

МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ЖӘНЕ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТ PUBLIC ADMINISTRATION AND CIVIL SERVICE ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ: ОСОБЕННОСТИ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Бакытгуль ХАМБАР*	кандидат экономических наук, директор Секретариата по целям устойчивого развития АО «Институт экономических исследований», г. Нур-Султан, Республика Казахстан, 237809@gmail.com
Асель ТАСБАУОВА	ведущий эксперт Центра стратегического анализа АО «Институт экономических исследований», г. Нур-Султан, Республика Казахстан
Кымбат АХМЕТЖАНОВА	ведущий эксперт Центра стратегического анализа АО «Институт экономических исследований», г. Нур-Султан, Республика Казахстан

<https://doi.org/10.52123/1994-2370-2020-74-3-4-14>

УДК 323

МРНТИ 11.15.24

Аннотация. Успешность проводимой экономической политики в любой стране во многом зависит от эффективности инструментов стратегического планирования. Поэтому Президент Казахстана Касым-Жомарт Токаев уделит особое внимание инструментам системы государственного планирования в своем очередном Послании. Учитывая проблемы, связанные с большим количеством индикаторов существующих государственных программ, Президент поручил переходить на формат лаконичных национальных проектов, понятных всем гражданам. Представленная статья посвящена исследованию данного вопроса, в частности особенностям национальных проектов. В данной работе проводится сравнение национальных проектов с государственными программами. Авторами проанализированы содержания и основные особенности национальных проектов зарубежных стран. Также обоснована необходимость внедрения проектного управления для успешной реализации национальных проектов. На основе проведенного анализа сделан вывод о том, какими критериями должны обладать национальные проекты.

Ключевые слова: планирование, государственная программа, национальный проект, проектное управление.

JEL коды: P11, O21, O22, P41

Андатпа. Кез-келген елде жүрілетін экономикалық саясаттың нәтижелілігі стратегиялық жоспарлаудың тиімді құралдарына байланысты болады. Сондықтан да өзінің кезекті Жолдауында Қазақстан Президенті Қасым-Жомарт Тоқаев мемлекеттік жоспарлау жүйесінің құралдарына ерекше көңіл бөлді. Индикаторлары тым көп мемлекеттік бағдарламаларға байланысты туындайтын мәселелерді ескере келіп, Президент барлық азаматтарға түсінікті ықшам ұлттық жобаларға көшуді тапсырды. Ұсынылып отырған мақала осы сұрақты, оның ішінде ұлттық жобалардың ерекшелігін зерттеуге арналған. Бұл жұмыста ұлттық жобалар мен мемлекеттік бағдарламалар салыстырылған. Авторлар шет елдердегі ұлттық жобалардың мазмұндары мен негізгі ерекшеліктеріне талдау жасаған. Сонымен қатар ұлттық жобаларды табысты іске асыру мақсатында жобалық басқаруды енгізудің қажеттілігі дәлелденген. Жүргізілген талдау негізінде ұлттық жобалардың қандай шарттарға ие болу керектігі жөнінде қорытынды жасалған.

Түйін сөздер: жоспарлау, мемлекеттік бағдарлама, ұлттық жоба, жобалық басқару.

JEL кодтар: P11, O21, O22, P41

Abstract. The success of the economic policy pursued in any country largely depends on the effectiveness of strategic planning tools. Therefore, President of Kazakhstan Kassym-Jomart Tokayev paid special attention to the instruments of the state planning system in his next Address. Considering the problems associated with many indicators of existing state programs, the President instructed to switch to the format of laconic national projects, understandable to all citizens. The presented article is devoted to the study of this issue to the peculiarities of national

* Автор для корреспонденции: Б. Хамбар, 237809@gmail.com

projects. This article compares national projects with government programs. The authors analyzed the content and main features of national projects of foreign countries. In addition, the introduction of project management for the successful implementation of national projects is justified. Based on the analysis carried out, a conclusion was made about what criteria national projects should have.

Keywords: planning, state program, national project, project management.

JEL codes: P11, O21, O22, P41

В настоящее время достижение устойчивого развития – один из наиболее актуальных вызовов, стоящих перед всеми странами мира. Только устойчивое развитие может обеспечить экономический рост и одновременно сохранить ресурсную базу, защитить окружающую среду с учетом интересов всех заинтересованных сторон. При этом, важным инструментом обеспечения устойчивого развития является стратегическое планирование. Следовательно стратегическое планирование государства является важнейшим инструментом обеспечения благополучия граждан и качественного экономического роста в стране. В этой связи, в Казахстане особое внимание уделяется постоянному совершенствованию системы государственного планирования, которая призвана обеспечить не только реализацию долгосрочных крупномасштабных задач, но и увязку принимаемых решений в процессе государственного управления с ограниченными бюджетными ресурсами, и при этом обеспечивая взаимодействие государства, бизнеса и общества.

Становление Системы государственного планирования в Казахстане началось с разработки долгосрочной стратегии «Казахстан 2030» и формирования институциональной среды – Агентства по стратегическому планированию и реформам при Президенте РК в 1997 году. В ходе совершенствования системы государственного управления была сформирована нормативно-правовая и методологическая база государственного планирования, направленная на формирование эффективной системы, ориентированного на достижение стратегических целей и реализацию приоритетных задач социально-экономического развития страны.

Несмотря на постепенное совершенствование системы государственного планирования, в

обществе и в экспертных кругах обсуждаются проблемы, связанные с недостаточной эффективностью документов, а также растет запрос на результативность государственной политики. Поэтому сегодня происходит процесс переосмысления системы государственного планирования с учетом новых реалий и накопленного опыта. Об этом свидетельствуют поручения Главы государства о создании Агентства по стратегическому планированию и реформам при Президенте РК, также пересмотре отдельных подходов системы государственного планирования (Токаев, 2020).

Одной из основных проблем Системы государственного планирования Казахстана является ее загруженность документами, неэффективность межведомственного взаимодействия, слабое участие частного сектора и общественности в процессах. Зачастую большое количество документов приводит к дублированию задач и мер, увеличению отчетности госорганов, а также порождает непонимание мер государственной поддержки благополучателями. Вместе с тем разработка большого количества документов, а также постоянная их корректировка приводит к недоверию населения к деятельности госорганов. В этой связи возникает необходимость оптимизации документов Системы государственного планирования.

Как выше отмечалось, проблемы Системы государственного планирования также были подняты в рамках Послания Главы государства К.Токаева «Казахстан в новой реальности: время действий». Учитывая проблемы, связанные с наличием государственных программ с большим количеством показателей и индикаторов, Президент поручил переходить на формат лаконичных национальных проектов, понятных всем гражданам (Токаев, 2020).

При этом, следует отметить, пока не сформировано единое мнение о

формате национальных проектов, об их отличии от действующих программных документов.

Также необходимо отметить, что в современных науках еще не сформирована устойчивая теория национального проекта. Тем не менее, совершенствуется теория проекта и проектного управления.

Если говорить, о теоретических основах проектов и проектного управления, первые теории начали появляться еще в начале XX века. Одним из основоположников современной теории управления проектами считается американский инженер Генри Гант (Henry Gantt, 1861–1919) (*Киреев, 2009*). Генри Гант в 1910 году предложил новую технику календарного планирования с использованием горизонтальных диаграмм, которая стала одним из основных инструментов планирования. Диаграмма Ганта оказалась настолько серьезным аналитическим инструментом, что на протяжении почти 100 лет не претерпевал изменений. И только в 1990-х годах для более подробного описания зависимостей между задачами были добавлены связи.

Еще одним создателем классической теории является Анри Файоль (Henri Fayol, 1841–1925), который известен тем, что определил пять основных функций менеджмента, ставших основой управления проектами.

Всем известно, что слово «проект» произошло от слова «project». В словаре Wikipedia приводится следующий сюжет этимологии слова project. Слово «project» произошло от латинского слова «projectum», «projicere» (продвигать что-то вперед, заранее). В свою очередь, эти латинские слова раскладываются на две части «pro» — нечто, что происходит перед основным действием, и «jacere» — продвигать, бросать вперед. Таким образом, первоначально слово «project» означало нечто, что должно произойти перед самым действием и было эквивалентно слову план. В английском языке в 1950-х годах, после появления технологии проектного управления, слово «project» включило в себя и слово «object». В результате, слово «проект» стало объединять и план действия, и

само действие (*Происхождение (этимология) слова проект*).

В настоящее время принято два определения сути проекта. С одной стороны, проект понимается как план, призванный определить состояние будущего через конечный набор параметров и целей. С другой стороны, проект определяется как уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной управляемой деятельности с начальной и конечной датами. Проект принимается для достижения цели и соответствует конкретным требованиям, также включает ограничение сроков, стоимости и ресурсов (*Бычкова, 2008*).

Профессор Э.А. Уткин считает, что проект представляет собой определение цели, средств достижения цели, а также временных рамок и ресурсов для ее достижения (*Уткин, Кравченко (2002)*).

Таким образом, анализ теоретических основ проектов показывает, что проекты имеют три ограничивающих фактора: ресурсы, срок или продолжительность, результаты.

Тем не менее, в Казахстане все еще не сформированы методологические подходы определения национальных проектов. В этой связи, внедрение новых подходов реализации государственной политики, направленных на внедрение национальных проектов требует изучения мирового опыта.

Как показал зарубежный опыт, под национальным проектом часто имеются в виду национальные (государственные) планы, программы или стратегии. Однако, существуют принципиальные отличия между понятиями «проект» и «программа», важнейшим из которых является их масштаб.

Программа представляет собой несколько проектов, объединённых между собой одной целью. Сроки реализации программы – широкие, могут длиться в течение нескольких временных лагов. У проекта сроки реализации, как правило, определены жёстко.

Реализация проекта видится более простой, так как для успеха достаточно выполнить запланированные мероприятия к указанной дате. Программа же представляет собой лишь гипотезу (борьба с алкоголизмом или

наркоманией), которая должна найти своё подтверждение на практике. И не всегда успешная реализация взаимосвязанных проектов может привести к изменению состояния.

Также имеются отличия и по сложности воплощения в жизнь

поставленных задач. Реализация программы сложнее, чем выполнение проекта, так как все слагаемые задачи нуждаются в координации (Рисунок 1).

Программа	Проект
<p>Масштаб</p> <ul style="list-style-type: none"> Охватывает несколько направлений (проектов) 	<ul style="list-style-type: none"> Охватывает одно конкретное направление
<p>Процесс реализации</p> <ul style="list-style-type: none"> Сложный, требует межведомственного взаимодействия 	<ul style="list-style-type: none"> Расписан по шагам Использование проектных подходов
<p>Результат</p> <ul style="list-style-type: none"> Изменение состояния 	<ul style="list-style-type: none"> Выполнение мероприятий к определенным срокам
<p>Бюджет</p> <ul style="list-style-type: none"> Не обеспечена полным финансированием 	<ul style="list-style-type: none"> Обоснованное и утвержденное финансирование
<p>Сроки реализации</p> <ul style="list-style-type: none"> Длительные, реализуется в несколько этапов 	<ul style="list-style-type: none"> Конкретные (обычно краткосрочные на 1-3 года), определены жестко

Примечание: разработано авторами.

Рисунок 1 – Основные отличия между проектом и программой

В зарубежных странах часто в рамках стратегических и программных документов реализуются проекты, направленные на достижение конкретных результатов в той или иной сфере.

Так, например, в Сингапуре в ноябре 2019 года была принята Национальная стратегия искусственного интеллекта, которая является следующим ключевым рубежом на пути к умной нации Сингапура. В ней изложены планы по более широкому использованию технологий искусственного интеллекта для преобразования экономики страны, выходя за рамки простого внедрения технологий, к фундаментальному переосмыслению бизнес-моделей и внесению глубоких изменений для повышения производительности и создания новых областей роста (Веб-

сайт правительственного агентства Сингапура).

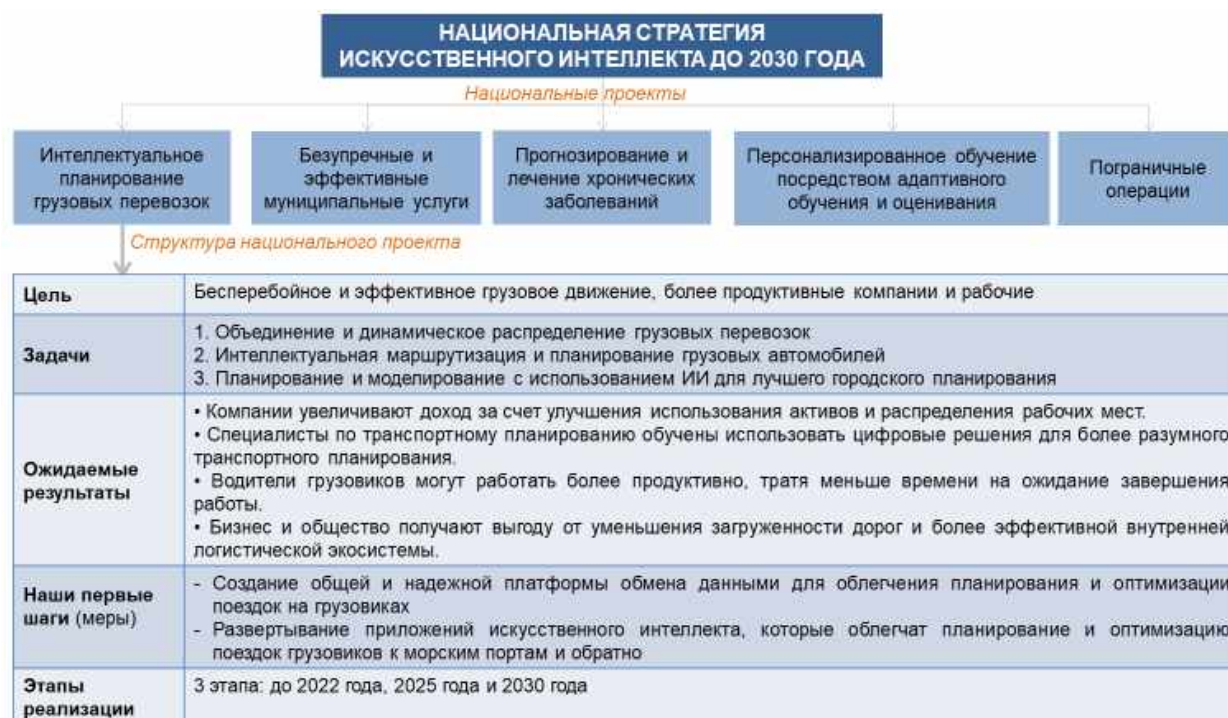
В рамках данной стратегии на данный момент определена реализация 5 национальных проектов искусственного интеллекта:

1. Интеллектуальное планирование грузовых перевозок
2. Безупречные и эффективные муниципальные услуги
3. Прогнозирование и лечение хронических заболеваний
4. Персонализированное обучение посредством адаптивного обучения и оценивания
5. Пограничные операции

Со временем и по мере возникновения новых актуальных вопросов в рамках данного стратегического документа могут быть предусмотрены новые национальные проекты.

В рамках каждого национального проекта приводятся следующие основные разделы: вызов и обоснование,

цель и задачи, ожидаемые результаты, мероприятия (Рисунок 2).



Примечание: разработано авторами на основе данных (Краткая версия Национальной стратегии искусственного интеллекта, 2019).

Рисунок 2 – Национальные проекты Сингапура

В качестве основных мероприятий в рамках национального проекта «Интеллектуальное планирование грузовых перевозок» приведены усиление потоков данных и взаимодействие между сторонами в экосистеме, чтобы создать основу для построения интеллектуальных приложений. Рассмотрение возможности создания общей и надежной платформы обмена данными для облегчения планирования и оптимизации поездок на грузовиках.

Сосредоточение первоначальных усилий на пилотировании и развертывании приложений искусственного интеллекта, которые облегчат планирование и оптимизацию поездок грузовиков к морским портам и обратно. В долгосрочной перспективе масштабирование развертывания интеллектуальных решений для планирования грузовых перевозок на воздушных и наземных станциях (Национальная стратегия

искусственного интеллекта, 2019). Таким образом, мы видим, что данный проект отличается от наших государственных программ, направленных на развитие цифровизации в стране тем, что в рамках национальных проектов рассматриваются более конкретные проекты. Данный пример очередной раз показывает, что одной из причин низкой эффективной реализации государственных программ с большим количеством мероприятий общего характера.

Анализ опыта *Великобритании* показывает, что их национальные планы отличаются наличием конкретных шагов реализации в самих документах и с указанием объемов инвестирования в разрезе отдельных конкретных проектов. Так, в Великобритании в настоящее время реализуется Национальный план развития инфраструктуры на 2016-2021 годы. Он обновляет и заменяет предыдущий Национальный план

развития инфраструктуры (далее – НПРИ), и в нем подробно описано распределение 483 млрд. фунтов стерлингов инвестиций в более чем 600 инфраструктурных проектов и программ во всех секторах Великобритании до 2020-2021 годов и далее.

Наряду с экономической инфраструктурой, этот план впервые включает разделы о том, как инфраструктура будет поддерживать крупномасштабные и восстановительные проекты жилищного строительства вместе с ключевой социальной инфраструктурой (школы, больницы и тюрьмы) в соответствии с обязательствами правительства в размере 100 млрд. фунтов стерлингов. НПРИ определяет, что и где будет построено.

Публикация первого в истории НПРИ в октябре 2010 г. и последующих обновлений обеспечила комплексную стратегию того, как правительство будет планировать, определять приоритеты, финансировать и реализовывать критически важные проекты и программы в ключевых секторах экономической инфраструктуры: (транспорт; энергия; связь; защита от наводнений; вода и отходы; наука).

В целом в инфраструктуру Великобритании было инвестировано более четверти триллиона фунтов стерлингов с 2010 года. Эти инвестиции вылились в существенную деятельность на местах. В настоящее время по стране завершено около 3000 индивидуальных проектов, в том числе десятки крупных дорожных и местных транспортных схем, реконструкция сотен железнодорожных станций и более 20 ГВт новых мощностей по производству электроэнергии. Более 3,5 миллионов помещений впервые получили доступ к сверхбыстрому широкополосному интернету, а более 175 000 домов лучше защищены от наводнений. Преобразующие проекты, такие как Crossrail и мост Mersey Gateway, находятся на стадии строительства (Национальный план развития

инфраструктуры на 2016-2021 гг., 2016).

Одним из основных разделов НПРИ является «Закладывание основ», в рамках которого описывается, какие Правительство предпринимает шаги для обеспечения успешного планирования инфраструктуры, определения приоритетов и финансирования как на следующие 5 лет в рамках НПРИ, так и на десятилетия вперед. Это в свою очередь:

- создание необходимой институциональной среды – два вновь созданных органа, Управление по инфраструктуре и проектам и независимую Национальную комиссию по инфраструктуре, которые будут дополнять друг друга для обеспечения комплексного подхода к инфраструктуре как в относительно краткосрочной перспективе (до 2020-2021 гг.), так и долгосрочной перспективе (до 2050 г.)

- определение правильных приоритетов – путем сосредоточения внимания на приоритетных инвестициях и основных ключевых проектах и программах в каждом секторе, которые обеспечивают общенациональную инфраструктуру, стимулируют рост и открывают частные инвестиции

- получение необходимых финансовых средств, при том, что около 50% инвестиций будут обеспечены за счет частных инвестиций, Правительство наряду со значительными государственными инвестициями, предпринимает шаги для выявления и поддержки источников частного финансирования (Рисунок 3).

Вторая глава «Источники финансирования» представляет собой перспективный взгляд на инвестиционные планы в государственном и частном секторах на общую сумму более 483 млрд. фунтов стерлингов (из которых 57,6 млрд. фунтов стерлингов приходится на социальную инфраструктуру), включая более 297 млрд. фунтов стерлингов на период до 2020-2021 годов.

Национальный план развития инфраструктуры на 2016-2021 годы	
Главы	Содержание
Закладывание основ	Описываются шаги для обеспечения успешного планирования инфраструктуры, определения приоритетов и финансирования как на следующие 5 лет в рамках НПРИ, так и на десятилетия вперед. Это означает: <ul style="list-style-type: none"> • создание правильной структуры • определение правильных приоритетов • получение необходимых финансовых средств
Источники финансирования	Описывает распределение общего финансирования по под направлениям, включая частные инвестиции
<ul style="list-style-type: none"> • Дороги • Железные дороги • Аэропорты и порты • Энергетика • Цифровая связь • Защита от наводнений • Вода и отходы • Наука и исследования • Жилье и восстановление • Социальная инфраструктура • Региональная инфраструктура 	В рамках данных направлений описывается на какие направления, меры и проекты Правительство инвестирует. К примеру: Описано как правительство обеспечивает крупномасштабное жилищное строительство и восстановление путем: продажи земли в государственном секторе, рассчитанной на 160 000 домов; принятие законодательства для пакета реформ планирования, направленных на развитие национального строительства; предоставление поддержки в размере 2 миллиардов фунтов стерлингов для разблокировки крупных сайтов; и создание новой инфраструктуры, такой как автомобильные и железнодорожные пути, для обеспечения роста жилищного строительства.
Качественная реализация и повышение эффективности	Подробно объясняются действия, предпринимаемые правительством для определения правильных проектов, улучшения процесса планирования и согласования, снижения затрат на инфраструктуру и создания более квалифицированной и производительной строительной отрасли.
Мониторинг и отчетность о прогрессе	Описывается, как правительство будет продолжать отслеживать прогресс в реализации НПРИ, используя информацию, предоставленную для поддержки министров, Управления по инфраструктуре и проектам и других госорганов в обеспечении того, чтобы приоритетные проекты и программы оставались на должном уровне

Примечание: разработано авторами

Рисунок 3 – Структура Национального плана развития инфраструктуры на 2016-2021 годы Великобритании

Следующие главы с третьей по тринадцатую описывают проекты, объемы финансирования и запланированные мероприятия в рамках различных поднаправлений.

В главе 14 «Качественная реализация и повышение эффективности» подробно объясняются действия, предпринимаемые правительством для определения правильных проектов, улучшения процесса планирования и согласования, снижения затрат на инфраструктуру и создания более квалифицированной и производительной строительной отрасли.

Следует отметить, в национальных планах Великобритании представляются основные механизмы мониторинга, тогда как в Казахстане применяется единый подход для всех документов системы государственного планирования. Так, в главе 15 «Мониторинг и отчетность о прогрессе» Национального плана развития инфраструктуры на 2016-2021 годы Великобритании описывается, как Правительство будет продолжать отслеживать прогресс в реализации НПРИ, используя информацию,

предоставленную для поддержки министров, Управления по инфраструктуре и проектам (далее – УИП) и других государственных органов в обеспечении того, чтобы приоритетные проекты и программы оставались на должном уровне.

Отчетность предоставляется по 5 ключевым направлениям:

- регулярные обновления инфраструктурного трубопровода
- основные этапы политики для улучшения инфраструктуры
- качественная реализация и повышение эффективности
- приоритетные этапы проектов программы
- крупные проекты в разработке

УИП ежегодно предоставляет обновленную информацию о прогрессе в реализации НПРИ, начиная с 2017 года (*Методические инструкции к Национальному плану развития инфраструктуры на 2016-2021 гг.*).

Кроме того, к НПРИ имеется приложение: Методы и источники для НПРИ на 2016-2021 годы. В нем приводится подробная информация о

методах и источниках, использованных для получения оценок, представленных в НПРИ на 2016-2021 годы (*Управление по инфраструктуре и проектам*). По-нашему мнению, применение подходов Великобритании по мониторингу и отчетности повысило бы эффективность процессов мониторинга и оценки в Казахстане.

Анализ действующей практики России стратегического планирования показал, что в *России* реализуются не только национальные проекты, но и федеральные проекты. По-нашему мнению, такая детализация позволит повысить прозрачность реализации проектов и обеспечить взаимоувязку стратегического и бюджетного планирования.

Группы	Национальные проекты	Федеральные проекты
Человеческий капитал	Здравоохранение	8
	Образование	10
	Культура	5
	Демография	3
Комфортная для жизни среда	Безопасные и качественные автомобильные дороги	4
	Жилье и городская среда	4
	Экология	11
Экономический рост	Наука	3
	Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы	5
	Цифровая экономика	6
	Производительность труда и поддержка занятости	3
	Международная кооперация и экспорт	5
	Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры	11

Примечание: разработано авторами на основе (*Национальные проекты: будущее России, 2019*).

Рисунок 4 – Национальные проекты Российской Федерации

В России в 2018 году указом Президента страны утверждены Национальные проекты, которые должны обеспечить прорывы в научно-технологическом и социально-экономическом развитии России, повысить уровень жизни каждого гражданина, а также создать возможности для его самореализации (*Национальные проекты: что это такое и как они изменяют Россию*).

Паспорта каждого стратегического направления утверждены на заседании президиума Совета при президенте по стратегическому развитию и национальным проектам.

По каждому национальному проекту определены сроки реализации, цели, целевые и дополнительные показатели, федеральные проекты, бюджет, ответственные лица (куратор, руководитель, администратор).

В рамках федеральных проектов определены цель, задачи и результаты.

Таким образом, переход к формату национальных проектов подразумевает внедрение проектных подходов в разработку и реализацию государственных программ.

В мировой практике существует множество примеров успешной организации координационных процессов с помощью внедрения проектного управления. В качестве успешных опытов функционирования проектного управления можно отметить Малайзию (PEMANDU) и Великобританию (Методология PRINCE2).

В *Малайзии* при Канцелярии премьер-министра 16 сентября 2009 года был официально учрежден Delivery Unit, представленный Группой по управлению эффективностью (PEMANDU). Главной целью PEMANDU является контроль и оценка прогресса, а также содействие в

реализации Программы государственного преобразования и Программы экономического преобразования министерствам и ведомствам.

Особенности функционирования Delivery Unit в Малайзии:

- Delivery Unit подотчетен Премьер-Министру;
- 40 высококвалифицированных государственных служащих;
- Ответственность за процесс выбора правительственных приоритетов;
- Мониторинг и поддержка внедрения 6 национальных приоритетов.

Программы экономического и государственного преобразования способствовали росту производительности и глобальной конкурентоспособности, также положительно сказались на позициях страны в международных рейтингах.

В Великобритании на национальном уровне принят британский стандарт проектного управления BS6070, в рамках которого применяется методология PRINCE2. Данная методология включает в себя подходы к менеджменту, контролю и организации проектов. PRINCE2 описывает процедуры для координации деятельности команды проекта при разработке и контроль над проектом, а также процедуры, которые используются при изменении проекта или если имеются существенные отклонения от первоначального плана. В методе каждый процесс определяется со своими основными входами и выходами, и с конкретными целями и мероприятиями, которые будут осуществляться, что дает автоматический контроль любых отклонений от плана. За счет разделения процессов на управляемые этапы, метод дает возможность эффективного управления ресурсами (PRINCE2).

Таким образом, внедрение проектного управления – это не просто инструмент для успешной реализации государственных инвестиционных проектов, это один из инструментов развития экономики страны, ее конкурентоспособности на мировой арене, повышения благополучия населения. Но вместе с тем, следует отметить, что государственная политика

и структура государственного управления в каждой из анализируемых стран различны, и естественно результативность принимаемых подходов не будет идентичной в анализируемых странах и в нашей стране.

В Казахстане попытки внедрения проектного управления осуществляются последние несколько лет. В настоящее время проектные офисы созданы при Канцелярии Премьер-министра РК, Академии государственного управления при Президенте РК и в некоторых государственных органах. При этом проектное управление недостаточно внедрено в систему государственного управления, и не показывает свою эффективность как в других зарубежных странах. Это в первую очередь связано с отсутствием понимания государственными служащими алгоритма работы при проектном управлении, отсутствием единых подходов и методологии, а также нехваткой кадров, обладающих знаниями и компетенциями в проектном управлении.

Выводы и рекомендации

Таким образом, внедрение национальных проектов, предполагающих использование методов проектного управления при их разработке и реализации, позволяют:

- ✓ повысить эффективность межведомственного взаимодействия;
- ✓ реализовать основной принцип устойчивого развития «никого не оставить в стороне», то есть привлечение всех стейкхолдеров (государство, бизнес, гражданское общество и население) к осуществлению государственной политики;
- ✓ учет и оценка всех рисков, а также эффективное своевременное управление ими;
- ✓ повысить качество экономического обоснования проектов, в частности оценки выгод и преимуществ, эффективности проекта.

При этом основными критериями национального проекта должны быть:

- получение конкретного результата в определенной отрасли. К примеру, государственная программа развития здравоохранения направлена

на решение всех проблемных вопросов отрасли (снижение младенческой и материнской смертностей, формирование здорового образа жизни, развитие медицинской науки, обеспечение квалифицированными кадрами и т.д.). Национальный проект должен быть направлен на достижение конкретного результата: к примеру, снижение онкологической заболеваемости или снижение суицида среди детей.

– наличие обоснованного и утвержденного финансирования. При реализации государственных программ часто вносятся коррективы в план финансирования, в связи с чем, в итоге многие меры остаются без финансирования, и первоначально

определенные результаты не достигаются в полном объеме. При разработке национального проекта должны быть определены конкретные финансовые ресурсы, которые будут обеспечены не только из средства государства, но и частного сектора.

– обеспечение участия всех заинтересованных на всех этапах национального проекта (от разработки до оценки).

– определение ответственных лиц, которые будут курировать национальный проект от начала до конца реализации.

– иметь конкретные сроки реализации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

PRINCE2. Материал из Википедии: <https://ru.wikipedia.org/wiki/PRINCE2#>.

Бычкова, Ю. В. (2008). Национальный проект как инструмент стратегического управления. Национальные интересы: приоритеты и безопасность, 3 (24), 51-61. <https://cyberleninka.ru/article/n/natsionalnyy-proekt-kak-instrument-strategicheskogo-upravleniya>

Веб-сайт правительственного агентства Сингапура. <https://www.smartnation.gov.sg/why-Smart-Nation/NationalAIStrategy>

Киреев, Н. (2009). История управления проектами. <http://www.microsoftproject.su/content/rus/205/2053-article.asp#:~:text=Project>

Краткая версия Национальной стратегии искусственного интеллекта. (2019). https://www.smartnation.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/national-ai-strategy-summary.pdf?sfvrsn=55179e0f_4

Методические инструкции к Национальному плану развития инфраструктуры на 2016-2021 гг. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/509925/NIDP_methodology_note.pdf

Национальная стратегия искусственного интеллекта. (2019). https://www.smartnation.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/national-ai-strategy.pdf?sfvrsn=2c3bd8e9_4

Национальные проекты: будущее России. (2019). <https://futurerussia.gov.ru/>

Национальные проекты: что это такое и как они изменят Россию. <https://mir24.tv/articles/16347766/nacionalnye-proekty-cto-eto-takoe-i-kak-oni-izmenyat-rossiyu>

Национальный план развития инфраструктуры на 2016-2021 гг. (2016) https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/520086/2904_569_nidp_deliveryplan.pdf

Происхождение (этимология) слова проект. <https://msd.com.ua/proektnyj-biznes/proisxozhdenie-etimologiya-slova-proekt/>

Токаев, К.К. (2020). Казахстан в новой реальности: время действий. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана.

Управление по инфраструктуре и проектам www.gov.uk/government/organisations/infrastructure-and-projects-au

Уткин, Э. А., Кравченко, В. П. (2002). Проект-менеджмент. М.: Теис, С. 14.

REFERENCES

PRINCE2. Material iz Vikipedii [Material from Wikipedia]: <https://ru.wikipedia.org/wiki/PRINCE2#>. (In Russian).

Bychkova, Yu. V. (2008). Natsional'nyi projekt kak instrument strategicheskogo upravleniya [National project as a strategic management tool]. Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' [National Interests: Priorities and Security], 3 (24), 51-61. <https://cyberleninka.ru/article/n/natsionalnyy-proekt-kak-instrument-strategicheskogo-upravleniya> (In Russian).

Veb-sait pravitel'stvennogo agentstva Singapura [The web site of the government Agency of Singapore]. <https://www.smartnation.gov.sg/why-Smart-Nation/NationalAIStrategy>

Kireev, N. (2009). Istoriya upravleniya projektami [The history of project management]. <http://www.microsoftproject.su/content/rus/205/2053-article.asp#:~:text=Project> (In Russian).

- Kratkaya versiya Natsional'noi strategii iskusstvennogo intellekta [National artificial intelligence strategy. Advancing our smart nation journey]. (2019). https://www.smartnation.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/national-ai-strategy-summary.pdf?sfvrsn=55179e0f_4
- Metodicheskie instruktsii k Natsional'nomu planu razvitiya infrastruktury na 2016-2021 gg. [Methods and sources for National Infrastructure Delivery Plan 2016-2021] https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/509925/NIDP_methodology_note.pdf
- Natsional'naya strategiya iskusstvennogo intellekta [National artificial intelligence strategy. Advancing our smart nation journey]. (2019). https://www.smartnation.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/national-ai-strategy.pdf?sfvrsn=2c3bd8e9_4
- Natsional'nye proekty: budushchee Rossii [National projects: the future of Russia]. (2019). <https://futuresrussia.gov.ru/> (In Russian).
- Natsional'nye proekty: chto eto takoe i kak oni izmenyat Rossiya [National projects: what they are and how they will change Russia] Национальные проекты: что это такое и как они изменят Россию. <https://mir24.tv/articles/16347766/nacionalnye-proekty-chto-eto-takoe-i-kak-oni-izmenyat-rossiyu> (In Russian).
- Natsional'nyi plan razvitiya infrastruktury na 2016-2021 gg. [National Infrastructure Delivery Plan 2016-2021] (2016) https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/520086/2904_569_nidp_deliveryplan.pdf
- Proiskhozhdenie (etimologiya) slova proekt [Origin (etymology) of the word project]. <https://msd.com.ua/proektnyi-biznes/proisxozhdenie-etimologiya-slova-proekt/>
- Tokayev, K.K. (2020). Kazakhstan v novoi real'nosti: vremya deistvii [Kazakhstan in a new reality: time for action]. Poslanie Glavy gosudarstva Kasym-Zhomarta Tokaeva narodu Kazakhstana [President of Kazakhstan Kassym-Jomart Tokayev's State of the Nation Address]. (In Russian).
- Upravlenie po infrastrukture i proektam [Infrastructure and Projects Authority] www.gov.uk/government/organisations/infrastructure-and-projects-au
- Utkin, E. A., Kravchenko, V. P. (2002). Proekt-menedzhment [Project-management]. M.: Теис, С. 14. (In Russian).

ҰЛТТЫҚ ЖОБАЛАР МЕМЛЕКЕТТІК САЯСАТТЫ ІСКЕ АСЫРУ ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ: ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ МЕН ШЕТЕЛДІК ТӘЖІРІБЕ

Бақытгүл ХАМБАР, экономика ғылымдарының кандидаты, «Экономикалық зерттеулер институты» АҚ Тұрақты даму мақсаттары жөніндегі хатшылық директоры, Нұр-Сұлтан қ., Қазақстан Республикасы, 237809@gmail.com.

Асель ТАСБАУОВА, «Экономикалық зерттеулер институты» АҚ Стратегиялық талдау орталығының жетекші сарапшысы, Нұр-Сұлтан қ., Қазақстан Республикасы.

Қымбат АХМЕТЖАНОВА, «Экономикалық зерттеулер институты» АҚ Стратегиялық талдау орталығының жетекші сарапшысы.

NATIONAL PROJECTS AS A TOOL FOR IMPLEMENTING STATE POLICY: FEATURES AND FOREIGN EXPERIENCE

Bakytgul KHAMBAR, candidate of Economic Sciences, Director of the Secretariat for Sustainable Development Goals of the Economic Research Institute, JSC, Nur-Sultan, Kazakhstan, 237809@gmail.com.

Assel TASSBAUOVA, Senior expert of the Center for Strategic analysis of the Economic Research Institute, JSC.

Kymbat AKHMETZHANOVA, Senior expert of the Center for Strategic analysis of the Economic Research Institute, JSC, Nur-Sultan, Kazakhstan.