барлық аумақтық бөлімшелерінің үйлесімді қызмет етуін, тиісті бюджеттен қаржыландырылатын атқарушы органдарға басшылықты қамтамасыз ететін, тиісті аумақтың әлеуметтік-экономикалық дамуының жай-күйіне жауапты Қазақстан Республикасының Президенті мен Үкіметінің өкілі ретінде әкімнің ролі жоғары. Барлық ауылдық округтерде бюджет жүйесінің төртінші деңгейі енгізілді. Ауылдық округтер өз бюджетін қалыптастырып, жергілікті өзін-өзі басқарудың коммуналдық меншігін басқара бастады. Ауылдық округтің бюджеті салықтардан, төлемдерден, айыппұлдардан, ерікті алымдардан, коммуналдық мүліктен түсетін кірістерден, сондай-ақ жоғары тұрған бюджеттен берілетін субвенциялардан қалыптастырыла бастады. Бұған сәйкес әкім қаржыгер, саясаткер, есепші, көшбасшы болуы тиіс.

Әлемдік тәжірибе көрсетіп отырғандай, дербес аумақтың әлеуметтік-экономикалық

жағдайы оларды басқару сапасынан тәуелді. Ауылдық аймақтар да басқару тиімділігіне байланысты дамиды. Дамыған елдерде жергілікті өзін-өзі басқару органдары білім, денсаулық, мәдениет, әлеуметтік қамтамасыз ету, тұрғын үй саясаты, қоршаған ортаны қорғау, қоғамдық қауіпсіздік, өртке қарсы қызмет, халықтың өмір сүру деңгейі бойынша көрсеткіштермен бағаланады. Ауылдық округ әкімдерінің қызметінің тиімділігін бірнеше көрсеткіштер бойынша бағалауға болады: экономикалық даму; білім беру жүйесі көрсеткіштері; мәдениет және спорт дамуы; тұрғын үй-коммуналдық шаруашылық көрсеткіштері; жергілікті өзін-өзі басқару тиімділігі; мемлекеттік қызмет көрсету сапасы, т.б.

Қазақстандықтар әкімдерге арнайы мобильді қосымша арқылы баға бере алады [Akimu.kz](http://Akimu.kz). Қосымшада пайдаланушы ауылдық округ әкіміне бірқатар критерийлер бойынша баға бере алады. Әкімнің елді мекенді абаттандыру, экономикалық даму, қоғамдық көлік саласындағы жұмыс, әлеуметтік көмек және жариялылық үшін баға қоюға болады.

Бюджеттен қаржы бөлуді қамтамасыз ету әкімдердің аудандағы экономика және бюджетті жоспарлау бөлімінің мамандарына бюджеттік өтінімді негіздей алуынан бастау алады. Бюджеттік өтінімді әзірлеудің негізгі мақсаты бюджеттік бағдарламаларды орындаудың қажетті ресурстары мен нәтижелері туралы сандық және қаржылық ақпарат негізінде республикалық және жергілікті бюджеттердің жобаларын әзірлеген кезде шығыстар көлемін негіздеу болып табылады. Негіздеу үшін әкім елде жүзеге асырылып жатқан стратегиялық және бағдарламалық құжаттарды, өңірлік стандарттарды, аудандық және облыстық әкімдікте ұсынылған жобаларды, т.б. жаңашылдықтар мен өзгерістерді біліп отыруы тиіс.

Бюджеттен бөлінген қаржыны тиімді игеру үшін әкімнің коммуникативтік қабілеті маңызды роль атқарады. Бұл ең алдымен мемлекеттік сатып алулар заңдылығына сәйкес тендердің жеңімпазы – жеткізушімен (мердігермен) сапалы тауар немесе қызмет алуда оң ықпалын тигізеді. Ақтөбе облысының кейбір ауылдық округ әкімдері мердігер компания басшыларымен тиімді байланыс орнату арқылы сапалы тауар, қызмет алуды жүзеге асырады, халық сұранысына сәйкес келісімдер жүргізеді.



Ақтөбе облысында 2023 жылдың 1 адам құрады, оның 10 – әйел адамдар болып ақпанына ауылдық округ әкімдерінің саны 134 табылады.

**Кесте 1** – Ақтөбе облысы бойынша ауылдық округ әкімдері туралы ақпарат  
**Table 1** - Information about akims of rural districts in Aktobe region

Көрсеткіш	Сандық және пайыздық сипаттамасы
Ауылдық округ әкімдерінің саны	134
Оның ішінде әйелдер	10 (7,14%)
23-29 жас аралығында	5 (3,57%)
30-39 жас аралығында	54 (38,57%)
40-49 жас аралығында	45 (32,14%)
50 жастан жоғары	30 (25,71%)
Жоғары білім бар	132 (98,57%)
Орта арнаулы білімі бар	2 (1,43%)
ҚР СТ ISO 21500-2014 «Жобалық менеджмент» стандарты бойынша оқыған әкімдер	57
ҚР СТ ISO 21500-2014 «Жобалық менеджмент» стандарты бойынша сертификациядан өткен әкімдер	47
ҚР СТ ISO 21500-2014 «Жобалық менеджмент» стандарты бойынша жалпы өту пайызы	82,4%

Ескерту: автормен құрастырылған Ақтөбе облысы бойынша Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің департаменті есептері (2022)

Ақтөбе облысының Жобалық кеңсесінің тапсырысымен 2022 жылы облыстың қала және ауылдық округ әкімдерінің 57-сі ҚР СТ ISO 21500-2014 «Жобалық менеджмент» стандарты бойынша біліктілік арттырып, оның 47-сі (82,4%) сертификациядан сәтті өтіп, «жоба басшысы» санатын алды (Кесте 1). Ауыл әкімдерінің жобалық менеджментті меңгеру деңгейі республика және облыс деңгейінде жүзеге асырылатын жобалардың өз аймақтарында тиімді жүргізілуіне ықпал етеді. Атап айтқанда, Ақтөбе облысында «Ауыл-ел бесігі» жобасы бойынша 2019-2021 жылдары аралығында 145,8 мың халқы бар 32 ауылда жалпы құны 9,2 млрд.теңгеге жол құрылысы және әлеуметтік нысандарды салу, жөндеу

бойынша 77 жоба жүзеге асырылды. 2022 жылы 8,9 млрд. теңгеге 36 ауылда 70 жоба жүзеге асырылса, 41 жоба толығымен аяқталды (Кесте 2). Бұл жерде ауыл әкімдерінің жұмысының тиімділігі орындалған жобалар санымен ғана емес, жобалардың сапалы орындалуымен сипатталады. Жобаны инициациялау, жоспарлау және орындап басқаруда (бақылау, мониторинг) қолданылатын құралдарды меңгерді. Яғни жобаны басқару пәндері – мерзім, сапа, коммуникация, сатып алулар, мүдделі тараптар, ресурстар бойынша нақты білімінің болуы жобаны орындау және қабылдауда ықпалын тигізді.

**Кесте 2** – Ақтөбе облысы бойынша «Ауыл -ел бесігі» жобасының орындалу сапасы  
**Table 2**-Quality of implementation of the project «Auyl-el besigi « in Aktobe region

	Жыл	Орындалғаны	Сапасы (%)	Халықтың қанағаттану деңгейі
1	2019	17	88%	90%
2	2020	35	91%	94%
3	2021	25	92%	94%
4	2022	41	94%	95%

Ескерту: автормен құрастырылған Ақтөбе облысы экономика және бюджетті жоспарлау басқармасы есептері (2022)

Жобаның сапалы орындалуы мерзімі, бюджеті және жоспарланған сапасы бойынша анықталады. Жалпы жыл сайын жобалардың орындалу сапасы артып келеді. Бұл ауыл әкімдерінің құзыреттілігімен, сонымен қатар бюджеттік жоспарлау органдары тарапынан негіздеу және жоспарлау бойынша талаптардың күшеюімен байланысты. Жалпы жыл бойы жобалардың мерзім, бюджет және сапа категориясы бойынша көрсеткіші жақсарып келеді. Ауылдық елді мекенде орындалған жоба бойынша жергілікті тұрғындардың қанағаттану дәрежесі mentimeter онлайн-сұрау (<https://www.menti.com/rk32vpg4zv>) арқылы жүргізілді. Сұрауда сол ауылда 2019-2022 жылдарда іске қосылған жобалардың сапасына қанағаттану/ қанағаттанбау деген сұраққа жауап алынды.

Ақтөбе облысы бойынша ауылдық елді-мекендерде жүзеге асырылатын жобалардың мақсаты өңірлік стандарттарға келтіру болып табылады. Облыс бойынша 2022 жылы ауылдар бойынша өңірлік стандартқа жеткізу 64,6% жоспарланса, әкімдердің ұйымдастырушылық және басқарушылық қабілетінің нәтижесінде 64,9% жеткізілді.

Ауылдық округ әкімдерінің қызметінің тиімділігі 4 негізгі критерийлер бойынша жүргізіледі: өз ауылдық округінде мемлекеттік және өңірлік бағдарламаларды жүзеге асыру көлемі, әлеуметтік-экономикалық даму көрсеткіштеріне қол жеткізу, инфрақұрылымдық объектілердің болуы және жағдайы (Кесте 3).

**Кесте 3** Ауыл әкімдерінің қызметінің тиімділігін бағалау бойынша көрсеткіштер  
**Table 3**- Indicators for assessing the effectiveness of rural akims

	Бағыттар	Көрсеткіштер
1	Мемлекеттік және өңірлік бағдарламалар	Ауылдық елді-мекендерде орындалатын мемлекеттік және өңірлік бағдарламалардың орындалуы, мың теңге
2	Экономикалық даму	Салық түсімдері ШОБ әрекет етуші субъектілерінің саны Жұмыссыздық деңгейі Азық-түлікпен қамтамасыз ету, т.б.
3	Әлеуметтік даму	Әлеуметтік объектілердің болуы Әлеуметтік желілердегі белсенділігі Қылмыс деңгейі, т.б.
4	Инженерлік инфрақұрылым	Жол, жарықтандыру, интернет, суармалы жерді пайдалану, т.б.

Ескерту: автормен құрастырылған Ақтөбе облысы экономика және бюджетті жоспарлау басқармасы есептері (2022)

Ақтөбе облысының экономика және бюджеттік жоспарлау басқармасы жыл сайын Ұлттық экономика министрлігімен келісілген жоғарыда аталған критерийлер бойынша 12 ауданның ауылдық округ әкімдерінің қызметіне рейтинг жасалады. Ауыл әкімдерінің қызметінің тиімділігінің 2022 жылғы рейтинг қорытындысы бойынша Шалқар (12 ауылдық округ), Қарғалы (8 ауылдық округ) және Ойыл (7 ауылдық округ) аудандары көшбасшы болса, Хромтау (14 ауылдық округ), Мұғалжар (12 ауылдық округ) және Ырғыз (7 ауылдық округ) аудандары төмен көрсеткішті көрсетті.

Әкімдердің басшы ретінде жобалық ойлау машықтарының болуы өз ауылдық елді-мекенінде жүзеге асырылатын жобаларды сәтті жүзеге асыруға мүмкіндік береді. Жобалық менеджменттің төмендегідей тиімді құралдарын басшылыққа алады: бастамашылдық кезеңінде негізгі оң немесе теріс қызығушылық танытатын мүдделі жақтардың талаптарын ескеру, сол жобаны жүзеге асыру бойынша адам ресурстарын жоспарлау, жобаның мақсатын мүдделі жақтардың талаптарына сәйкес айқындау, жобаны жоспарлау барысында мүмкін тәуекелдерді бағалау және оларды басқару стратегияларын әзірлеу, жобаны жүзеге асыру барысында мүдделі жақтарды, мазмұнды, ресурстарды, мерзімді, құнды, тәуекелдерді, сапаны, коммуникацияларды басқару процестеріне жетекшілік ету, әрбір аяқталған жобалар бойынша сабақ алу. Бұл өз кезегінде бюджет қаржысы немесе жеке қаражат есебінен іске қосылатын жобаларды сауатты басқаруға және сәтті аяқтауға себепкер болады.

Ақтөбе облысының 57 ауыл әкімдеріне курс және семинарда оқыту барысында «Ауыл әкімінің қызметін тиімді жүзеге асыру тетіктері» атты брейншторминг және фасилитация жүргізілді. Анықталған мәселелер төмендегідей 9 топқа бөлінді.

Ол бойынша төмендегідей ұсыныстар берілді:

- ✓ басшылық (аудан, облыс) тарапынан ауылдың дамуын қолдау;
- ✓ халықпен тиімді коммуникация жасау қабілетін дамыту;
- ✓ бюджеттік өтінімдерді негіздей білу және оны экономика бөлімінің қолдауы;
- ✓ қоғамдық кеңестің жұмысын жолға қою;
- ✓ ауылдың географиялық, логистикалық, көлік-инфрақұрылымдық, климаттық ерекше-

ліктерін кейбір мемлекеттік жобаларды жүзеге асыруда ескеру;

✓ ауданаралық, облысаралық ауыл әкімдерімен тәжірибе алмасу мүмкіндіктерін қарастыру;

✓ ауылдан шыққан белгілі бизнес өкілдерін, бұрынғы тұрғындарын белсенді тарту тетіктерін пайдалану;

✓ Ақтөбе өңірі үшін «Ауыл аманаты» жобасының мүмкіндіктерін кеңейту, одан әрі жетілдіру, т.б.

Ақтөбе облысының 57 ауыл әкімдерінің ұсыныстарын олардың елді-мекендерінің географиялық орналасуы, ірі өндіріс орнының болуы; климаттық жағдайы, теміржол, халықаралық және республикалық маңызы бар автожол жақындығы, облыс орталығынан қашықтығы сияқты сегменттеуге болады. Өйткені жоғарыда аталған факторлар олардың қызметінің тиімділігіне тікелей әсер етеді. Фокус-топтарда жұмыс жүргізу барысында әрбір ауданның ауыл әкімдері топтастырылды. Әр қатысушы әкімнің пікірі қамтылды. Фокус-топ жұмысының қорытындысы төмендегідей сипатқа ие.

Облыстың Қобда, Ойыл, Қарғалы, Мартөк, Әйтеке би аудандарында ірі өнеркәсіптік өндірістің болмауына байланысты 4-деңгейлі бюджетке түсім салыстырмалы аз қамтамасыз етіледі, бұл аудандардың негізгі бағыты ауыл шаруашылығы, оның ішінде мал және өсімдік шаруашылығы болып табылады. Бұл аймақтың әкімдері облыс орталығынан трансфертке тәуелді. Сондықтан қаржылық қолдауды көп қажет етеді. Мұғалжар, Хромтау, Темір, Байғанин аудандарында ірі мұнай, тау-кен өндіруші компаниялар өндірісін жүзеге асырады. Бұл өңірлерде мәселе экологиялық сипатта болады. Бюджетке түсетін алым-салықтардың өндіріс орны орналасқан елді-мекендерге көбірек жұмсалыуына назар аударуды ұсынады.

Облыс орталығынан шалғай орналасқан Ырғыз, Шалқар және Әйтеке би аудандары болып табылады. Алғашқы екі аудан Арал маңы аймағына жататындықтан өсімдік шаруашылығына қолайсыз, мал шаруашылығына бағдарлану ұсынылады. Осы аудандарда жобаларды қаржыландыру бойынша мал шаруашылығына басымдық беруді ұсынады. Мысалы, «Ауыл аманаты» жобасында басымдық өсімдік шаруашылығына беріледі, егін егуге қолайсыз болғандықтан осы жоба аясында қаржыландыру халықтың қызығушылығын тудырмайды. Әйтеке би

ауданының әр елді мекенінің бірі өсімдік шаруашылығына, бірі мал шаруашылығына қолайлы болып келеді. Алға ауданы облыс орталығына жақын, республикалық маңызы бар автожол бойында орналасуы, Ақтөбе агломерациясына кіруі инвесторлар үшін қызығушылық танытады. Аймақтық ерекшеліктерге мән беру ұсынылды.

Қазақстан Республикасында ауылдық аумақтардағы кешенді даму бағыты олардың барлық функцияларын, атап айтқанда әлеуметтік-экономикалық, демографиялық және өндірістік, сондай-ақ тарихи-мәдени, табиғатты қорғау және рекреациялық, қаржылық және басқару функцияларын дамытуды көздеуге тиіс.

Ауылды ауыл шаруашылығы және ауыл шаруашылығы емес бағытта дамыту мүмкіндіктерін қарастыру қажет. Ауыл шаруашылығы бағыты дәстүрлі және дәстүрлі емес ауыл шаруашылық өнімдерінің өндірісін, азық-түлік өнімдерін өндіру, өндіріс қалдықтарын өңдеу, т.б. қамтиды. Ал ауыл шаруашылығы емес бағыттағы қызмет түрлері ретінде қосалқы өндіріс, қосалқы өндірістер мен кәсіпшіліктер, агротуризм, сауда-жәрмеңке қызметі, энергия үнемдеу өндірістері, өнеркәсіптік, логистикалық, ақпараттық өндірістер мен орталықтар, т.б. шағын бизнес түрлерін дамытуға болады.

Ауыл әкімдерін басқарудың тиімділігіне қол жеткізу үшін ойлаудың стратегиялық инновациялық жүйесін және басқарудың жаңа мәдениетін құру қажет.

Мемлекет дамуының толыққанды тиімді моделіне мемлекеттік басқару жүйесін трансформациялау, мемлекеттің рөлін өзгерту және өзгерістерді басқару жөніндегі мемлекеттің мүмкіндіктерін кеңейту арқылы қол жеткізуге болады. Мемлекеттік басқару жүйесіндегі менеджерлер қазіргі заманғы сын-қатерлерге жедел жауап беруі, өзгерістерді тиімді басқаруы, алуан түрлі міндеттерді шешу үшін ресурстары шектеулі жағдайларда халыққа сапалы қызмет көрсетуі тиіс.

BANI-әлем (Brittle - нәзік, Anxious - маза-сыз, Nonlinear - сызықты емес, Incomprehensible - түсініксіз) - бұл жағдайлар жай тұрақсыз емес, нәтижелерді болжау мүмкін болмаған кезде ретсіз болатын жағдайларды сипаттайтын құрылым, өйткені оларды болжамдау мүмкін емес.

Мұндай жағдайда мемлекеттердің негізгі активі жаңа технологиялар саласындағы құзыреттері бар, стандартты емес жаңа

технологияларды зерттей және енгізе алатын, әрекет етуші және ескісін жетілдіре алатын адам және әртүрлі тұлғалардың құзыреттерін командалық интеллектке біріктіре және жандандыра алатын адамдар тобы, бірлескен жұмыс мәдениеті, біркелкі бөлінген құрылымдарды енгізу, қызметкерлерді оқытуға инвестициялар болып табылады.

Ауылды дамыту бойынша мемлекет тарапынан әртүрлі бағдарламалар және жобалардың жүзеге асырылуына қарамастан ауыл әкімдеріне бірнеше бағытта кешенді жұмыстар жүргізу қажет. Ауылдық аймақтарды дамыту дегеніміз - бұл үкіметтік және үкіметтік емес ұйымдардың кез-келген түрінде көмек көрсетуден басқа, өз бастамалары мен ресурстарына барынша сүйене отырып, олардың қажеттіліктерін анықтау, жоспарлау және осы қажеттіліктерді қанағаттандыру үшін өздерін ұйымдастыратын әлеуметтік әрекет процесі.

Цифрлық экономика жағдайында ауылды дамыту ауыл халқын жұмыспен қамту, ауылдағы табыс деңгейін арттыру, ауыл инфрақұрылымын дамытусыз мүмкін емес. Бұл саладағы басымдықты бағыттар ауылдарды одан әрі газдандыру және сумен қамту, шағын және орта кәсіпкерлікті дамыту, өзін-өзі жұмыспен қамту, ауыл жастарына жеңілдіктер мен материалдық ынталандыру, жас отбасылардың тұрақтануы үшін жағдайлар жасау, т.б. болып табылады.

Ауылды дамытуда бірқатар дамыған елдердің тәжірибесін пайдалануға болады. Атап айтқанда, Community Supported Agriculture (CSA) - қоғамдық қолдау көрсетілетін егіншілікті дамыту арқылы ақшалай жарналық үлес сала отырып, азаматтар ауыл шаруашылығы өнімдерін баптауға, жинауға өздері қатысып, табиғи таза өнім тұтына алады.

Әуелі Жапонияда, кейін Қытай, Индонезия, Малайзия, Қырғызстан, Өзбекстан елдерінде сәтті жүзеге асырылған «бір село-бір өнім» жобасы әр ауыл бәсекеге қабілетті болатын бір өнімді таңдаған, мақсаты – жергілікті көшбасшыларды қалыптастыру арқылы ауылдық қоғамдастықты біртіндеп, ұзақ мерзімді және табиғи қалпына келтіру болып табылады.

Табиғатпен үйлесімде өмір сүруді насихаттайтын агроэкотуризмді дамыту табиғаты қолайлы Ақтөбе облысы үшін өзекті болып табылады. Ақтөбе облысындағы агроэкотуризм емдік-сауықтыру, балалар, этнографиялық, білім беру, ауыл шаруашылық,

аспаздық, кәсіпшілік, спорттық, шытырман оқиғалы, танымдық, экзотикалық, аңшылық, кешенді, т.б. бағытта дамытуға болады. Сонымен қатар Ақтөбе облысында 4 геопарк құру мүмкіндігі қарастырылуда: Ақтолағай үстірті, Жаманшин метеорлық кратері, Айдарлыаштың жаһандық стратотипі, Шуылдақ өзенінің ауданында «Орал Палеомұхиты».

Қалаға жақын орналасқан елді-мекендерде «ауылдық ренессанс», «ауылды жаңғырту» тенденцияларын жаппай тәжірибеге енгізуге болады. Яғни, бірқатар дамыған елдерде қаланың шуы мен қарбалас тіршілігінен ауылдық жерге демалыс үйлеріне демалуға барады. Сонымен қатар шекаралық ауылдық елді-мекендерде, мысалы Қарғалы ауданы Желтау ауылы, Мартөк ауданы Вознесенка ауылы, т.с.с. ауылдық округтерде табиғи-климаттық ахуалы экологиялық туризм (балық аулау, аң аулау, т.б.) дамытуға мүмкіндік береді.

Облыстағы ауыл шаруашылығы мақсатындағы жерлерді пайдаланудың тиімділігін арттыру, ауыл шаруашылығына жарамды жерлерді тексеру және цифрландыру, оларды кейіннен нысаналы пайдалануға беру үшін жергілікті басқару органдары меншігіне қайтару қажеттілігі өзекті болып табылады. Ауылдың дамуына, ауыл шаруашылығын дамытуға байланысты мемлекеттік және жергілікті деңгейде жүзеге асырылатын жобаларға ауыл азаматтарын толық ақпараттандыру, олардың сол жобаларға қатысуын ынталандыру әкімдердің менеджерлік қабілетін талап етеді.

### Қорытынды

Ауылдың барлық функцияларын талдай отырып, ауыл құндық бағалауға жатпайтын, тұтастай қоғам үшін маңыздылығы өте жоғары көптеген игіліктер жеткізушісі екенін көруге болады. Ауылды дамыту жұмысына кешенді аграрлық саясат ретінде қарау қажет. Ауылдың даму деңгейі ауылға қойдың терісін илеу, жүнді өңдеу, қайыс илеу, ет өнімдерін өндіру, т.б. ұсақ өңдеу орталықтарын ашып ауылдың ішкі бюджетін қамтамасыз ету маңызды. Елді мекендерге арналған өңірлік стандарттар жүйесінің талаптарына сәйкес сәйкестендіру арқылы инфрақұрылымға қол жеткізудегі теңгерімсіздіктерді ауыл халқының өмір сүру сапасын арттыруды одан әрі жалғастыру өзекті. Бұл бағыттағы жұмыстардың тиімді жүзеге асырылуы ауыл әкімдерінің нарық, өзгермелі әлем талаптарына сәйкес басқарушылық

қабілеттері, инновациялық ойлау, кәсіпкерлік дағдылары болуы тиіс. Ауыл әкімдердің қызметінің тиімділігін арттыру бойынша төмендегідей ұсыныстар әзірленді:

- ауыл әкімдерінің басқарушылық құзыреттілігін бағалау және ұдайы дамыту;
- әкімдердің басқарудың заманауи техникаларын, бизнестің үздік әдістері мен үлгілерін меңгеру;
- жергілікті тұрғындармен, мердігерлермен қарым-қатынаста коммуникативтік қабілетті дамыту;
- жобалық менеджмент машықтарын бюджеттік өтінімдер әзірлеуде кеңінен пайдалану;
- көшбасшылық қасиетін коучинг, менторлық, икемді басқару сияқты заманауи әдістер арқылы шындау;
- ауыл әкімдерін ынталандыру мақсатында өңірлік немесе республикалық деңгейде үлгілік ауыл ретінде үздік тәжірибе насихаттау және енгізу;
- ауыл әкімдерінің тәжірибесін арттыру мақсатында республиканың басқа өңірлерінде, тіпті шетелде тағылымдама өту мүмкіндіктерін қарастыру;
- ауылдық елді-мекен аумағында әрекет етуші компаниялардың әлеуметтік жауапкершілік деңгейін арттыру;
- туризмге қолайлы аумақтарда экологиялық, агротуризм (өнім жинау), гастрономиялық туризм, этнотуризм, космотуризм түрлерін дамытуды қолдау.

### References

1. Akbaev, E. T., Abaev, A. A., Tishtykbayeva, A. Z., & Seidigazym, E. O. (2022). The essence and importance of sustainable development of rural areas. *Bulletin of Karaganda State University*, 2(106), 181-196. <https://doi.org/10.31489/2022Ec2/181-196> (In Kaz.)
2. Balpan, M. S., & Patlasov, O. Y. (2022). Efficiency of local self-government authorities and sustainability of rural territories. *Human Science: Humanities Studies*, 16(2), 189-200.
3. Champion, M. C., Schepker, D. J., Champion, M. A., & Sanchez, J. I. (2020). Competency modeling: A theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. *Human Resource*

*Management*, 59(3), 291-306. <https://doi.org/10.1002/hrm.21994>

4. Chikhladze, L. T. (2014). Competence of local self-government and local government in the member States of the Commonwealth of Independent States. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, (1), 33-36. (In Russ.)

5. McElwee, G., Smith, R., & Somerville, P. (2018). Conceptualising animation in rural communities: the Village SOS case. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(1-2), 173-198. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1401122>

6. Kosymbaeva, S. I., Nukesheva, A. Z., & Kadyrova, G. M. (2019). Improving the management of social infrastructure in rural areas. *Bulletin of Turan University*, 3(83), 169-173. (In Kaz.)

7. Lupenko, Y. A., & Patyka, N. I. (2022). Strategic directions of sustainable development of rural areas in Ukraine. *Problems of AgriMarket*, 1(1), 32-44. <https://doi.org/10.46666/2022-1.2708-9991.03> (In Russ.)

8. Omarova, M. S., & Kashuk, L. I. (2016). Competence-based approach in training akims of rural districts of Pavlodar region. *Bulletin of the Innovative Eurasian University* 4(64), 52-55. (In Kaz.)

9. Sadyrbaev, E. A. (2018). On Some Issues of Election of Rural Akims in the Republic of Kazakhstan. In *International Scientific Review of the Problems and Prospects of Modern Science and Education* (pp. 43-45). (In Russ.)

10. Salvador-Gómez, A., Bou-Llusar, J. C., & Beltrán-Martín, I. (2022). A multi-actor perspective on the effectiveness of human resource management implementation: an empirical analysis based on the ability-motivation-opportunity framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-39. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2163855>

11. Satybaldin, A. A., Tleuberdinova, A. T., & Kulik, K. V. (2021) Conceptualization of rural development. *Economics: the strategy and practice*, 16(3), 6-21. <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2021-3-6-21> (In Kaz)

12. Shaikin, D. N., & Omirzhan, S.M. (2023). The role of the AIC in the sustainable regional development: economic assessment. *Problems of AgriMarket*, (1), 57-63. <https://doi.org/10.46666/2023-1.2708-9991.06>

13. Shapiro, S.A. *Innovative approaches to the process of personnel management of the organization*. Berlin, Direct-Media. (In Russ)

14. Silam, A. Z. (2023). The Concept of Soft Power in the Domestic Policy of Modern Kazakhstan (Elections of the Rural Akim). In *Political space and social time: an axiology of power and a social ideal* (pp. 304-311).

15. Turalin, A. Z., & Turalina, J. A. (2021). Budget of the Fourth Level: Modern Realities and Prospects for the Development of Local Self-Government in the North Kazakhstan Region. *Bulletin of the North-Kazakhstan University*. M. Kozybaeva, 4(45), 153-159. (In Kaz)

16. Turalin, A. Z., Turalina, Z. A., & Zhamantayeva, A. U. (2022). Personal and Professional Potential of a Modern Head of Local Executive Bodies. *Economics: Strategy and Practice*, 17(4), 212-227. <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2022-4-212-227> (In Kaz.)

17. Yesbergen, R. (2019). The system of local self-government in the Republic of Kazakhstan: transformation from modern conditions and development prospects. *Economics: Strategy and Practice*, 14(49), 83-95. (In Kaz)

18. Yuvitsa, N. V. (2019) Local governance in the Republic of Kazakhstan: an attempt to create a national model. *Governance*, 7(1), 26-34. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2019-1-26-34> (In Rus)

19. Zhanuzakova, S. K., & Alshimbayeva, M. K. (2022) The role and place of local self-government in modern society. *Bulletin of the Innovative Eurasian University*, 2(86), 89-95. <https://doi.org/10.37788/2022-2/89-95> (In Russ)

20. Zhenskhan, D., & Alpeisova, S. E. (2021). Socio-economic development of rural areas of Kazakhstan. *Problems of agrimarket*, 1, 147-154. <https://doi.org/10.46666/2021-1-2708-9991.18>. (In Kaz.)



**Information about the authors**

\***Raushan A. Yesbergen** – Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor, Branch of the Academy of Public Administration under the President of RK in Aktobe region, Aktobe, Kazakhstan, email: [rau01021980@mail.ru](mailto:rau01021980@mail.ru), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3894-8254>

**Gabit N. Asrepov** – PhD candidate, Kazakh-Russian International University, Aktobe, Kazakhstan, email: [asrepov-gabit1983@gmail.com](mailto:asrepov-gabit1983@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2566-8720>

**Авторлар туралы мәліметтер**

\***Есберген Р.Ә.** – э.ғ.к., қауымдастырылған профессор, ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының Ақтөбе облысы бойынша филиалы, Ақтөбе, Қазақстан, email: [rau01021980@mail.ru](mailto:rau01021980@mail.ru), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3894-8254>

**Асрепов Г.Н.** – PhD докторант, Қазақ-орыс халықаралық университеті, Ақтөбе, Қазақстан, email: [asrepovgabit1983@gmail.com](mailto:asrepovgabit1983@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2566-8720>

**Сведения об авторах**

\***Есберген Р.А.** – к.э.н., ассоциированный профессор, Филиал Академии государственного управления при Президенте РК по Актыобинской области, Ақтөбе, Қазақстан, email: [rau01021980@mail.ru](mailto:rau01021980@mail.ru), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3894-8254>

**Асрепов Г.Н.** – PhD докторант, Казахско-русский международный университет, Ақтөбе, Қазақстан, email: [asrepovgabit1983@gmail.com](mailto:asrepovgabit1983@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2566-8720>