

УДК 658

**Б. Ерешев,**

*д-р экон. наук, профессор, руководитель Центра обучения проект-менеджменту Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан;*

**А. Цеховой,**

*д-р техн. наук, профессор, руководитель Международного центра проектного управления Казахского национального исследовательского университета им. К. И. Сатпаева*

## О СОСТОЯНИИ И ПЕРСПЕКТИВАХ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КАЗАХСТАНЕ

### Аннотация

В последние десятилетия в условиях рыночной экономики и быстроменяющихся тенденций возрастает роль проектного менеджмента как инструмента воздействия как в частном, так и государственном секторе. В настоящей статье даны основные объяснения методов и приемов, используемых в проектном менеджменте, а также приведены примеры их успешного применения в международной и отечественной практике. Рассмотрены основные международные стандарты, используемые в проектном менеджменте, а также проанализирована проделанная работа по их интеграции и интерпретации. По результатам проведенного всестороннего анализа высказан ряд предложений по дальнейшему развитию и продвижению проектного менеджмента в Казахстане.

**Ключевые слова:** *проектный менеджмент, управление государственными проектами и программами, стандарты проектного управления, группы процессов, международная и отечественная практика, институционализация проектного менеджмента, экономический эффект.*

### Аңдатпа

Соңғы он жылдықта нарықтық экономика және тез өзгертін үрдістер жағдайында жеке және мемлекеттік секторда ықпал ету құралы ретінде жобалық менеджменттің рөлі артуда. Осы мақалада жобалық менеджментте қолданылатын әдістер мен тәсілдердің негізгі түсіндірмелер берілді, сондай-ақ оларды халықаралық және отандық тәжірибеде табысты қолдану мысалдары келтірілді. Жобалық менеджментте қолданылатын негізгі халықаралық стандарттар қарастырылды, сонымен қатар оларды кіріктіру мен түсіндіру бойынша жасалған жұмыстар талданды. Жүргізілген жан-жақты талдау нәтижесі бойынша Қазақстанда жобалық менеджментті одан әрі дамыту мен ілгерілету бойынша бірқатар ұсыныстар айтылды.

**Тірек сөздер:** *жобалық менеджмент, мемлекеттік жобалар мен бағдарламаларды басқару, жобалық басқару стандарттары, үдерістер тобы, халықаралық және отандық практика, жобалық менеджментті институционализациялау, экономикалық әсер.*

### Abstract

In the last decades in the conditions of market economy and rapidly changing trends, the role of project management increases as instrument of impact as in a private, and public sector. In this article provides basic explanations of the methods and techniques, which used in the project management and provides examples of their successful application in international and domestic practice. Considered the main international standards, which used in project management and also analysed the work done for their integration and interpretation. According to the results of a comprehensive analysis made several suggestions for the further development and promotion of project management in Kazakhstan.

**Keywords:** *project management, management of public projects and programs, standards of project management, process groups, international and domestic practice, the institutionalization of project management, economic effect.*

В течение четырех последних десятилетий управление проектами сформировалось как новая управленческая культура, которая является важнейшим связующим звеном процессов управления государственными проектами и программами, развития образования, цивилизованного ведения бизнеса и делового сотрудничества стран разных континентов с разной историей развития, традициями, экономикой и культурой.

---

---

Проектный менеджмент дает ощутимые результаты во всех сферах применения, включая снижение коррупционных рисков при управлении государственными программами и проектами. Этим объясняется его международная популярность как инновационной технологии управления. Можно с уверенностью сказать, что технология проектно-ориентированного управления обеспечила передовым странам динамичное развитие и высокую конкурентоспособность. Сегодня эта культура управленческой деятельности признается своеобразным профессиональным мостом делового сотрудничества в цивилизационном бизнесе.

Проектный менеджмент, основанный на элементах детализированного планирования, командообразования, тайм-менеджмента, риск-менеджмента, управления изменениями, существенно повышает эффективность реализации государственных программ и проектов.

На стадии «Инициации» разрабатывается устав проекта, определяются заинтересованные стороны и их ожидания от данного проекта. Составляется и утверждается реестр заинтересованных сторон. Размещается заказ на разработку технико-экономического обоснования и бизнес-плана. Параллельно подбирается команда с учетом специфики проекта.

На стадии «Планирование» разрабатывается детальный план проекта. В проектном менеджменте на планирование выделяется отдельный бюджет и в случае необходимости привлекаются независимые либо специализированные организации. Кроме того, при планировании затрачивается несколько больше времени, которое затем восполняется в процессе реализации проекта. В рамках планирования выясняется потребность в бюджете, времени, ресурсах, которые необходимы для реализации и успешного завершения проекта. Определяется также и перечень необходимых мероприятий, которые нужно провести для успешного завершения проекта.

На основании утвержденного бизнес-плана и детализированных документов создается IT-программа и диаграмма Ганта в целях контроля каждой стадии проекта. На этом этапе прогнозируются возможные риски, определяются параметры качества конечного продукта. Создается перечень закупок, в котором предпочтение отдается прямым поставщикам и утверждаются функциональные взаимоотношения в проектной среде.

На стадии «Организация исполнения проекта» руководство проектными работами в процессе исполнения ведется строго по разработанному плану и утвержденному графику работы. На данной стадии обеспечивается взаимодействие с заинтересованными сторонами. Постоянно происходит развитие команды проекта, мониторинг и реагирование на риски. Соблюдается обеспечение неукоснительных требований к качеству продукта и постоянное распространение информации среди членов проекта в целях успешности проекта и прозрачности его исполнения.

На стадии «Контроль» исполняются работы по контролю реализации проекта и внесению изменений. Контроль за исполнением бюджета сопровождается контролем расписания. Для достижения ожидаемого результата особое внимание уделяется контролю рисков, контролю качества, контролю за поставками.

Завершающей стадией является «Закрытие проекта», в рамках которой официально завершают проект, формируется положительный имидж, усваиваются полученные уроки, поощряется команда проекта.

Такой алгоритм подхода к управлению проектом позволил этой технологии стремительно распространиться в мире и стать единственным планетарным знанием, которое дает унифицированные механизмы, методологии, инструменты и стандарты для успешного достижения поставленной цели.

Велика роль проектного менеджмента в формировании национальных инновационных систем. Мировая практика показывает, что созданию национальных инновационных систем ведущих экономик мира всегда предшествовало принятие национальных стандартов управления проектами.

По оценкам мировых экспертов, свыше 24,4 млн специалистов во всем мире вовлечено в проектно-ориентированную деятельность по осуществлению преобразований в различных сферах создания новых продуктов и услуг. К 2014 году их число возросло до 32,6 млн [1].

Около 10 триллионов долларов в год мировых средств расходуется на управление проектами [2]. Практика показывает, что применение стандартных проектных технологий в больших проектах дает экономический эффект 15–20 % [3]. Поэтому к концу 2020 года на программы и проекты будет направлено около 30 % мирового бюджета или 45 трлн.

Благодаря своим неоспоримым преимуществам проектный менеджмент широко применяется при управлении бизнесом, государством и обществом, как в рамках деятельности отдельной компании или организации, так и во всех сферах экономики.

#### *Международный опыт применения проектного менеджмента*

Мировой опыт развитых государств, в которых проектный менеджмент стал ключевой частью системы управленческой деятельности, свидетельствует о том, что его методологический инструментарий успешно используется не только в проектах, но и в операционных работах и в государственном управлении. Новые подходы, внедрение проектного менеджмента и принципов работы в команде уже доказали свою эффективность во многих проектно-ориентированных государствах.

Опыт Германии, Японии, Южной Кореи, Китая, США и других развитых стран свидетельствует о том, что система проектного менеджмента является мощным инструментом вывода экономик из кризисов, значительного снижения коррупционных рисков. Экономический эффект от внедрения проектного менеджмента оценивается экспертами в пределах 15–30 % [3].

Самым успешным примером внедрения проектного менеджмента в государственное управление является Великобритания. Родоначальником внедрения программ социальных преобразований был бывший премьер-министр Тони Блэр. В дальнейшем идея проектного менеджмента в государственном управлении была поддержана правительством Дэвида Кэмерона.

В 2011 году было создано Агентство по реализации национальных проектов, подотчётное напрямую Офису Премьер-министра Великобритании. Цель создания Агентства – поддержка реализации портфеля крупных государственных проектов. Согласно отчету 2015 года в портфеле Агентства находится 188 проектов, общий бюджет которых составляет свыше 489 млрд фунтов стерлингов. Длительность реализации портфеля – 40 лет. После проведения корректировки 21 крупного рискового проекта 18 из них вновь были включены в состав эффективных (проекты повышенного риска в части неэффективной реализации) [4].

В США к управлению проектами допускаются только те госслужащие, которые прошли обучение и получили соответствующие сертификаты по проектному менеджменту [5]. В Канаде функционирует Офис управления крупными государственными проектами, осуществляющий регулярный контроль со стороны государства [6]. В Сингапуре существует Центр управления государственными проектами Министерства финансов. Во Франции проектный менеджмент позволил повысить эффективность работы государственных учреждений. В Японии методология управления проектами и программами (P2M) была использована при разработке государственной стратегии социально-экономического развития страны. По данным Японской ассоциации проектного менеджмента (JPMF), все государственные инвестиционные проекты оцениваются и реализуются с помощью технологий проектного управления.

В Китае успехи в развитии экономики международные эксперты связывают с масштабным внедрением проектного менеджмента. Жесткие требования предъявляются к государственным служащим Китая, где в реализации проектов с участием государства должны быть задействованы только сертифицированные проектные менеджеры. В провинции Шанхай сформирован Исследовательский комитет проектного менеджмента. С 2005 года в этой сфере осуществляется программа масштабного развития проектного менеджмента [7]. В соответствии с ней обучение методам и технологиям управления проектами должны пройти 600 000 человек, 10 000 из них должны получить сертификацию PMP. Только до 2005 года обучение в КНР прошли 3000 человек, а степень PMP получили более 1200 специалистов. Анализируя успешные реформы экономики Китая, можно увидеть в них

---

---

явные признаки активного использования методов проектного управления во всех сферах жизнедеятельности.

В России, начиная с июня 2013 года, проводятся работы по внедрению проектного менеджмента в систему государственного управления, как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Федерации. Особого внимания заслуживает опыт пилотного внедрения проектного менеджмента в Белгородской области [8], которая стала в России школой передового опыта в этом вопросе. Кроме того, в России при Министерстве экономического развития с 2013 года действует Специализированный совет, который разработал методику внедрения проектного менеджмента в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации [9].

Россия, наш стратегический партнер, сделала в этом направлении самый серьезный шаг. 2 февраля 2016 года Первый вице-премьер РФ Игорь Шувалов предложил Минэкономразвитию работать в формате «проектного офиса» по формированию благоприятного бизнес-климата в России, что потребует перестройки работы аппарата министерства. При этом МЭР должно больше думать о конкретных шагах по развитию экономики, а не только заниматься анализом текущей ситуации и составлением новых макропрогнозов.

Как заявил И. Шувалов на коллегии министерства, в текущем году в рамках этого проектного офиса может быть запущено для начала 3–4 пилотных проекта. Среди них – упрощение и ускорение процедур получения бизнесом разрешений на строительство, экспортных таможенных процедур, регистрации собственности. Методы управления – от порученческих к проектным. И. Шувалов предложил чиновникам изменить стиль управления – не ждать поручений от вышестоящего руководства, чтобы потом отчитаться о выполнении, а думать как бизнес: формировать бизнес-планы и модели решения существующих проблем.

При этом, как считает первый вице-премьер, нужно сократить прямое общение чиновников с гражданами и максимально вывести все вопросы в электронный протокол, чтобы процедуры были прозрачными [12].

Система управления портфелями проекта на государственном уровне создана и функционирует в Катаре [2]. Достаточно много примеров удачного применения проектного управления имеется в Азербайджане [10].

В мировой практике при управлении государственными проектами успешно применяют три основных стандарта:

- американского Института управления проектами (PMI);
- Международной ассоциации управления проектами (IPMA);
- британского PRINCE2 (первые два присутствуют на рынке Казахстана).

Практика показала, что наиболее адаптированным стандартом проектного менеджмента в системе государственного управления является PRINCE2, который основан на семи принципах: постоянная оценка целесообразности, учет предыдущего опыта, определение роли, управление по стадиям, управление по исключениям, акцент на продуктах, адаптация [11].

#### *Состояние проектного менеджмента в Республике Казахстан*

Поставленная задача по вхождению Республики Казахстан в число 30 конкурентоспособных государств мира на фоне вызовов текущего времени актуализирует необходимость ускорения темпов институционализации проектного менеджмента в стране и внедрения этого прогрессивного инструмента во все сферы жизнедеятельности государства.

Импульсом к началу продвижения проектного менеджмента в Республике Казахстан послужило выступление Главы государства на Первом съезде инженеров еще в 1993 году. Обращаясь к представителям инженерного корпуса республики, он подчеркнул: «Хотелось бы обратить ваше внимание на одну важную сторону современного инженерного образования и деятельности. Я имею в виду тот аспект организации инженерного труда, который получил название «управление проектами», или «проектный менеджмент». Его особенность и преимущество в том, что он ориентирует на непрерывное отслеживание и инженерное сопровождение всего инвестиционного цикла от поиска до получения прибыли».

Однако действительный процесс институционализации проектного менеджмента в Казахстане начался в 2000-х годах, когда были созданы Казахстанская ассоциация управления проектами (КАУП) и Союз проектных менеджеров Республики Казахстан (СПМ РК). Обе организации видят свою главную задачу в развитии практик проектного управления в Казахстане.

С этой целью СПМ РК инициировал открытие в Казахстане академической подготовки по специальности «управление проектами» в магистратуре и докторантуре. Сегодня такое обучение ведется уже в четырех вузах Казахстана. К настоящему времени подготовлено около 150 магистров и два доктора PhD по данной специальности.

В 2010 году СПМ РК при поддержке проектного сообщества и партии «Нұр Отан» разработал Концепцию развития проектного менеджмента в Республике Казахстан на 2010–2020 годы.

Это позволило во втором десятилетии XXI века вывести значимость проектного управления на государственный уровень. В казахстанский портфель поддержки инновационной деятельности и развития предпринимательства были включены инструменты и меры, стимулирующие бизнес к применению этой технологии. Они присутствуют с 2012 года в государственной программе «Производительность 2020» и с 2015 года в единой программе поддержки и развития бизнеса (ЕППРБ) «Дорожная карта бизнеса 2020» (ДКБ 2020).

В Казахстанском институте развития индустрии с 2011 года действует Проектный офис по управлению государственными проектами, включенными в Карту индустриализации страны.

В 2012 году КазНИТУ им. К. И. Сатпаева был создан Международный центр проектного управления, который координирует процесс разработки обучающих программ для подготовки специалистов экономического и технического профиля, обеспечивая соответствие этих программ требованиям Института проектного управления – Project Management Institute, USA.

С 2013 года в Казахстанском центре государственно-частного партнёрства (КЦ ГЧП) функционирует департамент управления проектами, задача которого – аналитические исследования в этой сфере.

В Казахстане набирает силу тенденция обучения проектным практикам государственных служащих. Именно для этого создан Центр обучения проект-менеджменту Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, который нацелен на разработку соответствующих обучающих программ и их внедрение в практику обучения. Это очень большая и масштабная работа, которую Академия начала при поддержке проекта Европейского Союза, Регионального хаба в сфере государственной службы, Всемирного банка, группы Tony Blair Associates.

Обучение государственных служащих управлению проектами Академия начала с ноября 2014 года, системно подходя к этому вопросу. Прежде всего, был озвучен состав группы специалистов Центра обучения проект-менеджменту. Проведено 7 обучающих семинаров, в т.ч. 4 с участием международных экспертов, также специальные курсы повышения квалификации по обучению преподавателей (Training of Trainers) в одном из ведущих центров Великобритании. За счет средств и при поддержке Европейского Союза 7 членов Центра успешно сдали экзамен на международную сертификацию по стандарту PRINCE-2.

К настоящему времени Центр обучения проект-менеджменту заключил меморандумы о сотрудничестве с Агентством по реализации национальных проектов Великобритании (с 1 января 2016 года название агентства изменено на Infrastructure and Projects Authority), с Академией лидерства Правительства Великобритании и Саид бизнес-школой Оксфордского университета, а также с Ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ» (Россия), АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства».

Налажены контакты в области внедрения принципов проектного менеджмента в систему государственного управления с Всемирным банком; Tony Blair Associates (ТБА); Проектом ЕС «Региональное развитие Казахстана»; Союзом проектных менеджеров Республики Казахстан и др.

Кроме этого, по вопросам развития проектного менеджмента Академия тесно взаимодействует с Аналитическим центром при Правительстве РФ, AXELOS Global Best

---

---

Practice, SPOCE Project Management Ltd, Казахстанской ассоциацией управления проектами, Проектом Европейского Союза «Реформирование государственной службы Правительства Казахстана», Региональным хабом в сфере государственной службы.

Согласована с работодателями траектория учебной программы специальности «Менеджмент», в которую включены практико-ориентированные дисциплины, основанные на проектном менеджменте. К процессу обучения дисциплинам проектного менеджмента привлечены эксперты из АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства». Образовательные программы разработаны и внедрены в учебный процесс докторантуры, магистратуры, краткосрочных курсов повышения квалификации для государственных служащих корпуса «Б» и семинаров для государственных служащих корпуса «А». Разработаны темы магистерских диссертаций, ориентированных на решение проблем в проектном управлении. 12–14 мая 2015 года был проведен первый семинар для государственных служащих корпуса «А» на тему «Проект-менеджмент в государственном управлении», в котором приняли участие акимы городов и районов, председатели комитетов министерств, заведующие отделами Канцелярии Премьер-Министра.

Перед Центром обучения проект-менеджменту поставлена задача не только по обучению государственных служащих, но и по созданию пула экспертов, которые смогут проводить мониторинг проектов и консультировать администраторов программ, что даст мультипликативный эффект. На наш взгляд, внедрение проектного управления в деятельность государственных органов скажется на эффективности государственных программ и проектов.

Академия готова институционализировать проектное управление в Казахстане. Для решения данной задачи создан пул экспертов, которые смогут проводить мониторинг проектов и консультировать администраторов программ, что даст мультипликативный эффект и скажется на эффективности государственных программ и проектов.

Поистине знаковым событием для формирующегося в Казахстане проектного сообщества стало принятие в ноябре 2014 года по инициативе и при непосредственном участии СПМ РК национального стандарта СТ РК ИСО 21500-2014 – Руководство по управлению проектами, который введен в действие с 1 января 2016 года. Комитет технического регулирования и метрологии Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан (МИР РК) намерен и дальше работать по расширению линейки стандартов серии проектного управления.

Свой вклад в развитие проектного менеджмента в Казахстане вносят государственные институты развития. В 2013 и 2014 годах Казахстанским институтом стандартизации и сертификации Комитета технического регулирования и метрологии МИР РК была организована серия региональных семинаров на тему «Внедрение систем менеджмента качества на отечественных предприятиях». В восьми городах – Шымкент, Караганда, Усть-Каменогорск, Уральск, Астана, Алматы, Павлодар, Атырау – для бизнес-сообщества силами СПМ РК были прочитаны лекции о роли проектного менеджмента в современном мире, о методах, инструментах и стандартах проектного управления.

В мае 2014 года по запросу АО «Фонд развития предпринимательства «Даму» СПМ РК разработал учебно-методическое пособие «Управление проектами как инструмент развития компании» для действующих предпринимателей. В рамках проекта «Бизнес-советник 2» государственной программы «Дорожная карта бизнеса 2020» по данному пособию Фонд организовал в июле-декабре 2014 года во всех областях страны обучение управлению проектами 3 тысяч предпринимателей малого и среднего бизнеса, консолидировав в этих целях усилия ведущих тренинговых структур.

В 2015 году в рамках проекта «Сервисная поддержка» ЕППРБ «ДКБ 2020» СПМ РК по договору с Палатой предпринимателей г. Алматы оказал руководителям 128 компаний сферы малого и среднего бизнеса консультационные услуги по менеджменту, в том числе и по управлению проектами.

В текущем десятилетии проектный менеджмент достаточно активно внедряется в казахстанских компаниях, прежде всего, в крупных национальных, а также зарубежных и международных компаниях, работающих на территории нашей страны. Инструментарий управления проектами в этой среде стал восприниматься как жизненно необходимый. Задачи

проектного менеджмента привязываются к текущим процессам компаний, организационным структурам, стратегиям их развития. Увеличивается количество компаний, которые становятся проектно-ориентированными, занимаются повышением квалификации своих специалистов, внедряют корпоративные системы и открывают офисы управления проектами.

В соответствии с растущим спросом расширяется сеть организаций, проводящих краткосрочное обучение специалистов на семинарах. В частности, к настоящему времени только СПМ РК обучил управлению проектами более 5 тысяч человек. С учетом вклада в образовательный процесс других аналогичных структур эта цифра достигает 8 тысяч.

В Казахстане также постепенно увеличивается количество сертифицированных специалистов в области проектного управления. В частности, на 1 января 2016 года 89 казахстанских граждан являются обладателями международно признанного сертификата Project Management Professional (PMP) – Профessional управления проектами.

Институционализации проектного менеджмента в Казахстане содействуют также специализированные мероприятия, организуемые структурами проектного сообщества. Начиная с 2002 года в республике проведен ряд международных симпозиумов по управлению проектами. В 2009 и 2012 годах состоялись два международных форума «Управление проектами в Центральной Азии», инициатором и организатором которых стал Союз проектных менеджеров РК. Более того СПМ РК также проводил круглые столы, посвященные этой тематике.

Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан в апреле 2015 года организовала круглый стол на тему «Внедрение принципов проектного управления в государственных органах Республики Казахстан на основе международных стандартов» с приглашением представителей государственных структур.

Особо следует отметить инициативу Академии по проведению 27 ноября 2015 года I Международного конгресса проектных менеджеров на тему «Развитие проектного менеджмента: практика и перспективы». Вместе с Академией организаторами Конгресса стали «Казахстанский центр государственно-частного партнерства» и Союз проектных менеджеров Республики Казахстан. Мероприятие получило поддержку Проекта Европейского Союза «Реформа и модернизация государственной службы Правительства Казахстана».

В работе Конгресса приняли активное участие депутаты Парламента Республики Казахстан, ведущие эксперты международных организаций из России, США, Китая, Белоруссии, Нидерландов, представители центральных государственных органов, ответственные сотрудники национальных компаний «Астана ЭКСПО-2017», «Қазақстан темір жолы», «Қазақстан Ғарыш Сапары», НПП «Атамекен», АО «KEGOC», «Казпочта», «Астана Innovations» и др.

В рамках Конгресса были обсуждены актуальные вопросы развития и внедрения принципов проектного менеджмента в деятельность государственного, квазигосударственного и бизнес-секторов Республики Казахстан, международный опыт использования инструментов проектного менеджмента.

В ходе пленарной сессии зарубежные эксперты презентовали передовой опыт стран Европейского Союза, США, Китая, России и Великобритании по применению практик проектного менеджмента в системе государственного управления. В свою очередь, казахстанские спикеры акцентировали внимание на вопросах внедрения проектного подхода в управление государственными программами и проектами, а также на вопросах повышения инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности.

Также участники Конгресса подробно рассмотрели международные стандарты и методы их применения, IT-технологии сопровождения проектного менеджмента, вопросы управления трансформацией и изменениями в организации через призму проектного подхода, современные тренды в управлении проектами, практику обучения проектному менеджменту, основы эффективности проектного менеджмента в снижении коррупционных рисков.

Участники мероприятия были единодушны во мнении о необходимости и актуальности внедрения проектного менеджмента в систему государственного управления крупными государственными программами и проектами. При этом отмечалось, что государственные служащие должны знать британский стандарт PRINCE2, который позволяет успешно управлять государственными проектами и программами. По мнению выступавших, британский

---

---

опыт внедрения проектного менеджмента придаст дополнительный импульс созданию Международного финансового центра в г. Астане, основанного на английском праве.

Таким образом, сегодня можно утверждать, что Казахстан прочно занял лидирующую позицию в Центральной Азии по продвижению проектного менеджмента. Тем не менее здесь имеется целый ряд серьезных проблем. Активно иницируемая с начала 2000-х годов структурами гражданского общества, проектным сообществом, частным бизнесом, отдельными вузами институционализация проектного управления в Казахстане пока не нашла соответствующей законодательной поддержки.

Согласно отчетам Счетного комитета по контролю за исполнением республиканского бюджета имеет место недостаточность взаимосвязи стратегического и бюджетного планирования; при управлении государственными программами и проектами не применяются соответствующие стандарты. Вследствие этого государственные программы и проекты значительно чаще, чем проекты частного сектора, не достигают запланированных результатов в должном объеме.

Существующая в государстве система подготовки специалистов проектного управления (академическая и профессиональная) не сбалансирована с потребностями реальной экономики и частного бизнеса. Имеется острый дефицит профессионально сертифицированных специалистов.

Должность проектного менеджера отсутствует в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих Министерства труда и социальной защиты населения Казахстана.

Профессиональное развитие отечественных специалистов в сфере проектного менеджмента искусственно сдерживается обращением к услугам зарубежных специалистов. В то время как в Казахстане уже сформировался пул отечественных консультантов, экспертов, бизнес-тренеров, способных оказывать высококвалифицированные услуги в этом направлении.

Между компаниями, оказывающими консалтинговые и образовательные услуги в области проектного менеджмента, и аккредитованными международными организациями нет единой политики.

#### *Предложения по институционализации проектного менеджмента в Казахстане*

Представленный выше анализ позволяет сформулировать следующие основные предложения по дальнейшей институционализации проектного менеджмента в Казахстане:

- разработать государственную политику в области продвижения проектного менеджмента в Казахстане как инструмента осуществления Плана нации «100 конкретных шагов по реализации пяти институциональных реформ» Главы государства;
- создать при Правительстве Республики Казахстан Общественный совет по реализации государственной политики в области проектного менеджмента;
- рекомендовать региональным органам государственного управления изучить опыт применения проектного управления в Белгородской области Российской Федерации как инструмента управления проектами развития;
- принять закон РК об управлении проектами, программами и портфелями;
- обеспечить государственную поддержку продвижения в Казахстане национального стандарта СТ РК ISO 21500-2014 – Руководство по управлению проектами;
- Комитету технического регулирования и метрологии МИР РК осуществить гармонизацию национального стандарта с международным стандартом ISO 21504:2015 по управлению портфелем. Обеспечить гармонизацию с национальными стандартами последующих международных стандартов серии проектного управления;
- Министерству образования и науки РК совместно с заинтересованными министерствами сбалансировать количество грантов, выделяемых на академическую подготовку магистров и докторов по специальности «управление проектами» с потребностями государства, бизнеса и общества. Предусмотреть в рамках специальности «управление проектами» специализацию по коммерциализации научных исследований в рамках инновационных проектов;
- Министерству труда и социальной защиты населения РК в Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих включить

должности, связанные с управлением проектами, программами и портфелями;

- включить в перечень требований к занятию должностей государственных служащих требование знаний основ управления проектами;
- создать отечественную систему сертификации специалистов и компаний в области проектного управления;
- внедрить систему аккредитации организаций, обучающих управлению проектами специалистов государственного сектора.

С полной определенностью можно сказать, что весь этот комплекс предложений потребует скоординированных совместных усилий государства, бизнеса и проектного сообщества.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Новый стандарт ИСО по управлению проектами [электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iso.org/iso/ru/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref1662](http://www.iso.org/iso/ru/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1662).
- 2 Кармазина Л. И., Цеховой А. Ф., Некрасова Н. А. и др. Культура управления: Казахстан на международном пути к проектному и инновационному менеджменту // Успех. – 2014. – № 1–2 (81–82). – С. 48–51.
- 3 Управление проектами – это профессия: интервью с управляющим партнером и генеральным директором компании PM Expert Александром Кутузовым [электронный ресурс] // Business Excellence. – 2003 – № 2. – Режим доступа: <http://www.pmexpert.ru/press-center/publication/detail.php?ID=7177>.
- 4 Публикация компании «Проектные сервисы» [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmservices.ru/project-management-news/pravitelstvo-velikobritanii-predstavilo-otchyot-o-realizacii-portfelya-kрупных-gosudarstvennyh-proektov/>.
- 5 Материалы аппаратного совещания под руководством председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции Кожамжарова К. П. от 09.11.2015 [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://anticorruption.gov.kz/rus/infocentre/news/?cid=0&rid=10761>.
- 6 Материалы по результатам очередного заседания Совета по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации от 15 октября 2013 г. [электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/activity/sections/councilintrprojmanag/doc20131018\\_5](http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/activity/sections/councilintrprojmanag/doc20131018_5).
- 7 Китай берёт на вооружение управление проектами. 25 ноября 2005 г. [электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cnews.ru/news/2005/11/25/kitaj\\_beret\\_na\\_vooruzhenie\\_upravlenie\\_projektami\\_192210](http://www.cnews.ru/news/2005/11/25/kitaj_beret_na_vooruzhenie_upravlenie_projektami_192210).
- 8 Агентство стратегических инициатив «Опыт внедрения проектного управления на примере Белгородской области» [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.yarregion.ru/depts/der/Documents/%D0%98%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%A3.pdf>.
- 9 Совет по внедрению проектного управления [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/councilintrprojmanag/>
- 10 «По мере того, как азербайджанским компаниям будут требоваться всё более предсказуемые результаты, управление проектами будет становиться залогом успеха» [электронный ресурс] // Азербайджанский журнал о технике и технологиях «INFOCITY». – Режим доступа: <http://www.infocity.az/?p=14453#!prettyPhoto>
- 11 Инфотехника [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.isaudit.ru/prince2.html>
- 12 Сайт ТАСС Информационное агентство России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tass.ru/ekonomika/2634064>.

Дата поступления статьи в редакцию 24.02.2016