

ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПУБЛИЧНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ В КАЗАХСТАНЕ**Нұрлан
КҮНТУОВ****Магистр бизнеса и управления Докторант государственного управления, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Казахстан, Астана, nurlan.kuntuov@mail.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6980-2746>***Tadas
SUDNICKAS***Профессор, доктор наук, факультет публичного управления и бизнеса Институт Управления и политических наук, Mykolas Romeris University, Вильнюс, Литва, tsudnick@mruni.eu, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3851-9647>***Дата поступления рукописи в редакцию: 08/10/2024****Доработано: 29/01/2025****Принято: 18/03/2025****DOI: 10.52123/1994-2370-2025-1339****УДК 338.242.4****МРНТИ 82.13.01**

Аннотация. Проблема исследования связана с тем, что для Республики Казахстан требуется улучшение применения проектного управления в решении разного типа задач публичного менеджмента, включая стратегическое планирование и управление. Особенно актуальна данная проблема с учетом неудачного опыта реализации первого списка национальных проектов, принятых в 2021 году и досрочно поставленных на утрату в конце 2023 года. Целью исследования является выявление проблем и направлений применения проектного управления в публичном менеджменте в Республике Казахстан. Материалы и методы: В статье исследованы нормативные акты, теоретические источники, в том числе, анализ зарубежного опыта, а также опубликованные показатели реализации национальных проектов. Результаты и обсуждение: При попытке реализации проектного подхода в Казахстане в 2021-2023 году были приняты национальные проекты по ключевым направлениям развития, которые заменили государственные программы. Но ошибки и проблемы планирования, реализации, контроля, формировании системы проектного менеджмента не дали реализовать данные проекты, в результате чего первые, наиболее громоздкие проекты, были отменены. Сейчас ведется работа по совершенствованию системы проектного менеджмента, предлагаются пути развития и улучшения данной системы. Автором статьи предложена реализация проектной системы на трехуровневой основе с действенной системой отбора, мониторинга и аудита, публичной отчетности.

Ключевые слова: проектный подход, проектное управление, проектная деятельность, национальные проекты, управление проектами

Аңдатпа. Зерттеу мәселесі Қазақстан Республикасы мемлекеттік басқару мәселелерінің әртүрлі түрлерін, соның ішінде стратегиялық жоспарлау мен басқаруды шешуде жобалық менеджментті қолдануды жетілдіруді талап ететіндігімен байланысты. Бұл мәселе 2021 жылы қабылданған және 2023 жылдың соңына дейін мерзімінен бұрын жоғалуы мүмкін ұлттық жобалардың бірінші тізбесін іске асырудың сәтсіз тәжірибесін ескере отырып өзекті болып отыр. Зерттеудің мақсаты – Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік басқаруда жобалық менеджментті қолданудың мәселелері мен бағыттарын анықтау. Материалдар мен әдістер: Мақалада нормативтік-құқықтық актілер, теориялық дереккөздер, соның ішінде шетелдік тәжірибені талдау, сондай-ақ ұлттық жобаларды іске асырудың жарияланған көрсеткіштері қарастырылған. Нәтижелер мен талқылау: 2021-2023 жылдары Қазақстанда жобалық тәсілді енгізу әрекеті барысында мемлекеттік бағдарламаларды алмастырған дамудың негізгі бағыттары бойынша ұлттық жобалар қабылданды. Бірақ жоспарлаудағы, жүзеге асырудағы, бақылаудағы және жобаларды басқару жүйесін қалыптастырудағы қателер мен проблемалар бұл жобаларды жүзеге асыруға мүмкіндік бермеді, нәтижесінде бірінші, ең ауыр жобалар жойылды. Қазіргі уақытта жобаларды басқару жүйесін жетілдіру жұмыстары жүргізілуде және бұл жүйені дамыту және жетілдіру жолдары ұсынылуда. Мақала авторы іріктеудің, мониторингтің және аудиттің және көпшілік алдында есеп берудің тиімді жүйесі бар үш деңгейлі негізде жобалау жүйесін енгізуді ұсынды.

Түйін сөздер: жобалық тәсіл, жобаны басқару, жобалық қызмет, ұлттық жобалар, жобаны басқару

Abstract. The problem of the research is related to the fact that the Republic of Kazakhstan needs to improve the application of project management in solving various types of public management problems, including strategic planning and management. This problem is especially relevant given the unsuccessful experience of implementing the first list of national projects adopted in 2021 and prematurely put on hold at the end of 2023. The purpose of the study is to identify problems and areas of application of project management in public management in the Republic of Kazakhstan. Materials and methods: The article examines regulatory acts, theoretical sources, including an analysis of foreign experience, as well as published indicators of the implementation of national projects. Results and discussion: In an attempt to implement the project approach in Kazakhstan in 2021-2023, national projects

* Автор для корреспонденции: Н. Кунтуов, nurlan.kuntuov@mail.ru

were adopted in key development areas, which replaced state programs. But errors and problems in planning, implementation, control, and formation of a project management system did not allow these projects to be implemented, as a result of which the first, most cumbersome projects were canceled. Work is currently underway to improve the project management system, and ways to develop and improve this system are proposed. The author of the article proposed the implementation of a project system on a three-level basis with an effective system of selection, monitoring and audit, and public reporting.

Keywords: project approach, project management, project activities, national projects.

Введение

Актуальность темы исследования заключается в следующем. Проектный подход к управлению – современный подход, позволяющий достигать поставленной цели при наличии временных и ресурсных ограничений. Он предусматривает определение приоритетных целей, задач в их рамках, и формирование планов, направленных на их достижения с учетом ограниченности ресурсов и времени, при наличии ответственных лиц и подразделений за каждую задачу и за достижение генеральной цели. Проектный подход в публичном менеджменте комплексно применялся в таких государствах как Япония, Канада, Великобритания, относительно недавно – в России. В Казахстане до 2021 года реализация проектов в большей мере была связана с выполнением определенных государственных заказов, либо с реализацией проектов государственно-частного партнерства (далее – ГЧП) на концессионной или иной основе. В 2020 Президента РК К.-Ж. Токаев указал, что необходимо отказаться от программно-целевого подхода в стратегическом планировании, перейти к проектному, разрабатывать более лаконичные и понятные общественности проекты с конкретными целями и не столь существенными сроками [1]. В 2021 г. сформирована база планирования и реализации национальных проектов, утвержден первоначальный перечень национальных проектов, принят Совместный приказ Министра национальной экономики РК и Председателя АСПиР РК «О некоторых вопросах национальных проектов» [2], утвержден перечень из 10 проектов проектов [3]. В 2023 году большинство ранее утвержденных проектов первого списка было отменено, что было связано с невыполнением финансирования,

мероприятий и целевых показателей. Сейчас действуют только несколько детальных проектов, утвержденных в 2022-2023 гг. [4; 5; 6]. Важным вопросом является совершенствование механизма применения проектного подхода в стратегическом управлении.

Цель исследования – выявление проблем и направлений развития применения проектного управления в публичном менеджменте в Республике Казахстан. Временными рамками исследования являются 2021-2023гг. и 1 половина 2024 года, с учетом того, что исследование проведено в сентябре 2024 года.

Материалы и методы

При проведении исследования определен его характер, который определяет исследование как смешанное, с теоретическим и эмпирическим характером. Данные для проведения исследования:

- 1) Публикации в научных журналах, монографиях и диссертациях по проектному подходу в публичном менеджменте;
- 2) Монографии и исследования по реализации проектного подхода в том числе Э. Ахметова, А. Евниева, Е. Әбіла, М. Жұмағали [7], И.Шварцкопфа [8];
- 3) НПА в сфере государственного стратегического планирования;
- 4) Данные Бюро национальной статистики РК <https://stat.gov.kz/>, отчеты по реализации национальных проектов МНЭ РК

Качественные методы исследования: теоретический анализ и синтез, анализ и синтез. Количественные методы: анализ количественных показателей (абсолютных, относительных), темпов роста и показателей структуры по реализации проектов.

Результаты

Проект в научной литературе рассматривается либо как временная структура, либо как временная деятельность. А.В. Алешин рассматривает проект как временную деятельность, «нацеленную на формирование каких-либо продуктов, услуг или результатов» [9; 70]. А.Т. Зуб – как совокупность связанных между собою операций, которые реализуются в определенные сроки, направлены на достижение поставленных целей, имеющие бюджет [10; 124]. Г. А. Компанейцева выделяет три основных подхода к определению проекта:

- 1) временная структура управления для достижения поставленной цели за срок (организационный подход);
- 2) целенаправленный комплекс взаимосвязанных действий со сроком и целью (функциональный подход);
- 3) совокупность мероприятий и одновременно структура, для реализации мероприятий (комплексный подход) [11; 366].

Поэтому проект – и комплекс целенаправленных действий, и структура управления этими действиями.

Составляющие проекта приедены в таблице 1:

Таблица 1. Основные элементы проекта

Элемент	Характеристика
Цель	Четко поставленная и имеющая количественное выражение цель, обладающая признаками значимости, достижимости
Сроки реализации	Четко поставленный срок, реализации (достижения цели)
Бюджет (ресурсы)	Четко обозначенный размер ресурсов на реализацию
Команда (ответственные)	Руководитель проекта, назначаемый заказчиком проекта, им подобранные и управляемые члены команды, отвечающие за определенные работы проекта

Источник: составлено автором на основе [9], [10]

Успешность реализации проекта зависит от достижения цели при завершении проекта, при соблюдении установленных ограничений [12; 48]. Проект ограничен по срокам и бюджету. Их можно пересматривать в ходе

исполнения проекта, но утверждает изменение сроков и бюджета заказчик проекта, и далеко не всегда изменения идут на пользу достижения целей [12; 49]. Этапы (жизненный цикл) проекта представлены в таблице 2:

Таблица 2. Основные этапы (жизненный цикл) проекта

Этап	Характеристика
Инициирование	Заказчик формулирует цели проекта, определяет в общих чертах ресурсы и сроки, назначает руководителя проекта, формируется команда
Планирование	Производится планирование: декомпозиция работ, распределение ответственности и функций, объем ресурсов; формируется общий план реализации проекта, который должен утвердить заказчик.
Реализация	Производится выполнение работ по проекту, под контролем руководителя проекта. Если реализация отличается от плана – здесь возможен возврат к планированию и корректировка проекта по бюджету и/или срокам, даже изменение цели.
Завершение	После выполнения всех работ оценивает то, достигнута ли цель, подцели, какие есть отклонения от плана, определяется степень успешности проекта

Источник: составлено автором на основе [9], [10], [12]

В публичном управлении применение проектного подхода является альтернативной функциональному, процессному и программно-целевому подходу, как и в бизнесе:

- 1) функциональный подход с делегирование полномочий и ответственности в рамках функциональной структуры управления;

- 2) процессный подход с выделением бизнес-процессов и описанием их параметров и ответственности;
- 3) программно-целевой подход с определением перечня целей, сроков, ресурсов на долгий срок;
- 4) проектный подход, описанный выше [12; 17-18].

Эти подходы используются одновременно и параллельно. В компаниях и государственных органах формируются функциональные структуры, но могут быть выделены и идентифицированы бизнес-процессы,

формироваться программы и проектные структуры для реализации проектов [12; 17]. Проектный подход, а отчасти и программно-целевой, не предполагают повторяющейся циклической деятельности, в то время как функциональный и процессный ее имеют [13].

В деятельности органов публичного управления – то есть, в публичном менеджменте, проектная деятельность достаточно важна, поскольку проекты могут быть реализованы в следующих направлениях (рис. 1):



Рисунок 1. Направления проектной деятельности в публичном менеджменте
 Источник: составлено автором на основе [14], [15], [16]

В зарубежной практике проектное управление активно внедряется и в странах Европы, и в иных развитых странах. Так, в Великобритании уже более чем 10 лет реализуется The Government Major Projects Portfolio (GMPP) – портфель национальных проектов, который основывается на созданной системе проектного менеджмента – национальной системе проектного управления (НСПУ). В него включают только значимые проекты по 4 направлениям: инфраструктура и строительство, услуги и трансформация, оборонный потенциал, ИКТ. Для управления GMPP создан проектный орган (проектный офис) – The Infrastructure and Projects Authority (IPA), подчиненный Министерству финансов (HM Treasury) и Аппарату правительства

(Cabinet Office) [17]. В его задачи включается: совершенствование НСПУ; отбор проектов в GMPP; контроль за реализацией проектов в GMPP [17].

В НСПУ принят ряд критериев отбора проектов в GMPP для проекта:

- 1) выходит за рамки полномочий одного функционального государственного органа;
- 2) возможны дополнительные бюджетные расходы;
- 3) возможны дополнительные договорные обязательства и расходы по ним;
- 4) возможно нежелательное увеличение затрат;
- 5) является уникальным, противоречивым, сложным, может привести росту;
- 6) необходимо применение

первичного законодательства, либо одобрение Минфином [17].

При санкционировании со стороны Казначейства начинается разработка проектной документации в государственном органе, далее документация должна быть рассмотрена Комиссией по утверждению состава Портфеля национальных проектов, а по ее рекомендации проект может быть включен в портфель GMPP, утвержден Главным секретарем Казначейства. В GMPP отбираются проекты с достаточно высокой сложностью и рисками, но имеющие высокий инновационный потенциал, а простые проекты, повторяющиеся проекты, проекты с низкими рисками в GMPP не включаются. К реализации проектов в рамках GMPP в Великобритании привлечены 21 государственный орган и подведомственные государственным органам учреждения. При высокой доле проектов в сфере GMPP в госорганах и учреждениях создается единица в штате – Руководитель проекта (Chief Project Delivery Officer, CDPO). Данный руководитель вместе с руководителем органа формирует Совет руководителей проекта. Создание подобной НСПУ в Великобритании позволило увеличить количество реализуемых проектов и программ в стране со 125 до 244 за 3 года (2020-2023), а из почти половины из них (115 из 244, бюджет 345 млрд. фунтов) потенциально извлечена будет выгода в 758 млрд. фунтов. Также за последние годы рейтинг (DCA) и состояние портфеля (projects health) значительно улучшились [18]. IPA оценивает эффективность реализации проектов в GMPP. При этом, сами органы, реализующие такие проекты, ежеквартально представляют отчеты в IPA. Но сам IPA сравнивает отчеты с более широкой статистикой и данными, проверяет общий прогресс реализации проектов, направляет в Аппарат правительства результаты оценки прогресса. IPA также проводит аудит проектов на предмет практики осуществления проектной деятельности в государственных органах, а также по целевым индикаторам, которые связаны с реализацией конкретных проектов.

При успешном результате аудита проект продолжает финансирование, а при негативных результатах аудита Министерство финансов с подачи IPA могут решить перераспределить средства по поддержке проектов в пользу других, более эффективных, проектов, для обеспечения более успешной реализации всего портфеля [17]. Также в задачи IPA включается обучение и повышение квалификации проектных менеджеров. Для улучшения методологии проектной работы IPA создан Свод знаний по проектному управлению в государственном секторе (Government Body of Knowledge). Его основой стал созданный ранее Хаб по реализации проектов (Projects Delivery Hub). В стандартах содержатся инструменты и руководства для проектного менеджмента в публичной сфере. Также в Своде имеется и онлайн-платформа, которая доступна для всех государственных служащих, участвующих в проектной деятельности [17]. В Японии в период экономической стагнации 2000-х годов вопросы разработки национальных проектов, которые существенно бы увеличили развитие экономики и усилили бы ее международную конкурентоспособность, стали актуальными. Был создан перечень национальных проектов «Новая Волна», а также с подачи Министерства промышленности и торговли Японии – методика управления проектами (модель P2M – Project and Program management). Данная модель изначально применялась только в сфере публичного менеджмента при реализации инфраструктурных проектов, либо для взаимодействия с крупным бизнесом, поддержка которого со стороны государства могла бы обеспечивать рост национальной конкурентоспособности. Но далее она стала применяться и в частном секторе как достаточно качественная методика проектного менеджмента, включающая в себя модель взаимодействия участников проектных групп, обучение работы участников в едином информационном поле, развитие системы мотивации в проектном менеджменте. В Японии в тот период

также были созданы проектные офисы, информационная система поддержки проектного менеджмента, выработаны и приняты те национальные проекты, которые необходимо было реализовать [16; 100].

Российская Федерация начала внедрять систему проектного менеджмента в публичной сфере несколько раньше, чем Казахстан. Принятие нормативных документов по проектному управлению в России началось еще с 2014-2016 года. Наиболее важными НПА в этой сфере тогда стали Распоряжение Министерства экономического развития РФ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» [19] и Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении плана первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве РФ на 2016 и 2017 гг.» [20], Постановление Правительства РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [21]. На основе этих документов приняты положения о проектном управлении были и в субъектах федерации. Проект, реализуемый органами государственной власти в данных документах, определялся как «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений» [21], а проектная деятельность – «деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов» [21]. Виды проектов, реализуемых в целях государственного стратегического управления:

- 1) национальный проект – направленный на достижение национальных целей и целевых показателей (определяет Президент РФ);
- 2) федеральный проект, входящий в

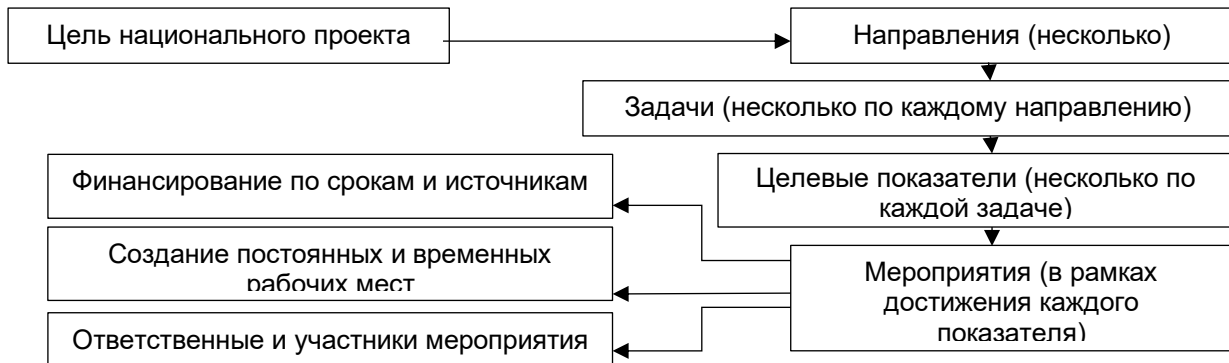
состав национального проекта – включенный более узкий проект в состав национального проекта;

- 3) федеральный проект, не входящий в состав национального проекта;
- 4) региональный проект – аналогично федеральному, реализуется на уровне субъектов РФ (может быть включен или не включен в национальный);
- 5) ведомственный проект – для решения вопросов отдельного орган власти [21];

Были созданы и проектные офисы для поддержки проектной деятельности: Департамент проектной деятельности Правительства Российской Федерации (с 2016 года), проектные офисы в субъектах федерации с разными названиями.

Республика Казахстан в начале проектной деятельности учла опыт разных стран, как передовых западных стран и Японии, чей опыт рассмотрен выше, так и опыт России, но идеей стал полный отказ от государственных программ и замена их национальными проектами. Вместо государственных программ в 2021 году года были утверждены 10 национальных проектов на 5 лет реализации [3]. Далее перечень проектов был дополнен, приняты более детальные три новых проекта в 2022–2023 годы: «Модернизация сельского здравоохранения» [4], «Комфортная школа» [5], «Доступный Интернет» [6]. Именно последние три проекта и действуют в настоящее время. Национальные проекты стали тем самым элементом в системе государственного стратегического планирования, который связал стратегию «Казахстан 2050» [24], Общенациональные приоритеты до 2025 года, Национальный план развития Казахстана до 2025 года [25], План территориального развития Казахстана [26] и ряд иных планов. Каждый национальный проект РК должен был быть реализован по следующей схеме (рис. 2):

Рисунок 2. Формирование национальных проектов в Республике Казахстан



Примечание: составлено автором на основе [3]

Цель проекта определяла направления, а они – задачи проекта, по которым приняты целевые показатели. Каждый показатель предполагает наличие мероприятий. За мероприятием закреплены ответственный, участники,

финансирование, проводилась оценка и мониторинг [2]. Но при реализации национальных проектов за 2021–2022 годы, то есть, в самом начале их реализации, имели место значительные отклонения по показателям (рис. 3):

Рисунок 3. Достижение целевых показателей национальных проектов РК (принятых в 2021 г.) в 2021 и 2022 гг.



■ Достижение целевых показателей в 2022 г. ■ Достижение целевых показателей в 2021 г.

В 2022 году по большинству проектов достижение целевых показателей оказалось даже хуже, чем в 2021 году. И на 100% ни по одному из проектов показатели достигнуты не были. Налицо снижение эффективности реализации национальных проектов в

Примечание – составлено автором на основе [27], [28] 2022 году по сравнению с 2021 годом (кроме проекта «Зелёный Казахстан») и в целом низкие показатели эффективности их реализации. А степень выполнения мероприятий по национальным проектам показана на рисунке 4:

Рисунок 4. Выполнение мероприятий в рамках национальных проектов РК (принятых в 2021 г.) в 2021 и 2022 гг.



Примечание – составлено автором на основе [27], [28]

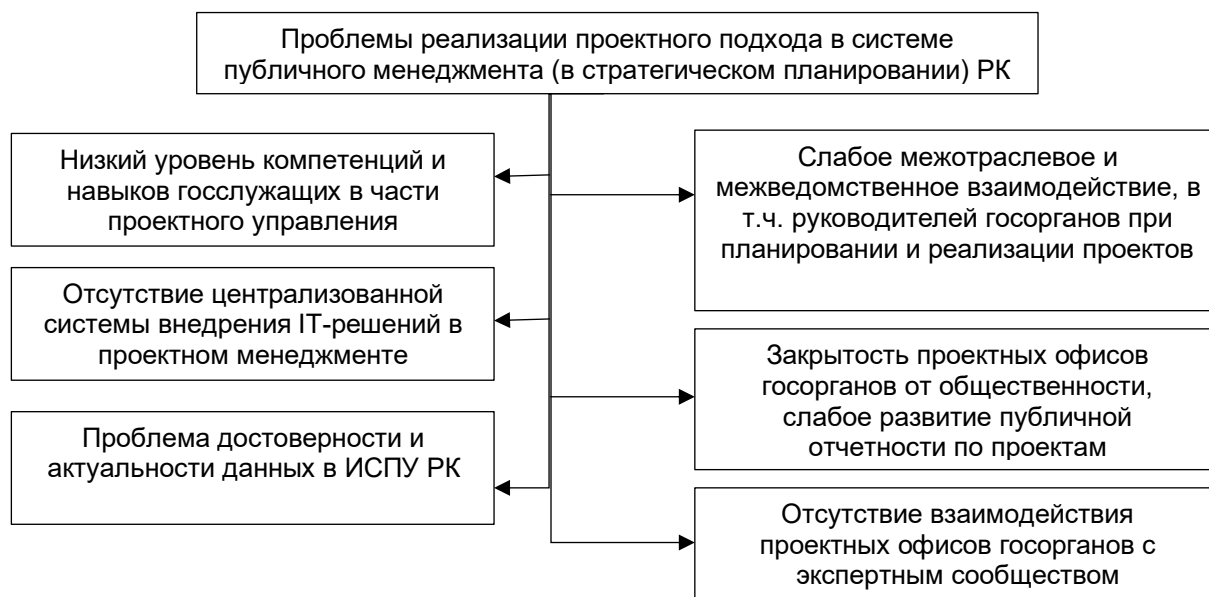
Как видно, имеет место ухудшения, и вместо в среднем 83,1% в 2021 году, в 2022 году выполнение составляет только 63,7%. Отчасти это связано с недофинансированием проектов (хотя финансирование за 2021 год составило 90,8%, а за 2022 год 94,5%, но не учтено влияние инфляции), а отчасти с медленным принятием государственных решений, связанных с данными мероприятиями. Только в 2022 году по 9 рассмотренным проектам было внесено 189 корректировок по объемам финансирования, включая и сокращением объемов финансирования (195,2 млрд. тенге) и увеличение финансирования в 82 случаях (на 653,1 млрд. тенге) [33]. Учитывая все эти недостатки, в сентябре 2023 года вышло

Постановление Правительства РК «О признании утратившими силу некоторых решений Правительства Республики Казахстан» от 22 сентября 2023 года № 828 [34], которым 9 проектов было поставлены на утрату. И в настоящее время официально реализуются только 3 принятых в 2022–2023 году проектов, как было указано ранее.

Обсуждение и выводы

В целом, можно выделить те недостатки, которые имели место в проектной деятельности в 2021–2023 году, сделавшие полный переход к проектному менеджменту в стратегическом управлении в органах публичной власти Казахстана невозможным. [7], что представлено на рисунке 5:

Рисунок 5. Проблемы внедрения проектного подхода в систему стратегического планирования в Республике Казахстан в 2021-2023 гг.



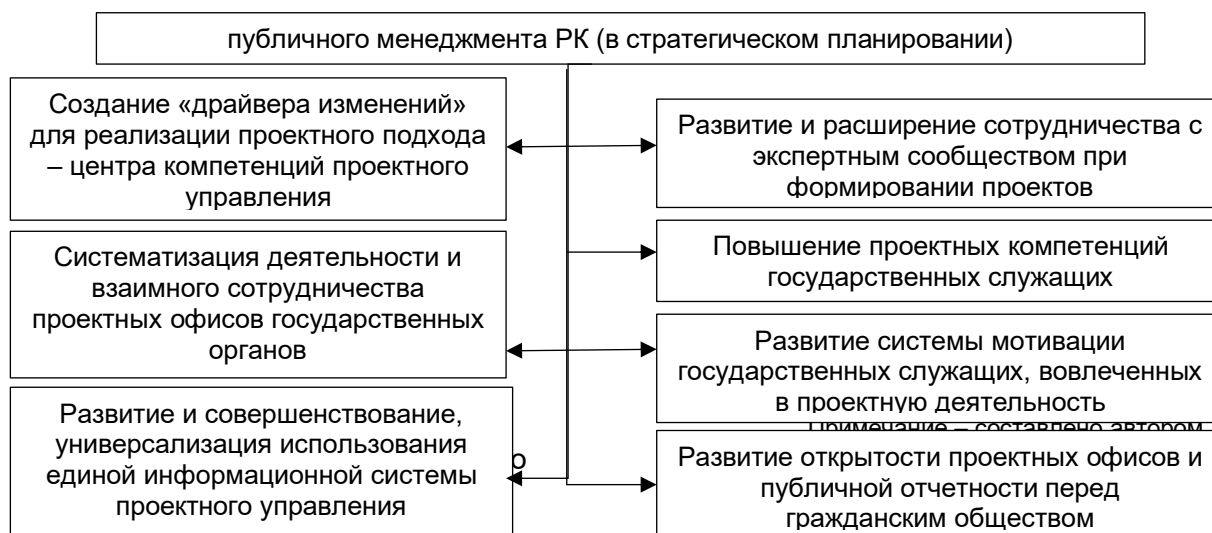
Примечание – составлено автором на основе [7]

Основной проблемой стало то, что сами национальные проекты 2021 года были достаточно громоздки по целям, направлениям и задачам, не столь конкретны, от чего мало отличались от ранее действовавших государственных программ. Определенные сбои в периодичности реализации мероприятий или их финансирования вызвали значительное недостижение целевых показателей, в целом плохие оценки реализации проектов [30]. В результате проектный Направления совершенствования применения

проектного подхода в системе менеджмент в данной сфере стал сосредоточен на 3 проектах, имеющих более узкую направленность.

Что касается перспектив совершенствования проектного подхода, до здесь следует учитывать передовой зарубежный опыт, прежде всего, британский, а также учесть те ошибки, которые были допущены при внедрение проектного подхода в стратегическое управление в 2021 году (рис. 6).

Рисунок 6. Предложения по совершенствованию применения проектного подхода в публичном менеджменте РК



созданию трехуровневой системы проектного менеджмента и НПО РК (разработаны в 2032 году) предполагается выстраивание трехуровневой системы следующим образом:

- 1) на высшем уровне – управление портфелями через реализацию Общенациональных приоритетов и на уровне Аппарата Правительства РК;
- 2) на среднем уровне – управление программами, на уровне госорганов при реализации документов Системы государственного планирования;
- 3) на низшем уровне – управление проектами, которые должны

обеспечивать единство системы и методологии государственного стратегического планирования, а также информационных систем планирования и анализа, обеспечивать:

- 1) отбор проектов (с учетом критериев аналогичных британской системе проектного менеджмента);
- 2) помощь в формировании проектов органам публичного управления;
- 3) мониторинг и анализ реализации проектов;
- 4) аудит проектов, на основе которого будут приниматься определенные решения [8].

Поэтому предлагается такая система управления проектами и их мониторинга:

Рисунок 7. Предлагаемая схема проектного менеджмента в системе стратегического управления в Республике Казахстан



Примечание: составлено автором

Таким образом, актуальные проблемы, которые связаны с реализацией проектного подхода в публичном менеджменте, а именно в системе государственного стратегического планирования и управления в настоящее время: громоздкость многих проектов, низкий уровень компетенций и навыков госслужащих в части проектного управления, отсутствие централизованной системы внедрения IT-решений в проектный менеджмент, проблема достоверности и актуальности данных в ИСПУ РК, слабое межотраслевое и межведомственное взаимодействие, в т.ч. руководителей госорганов при планировании и реализации проектов, закрытость проектных офисов госорганов от общественности, слабое развитие публичной отчетности по проектам, отсутствие взаимодействия проектных офисов госорганов с экспертным сообществом. Для совершенствования проектного менеджмента в данной сфере предлагается: создание

«драйвера изменений» для реализации проектного подхода – центра компетенций проектного управления, систематизация деятельности и взаимного сотрудничества проектных офисов государственных органов, развитие и совершенствование, универсализация использования единой информационной системы проектного управления, развитие и расширение сотрудничества с экспертным сообществом при формировании проектов, повышение проектных компетенций государственных служащих, развитие системы мотивации государственных служащих, вовлеченных в проектную деятельность, развитие открытости проектных офисов и публичной отчетности перед гражданским обществом. Также предлагается создание трехуровневой системы проектного управления (портфели - программы - проекты) под контролем НПО РК, с ключевой ролью НПО в управлении данной системой, отбором, контролем, анализом и аудитом проектов

Список литературы

1. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Казахстан в новой реальности: время действий» (г. Нур-Султан, 1 сентября 2020 года). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37768784 (дата обращения: 29.01.2025)
2. Совместный приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан и Председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан «О некоторых вопросах национальных проектов» от 11 августа 2021 года № 79 от 12 августа 2021 года №1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V21000239681> (дата обращения: 29.01.2025)
3. Указ Президента Республики Казахстан «Об утверждении перечня национальных проектов» от 7 октября 2021 года № 670 (утратил силу) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38213624 (дата обращения: 29.01.2025)
4. Постановление Правительства Республики Казахстан «Об утверждении пилотного национального проекта «Модернизация сельского здравоохранения» от 30 ноября 2022 года № 962 (в ред. от 25.03.2024) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000962> (дата обращения: 29.01.2025)
5. Постановление Правительства Республики Казахстан «Об утверждении пилотного национального проекта в области образования «Комфортная школа» от от 30 ноября 2022 года № 963 (в ред. от 18.03.2024) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000963> (дата обращения: 29.01.2025)
6. Постановление Правительства Республики Казахстан «Об утверждении национального проекта в области связи «Доступный Интернет» от 27 октября 2023 года № 949 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000949> (дата обращения: 29.01.2025)
7. Ахметов Ә. Улучшая благосостояние граждан и эффективность государственного аппарата: казахстанский опыт внедрения проектного менеджмента / Ә. Ахметов, А. Евниев, Е. Әбіл, М. Жұмағали. – Астана: IPMA, 2023. – 38 с.
8. Шварцкопф И. Адаптация и комплексное внедрение проектного управления в систему стратегического планирования, государственные органы и организации / И. Шварцкопф. – Астана: Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК, 2023. – 30 с.
9. Алешин А.В. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони. – М.: ИД ВШЭ, 2023. – 800 с.
10. Зуб А.Т. Управление проектами: учебник / А.Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2023. – 397 с.
11. Компанейцева Г.А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности / Г.А. Компанейцева // Концепт. – 2016. – Т.17. – С. 363–368.
12. Сулимов Н.Ю. Ключевые современные подходы к управлению компанией / Н.Ю. Сулимов // Экономика строительства. – 2023. – №7. – С.15-18.
13. Сидорова Н.П. Применение проектного подхода в системе управления / Н.П. Сидорова, С.Н. Басова, Т.А. Торопова // Власть и управление на Востоке России. – 2019. – №4 (89). – С.91-100.
14. Казаков А.В. Опыт и современное применение программно-целевого (проектного) управления в Российской Федерации / А.В. Казаков, А.Н. Приходько // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – №3. – С.62-67.
15. Мирошниченко И. В. Проектное управление в государственном секторе: зарубежный опыт и российская практика / И.В. Мирошниченко, Л.А. Шпиро // Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. – 2019. – №3. – С.360-368.
16. Атамась Е.В. Проектное управление в органах власти: зарубежный опыт / Е.В. Атамась // РППЭ. – 2020. – №12 (122). – С.97-103.
17. Герасимова Е.А. Методология проектного управления в госорганах Великобритании / Е.А. Герасимова, В.В. Ивченко. – Москва: ФУПР, 2019. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://en.ppt-online.org/676148>
18. Annual Report on Major Projects 2021-22 // Reporting to Cabinet Office and HM Treasury. – 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1092181/IPA_AR2022.pdf (дата обращения: 29.01.2025)

19. Распоряжение Министерства экономического развития РФ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru (дата обращения: 29.01.2025)

20. Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении плана первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве РФ на 2016 и 2017 гг.» от 15 октября 2016 г. № 2165-р (утратило силу). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru (дата обращения: 29.01.2025)

21. Постановление Правительства РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 31 октября 2018 года № 1288 (в ред. от 28.06.2022). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru

22. Национальные проекты: Высший совет при Президенте Республики Казахстан по реформам. – Нур-Султан, 2021. – 22 с.

23. Послание Президента Республики Казахстан «Стратегия «Казахстан-2050»: Новый политический курс состоявшегося государства» (Астана, 14 декабря 2012 года). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31305418 (дата обращения: 29.01.2025)

24. Указ Президента Республики Казахстан «Об Общенациональных приоритетах Республики Казахстан до 2025 года» от 26 февраля 2021 года № 520. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000520> (дата обращения: 29.01.2025)

25. Указ Президента Республики Казахстан «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан» от 15 февраля 2018 года № 636 (с изм. на 26.11.2022 г.). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38490966.

26. Постановление Правительства Республики Казахстан «О проекте Указа Президента Республики Казахстан «Об утверждении Плана территориального развития Республики Казахстан до 2025 года» от 13 сентября 2021 года № 634. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000634> (дата обращения: 29.01.2025)

27. Общие итоги мониторинга реализации национальных проектов за 2021 г. – Астана: АСПР РК, 2022.

28. Общие итоги мониторинга реализации 9 национальных проектов за 2022 г. – Астана: АСПР РК, 2023.

29. Постановление Правительства РК «О признании утратившими силу некоторых решений Правительства Республики Казахстан» от 22 сентября 2023 года № 828 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000828> (дата обращения: 29.01.2025)

30. Аскарлов А. В Казахстане поставлены на утрату 10 нацпроектов и две госпрограммы / А. Аскарлов // Капитал KZ. – 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kapital.kz/economic/126998/v-kazakhstane-postavleny-na-utratu-10-natsproyektov-i-dve-gosprogrammy.html> (дата обращения: 29.01.2025)

References

1. Poslanie Glavy gosudarstva Kasym-Zhomarta Tokaeva narodu Kazakhstana «Kazakhstan v novoi realnosti: vremia deistvii» [Message of the Head of State Kassym-Jomart Tokayev to the people of Kazakhstan “Kazakhstan in a new reality: time for action” (Nur-Sultan, September 1, 2020)]. Retrieved from: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37768784 (date accessed: 29.01.2025) [In Russian].

2. Sovmestnyi prikaz Ministra natsionalnoi ekonomiki Respubliki Kazakhstan i Predsedatelia Agentstva po strategicheskomu planirovaniu i reformam Respubliki Kazakhstan «O nekotorykh voprosakh natsionalnykh proektov» ot 11 avgusta 2021 goda № 79 ot 12 avgusta 2021 goda №1 [Joint Order of the Minister of National Economy of the Republic of Kazakhstan and the Chairman of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan “On Some Issues of National Projects” dated August 11, 2021 No. 79 dated August 12, 2021 No. 1]. Retrieved from: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V21000239681> (date accessed: 29.01.2025) [In Russian].

3. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan «Ob utverzhdenii perechnia natsionalnykh proektov» ot 7 oktiabria 2021 goda № 670 [Decree of the President of the Republic of Kazakhstan “On approval of the list of national projects” dated October 7, 2021 No. 670]. Retrieved from: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38213624 (date accessed: 29.01.2025) [In Russian].

4. Postanovlenie Pravitelstva Respubliki Kazakhstan «Ob utverzhdenii pilotnogo natsionalnogo proekta «Modernizatsiia selskogo zdravookhraneniA» ot 30 noiabria 2022 goda № 962 [Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan “On approval of the pilot national

project “Modernization of rural healthcare” dated November 30, 2022 No. 962]. Retrieved from: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000962> (date accessed: 29.01.2025) [In Russian].

5. Postanovlenie Pravitelstva Respubliki Kazakhstan «Ob utverzhdenii pilotnogo natsionalnogo proekta v oblasti obrazovaniia «Komfortnaia shkola» ot ot 30 noiabria 2022 goda № 963 [Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan “On approval of the pilot national project in the field of education “Comfortable School” dated November 30, 2022 No. 963]. Retrieved from: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000963> (date accessed: 29.01.2025) [In Russian].

6. Postanovlenie Pravitelstva Respubliki Kazakhstan «Ob utverzhdenii natsionalnogo proekta v oblasti sviazi «Dostupnyi InterneT» ot 27 oktiabria 2023 goda № 949 [Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan “On approval of the national project in the field of communications “Accessible Internet” dated October 27, 2023 No. 949]. Retrieved from: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000949> (date accessed: 29.01.2025) [In Russian].

7. Akhmetov, A.; Evniev, A.; Abil, E. & Zhumagali, M. (2023). Uluchshaia blagosostoianie grazhdan i ehffektivnost gosudarstvennogo apparata: kazakhstanskii opyt vnedreniia proektnogo menedzhmenta [Improving the welfare of citizens and the efficiency of the state apparatus: Kazakhstan's experience in implementing project management]. Astana: IPMA, 38 p. [In Russian].

8. Shvartskopf, I. (2023). Adaptatsiia i kompleksnoe vnedrenie proektnogo upravleniia v sistemu strategicheskogo planirovaniia, gosudarstvennye organy i organizatsii [Adaptation and comprehensive implementation of project management in the strategic planning system, government agencies and organizations]. Astana: Ministerstvo tsifrovogo razvitiia, innovatsii i aehrokosmicheskoi promyshlennosti RK, 30 p. [In Russian].

9. Aleshin, A.V.; Anshin, V.M. & Bagrationi, K.A. (2023). Upravlenie proektami: fundamentalnyi kurs: uchebnik [Project Management: Fundamental Course: Textbook]. Moscow: ID VSHEH, 800 p. [In Russian].

10. Zub, A.T. (2023). Upravlenie proektami: uchebnik [Project Management: Textbook], Moscow: Iurait, 397 p. [In Russian].

11. Kompaneitseva, G.A. (2016). Proektnyi podkhod: poniatie, printsipy, faktory effektivnosti [Project approach: concept, principles, efficiency factors], Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal «Kontsept», 17, 363–368. [In Russian].

12. Sulimov, N.Iu. (2023). Kliuchevye sovremennye podkhody k upravleniiu kompaniei [Key modern approaches to company management]. Ehkonomika stroitelstva, 7, 15-18. [In Russian].

13. Sidorova, N.P.; Basova, S.N. & Toropova, T.A. (2019). Primenenie proektnogo podkhoda v sisteme upravleniia [Application of the project approach in the management system]. Vlast i upravlenie na Vostoke Rossii, 4 (89), 91-100. [In Russian].

14. Kazakov, A.V. & Prikhodko, A.N. (2021). Opyt i sovremennoe primenneie programmno-tselevogo (proektnogo) upravleniia v Rossiiskoi Federatsii [Experience and modern application of program-target (project) management in the Russian Federation]. Vestnik Altaiskoi akademii ehkonomiki i prava, 3, 62-67. [In Russian].

15. Miroshnichenko, I.V. & Shpiro, L.A. (2019). Proektnoe upravlenie v gosudarstvennom sektore: zarubezhnyi opyt i rossiiskaia praktika [Project management in the public sector: foreign experience and Russian practice], Vestnik Udmurtskogo universiteta. Sotsiologiya. Politologiya. Mezhdunarodnye otnosheniia, 3, 360-368. [In Russian].

16. Atamas, E.V. (2020). Proyektnoye upravleniye v organakh vlasti: zarubezhnyi opyt [Project management in authorities: foreign experience], RPPE, 12 (122), 97-103. [In Russian].

17. Gerasimova, E.A. & Ivchenko, V.V. (2019). Metodologiya proektnogo upravleniia v gosorganakh Velikobritanii [Project Management Methodology in UK Government Agencies]. Moscow: FUPR, Retrieved from: <https://en.ppt-online.org/676148> (date accessed: 29.01.2025) [In Russian].

18. Annual Report on Major Projects 2021-22 (2023). Reporting to Cabinet Office and HM Treasury, Retrieved from: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1092181/IPA_AR2022.pdf (date accessed: 29.01.2025) [In English].

19. Rasporiazhenie Ministerstva ekonomicheskogo razvitiia RF «Ob utverzhdenii Metodicheskikh rekomendatsii po vnedreniiu proektnogo upravleniia v organakh ispolnitelnoi vlasti» ot 14 apreliia 2014 g. № 26R-AU [Decree of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation “On Approval of Methodological Recommendations for the Implementation of Project Management in Executive Authorities” dated April 14, 2014 No. 26R-AU]. Retrieved from: www.garant.ru (date accessed: 29.01.2025) [In Russian].

20. Rasporiazhenie Pravitelstva RF «Ob utverzhdenii plana pervoocherednykh meropriiati po organizatsii proektnoi deiatelnosti v Pravitelstve RF na 2016 i 2017 gg.» ot 15 oktiabria 2016 g. № 2165-r (utratilo silu) [Decree of the Government of the Russian Federation “On approval of the plan of priority measures for the organization of project activities in the Government of the Russian

Federation for 2016 and 2017.” dated October 15, 2016 No. 2165-r (repealed)]. Retrieved from: www.garant.ru (date accessed: 29.01.2025) [In Russian].

21. Postanovlenie Pravitelstva RF «Ob organizatsii proektnoi deiatelnosti v Pravitelstve Rossiiskoi Federatsii» ot 31 oktiabria 2018 goda № 1288 (v red. ot 28.06.2022) [Decree of the Government of the Russian Federation "On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation" dated October 31, 2018 No. 1288 (as amended on June 28, 2022)]. Retrieved from: www.garant.ru (date accessed: 29.01.2025) [In Russian].

22. Natsionalnye proekty: Vysshii sovet pri Prezidente Respubliki Kazakhstan po reformam [National projects: Supreme Council under the President of the Republic of Kazakhstan for reforms] (2021), Nur-Sultan, 2021, 22. [In Russian].

23. Poslanie Prezidenta Respubliki Kazakhstan «Strategiia «Kazakhstan-2050»: Novyi politicheskii kurs sostoiavshegosia gosudarstva» (Astana, 14 dekabria 2012 goda) [Message of the President of the Republic of Kazakhstan “Strategy “Kazakhstan-2050”: New political course of an established state” (Astana, December 14, 2012)]. Retrieved from: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31305418 (date accessed: 29.01.2025) [In Russian].

24. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan «Ob Obshchenatsionalnykh prioritetakh Respubliki Kazakhstan do 2025 goda» ot 26 fevralia 2021 goda № 520 [Decree of the President of the Republic of Kazakhstan “On the National Priorities of the Republic of Kazakhstan until 2025” dated February 26, 2021 No. 520]. Retrieved from: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000520> (date accessed: 29.01.2025) [In Russian].

25. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan «Ob utverzhenii Natsionalnogo plana razvitiia Respubliki Kazakhstan do 2025 goda i priznanii utrativshimi silu nekotorykh ukazov Prezidenta Respubliki Kazakhstan» ot 15 fevralia 2018 goda № 636 (s izm. na 26.11.2022 g.) [Decree of the President of the Republic of Kazakhstan “On approval of the National Development Plan of the Republic of Kazakhstan until 2025 and invalidation of some decrees of the President of the Republic of Kazakhstan” dated February 15, 2018 No. 636 (as amended on November 26, 2022)]. Retrieved from: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38490966 (date accessed: 29.01.2025) [In Russian].

26. Postanovlenie Pravitelstva Respubliki Kazakhstan «O proekte Ukaza Prezidenta Respubliki Kazakhstan «Ob utverzhenii Plana territorialnogo razvitiia Respubliki Kazakhstan do 2025 goda» ot 13 sentiabria 2021 goda № 634. [Decree of the Government of the Republic of Kazakhstan “On the draft Decree of the President of the Republic of Kazakhstan “On approval of the Plan for the territorial development of the Republic of Kazakhstan until 2025” dated September 13, 2021 No. 634.]. Retrieved from: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000634> (date accessed: 29.01.2025) [In Russian].

27. Obshchie itogi monitoringa realizatsii natsionalnykh proektov za 2021 g. [General results of monitoring the implementation of national projects for 2021] (2022). Astana: ASPR RK. [In Russian].

28. Obshchie itogi monitoringa realizatsii 9 natsionalnykh proektov za 2022 g. [General results of monitoring the implementation of 9 national projects for 2022] (2023). Astana: ASPR RK. [In Russian].

29. Postanovlenie Pravitelstva RK «O priznanii utrativshimi silu nekotorykh reshenii Pravitelstva Respubliki KazakhstaN» ot 22 sentiabria 2023 goda № 828 [Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan "On the recognition of certain decisions of the Government of the Republic of Kazakhstan as invalid" dated September 22, 2023 No. 828]. Retrieved from: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000828> (date accessed: 29.01.2025) [In Russian].

30. Askarov, A. (2023). V Kazakhstane postavleny na utratu 10 natsproektov i dve gosprogrammy [Kazakhstan puts 10 national projects and two state programs at risk of being lost]. Kapital KZ. Retrieved from: <https://kapital.kz/economic/126998/v-kazakhstane-postavleny-na-utratu-10-natsproektov-i-dve-gosprogrammy.html> (date accessed: 29.01.2025) [In Russian].

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДАҒЫ ЖОБАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТТИ ЕНГІЗУ ТӘЖІРИБЕСІ МЕН БОЛАШАҒЫ

Нұрлан КҮНТУОВ*, Мемлекеттік басқару докторанты, Бизнес пен басқару магистранты, Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясы, Қазақстан, Астана, nurlan.kuntuov@mail.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6980-2746>

Тадас СУДНИЦКАС, Профессор, ғылым докторы, Мемлекеттік басқару және бизнес факультеті, Басқару және саясаттану институты, Миколас Ромерис университеті, Вильнюс, Литва, tsudnick@mruni.eu, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3851-9647>

EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR THE IMPLEMENTATION OF PROJECT MANAGEMENT IN PUBLIC MANAGEMENT IN KAZAKHSTAN

Nurlan KUNTUOV*, *Doctoral student at the Public Administration Master of Business and Management Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, nurlan.kuntuov@mail.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6980-2746>.*

Tadas SUDNICKAS, *Professor, Doctor of science, Faculty of Public Governance and Business, Institute of Management and Political Science, Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania, tsudnick@mruni.eu, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3851-9647>.*