

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Жамиля САРИЕВА* старший преподаватель филиала Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан по городу Шымкент, Шымкент, Казахстан, sarieva.80@mail.ru

DOI: 10.52123/1994-2370-2022-731
УДК 658.5.011
МРНТИ 06.71.02

Аннотация. В статье рассматривается выстраивание системы государственного управления на основе внедрения проектного менеджмента. Определены его роль, место и возможности применения с учетом системной специфики. Научная новизна исследования строится на выявлении и анализе вопросов, связанных с проектным менеджментом в государственном управлении. В данном исследовании применены методы: систематизации, обобщения, качественного, количественного и многокритериального анализа. Автором предложены мероприятия для эффективного использования проектного менеджмента в государственном управлении, среди которых выделим основные: повышение знаний сотрудников, совершенствование системы делопроизводства, нормативно-правовой базы, экспертная оценка проектов по пятикритериальной методике, где 1 критерий – экономическая и финансовая часть проекта; 2 критерий – социальная часть проекта; 3 критерий – политическая часть проекта; 4 критерий – культурная часть проекта; 5 критерий – экологическая часть проекта. Теоретическая и практическая значимость статьи заключается в предложенной методике оценки государственных проектов в государственном управлении, позволяет уточнить причины несостоятельности некоторых проектов, а также повысить качество государственного управления государственными проектами. Это дает возможность адаптировать предложенную методику к оценке конкретных государственных проектов.

Ключевые слова: Проектное управление, инвестиционная привлекательность, организационная структура, проект, проектный менеджмент, государственное управление, экспертная оценка, пятикритериальная методика.

JEL коды: E60, G30, H70.

Аңдатпа. Мақалада жобаларды басқаруды жүзеге асыру негізінде мемлекеттік басқару жүйесін құру қарастырылады. Мақалада жобалық менеджменттің мемлекеттік басқарудағы рөлі, орны және қолдану мүмкіндіктері айқындалады. Зерттеудің ғылыми жаңалығы мемлекеттік басқарудағы жобалық менеджментке қатысты қазіргі кездегі маңызды проблемаларды анықтау және талдау болып табылады. Бұл зерттеуде сапалық, сандық және көп критериялы талдау әдістері, сонымен қатар жүйелеу және жалпылау әдістері қолданылды. Мақаланы жазу кезінде біз әдістерді қолдандық: талдау, салыстыру. Автор мемлекеттік құрылымда жобаларды басқаруды тиімді пайдалану үшін қолайлы жағдайлар жасау жолдарын ұсынады, оның ішінде қызметкерлердің білімін арттыру, іс жүргізу жүйесін, нормативтік-құқықтық базаны жетілдіру, бес критерий бойынша жобаларды сараптау. Әдістемесі. 1 критерий – жобаның экономикалық және қаржылық бөлігі; 2-критерий – жобаның әлеуметтік бөлігі; 3-критерий – жобаның саяси бөлігі; 4-критерий – жобаның мәдени бөлігі; 5-критерий – жобаның экологиялық бөлігі. Зерттеудің негізгі қорытындысы – кейбір жобалардың сәтсіздікке ұшырау себептерін анықтауға, сондай-ақ деңгейді бағалау сапасын арттыруға мүмкіндік беретін мемлекеттік басқарудағы ең маңызды ғылыми тәсілдерді, әдістемелерді және үздік ұйымдастырушылық басқару тәжірибесін анықтау және пайдалану. мемлекеттік жобалар. Бұл ұсынылып отырған әдістемені нақты мемлекеттік жобаларды бағалауға бейімдеуге мүмкіндік береді.

Түйін сөздер: Жобаны басқару, инвестициялық тартымдылық, ұйымдық құрылым, жоба, жобаны басқару, мемлекеттік басқару, сараптамалық бағалау, бес критерий әдістемесі.

JEL кодтар: E60, G30, H70.

Abstract. The article deals with building a public administration system based on the implementation of project management. The article defines the role, place and possibilities of application of project management in public administration. The scientific novelty of the study lies in the identification and analysis of the most significant problems today related to project management in public administration. In this study, methods of qualitative, quantitative and multi-criteria analysis, as well as methods of systematization and generalization were used. When writing the article, we used methods: analysis, comparison. The author proposes ways to create favorable conditions for the effective use of project management in the state structure, among which are increasing the knowledge of employees, improving the office work system, the regulatory framework, and peer review of projects according to the five-criteria methodology. 1 criterion - economic and financial part of the project; 2nd criterion - the social part of the project; 3rd criterion - the political part of the project; 4th criterion - the cultural part of the project; Criterion 5 - the environmental part of the

* Автор для корреспонденции: Ж. Сариева, sarieva.80@mail.ru

project. The main conclusion of the study is the identification and use of the most significant scientific approaches, methodologies and best organizational management practices in public administration, which allows clarifying the reasons for the failure of some projects, as well as improving the quality of assessing the level of government projects. This makes it possible to adapt the proposed methodology to the evaluation of specific government projects.

Keywords: Project management, investment attractiveness, organizational structure, project, project management, public administration, expert assessment, five-criteria methodology.

JEL codes: E60, G30, H70.

Введение

Понимание значимости проектного менеджмента в Казахстане с каждым годом растёт. Это и правильно, так же Президент Республики Казахстан подчеркивает важность использования управления проектами в системе государственного управления в ежегодных Посланиях народу Казахстана.

Государственное управление в настоящее время выстроено в целостную систему, в которой все государственные проекты проходят этапы – от утверждения проекта до его реализации. Для того чтобы бюджетные средства использовались эффективно, необходимо внедрять инновационные инструменты, которые будут способствовать решению заданных целей по проекту.

Так, в этом ключе важно активно использовать проектное управление. В это же время применяемые государственные программы – это и есть проектное управление в госорганах. Нам также важно в статье показать национальную модель проектного менеджмента в Казахстане, а также обосновать важность внедрения проектного менеджмента в систему государственного управления, обозначить проблемы и пути их решения.

Важным остаётся внедрение национального стандарта СТ РК ISO 21500 «Руководство по управлению проектами». Оно способствовало внедрению проектного менеджмента в различные отрасли Казахстана.

К основным предпосылкам применения проектного менеджмента в работе госорганов можем отнести:

- несовершенство систем связи между обществом и государством;
- неопределенность конкретных целей и задач по проекту (*Есберген и др., 2019*);
- принятие важных управленческих решений относительно проекта (*Митрофанова и др., 2022; Бобрышев и*

др., 2021);

- не применение возможных рисков по проекту (*Прилипухина, 2021*);
- повышение качества работы по выполнению проекта (*Измайлов, 2020*);
- планирование и сроки проекта с учетом корректив (*Бирюков и др., 2020*);
- неэффективность распределения обязанностей;
- информация по проекту не ясна, нет конкретных ответственных лиц или исполнителей (*Барабанищикова, 2021*);
- непрофессионализм кадров;
- сроки по проектам не соблюдаются (*Павкина, 2019*);
- некоторые проекты, на которые затрагиваются немалые средства, не реализованы или не находят своего применения (*Пожидаева и др., 2018*);
- использование устаревших инструментов управления.

Итак, по нашему мнению, среди мероприятий, которые следует проводить для более успешного внедрения проектного менеджмента в госорганы, можно выделить:

- учитывать цель каждого проекта, а также важным остаётся понимание того, в чьих интересах осуществляется его действие;
- не стоит привязывать проект только к экономической составляющей, также важно, чтобы он был разработан в комплексе с использованием трёх правил: обладать экономической, социальной и политической эффективностью;
- применять предложенную методику оценки проекта путем размещения информации на сайтах госорганов;
- не нужно применять стандарт ISO 21500 повсеместно;
- необходимо повышать профессиональную компетентность государственных служащих;
- уделить внимание делопроизводству, выстроить систему документооборота таким образом, чтобы она отвечала требованиям конкретного

проекта;

- информирование о проектах, с указанием положительных и отрицательных сторон их выполнения;

- приглашение экспертов по проектам для того, чтобы исключить ошибки и недочёты по его исполнению;

- распределение обязанностей и назначение ответственных по проекту (с учетом личностной и профессиональной компетентности);

- сбор статистических данных в сфере проектного управления. Проектное управление – это своего рода трансформация аппарата государственного управления, способная оперативно и адекватно отвечать на вопросы времени.

Материалы и методы

В данном исследовании применены методы: систематизации, обобщения, качественного, количественного и многокритериального анализа.

Результаты (классификация)

Проектный менеджмент – это много возможностей, однако очень явная проблема – это недостаток профессионалов в данной области, их компетентности, поэтому даже самые успешные проекты становятся нереализованными.

Получить реальные данные от экспертов для принятия решения по проекту возможно при условии, если оценка каждым экспертом будет достоверной и актуальной.

Так важно соблюдать все этапы оценки по предлагаемой нами методике.

Возьмём пример – проект «А» благоустройство города - детский парк развлечений «Вокруг света» (далее проект «А»).

Этап 1. Оценка экспертом. Идея проекта.

На данном этапе мы – отдаём проект эксперту по направлению и ждём экспертное заключение по принятию проекта. После этого мы на сайте администрации города размещаем карточку проекта. В карточке проекта представлена детальная информация по проекту, обязательное условие – 3Д визуализация по проекту. Вся информация публикуется за 30 дней до

момента рассмотрения проекта госорганом. Далее - проводим голосование среди населения города о том нужен ли им данный проект.

Это важная часть оценки проекта. По результатам этапа 1 выносят решение: либо о принятии проекта, либо нет. К примеру, голосование показало, что проект населению не нужен – более 80% проголосовавших были против. Общественное мнение важно, по этой причине важно качественная презентация проекта. Далее подписывают устав проекта и набирают команду исполнителей, определяют спонсоров.

Этап 2. Оценка экспертом. Сам проект. Эксперт принимает решение о важности рассмотрения вопросов экономического, политического, экологического, культурного, социального характера в ходе оценки проекта. Он согласно заданному критерию оценки определяет состоятельность проекта, после – им проводится сама оценка и только на основе результатов оценки принимает решение.

Этап 3. Документальное оформление проекта. Регламентация нормативно-правовой базы по проекту. И только на основе результатов оценки принимается решение по проекту.

Предлагаем организовать работу действующих проектных офисов, занимающихся государственными проектами. В состав Департамента будут входить эксперты по направлению. Все проекты будут направляться в данный Департамент. Также он будет наделен полномочиями по разработке нормативного законодательства в заданной сфере.

Регулирование отдельных аспектов проектной деятельности Департаментом:

- работа экспертных групп;
- разработка методик и регламентов по оценке и управлению проектами;
- составление ежегодного плана работы по конкретным исполнителям;
- принятие актов по своей деятельности;
- готовит методические рекомендации по управлению проектной деятельностью;
- он: Центральный проектный офис в области управления проектами;

- имеет возможность развития компетенции участников проектного менеджмента, также с помощью обучения;

- осуществляет функции по реализации единой государственной политики в сфере государственного управления.

Работа Департамента строится таким образом – 1 раз месяц проводится совещание-сбор по вопросам работы данного органа, с вынесением предложений по улучшению его работы. Раз в неделю (пятница) проводится совещание, на котором обсуждаются вопросы принятия или не принятия данного проекта. Основные замечания по проектам также озвучиваются. Повестка дня обозначает определенные вопросы к рассмотрению, в случае необходимости в протокол заседаний Департамента вносятся замечания и коррективы.

С целью повышения квалификации экспертов ежегодно направляют на курсы повышения квалификации. Важным считаем проведение практических семинаров, которые также важны для работы экспертной группы по проекту.

Требование к эксперту, который будет проводить оценку проекта:

- компетентность в заданной области, подтвержденная квалификацией и уровнем образования по направлению;

- ввиду отсутствия единой методологии проведения экспертизы проектов – разработать авторские методики оценки проекта;

- важна объективность в принятии решения – из-за различных точек зрения;

- индивидуальный подход к каждому проекту и его оценке;

- понимание специфики большинства видов объектов оценки;

- умение кратко, ясно и аргументированно доводить до исполнителя замечания по проекту;

- соблюдение принципа объективности и независимости;

- соблюдение этических норм и правил в поведении;

- профессиональная позиция эксперта;

- способность к карьерному росту, высокая обучаемость и желание развиваться в заданном направлении.

Основная работа экспертной группы Департамента будет строиться на методике оценки государственных проектов.

Мы предлагаем методику оценки государственных проектов. Наша методика рассчитана на индивидуальную оценку Экспертом, который анализирует основные точки, указывает для них допущения и риски, после чего высказывает предположение по результатам оценки.

Предлагаемый список критериев мы считаем следующий:

Итак, для оценки проектов в государственном управлении предлагается два этапа с использованием пяти критериальной шкалы оценивания каждого этапа выполнения проекта, по данной шкале:

0 баллов – проект не нужен, содержание не соответствует актуальности для бенефициаров;

10 баллов – проект не утверждается, он направляется на доработку;

20 баллов – проект утверждается, но с небольшими правками, лучше передать на доработку;

30 баллов – проект полностью соответствует, правки вносить не нужно.

1 критерий – экономическая целесообразность проекта;

2 критерий – социальный эффект;

3 критерий – связь проекта с политической выгодой;

4 критерий – культурное воздействие проекта;

5 критерий – экологическое воздействие проекта.

Предлагаем структуру проекта строить на основе заданных критериев, обозначив их по разделам – всего у нас будет пять разделов:

Раздел 1 – экономический;

Раздел 2 – социальный;

Раздел 3 – политический;

Раздел 4 – культурный;

Раздел 5 – экологический.

Соответственно приглашение экспертов по заданным критериям очевидно. Очень нам близок опыт Канады, которые выстраивают проекты в государственном секторе по направлениям – например, экологические проекты, технологические или социальные.

Также важно привлекать к связанным с информационными проектному менеджменту в технологиями. государственном секторе компании,

Таблица 1 - Результат ранжирования основных критериев оценки государственного проекта «А» экспертами по направлению

Оценка государственным служащим предложенных проектов	1 критерий	2 критерий	3 критерий	4 критерий	5 критерий	Средний балл
Эксперт 1	30	20	20	30	10	22
Эксперт 2	30	20	10	20	30	22
Эксперт 3	30	20	10	10	10	16
Эксперт 4	10	10	10	0	0	6
Эксперт 5	20	10	10	10	10	12

В итоге, по заданным критериям оценки проекта «А» если проект набрал 22 баллов и более, то данный проект утверждается.

Итак, если проект набрал в среднем от 18 до 22 баллов, то проект пересматривается и в него вносятся основные правки и даются рекомендации экспертами.

Наш проект «А» – детский парк развлечений. Концепция парка – это место отдыха для детей и взрослых. В данном парке будут располагаться помимо развлечений площадки для спорта – это и футбольное поле, волейбольное поле, баскетбольное поле. Так же - открытая спортивная площадка «Молодое поколение». Тут будут размещаться уличные тренажеры. Данное направление – «спорт для молодежи» - дает основание полагать, что большое количество людей будут привлечены к систематическому занятию физкультурой и спортом. В летний период в парке будут проводиться бесплатные занятия йогой и шейпингом, в основном в утренние часы, в выходные дни. Так, проект, по итогам оценки, набрал в среднем 73 балла. Каждый из экспертов даст собственные рекомендации по каждому заданному критерию оценки. Для оценки проекта мы предлагаем привлекать до 5 экспертов по направлению, для того чтобы получить объективную оценку. Обязательное условие - это анонимность исполнителя проекта.

Срок нашего проекта «А» от

момента принятия решения о формализации с января 2022 г. – май 2023 г.

Любой из этапов мы начинаем с оценки плана управления проектом, его актуализация и пересмотр - обновляется каждые 14 дней. Контрольные точки проекта не должны нарушаться.

Мы, считаем, что, отсутствие оценочной системы проекта, а также отсутствие фиксации соглашений о проекте и игнорирование контрольных сроков по исполнению и реализации, является одной из причин того, что возникают проблемы при реализации проектов.

К примеру, проект набрал менее 60 баллов, то проект не утверждается, корректируется или отправляется на полную доработку.

В нашем примере проект «А» некоторые из экспертов оценили меньше 60 баллов, они считают, что тот или иной раздел проекта не совершенен и его стоит доработать. В листе замечаний эксперт подробно описывает, какие доработки стоит сделать по данному проекту. Если любым из экспертов проект оценивается менее 60 баллов, то стоит его доработать по замечаниям.

Для удобства каждый проект шифруется, эксперт, который оценивает проект, не будет знать его исполнителя. Применение предлагаемой оценки проектов, реализуемых за счет бюджетных средств государственными органам, что дает основание выделить точные шаги для последовательного

внедрения проектного подхода в системе менеджмента в государственном управлении, независимой оценки проектов экспертами, анонимность исполнителей. За счет предложенных критериев мы сможем решить следующие задачи:

- во-первых, вопросы с финансированием проекта, как и за счет каких средств он будет реализован, будут ли привлекаться спонсоры и на каких условиях;

- во-вторых, как данный проект повлияет на экономику города и страны в целом, какие задачи будут решены (*Есбергген и др., 2019*);

- в-третьих проводить социальные опросы о необходимости принятия данного проекта, выяснять потребность населения в данном проекте;

- в-четвертых, экспертная оценка каждого проекта позволит решить вопросы экологической безопасности, как проект может улучшить снизить экологический след;

- в-пятых, заблаговременное получение экспертных оценок для оценки рисков позволит провести дополнительные мероприятия и расчёты по каждому проекту.

Обсуждение и выводы

Подводя итоги изложенного, можно сказать, что проектирование – это - современные вызовы развития, которые требуют дополнительного внимания руководства, чтобы они были внедрены в практику проектного менеджмента в государственном управлении и требуют соответствующих условий для реализации предложенных проектов. Как было отмечено нами для того, чтобы выстроить эффективную деятельность по государственным проектам, важно формировать соответствующие организационные механизмы, которые не могут быть применены без особого изменения нормативной базы. Важно осуществлять как управление работой проектного менеджера непосредственно высшим руководством, в то же время без дублирования функций всеми структурными подразделениями. В результате развития проектного менеджмента в Казахстане обязательно должно сформироваться осознанное

понимание необходимости проектного подхода для госорганов. Таким образом, разработка проектного подхода в настоящее время занимает важную роль в государственном управлении, это и решает множество экономических и управленческих проблем. Внедрение структуры проектного менеджмента в систему управления государственными проектами – это существенное изменение работы государственного органа, что в свою очередь связано с различными рисками. Проектный менеджмент значительно повышает потенциал государственного органа и доверие населения к руководству страны. Таким образом, для развития проектной деятельности следует выделить практические шаги для последовательного внедрения проектного менеджмента в государственном управлении.

Из всего вышесказанного делаем следующие выводы.

Среди вопросов, которые возникают в правительстве РК при использовании государственными органами проектного менеджмента, часто эксперты называют следующие:

- сроки проектов постоянно нарушаются по неясным причинам (*Кошкароев, 2019*);

- реализуются проекты, о которых мало знает население территорий, голосование по проекту не проводилось (*Измайлов, 2020*);

- проекты редактируются часто, и руководители подразделений по направлению, не участвуют в контроле этого процесса;

- приходится прилагать постоянные усилия для обеспечения выделения ресурсов, зачастую из-за некачественного обоснования состава проектной команды и объемов финансирования мероприятий;

- информация о проектах отсутствует на сайте госоргана;

- показатели лишены смысла управленческого характера, поскольку не предусмотрена ответственность лиц, ответственных за недостижение целевых значений, а также, при рассмотрении проекта, не вносятся в него правки, согласно обозначенным экспертом замечаниям;

- выполняются не те проекты, которые нужны населению региона;
- отсутствие базы практики внедрения похожих проектов;
- проект не доводят до завершения;
- не проводится экспертная оценка по каждому проекту;
- отсутствие критериальной оценки проекта;
- часть проектов, на которых затрачено большое количество средств, прекращается до получения необходимых результатов, или проекты, уже разработанные, «складываются» на полку и не реализуются;
- слишком много изменений по проекту – лучше ввести новый;
- в проектах не предусматривается увязка целевых показателей и выбранной технологии, механизма и инструмента их достижения;
- низкий уровень окупаемости проектов;
- низкая степень самостоятельности при подготовке

проектов;

- нехватка необходимой информации об успешно выполненных проектах в соседних городах и селах;

- сотрудники, занимающиеся проектной деятельностью, очень загружены.

В заключении отметим следующее: задачи, поставленные выше, были решены: научные подходы, методологию и лучшую организационную практику менеджмента в государственном управлении, что позволяет уточнить о причинах несостоятельности некоторых проектов, а также повысить качество оценки уровня государственных проектов. Это дает возможность адаптировать предложенную методику к оценке конкретных государственных проектов. Предлагается организовать работу Департамента проектного управления государственными проектами. В состав Департамента будут входить эксперты по направлению. Все проекты будут направляться в данный Департамент.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Барабанщикова, А.И. (2021). Внедрение проектного менеджмента в органах государственной власти. В сборнике: *Гуманитарное знание. Гуманитарные основания естественных и технических наук. Управление проектами устойчивого развития социально-экономических систем России. Сборник научных статей на основе материалов научно-практической конференции. Сер. "Научные горизонты"*. Отв. редактор В.А. Золотухин. С. 3-10.
- Бирюков, А.П., Брикошина, И.С., Гусева, М.Н., Елькина, Д.А., Михалевич, Л.Ю. (2020). Актуальные аспекты логистического менеджмента предприятия в контексте проектного управления. *Экономика и предпринимательство*. 3 (116). С. 953-957.
- Бобрышев, А.Н., Агафонова, Н.П. (2021). Управление рисками в системе проектного менеджмента. *На страже экономики*. 4(19). С. 8-17.
- Есберген, Р., Қуанжанова, Қ., Мусиралина, Б., Сұлтанбеков, А. (2019). Мемлекеттік басқару және мемлекеттік қызмет. *Қазақстанның мемлекеттік басқару жүйесіндегі жобалық менеджмент («Ақтөбе - адалдық алаңы» жобалық офісі мысалында)*. № 2(69). С. 9-17.
- Есберген, Р.А., Сайымова, М.Д., Молдабекова, Г.Б. (2019). Особенности проектного менеджмента в системе государственного управления Казахстана. *Статистика, учет и аудит*. 1 (72). С. 113-118.
- Измайлов, М.К. (2020). Место и роль проектной деятельности в системе производственного менеджмента предприятия. *Бизнес и дизайн ревю*. 3(19). С. 2.
- Кокшаров, А.Р. (2019). Актуальные проблемы проектного менеджмента. *Лидерство и менеджмент*. Т.6. № 4. С. 375-384.
- Митрофанова, Я.С., Буренина, В.И. (2022). Цифровая трансформация в государственном управлении: проектный менеджмент на основе нормативного регулирования. *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*. Т. 2. 1 (49). С. 83-91.
- Островская, Н.В., Барыкин, С.Е., Бутова, А.Ю. (2020). Цифровизация проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении России. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. Т.11. 2. С. 206-215.
- Павкина, Ю.В. (2019). Преимущества и недостатки внедрения технологий проектного менеджмента в субъектах малого и среднего предпринимательства. В сборнике: *Взгляд молодых ученых на*

- проблемы устойчивого развития. Сборник научных статей по результатам IV Международного конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития. С. 45-49.
- Пожидаева, А.Д., Яковенко, А.В. (2018). Применение современных методов консультирования в проектном менеджменте. *Аллея науки*. Т.6. 5(21). С.159-162.
- Прилипухина М.Е. (2021). Проблемы современного проектного менеджмента в государственном управлении. В сборнике: *Проблемы экономики и управления: социокультурные, правовые и организационные аспекты. Сборник статей магистрантов и преподавателей КузГТУ*. Кемерово. С. 123-127.

REFERENCES

- Barabanshchikova, A.I. (2021). Vnedrenie proektnogo menedzhmenta v organakh gosudarstvennoi vlasti. V sbornike: *Gumanitarnoe znanie. Gumanitarnye osnovaniya estestvennykh i tekhnicheskikh nauk. Upravlenie proektami ustoichivogo razvitiya sotsial'no-ekonomicheskikh sistem Rossii. Sbornik nauchnykh statei na osnove materialov nauchno-prakticheskoi konferentsii. Ser. "Nauchnye gorizonty"*. Otv. redaktor V.A. Zolotukhin. S. 3-10. (In Russian).
- Biryukov, A.P., Brikoshina, I.S., Guseva, M.N., El'kina, D.A., Mikhalevich, L.Yu. (2020). Aktual'nye aspekty logisticheskogo menedzhmenta predpriyatiya v kontekste proektnogo upravleniya. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 3 (116). S. 953-957. (In Russian).
- Bobryshev, A.N., Agafonova, N.P. (2021). Upravlenie riskami v sisteme proektnogo menedzhmenta. *Na strazhe ekonomiki*. 4(19). S. 8-17. (In Russian).
- Esbergen, R., Kuanzhanova, K., Musiralina, B., Sultanbekov, A. (2019). Memlekettik baskaru zhane memlekettik kyzmet. *Kazakstannyn memlekettik baskaru zhyiesindegi zhobalyk menedzhment («Aktobe - adaldyr alany» zhobalyr ofisi mysalynda)*. № 2(69). S. 9-17. (In Kazakh).
- Esbergen, R.A., Saiymova, M.D., Moldabekova, G.B. (2019). Osobennosti proektnogo menedzhmenta v sisteme gosudarstvennogo upravleniya Kazakhstana. *Statistika, uchet i audit*. 1 (72). S. 113-118. (In Russian).
- Izmailov, M.K. (2020). Mesto i rol' proektnoi deyatel'nosti v sisteme proizvodstvennogo menedzhmenta predpriyatiya. *Biznes i dizain revyu*. 3(19). S. 2. (In Russian).
- Koksharov, A.R. (2019). Aktual'nye problemy proektnogo menedzhmenta. *Liderstvo i menedzhment*. Т.6. № 4. S. 375-384. (In Russian).
- Mitrofanova, Ya.S., Burenina, V.I. (2022). Tsifrovaya transformatsiya v gosudarstvennom upravlenii: proektnyi menedzhment na osnove normativnogo regulirovaniya. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva*. Т. 2. 1 (49). S. 83-91. (In Russian).
- Ostrovskaya, N.V., Barykin, S.E., Burova, A.Yu. (2020). Tsifrovizatsiya proektnogo menedzhmenta v gosudarstvennom i munitsipal'nom upravlenii Rossii. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment*. Т.11. 2. S. 206-215. (In Russian).
- Pavkina, Yu.V. (2019). Preimushchestva i nedostatki vnedreniya tekhnologii proektnogo menedzhmenta v sub"ektakh malogo i srednego predprinimatel'stva. V sbornike: *Vzglyad molodykh uchenykh na problemy ustoichivogo razvitiya. Sbornik nauchnykh statei po rezul'tatam IV Mezhdunarodnogo kongressa molodykh uchenykh po problemam ustoichivogo razvitiya*. S. 45-49. (In Russian).
- Pozhidaeva, A.D., Yakovenko, A.V. (2018). Primenenie sovremennykh metodov konsul'tirovaniya v proektnom menedzhmente. *Alleya nauki*. Т.6. 5(21). S.159-162. (In Russian).
- Prilipukhina M.E. (2021). Problemy sovremennogo proektnogo menedzhmenta v gosudarstvennom upravlenii. V sbornike: *Problemy ekonomiki i upravleniya: sotsiokul'turnye, pravovye i organizatsionnye aspekty. Sbornik statei magistrantov i prepodavatelei KuzGTU*. Кемерово. С. 123-127. (In Russian).

МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДАҒЫ ЖОБАЛАРДЫ БАСҚАРУ: МӘСЕЛЕЛІРІ МЕН ШЕШІМДЕРІ

Жамиля САРИЕВА, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының Шымкент қаласы бойынша филиалының аға оқытушысы, Шымкент, Қазақстан, sarieva.80@mail.ru

PROJECT MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Zhamilya SARIEVA, Senior lecturer at the branch of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan in Shymkent, Shymkent, Kazakhstan, sarieva.80@mail.ru