

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

**Институт управления**

на правах рукописи

**Агибаев Ержан Нурбекович**

**РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССА ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА:  
ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД**

Образовательная программа магистратуры «7М04106 – Экономика»  
по направлению подготовки «7М041 – Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание степени магистра бизнеса и управления

Научный руководитель \_\_\_\_\_ Дуламбаева Р.Т.,  
доктор экономических наук

Проект допущен к защите: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 г.

Директор Института управления \_\_\_\_\_ Гаипов З.С.,  
доктор политических наук

**Астана, 2024**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.....</b>	<b>3</b>
<b>ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....</b>	<b>4</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ</b>	
<b>Глава 1 Теоретические основы процесса диверсификации в контексте проектного управления.....</b>	<b>9</b>
1.1 Развитие процесса диверсификации в регионе проектным путем...	9
1.2 Международный опыт диверсификации и внедрения проектного управления.....	19
<b>Глава 2 Анализ развития процессов диверсификации регионов страны.....</b>	<b>27</b>
2.1 Факторы процесса диверсификации.....	27
2.2 Региональное инновационное развитие, как фактор диверсификации экономики.....	33
2.3 Развитие потенциала машиностроения, как драйвера диверсификации региона.....	39
<b>Глава 3 Основные рекомендации по совершенствованию процесса диверсификации региона на основе развития проектного подхода.....</b>	<b>45</b>
3.1 Совершенствованию процесса диверсификации региона за счет развития высокопередельного производства.....	45
3.2 Матричная проектная архитектура, как инструмент проектного подхода.....	50
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>56</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>57</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>59</b>

## НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящем магистерском проекте использованы ссылки на следующие нормативные документы:

Стратегия "Казахстан-2050" от 6 декабря 2012 года.

Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года от 19 февраля 2018 года.

Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2019 года № 1050 «Об утверждении государственной программы индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2020-2025 годы».

Постановление Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года «Об утверждении национального проекта "Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев».

Постановление Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года «Об утверждении национального проекта по развитию агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2021 - 2025 годы».

Постановление Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года «Об утверждении национального проекта по развитию предпринимательства Республики Казахстан на 2021 - 2025 годы».

Постановление Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года «Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций Республики Казахстан на 2021 - 2025 годы».

Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана от 1 сентября 2019 года.

Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана от 1 сентября 2020 года.

Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана от 1 сентября 2021 года.

Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана от 1 сентября 2022 года.

Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана от 1 сентября 2023 года.

## ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

РК – Республика Казахстан  
БНС АСПИИР РК - Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан  
ВВП – Валовый внутренний продукт  
ОЭСР - Организация экономического сотрудничества и развития  
СНГ - Содружество Независимых Государств  
ПУ – Проектное управление  
ГУ – государственный орган  
СМИ- Средства массовой информации  
НБК РК - Национальный банк Республики Казахстан  
МВФ - Международный валютный фонд  
ВБ - Всемирный банк  
ВАП – Высшая аудиторская палата  
Концепции Национальной системы проектного управления - Концепция НСПУ.

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Первоочередной причиной, подчеркивающей актуальность данного исследования, является стремление к уменьшению зависимости от импорта и сырьевого сектора. Стремление к развитию отечественного производства и обрабатывающей промышленности отражает стратегический интерес Казахстана к созданию собственной базы производства, способной обеспечить внутренний рынок качественными товарами и усилить конкурентоспособность на международной арене.

Актуальность заключена в проблематике сырьевого развития и определена документами Системы государственного планирования:

- национальная стратегия развития «Казахстан -2050»;
- стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года;
- послания Главы государства от 2018 и 2019 годов;
- государственная программа индустриально-инновационного развития (3 пятилетки);
- национальный проект «Устойчивый экономический рост».

Диверсификация экономики через развитие обрабатывающей промышленности открывает перспективы для создания новых рабочих мест, повышения инвестиционной привлекательности страны и стимулирования инновационных процессов. Это также способствует укреплению национальной экономической безопасности и снижению рисков, связанных с внешними экономическими факторами.

Исследование этой проблемы имеет важное практическое значение для разработки стратегий экономического развития Казахстана. Оно позволит выявить основные факторы, способствующие успешной диверсификации экономики через обрабатывающую промышленность, и предложить эффективные меры по их реализации.

Вместе с тем, в настоящее время в Республике Казахстан происходит переходный этап по реструктуризации экономики в связи с необходимостью диверсификации экономики страны. Данная норма является основной целью Национального проекта "Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев", утвержденный постановлением Правительства Республики Казахстан 12 октября 2021 года №730, а также в соответствии с поручением Президента Республики Казахстан Токаевым К.К., данного в ходе обращения к народу Казахстана: "Впереди огромная работа по реальной диверсификации экономики. Предстоит принять меры по развитию высокопродуктивного сельского хозяйства, мощной транспортно-логистической системы, повсеместно сформировать цифровую экосистему. Главными двигателями устойчивого развития нашей страны должны стать труд, знания и гражданская активность. Только так мы сможем создать самодостаточный средний класс и эффективную экономику. Такая экономика будет нацелена на справедливое распределение доходов, создание качественных рабочих мест, неуклонное повышение уровня жизни и полноценную самореализацию всех

граждан»" [1].

Процесс диверсификации станет катализатором всей экономики, создаст условия для развития и становления обрабатывающей промышленности, которая станет основным драйвером экономики страны.

Одним из инструментов повышения эффективности процессов диверсификации станет внедрение проектного менеджмента в управленческие процессы по решению задач и достижению поставленных целей каждого проекта.

Основными инструментами станет проектная методология, в соответствии с СТ РК ISO 21500-2014 – "Руководство по управлению проектами".

#### **Цель и задачи проекта.**

Целью данного проекта является разработка рекомендаций по диверсификации экономики региона на основе проектного подхода.

#### **Задачи проекта:**

- изучить теоретические основы процесса диверсификации экономики;
- исследовать проектные основы, проектную методологию;
- рассмотреть зарубежный опыт диверсификации экономики и внедрения проектного менеджмента;
- проанализировать процессы диверсификации экономики в Республике Казахстан;
- разработать рекомендации по совершенствованию процесса диверсификации экономики и местных исполнительных органов проектным методом;

**Объект исследования:** отрасли экономики региона.

**Предмет исследования:** развитие процесса диверсификации экономики региона проектным путем.

**Основные научные положения, выносимые на защиту:** развитие обрабатывающей промышленности, способствует диверсификации экономики, уменьшая зависимость от импорта и нефтяных доходов.

**Ожидаемые результаты:** внедрение рекомендованных мероприятий поспособствует развитию новых технологий, повышению конкурентоспособности, снижению межрегиональных диспропорций, открытие новых рынков сбыта и расширение ассортимента производимой продукции местными товаропроизводителями.

**Теоретико-методологическая основа исследования.** В процессе работы над магистерским проектом применялись методы контент-анализа, анализ данных и сравнительный анализ.

В процессе работы над магистерским проектом и анализа диверсифицированности экономики Казахстана применялся метод обработки статистических данных и контент-анализ.

Целью контент-анализа было оценить прогресс диверсификации экономики Казахстана за последние 5 лет, выявить основные тенденции и проблемы в этой области. Источниками послужили: статистические данные Национального банка Республики Казахстан (НБК РК), Международного

валютного фонда (МВФ) и Всемирного банка (ВБ); аналитические отчеты НБК РК, МВФ, ВБ, научные статьи, новости в СМИ, а также анализировались экспертные оценки – интервью с экономистами и мнения экспертов.

В ходе контент-анализа особое внимание уделялось количественным и качественным составляющим, таким как:

- динамика ВВП по отраслям;
- доля несырьевого экспорта в общем объеме экспорта;
- уровень инвестиций в несырьевые отрасли;
- сравнительный анализ с другими странами;
- анализ финансирования государственного программ, целью которых была диверсификация экономики;
- оценки экспертов;
- мнения населения;

Анализ данных позволил проанализировать данные об экономических группах, таких как регионы страны или отдельные товары, производимые в Республике Казахстан и экспортирующиеся за границу.

В ходе статистического анализа нам удалось вычислить уровень диверсификации обрабатывающей промышленности Казахстана, поделить регионы на группы и определить «отстающие» и «флагманские», а также вычислить высокопроизводительные и низкопроизводительные отрасли.

Результаты статистического исследования показали реальную картину в стране. Таким образом есть возможность для разработки точечных мероприятий как отдельно в регионах страны, так и в целом в отраслях обрабатывающей промышленности.

Также был проведен сравнительный анализ действующей проектной архитектуры – линейной, и предлагаемой – матричной, а также вытекающие из этого плюсы. В результате были выработаны несколько предложений, реализация которых может улучшить проектную деятельность в проектных офисах, как на центральном уровне, так и на местном.

**Научная новизна:** анализ и оценка перспективных направлений диверсификации экономики региона. В проекте проводится глубокий анализ структуры промышленности регионов, а также вносятся ряд нормативных предложений по упрощению способа применения проектного управления при реализации проектов.

**Теоретическая и практическая значимость** магистерского проекта заключается в том, что определенные в рамках данного магистерского проекта результаты исследования будут применены государственными органами для анализа и мониторинга действующих процессов, что предполагается, поспособствует разрешению проблемы сырьевой зависимости и узконаправленности экономической модели Республики Казахстан.

**Информационная база исследования:** составляют статистические данные Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан (БНС АСПиР РК), данные по государственной поддержке Организации экономического сотрудничества и

развития (ОЭСР), методика определения сложности передела Министерства Национальной экономики Республики Казахстан, типовая проектная архитектура в государственных органах Министерства цифрового развития и аэрокосмической промышленности.

**Апробация и внедрение результатов исследования:** в рамках исследования магистерского проекта опубликована статья в международной научно-практической конференции «Открытое правительство и новая культура управления: слышать, понимать, действовать» (27-28 апреля 2023 года) на тему «Диверсификация как драйвер развития страны».

**Структура и объем магистерского проекта:** магистерский проект объемом 96 страниц состоит из введения, трех глав, 7 под глав, заключения, списка использованных источников (24 наименований), включает 15 рисунков, 23 таблицы, а также приложения, в которых собраны рабочие материалы по теме исследования.

# **1 Теоретические основы процесса диверсификации в контексте проектного управления**

## **1.1 Развитие процесса диверсификации в регионе проектным путем**

Диверсификация экономики – это процесс разнообразия и расширения структуры экономики страны, чтобы уменьшить зависимость от отдельных секторов и повысить ее устойчивость к внешним шокам. В современном мире это становится все более актуальной стратегией для стран, чтобы обезопасить себя от колебаний на мировых рынках.

Одним из основных преимуществ диверсификации экономики является возможность смягчить экономические последствия кризисов в отдельных секторах. Например, если экономика страны сосредоточена только на добыче нефти, то падение цен на нефть может серьезно подорвать ее экономику. Однако, если страна разнообразит свою экономику, имея несколько ключевых отраслей, то у нее будет больше возможностей компенсировать потери в одном секторе благодаря устойчивости других.

Диверсификация также способствует улучшению инноваций и повышению конкурентоспособности экономики. Развитие различных секторов позволяет стране использовать свой потенциал более эффективно, расширить сферу применения технологий и улучшить качество продукции.

Важно отметить, что процесс диверсификации требует грамотного планирования и реализации со стороны государства, бизнеса и общества в целом. Необходимо создание благоприятной инвестиционной среды, поддержка инноваций, развитие образования и квалификации трудовых ресурсов, а также укрепление институтов государственного управления.

Вместе с тем, диверсификация экономики оказывает положительное воздействие не только на стабильность и конкурентоспособность страны, но и на благосостояние ее граждан. Развитие различных отраслей экономики создает новые рабочие места, обеспечивает разнообразие возможностей для самореализации и профессионального роста, способствует расширению финансовой базы и повышению уровня жизни населения.

Кроме того, диверсификация экономики способствует сокращению негативного воздействия на окружающую среду. Основываясь на принципах устойчивого развития, страны могут снизить зависимость от тяжелой и экологически вредной промышленности, переориентировавшись на развитие экологически чистых и инновационных отраслей.

Однако важно понимать, что диверсификация экономики требует времени, ресурсов и тщательного анализа. Это сложный и многогранный процесс, который требует согласованных усилий со стороны всех участников экономической системы. Необходимо учитывать особенности национальной экономики, потенциал отраслей, рыночные тенденции и мировые экономические условия.

Еще одним важным аспектом этого процесса является увеличение

инвестиционной привлекательности страны. Разнообразие отраслей экономики привлекает инвесторов, поскольку повышает уровень прозрачности, уменьшает риски и обеспечивает широкий выбор инвестиционных возможностей.

Процесс диверсификации уже долгое время широко изучается и нашел отражение в ряде трудов экономистов.

Например, Д. Стиглиц в своей книге "Экономика государственного сектора" анализирует факторы, влияющие на экономическое развитие стран. Он подчеркивает важность диверсификации экономики для достижения устойчивого роста, а также рассуждает о роли государства в процессе диверсификации и придерживается принципа «невидимой руки» [2].

Ха-Джун Чанга в книге "Как устроена экономика" рассматривает теоретические и практические аспекты диверсификации экономики. Он обсуждает различные виды диверсификации и факторы, влияющие на их успех, а также приводит примеры стран, успешно диверсифицировавших свою экономику, таких как Азиатские тигры и представителей скандинавского полуострова, где сегодня считается самый высокий уровень жизни [3].

Ли Куан Ю в своем труде «Из третьего мира – в первый» рассказывает о превращении Сингапура из бедной колонии в процветающую страну и описывает основные принципы политики государства в период своего правления (прагматизм, сильное государство, меритократия, свободная рыночная экономика), анализирует факторы успеха Сингапура и пути диверсификации экономики страны, стратегическое планирование, инвестиции в образование и инфраструктуру, привлечение иностранных инвестиций, борьба с коррупцией [4].

Д. Стадвелл в своей книге «Азиатская модель управления: Удачи и провалы самого динамичного региона в мире» анализирует феноменальный экономический рост стран Восточной Азии. В ней сравнивается "азиатская модель" управления с западными моделями, а также выделяются ключевые факторы успеха азиатских стран (государственное вмешательство в экономику, планирование и ориентация на экспорт, инвестиции в образование и человеческий капитал, сильная трудовая этика и дисциплина), приведшие к крупнейшей диверсификации экономики [5].

Халтурина Д.А. и соавторы в книге "Диверсификация экономики: инновационный подход" анализируют текущее состояние экономики в разных странах, идентифицируют перспективные направления диверсификации, разрабатывают стратегии и политики диверсификации, оценивают эффективность мер по диверсификации, изучают международный опыт диверсификации [6].

В целом в изученной литературе о процессе диверсификации экономики изучены ряд актуальных и действенных мероприятий, способствующих стимулированию роста экономики.

В современном мире диверсификация экономики является одним из ключевых факторов устойчивого развития и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности страны. Джозеф Стиглиц считал, что диверсификация

позволяет снизить зависимость от экспорта сырья, минимизировать риски, связанные с колебаниями цен на мировых рынках, и создать условия для развития новых отраслей и секторов экономики [2].

Кроме того, существует множество теорий, посвященных диверсификации экономики. Наиболее известными среди них являются **теория сравнительных преимуществ** (Давид Рикардо), **теория экономического роста** (Роберт Солоу, Тьяллинг Купманс, Пол Самуэльсон, Кеннет Эрроу, Питер Даймонд, Роберт Лукас и Пол Ромер), **теория устойчивого развития** (Игнасио Рамоне, Герман Дали).

В свое время Адам Смит сформулировал теорию абсолютных преимуществ, утверждая, что торговля выгодна, если страна обладает абсолютным преимуществом (производит товары с меньшими затратами) в каком-либо товаре [7]. Давид Рикардо в своих трудах развил эту теорию, показав, что выгода от торговли существует, даже если страна не обладает абсолютным преимуществом ни в одном товаре [8].

Рикардо ввел понятие альтернативной цены – рабочего времени, необходимого для производства единицы одного товара, выраженного в единицах рабочего времени, затраченных на производство другой единицы.

Специализация на производстве товара, имеющего максимальные сравнительные преимущества (относительно низкие альтернативные издержки), выгодна для страны, даже если она не обладает абсолютным преимуществом ни в одном товаре.

Роберт Солоу, Тьяллинг Купманс, Пол Самуэльсон, Кеннет Эрроу, Питер Даймонд, Роберт Лукас и Пол Ромер – нобелевские лауреаты по экономике активно проводили исследования теории экономического роста [9]. Эта теория показывает, что диверсификация экономики может привести к более высоким темпам экономического роста, а также это комплексная область, изучающая различные факторы, влияющие на долгосрочное развитие экономики. Понимание этих факторов помогает правительствам разрабатывать эффективные стратегии для долгосрочного роста.

В 2018 году Ха-Джун Чанг в своем труде «Как устроена экономика», рассуждая о теории экономического роста, он проанализировал на предмет применимости классические модели экономического роста Харрода-Домара: подчеркивает роль сбережений и инвестиций, Кобба-Дугласа: объясняет долгосрочный рост эндогенными факторами (технологический прогресс).

В итоге он определил, что любая модель экономического роста способствует увеличению инвестиций - с ростом экономики увеличивается объем доступных инвестиций, которые могут быть направлены на развитие новых отраслей и секторов, способствуя диверсификации; увеличение доходов населения создает спрос на новые товары и услуги, стимулируя развитие новых отраслей и диверсификацию потребления; экономический рост позволяет улучшить инфраструктуру, такую как транспорт, связь, энергетика, что облегчает создание и развитие новых предприятий в различных отраслях; с ростом экономики увеличиваются возможности для образования и обучения, что

приводит к повышению квалификации рабочей силы, необходимой для развития новых отраслей [10].

Современные экономисты, в том числе и Д.Стадвелл рассмотрели и новые модели: Новая теория роста - уделяет внимание роли человеческого капитала и инноваций, эндогенный рост - объясняет рост как результат самоподдерживающихся процессов (инновации, образование). Новые модели экономического роста нацелены не на тяжелое производство и огромную кадровую мощь, а на повышение производительности за счёт повышения человеческого капитала и внедрения инновационных производств, требующих меньше трудозатрат и капиталовложений. Именно поэтому в наиболее развитых странах мира на постоянной основе используется инструмент венчурного финансирования [11].

Грэм Кенни в своей книге проанализировал опыт диверсификации экономики стран Центральной Азии. Дело в том, что после второй мировой войны и начала холодной войны в 50-е годы прошлого столетия ряд азиатских стран пытались восстановить рухнувшую экономику в ходе прошедшей декады за счет разных инструментов. Например, японский центральный банк дабы поддержать и разогнать экономику страны начал активно выпускать ничем не подтвержденные деньги. Ежедневно выпускались миллионы йен и выдавались предприятиям и бизнесу для поддержания работы, однако все шло лишь к тому, что Япония станет очередным сырьевым источником для соединенных штатов Америки. Однако с началом холодной войны все поменялось, когда Япония стала передовой базой вооруженных сил США в Тихом океане. Именно этот момент стал переломным в экономике первого Азиатского тигра. Огромные государственные заказы США выполнялись в Японии местными производителями, избегая огромных трат средств и времени, если бы все производилось и доставлялось напрямую из США. Ключевыми аспектами данного решения стали дешевая рабочая сила и уже имеющаяся техническая база заводов, которым нужна была лишь небольшая модернизация. В последствии, когда экономика Японии восстановилась, правительство приняло решение о необходимости скупки технологических патентов США, доработки в Японии и создание уже собственного производства высокотехнологичной техники по низкой стоимости, но не уступающем, а в своем большинстве превышающих качество американских коллег-производителей. С течением времени выбранная экономическая модель, построенная на обеспечении добавленной стоимости за счет инноваций, позволила всего лишь за 10-15 лет обеспечить экономике Японии небывалый рост. В 80-е годы из 10 крупнейших компаний мира, 8 были японскими [12].

Аналогичными экономическими инструментами спустя годы воспользовались и другие Азиатские тигры. Кроме того, автор определяет общие проблемы и передовой опыт самого индустриального региона в мире.

Другим Азиатским тигром, взявшим за основу диверсификацию экономики, стал Сингапур. В своей книге Ли Куан Ю подробно описал пятидесятилетнюю историю государства, не имеющего доступа ни к полезным

ископаемым на своей территории, ни даже к пресной воде, которая скупалась тысячами тонн в соседней, но не дружелюбной Малайзии. Будучи Премьер-Министром Сингапура на протяжении 31 года Ли Куан Ю сыграл ключевую роль в превращении страны из бедной колонии в процветающую экономику.

Он опирался на ряд экономических рычагов, чтобы добиться этого. Основным же рычагом была диверсификация экономики. Дело в том, что на момент его назначения на должность Премьер-Министра экономика Сингапура была полностью завязана на военно-морских базах США: мелкий сервис, услуги. В стране полностью отсутствовало крупное производство. О машиностроении, кораблестроении или нефтепереработке в промышленных масштабах не было и речи. Со временем Ли Куан Ю сделал Сингапур свободным портом, снизив налоги и упростив правила для иностранных инвесторов. Он создал Экономическое развитие бюро (EDB), которое активно привлекало транснациональные компании в Сингапур. Страна стала центром переработки и экспорта электроники, текстиля и других товаров. Государство играло активную роль в развитии ключевых отраслей, таких как судостроение, авиация и финансовые услуги. Субсидии и налоговые льготы предоставлялись компаниям, которые инвестировали в исследования и разработки. Правительство также инвестировало в инфраструктуру, образование и здравоохранение. Максимальное расширение экономического портфеля с годами сделало Сингапур крупнейшим финансовым центром в мире [13].

Кроме того, сегодня особое внимание уделяется и теории устойчивого развития, что, по сути, направлена на создание устойчивых экономических, социальных и экологических систем, которые могут существовать в гармонии с окружающей средой на длительный срок. Она призывает к учету потребностей текущих поколений без ущерба для потребностей будущих поколений. Теория устойчивого развития также поддерживает идею, что экономический рост должен быть сбалансирован с социальным развитием и охраной окружающей среды. Она ставит вопрос о том, как можно достичь равновесия между процветанием людей, сохранением природы и эффективным использованием ресурсов. Сегодня данное направление нашло большое отражение в Целях устойчивого развития и считается одним из самых прогрессивных.

Для погружения в действующую стратегию страны по диверсификации мною изучены соответствующие стратегические документы. В их число вошли:

- стратегия "Казахстан-2050" (2012 г.): определяет долгосрочные цели и задачи развития страны, включая диверсификацию экономики;
- стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года (2020 г.): конкретизирует цели и задачи Стратегии "Казахстан-2050" на среднесрочный период;
- государственная программа индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015-2025 годы (2015 г.): направлена на развитие обрабатывающей промышленности как одного из ключевых драйверов диверсификации экономики;
- программа развития агропромышленного комплекса Республики

Казахстан на 2017-2021 годы (2017 г.): направлена на повышение конкурентоспособности и экспортного потенциала агропромышленного комплекса;

- стратегия развития туризма в Республике Казахстан до 2025 года (2019 г.): направлена на превращение Казахстана в одно из привлекательных туристических направлений;

Также отдельные поручения Главы государства, озвученные в ходе посланий народу Казахстана с 2019 года, способствовали разработке точечных документов с узкой направленностью. Таковыми стали национальные проекты:

- национальный проект "Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев";

- национальный проект по развитию агропромышленного комплекса;

- национальный проект «Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций»;

Данные программные документы уже утратили силу, что говорит о низкой эффективности предпринимаемых мер, в том числе неэффективности использования бюджетных средств. Так, экономический обозреватель Анель Курманова ссылаясь от отчет высшей аудиторской палаты (ВАП) в своей статье центру деловой информации «Капитал» изложила результаты реализации национальных проектов в Республике Казахстан за 2022 год [14].

В статье было отмечено, что задачи, поставленные Президентом РК по переходу на формат простых нацпроектов с ограниченным количеством показателей и индикаторов, доступных для всех граждан, оказались не выполненными. Отмечается, что разработанные нацпроекты стали излишне сложными из-за повторяющихся мероприятий и инвестиционных проектов с уже имевшимися недостатками.

В 2023 году на 9 национальных проектов (кроме "Безопасной страны") было выделено 8 147 млрд тенге. Из них освоено 98,1%, или 7 987,7 млрд тенге.

В целом же, в 2022 году финансирование нацпроектов было увеличено в 2,5 раза по сравнению с прошлым годом, что составило – 3197,8 млрд.тенге [15].

В ВАП отмечается, что слабое взаимодействие и несогласованность между центральными и местными исполнительными органами является одной из причин неэффективной работы, а также отметили плохую работу по планированию и прогнозировании при разработке национальных проектов.

В конечном итоге Национальные проекты, реализация которых началась в 2021 году, в конце 2023 года утратили силу. Всего в реализацию идей, которые должны были улучшить жизнь граждан и вывести Казахстан в один ряд с развивающимися странами, вложено 48 трлн тенге [15].

Политолог Данияр Ашимбаев писал, что причинами стали отсутствие прозрачности со стороны правительства, министерств, и АСПИРа, а также слабый контроль со стороны государственных органов [16].

Все это говорит о том, что процесс диверсификации экономики регионов осуществлялся неправильно, были допущены в первую очередь управленческие просчеты, что в конечном итоге приводит к необходимости пересмотра

стратегии диверсификации экономики регионов и страны в целом.

На сегодняшний день Казахстан, обладая значительными запасами природных ресурсов, таких как нефть и газ, уже много лет строит свою экономику на их основе. Однако такая зависимость от одного сектора создает множество рисков и вызовов, что делает задачу диверсификации экономики чрезвычайно актуальной. Внедрение более разнообразной экономической структуры требует преодоления **ряда серьезных проблем и барьеров, или же факторов:**

1. Зависимость от сырьевых ресурсов - одной из главных проблем является сильная зависимость экономики от экспорта нефти и газа. Эта зависимость делает экономику уязвимой к колебаниям мировых цен на сырье;

2. Недостаток инфраструктуры: для развития новых отраслей экономики требуется современная инфраструктура, включая транспортные пути, логистические центры, коммуникационные сети и энергосистемы. В Казахстане, особенно в отдаленных регионах, инфраструктура часто остается на низком уровне, что препятствует развитию новых секторов и ограничивает экономическую активность;

3. Квалифицированные кадры: развитие высокотехнологичных отраслей требует наличия квалифицированных специалистов. В Казахстане наблюдается дефицит кадров, обладающих необходимыми знаниями и навыками, что затрудняет развитие таких секторов, как информационные технологии, биотехнологии, зеленая энергетика и другие;

4. Финансирование и доступ к капиталу: для диверсификации экономики необходимы значительные инвестиции, однако доступ к финансированию остается ограниченным. Местные банки не всегда готовы предоставлять долгосрочные кредиты, а международные финансовые институты требуют прозрачности и стабильности, которые не всегда обеспечиваются;

5. Государственная политика и регуляторные барьеры - необходима четкая и последовательная государственная политика, поддерживающая диверсификацию. Однако бюрократические процедуры, недостаточная координация между различными уровнями власти и частые изменения в законодательстве могут создавать значительные препятствия для реализации долгосрочных проектов;

6. Конкуренция на мировом рынке - новые секторы экономики должны быть конкурентоспособными на международном рынке. Это требует значительных инвестиций в исследования и разработки, внедрения инноваций и улучшения качества продукции. Без этого казахстанские товары и услуги могут оказаться неконкурентоспособными на мировом рынке.

Если зависимость от сырья и конкуренция на мировом рынке являются постоянными негативными факторами, решение которых невозможно либо трудновыполнимо, то по остальным факторам имеются определенные мероприятия, реализация которых осуществлялась низкими темпами.

Вместе с тем, в данной работе рассматривается применение **проектного подхода для управления процессом диверсификации как сложным**

**процессом, имеющий четкую цель, сроки, ответственных исполнителей, задачи, промежуточные и конечные результаты и тд.**

В основе проектного подхода-управления лежит методология, которая представляет собой совокупность принципов, методов и инструментов, используемых для управления проектами.

Теоретические основы проектного управления опираются на ряд дисциплин, таких как:

Управление – это наука и искусство планирования, организации, контроля и мотивации людей для достижения целей.

Системный анализ – это метод изучения и решения проблем, который рассматривает систему как целое, состоящее из взаимосвязанных частей.

Теория управления рисками – это область знаний, которая занимается изучением и управлением рисками, связанными с проектами.

Экономика – это наука о производстве, распределении и потреблении товаров и услуг.

Важным элементом проектного управления является разработка проектного плана, который включает в себя описание целей проекта, конкретных задач, ресурсов, сроки выполнения работ, распределение ответственности и оценку рисков. Проектный план помогает организовать работу всех участников проекта, установить контроль за ходом выполнения задач и своевременно реагировать на возникающие проблемы.

Вместе с тем, в настоящее время в стране проходит масштабная реформа государственного управления, инициированная 24 января 2020 года Президентом Республики Казахстан К.Токаевым на расширенном Заседании Правительства, которая включает в себя внедрение в работу государственных органов принципов проектного подхода.

Однако внедрение проектного менеджмента в государственном управлении Казахстана началось еще в 1997 году. Впервые о необходимости внедрения проектного управления было сказано в Послании Президента Республики Казахстан Н.Назарбаева народу Казахстана «Казахстан - 2030 Процветание, безопасность и улучшение благосостояния всех казахстанцев»: «Стратегическое планирование, финансовое программирование и проектный менеджмент должны стать сутью обновлений в государственном управлении ближайшего будущего».

В 2010 году, в соответствии с поручениями Президента РК Н.Назарбаева по форсированной индустриализации экономики, в рамках которой необходимо было обеспечить эффективное управление большим количеством инвестиционных и инфраструктурных проектов, по заказу Министерства индустрии и новых технологий Республики Казахстан Институтом экономических исследований была создана команда казахстанско-российских экспертов по разработке Концепции Национальной системы проектного управления (далее – Концепция НСПУ).

В Концепции НСПУ был заложен курс на проектно-ориентированное управление, которое включает в себя:

– планирование, организацию, мониторинг и контроль всех аспектов проекта от стадии идеи проекта до передачи результатов проекта Заказчику, в рамках проектов «под ключ»;

– оказание максимального управляющего воздействия на проект через вовлечение всех заинтересованных сторон на ранней стадии;

– достижение целей проекта в рамках запланированных критериев времени, затрат, содержания и результата/качества.

Согласно принятым в 2021 году нормативным правовым актам НСПУ представляет собой комплексную инфраструктуру управления, необходимую для обеспечения достижения стратегических целей социально-экономического развития Республики Казахстан, и должна функционировать в качестве единой экосистемы проектного управления, включающей четыре базовых элемента:

1) проектноориентированные организационные структуры государственных органов (Офис на уровне Правительства, проектные офисы государственных органов);

2) нормативную правовую и методологическую базу по проектному управлению;

3) систему повышения уровня компетенций проектного персонала на основе образовательных и общественных организаций и профессиональных сообществ специалистов по проектному управлению;

4) интегрированную с информационно-аналитическими платформами и цифровыми системами мониторинга, сбора и обработки данных единую информационную систему проектного управления.

На сегодняшний день НСПУ обеспечивает:

1) управление портфелями - на уровне Администрации Президента Республики Казахстан и Правительства Республики Казахстан - это реализация портфелей общенациональных приоритетов;

2) управление программами - на уровне государственных органов - это реализация программ, включая национальные проекты, планы развития регионов и иные документы программного характера;

3) управление проектами - на уровне непосредственной реализации конкретных проектов путем создания заинтересованными сторонами проектных команд и организации их деятельности.

Для обеспечения формирования полной экосистемы НСПУ и ее развития распоряжением Премьер-Министра №37-р от 23.02.2021 года создан Офис по мониторингу реализации национальных проектов (далее – Офис, Национальный проектный офис, Офис по мониторингу национальных проектов), который и по сегодняшний день является флагманом проектного управления в Республике.

Возвращаясь к вопросу развития процесса диверсификации региона проектным путем напрашиваются следующие выводы:

1) в стране создана вся необходимая инфраструктура для контролируемым процессом диверсификации экономики региона и страны;

2) применение проектного управления к процессу диверсификации экономики позволяет структурировать и упорядочить этот процесс, сделать его

более управляемым и предсказуемым.

**Для этого необходимо разбить процесс диверсификации экономики региона или страны на крупные задачи – вехи:**

1) инициация проектов: на этом этапе определяются основные направления диверсификации и формулируются цели. Для региона и страны в целом это может включать развитие обрабатывающей промышленности, сельского хозяйства, туризма, ИТ-сектора и возобновляемых источников энергии. Проекты получают начальную оценку, формируются команды, назначаются руководители проектов и определяются ключевые заинтересованные стороны;

2) планирование: разработка детальных планов для каждого проекта, включая бюджет, график выполнения, распределение ресурсов и определение ключевых показателей эффективности, а также оценка рисков и разработка стратегий по их минимизации;

3) исполнение: реализация запланированных мероприятий, координация работы команд и управление ресурсами, а также регулярный мониторинг прогресса и внесение необходимых корректировок в планы.

4) контроль и мониторинг: постоянное отслеживание выполнения проектов с использованием ключевых показателей эффективности и проведение регулярных проверок и отчетности для обеспечения соответствия проектов установленным целям и стандартам качества;

5) завершение: оценка результатов каждого проекта, анализ достижений и выявленных проблем, а в дальнейшем завершение проектов и подготовка итоговой отчетности.

Дальнейшая работа заключается в разделении вех на меньшие задачи, в отношении которых будут реализованы аналогичные меры.

В итоге диверсификация экономики региона и страны в целом, управляемая проектным путем, представляет собой стратегически важное направление, способное обеспечить устойчивый экономический рост и развитие. Проектное управление позволяет структурировать процесс диверсификации, эффективно использовать ресурсы, реагировать на изменения и создавать благоприятные условия для привлечения инвестиций. В конечном итоге, успешная реализация этого процесса способствует созданию более стабильной и конкурентоспособной экономики, устойчивой к внешним и внутренним вызовам.

## 1.2 Международный опыт диверсификации и внедрения проектного менеджмента

Международный опыт диверсификации за счет развития обрабатывающего сектора является неотъемлемым элементом развития экономики и обеспечения устойчивого роста страны. Обрабатывающий сектор играет важную роль в создании рабочих мест, стимулировании инноваций и повышении уровня жизни населения.

Обрабатывающий сектор часто является основой экономики многих стран. Он включает в себя производство товаров, начиная от пищевой промышленности и заканчивая производством машиностроительных и электронных изделий. Этот сектор не только обеспечивает население товарами и услугами, но и создает рабочие места, способствуя снижению уровня безработицы. Поэтому правильная государственная поддержка обрабатывающего сектора может способствовать росту экономики и улучшению благосостояния населения.

Мировой опыт показывает, что страны, успешно развивающие свой обрабатывающий сектор, стремятся к увеличению производительности и конкурентоспособности. Они инвестируют в исследования и разработки, совершенствуют технологии и стандарты качества, что позволяет им выпускать более качественные и востребованные продукты. Это в свою очередь способствует экспорту и привлечению иностранных инвестиций, что является важным источником дохода для страны.

Кроме того, мировой опыт также подсказывает, диверсификация экономики за счет оказания государственной поддержки обрабатывающего сектора может иметь социальные и экологические выгоды. Создание рабочих мест в этом секторе способствует снижению бедности и увеличению уровня жизни населения. Контроль над производственными процессами позволяет внедрять экологически чистые технологии и сокращать негативное воздействие на окружающую среду.

Однако важно отметить, что применение мирового опыта в оказании государственной поддержки обрабатывающему сектору требует осторожного и обдуманного подхода. Каждая страна имеет свои особенности и потребности, и поэтому не всегда возможно полностью копировать опыт других стран.

Необходимо учитывать местные условия, инфраструктуру, ресурсы и экономическую политику.

Далее приведем примеры диверсификации экономики за счёт развития обрабатывающей промышленности в зарубежных странах.

**США.** Одна из основных форм государственной поддержки – это законодательное регулирование и установление правил, создающих благоприятную среду для предпринимательства.

Правительство также может выделять специальные финансовые и налоговые льготы для определенных отраслей промышленности, чтобы способствовать их развитию и росту.

Правительство США предоставляет значительные инвестиции в

инфраструктуру для поддержки промышленности. Они включают в себя развитие транспортной сети, коммуникаций, энергетики и других инфраструктурных проектов, которые способствуют улучшению и эффективности промышленных операций.

Проекты Северного американского соглашения о свободной торговле (НАФТА) также играют важную роль в развитии североамериканской промышленности и способствуют сотрудничеству между США, Канадой и Мексикой.

Поддержка промышленности также осуществляется через центральный банк США – Федеральную резервную систему. ФРС предоставляет кредиты и ликвидность банкам, что способствует доступу предприятий к капиталу для развития и модернизации своих производственных мощностей.

Государственная поддержка промышленности в США также включает программы обучения и подготовки кадров. Правительство сотрудничает с учебными заведениями, чтобы обеспечить образование и подготовку специалистов, необходимых для развития и совершенствования промышленности.

**Великобритания.** Государственная поддержка промышленности имеет важное значение для развития экономики и обеспечения процветания страны. Великобритания давно придерживается принципа стимулирования промышленности через различные меры поддержки.

Государственные займы и субсидии позволяющие предприятиям вкладывать деньги в современные технологии, новое оборудование и научные исследования.

Налоговые льготы и стимулы для развития промышленности. Это может включать снижение ставок налогов, освобождение от определенных налоговых обязательств или разработку специальных налоговых политик для определенных секторов промышленности.

Государственная поддержка промышленности также проявляется в создании специальных индустриальных зон или приоритетных территорий для развития определенных секторов промышленности. Это может предоставлять дополнительные льготы для предприятий, которые инвестируют в эти зоны, включая льготную аренду земли, упрощенные процедуры регистрации и одобрения проектов, а также доступность квалифицированной рабочей силы.

Государство инвестирует в создание учебных заведений и программ, которые позволяют получить профессиональное образование и навыки, необходимые для работы в промышленных отраслях. Это помогает обеспечить наличие высококвалифицированной рабочей силы и способствует развитию технического потенциала страны.

**Германия.** Германия известна своей мощной промышленностью и успешной государственной поддержкой для развития этого сектора. Вот несколько ключевых аспектов опыта государственной поддержки промышленности в Германии:

Финансирование и субсидии: Германское правительство предоставляет

широкий спектр финансовых инструментов для поддержки промышленности. Это включает в себя субсидии, гранты, льготные кредиты и налоговые преференции для компаний, особенно тех, которые занимаются исследованиями и разработкой новых технологий.

**Образование и научные исследования:** Германия инвестирует в образование и научные исследования, чтобы поддержать инновации и развитие новых технологий. Существует много высших учебных заведений, специализирующихся на инженерных науках, которые сотрудничают с промышленными компаниями и проводят исследования, направленные на решение конкретных проблем.

**Инфраструктура:** Германия вкладывает значительные ресурсы в развитие инфраструктуры, необходимой для промышленности. Это включает в себя сеть автомобильных и железнодорожных путей, порты, аэропорты и цифровую инфраструктуру.

**Экологические стандарты и устойчивость:** Германия активно содействует переходу к более экологически чистой и устойчивой промышленности. Это включает в себя финансирование проектов по энергосбережению, повышению эффективности и использованию возобновляемых источников энергии.

**Сотрудничество между бизнесом и правительством:** В Германии существует тесное взаимодействие между частным сектором и государством. Многие промышленные ассоциации и организации сотрудничают с правительством, чтобы разрабатывать стратегии развития и привлекать инвестиции.

**Экспортная поддержка:** Германия активно поддерживает экспорт своей продукции, предоставляя компаниям информацию, консультации и финансовую поддержку для расширения на международные рынки.

**Китай.** Государственная поддержка промышленности в Китае играет ключевую роль в развитии и становлении этой страны как мировой экономической державы. Вот несколько ключевых аспектов опыта государственной поддержки промышленности в Китае:

- пятилетние планы развития: Китай разрабатывает пятилетние планы экономического развития, в которых определяются приоритеты для различных секторов экономики, включая промышленность. Эти планы предоставляют четкие цели и ресурсы для развития определенных отраслей.

- финансовая поддержка: Китай предоставляет значительные средства в виде субсидий, кредитов и налоговых льгот для различных секторов промышленности. Эта финансовая поддержка может включать в себя кредиты на исследования и разработку, инфраструктурные инвестиции и стартовый капитал для новых предприятий.

- научные исследования и инновации: Китай активно инвестирует в научные исследования и разработки, особенно в высокотехнологичных отраслях, таких как искусственный интеллект, кибербезопасность и новые материалы. В стране существует множество государственных исследовательских центров и университетов, которые работают с промышленностью над инновационными

проектами.

- инфраструктура: Китай активно развивает свою инфраструктуру, включая транспортную сеть, порты и энергетическую инфраструктуру, чтобы обеспечить поддержку для промышленных предприятий и облегчить торговлю как на внутреннем, так и на мировом рынке.

- сотрудничество с иностранными компаниями: Китай также приветствует иностранные инвестиции и сотрудничество с международными компаниями в целях технологического обмена и развития. Это может включать в себя совместные предприятия, технологические партнерства и другие формы сотрудничества.

- экологическая устойчивость: В последние годы Китай уделяет большое внимание экологической устойчивости и переходу к зеленой экономике. Правительство внедряет строгие стандарты в области охраны окружающей среды и поощряет разработку экологически чистых технологий.

**Россия.** Государственная поддержка промышленности в России имеет свои особенности и характеристики. Вот несколько ключевых аспектов опыта государственной поддержки промышленности в России:

Государственные программы и стратегии: Россия разрабатывает различные национальные программы и стратегии развития промышленности, такие как "Стратегия развития промышленности Российской Федерации до 2030 года". Эти документы определяют приоритетные отрасли и направления для развития, включая машиностроение, химическую промышленность, энергетику и другие.

Финансовая поддержка: Государство предоставляет различные формы финансовой поддержки, такие как субсидии, гранты, льготные кредиты и налоговые преференции, для компаний в промышленности. Эти меры направлены на стимулирование инвестиций, исследований и разработок, а также повышение конкурентоспособности.

Научные исследования и разработки: В России существует множество научных институтов и университетов, которые занимаются исследованиями и разработкой в различных областях промышленности. Государство также финансирует научные исследования и инновации через различные программы.

Инфраструктурные проекты: Россия инвестирует в развитие инфраструктуры, такой как транспортная сеть, порты и энергетическая инфраструктура, чтобы обеспечить более эффективное функционирование промышленных предприятий и содействовать их развитию.

Торговля и экспорт: Государство активно поддерживает экспорт российской промышленной продукции и предоставляет различные инструменты для поиска новых мировых рынков и привлечения иностранных инвестиций.

**Международный опыт по применению и адаптации проектного управления**

На сегодняшний день проектное управление становится все более популярным во всем мире, так как в сравнении с другими системами управления оно имеет ряд преимуществ. Повышение эффективности связей

организационных структур на всех уровнях дает ощутимый результат, так как есть существенная проблема в процессе управления, когда имеются трудности при взаимодействии государственных органов между собой.

Введение новых методов проектного управления способно сгладить возможные риски на организационно-правовом уровне. Оперативную и действенную работу государственных органов, возможно, повысить точным распределением обязательств, задач, целей и функций. Это порождает иерархию задач, что в свою очередь, повышает эффективность работы.

Постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 мая 2021 года № 358 были утверждены Правила осуществления проектного управления. Можно отметить 3 категории Национальной системы проектного управления и рассмотреть их через призму международного опыта.

Национальная система проектного управления включает в себя:

1) проектно-ориентированные организационные структуры государственных органов.

Международный опыт проектного управления показывает, что институционализация проектных офисов, офисов акселерации имеет важное значение, и показывает возможность быстрого реагирования на острые проблемы при решении поставленных задач, проблем и инициатив. Кроме того, активное продвижение проектной методологии в органы управления обеспечивает результативную направленность работы всех государственных органов.

Изучив опыт других стран, можно отметить, что Офисы акселерации и проектные офисы подотчетны высшим государственным органам, таким как Администрация Президента, Канцелярия Премьер-министра или на примере Великобритании Офис Премьер-министра и лично министру финансов.

2) нормативную правовую и методологическую базу по проектному управлению.

Большой выбор проектной методологии основан на исследованиях и итоговом обобщении лучших мировых проектных практик и благодаря международным и национальным ассоциациям по управлению проектами, которые формализовали проектное управление в виде стандартов. Образовался развитый рынок инструментов, таких как ИТ-приложения для управления проектами, которыми можно пользоваться как удаленно на серверах внешних поставщиков, так и более традиционно на оборудовании в компании пользователей. В стандартах, таких как PMI, IPMA, OGC1, ISO, GAPPS, APM, PMAJ (указаны ниже по тексту) и других, международных и национальных профессиональных организаций сформулированы общепринятые методы и подходы к управлению проектами. Они разработаны профессиональными ассоциациями под руководством специалистов проектного менеджмента из разных стран. В числе наиболее крупных современных ассоциаций можно назвать:

Американский институт управления проектами (Project Management Institute, PMI). Основанный в 1969 г., институт насчитывает более 300 отделений

и 600 000 членов PMI по всему миру. Стандарты PMI сгруппированы в три категории:

- базовый стандарт (PMBOK® Guide, OPM3®, The Standard for Portfolio Management, The Standard for Program Management)

- практические и рамочные стандарты (Practice Standard for Project Risk Management, Practice Standard for Project Configuration Management, Practice Standard for Scheduling, Project Manager Competency Development Framework, Practice Standard for Earned Value Management, Practice Standard for Project Estimating, Practice Standard for Work Breakdown Structures)

- расширения к стандартам PMI (Practice Standard for Work Breakdown Structures, Government Extension to the PMBOK® Guide Third Edition).

Институт использует свод профессиональных знаний по управлению проектами PMBoK® (Project Management Body of Knowledge) в качестве основного справочного материала и как руководство для своих программ по профессиональному развитию. В данном руководстве описываются самые главные процессы управления проектами в терминах интеграции между процессами и взаимодействий между ними, а также цели, которым они служат. Данные процессы поделены на пять групп, называемых «группы процессов управления проектом». PMBoK® на практике стал стандартом по управлению проектами для различных организаций многих стран мира.

PMBoK® применяется на всех континентах в более чем 185 странах мира. Он пользуется наибольшей популярностью в США, Канаде, Мексике, Азиатских странах, включая КНР и Индию, и практикуется в той или иной степени в каждой стране, имеющей членство в ВТО.

По статистике, 70% членов PMI находятся в Северной Америке. Правительство США для управления государственными проектами использует специальную версию стандарта PMBOK Government Extension (Свод знаний по управлению проектами в государственных органах) [32]. Данный стандарт описывает ключевые процессы управления проектами, ключевые термины, окружение, в котором реализуются правительственные проекты.

Международная ассоциация управления проектами (International Project Management Association, IPMA) была основана в 1965 г. в Цюрихе как некоммерческая профессиональная ассоциация.

На сегодняшний день — это федерация, в которую входят около 70 ассоциаций-членов, которые развивают навыки управления проектами в своих географических областях влияния, взаимодействуя с тысячами практиков и развивают отношения с корпорациями, государственными учреждениями, университетами и колледжами, а также с обучающими организациями и консалтинговыми компаниями.

Каждая, входящая в состав IPMA национальная ассоциация, ответственна за разработку собственных национальных требований к компетентности специалистов — National Competence Baseline (NCB), которые в последующем ратифицируются IPMA. IPMA образована под представительством французской ассоциации AFIRO (Association Française d'Informatique et de

Recherche Op rationnelle);

Международная организация по стандартизации — ИСО (International Organization for Standardization, ISO), которая является независимой неправительственной международной организацией, в деятельность которой вовлечены национальные органы по стандартизации. Данные органы состоят из экспертов, которые делятся лучшими практиками и разрабатывают добровольные, основанные на консенсусе, стандарты. В ИСО 165 стран членом и организация является глобальной сетью национальных органов по стандартизации. Существует три категории членства, отличающихся уровнем доступа к электронным ресурсам ИСО и степенью влияния на содержание разрабатываемых документов. Это помогает учитывать различные потребности и возможности каждого национального органа по стандартизации. Более 24087 международных стандартов было разработано в ИСО.

Ассоциация по управлению проектами Соединенного Королевства (Association for Project Management, APM) – это Ассоциация по управлению проектами Соединенного Королевства. Она является самой большой независимой национальной организацией в сфере управления проектами в Европе и в нее входят более 35 000 индивидуальных членом и более 500 организаций, участвующих в программе корпоративного партнерства.

Австралийский институт управления проектами (Australian Institute of Project Management, AIPM) является ведущим органом управления проектами в Австралии, насчитывающим около 8000 членом. Роль AIPM заключается в улучшении знаний, навыков и компетенции менеджеров проектов и связанного с ними проектного персонала, которые играют ключевую роль в достижении бизнес-целей, а не только целей проекта.

В вышеперечисленный список также можно добавить Союз проектных менеджеров Германии (GPM), Международное объединение по разработке стандартов управления проектами (Global Alliance for Project Performance Standards, GAPPS) а также Японскую ассоциацию управления проектами (Project Management Association of Japan, PMAJ). Данные ассоциации также активно занимаются поддержкой развития методологии управления проектами. В Японии, например, для разработки государственной стратегии социально-экономического развития страны была применена методология управления проектами и программами (P2M).

Управление проектами сегодня – это развитая методология, включающая комплексную структуру свода моделей, методов, инструментов и программных средств, которые широко применяются при разработке и реализации проектов различного масштаба, видов и типов, позволяют постоянно расширять области и направления применения;

3) систему повышения уровня компетенций проектного персонала на основе образовательных и общественных организаций и профессиональных сообществ специалистов по проектному управлению.

В последние десятилетия основной задачей для большинства стран является повышение качества государственного управления наравне с его

оценкой эффективности и результативности. Для этого применяются различные подходы и инструменты.

Внедрение управления проектами осуществляется на основе повышения квалификации руководителей, членов органов управления и проектных команд, в том числе – с проведением необходимой оценки соответствия компетенции в сфере проектного управления сотрудников государственных органов исполнительной власти и организаций – ответственных исполнителей и соисполнителей приоритетных проектов и программ.

На примере большинства стран, применяющих проектное управление в системе государственного управления, немаловажное место занимает система повышения уровня квалификации проектного персонала. Проектная деятельность результативна, когда профессионалы владеют всеми необходимыми знаниями, умениями, навыками применения проектных подходов, методов и инструментов. Необходима компетентность персонала в своей профессии и наличие соответствующих личных качеств. Повышение компетентности осуществляется в процессе работы в проекте, в программе и в процессе взаимодействия с его окружением.

На сегодняшний день невозможно привести пример хоть одного проекта мирового масштаба, который реализовывался бы вне стандартов управления проектами. Сейчас требования к знаниям в области проектного управления являются обязательными и необходимыми в таких странах как США, Германия, Великобритания, Франция, Япония, Австрия, Бразилия, Мексика, Австралия. Например, почти каждый служащий правительства США должен иметь навыки практического применения программных средств управления проектами. В Министерстве обороны США, только те сотрудники, которые прошли специальную подготовку и обучение, а в дальнейшем получили сертификаты профессионала по управлению проектами (PMP PMI), могут быть допущены к управлению проектами.

## 2 Анализ развития процессов диверсификации регионов страны

### 2.1 Факторы процесса диверсификации

После распада СССР в 1991 году Казахстан не имел диверсифицированной экономики и был сильно зависим от экспорта сырья. В 2000-х годах цены на нефть росли, что стимулировало рост добычи и экспорта в Казахстане. Таким образом была сделана ставка на «нефть и газ». Инвестиции в нефтяную отрасль позволили увеличить объемы добычи и экспорта. Однако недостаточное внимание к развитию других секторов экономики, таких как обрабатывающая промышленность, сельское хозяйство, туризм, и т.д. привели к зависимости.

В последствии зависимость от экспорта нефти и газа привели экономику Казахстана к регулярному росту ВВП, но и уязвимости к колебаниям цен на нефть, а также «Голландской болезни», которая носит негативный характер, приводящий к приоритетному развитию сырьевого сектора в ущерб производственному и характеризуется **следующими 4 признаками**: концентрация инвестиций в добывающих отраслях, бурный рост сырьевого сектора, завышение реального курса национальной валюты, завышение оплаты труда в целом по экономике.

В краткосрочной перспективе «Голландская болезнь» может привести к экономическому росту за счет увеличения экспортных доходов. Однако в долгосрочной перспективе она приводит к образовательному и технологическому отставанию, изменению структуры экспорта, удорожанию банковских кредитов, снижению объемов инвестирования и замедлению темпов экономического роста.

#### Первый признак.

Согласно информации Национального Банка Республики Казахстан [17] с 1993 по 2022 годы порядка 50% прямых иностранных инвестиций были направлены в горно-металлургический и нефтегазовый сектора, тогда как в обрабатывающую промышленность без ГМК лишь 2,9%. Рисунок 1.

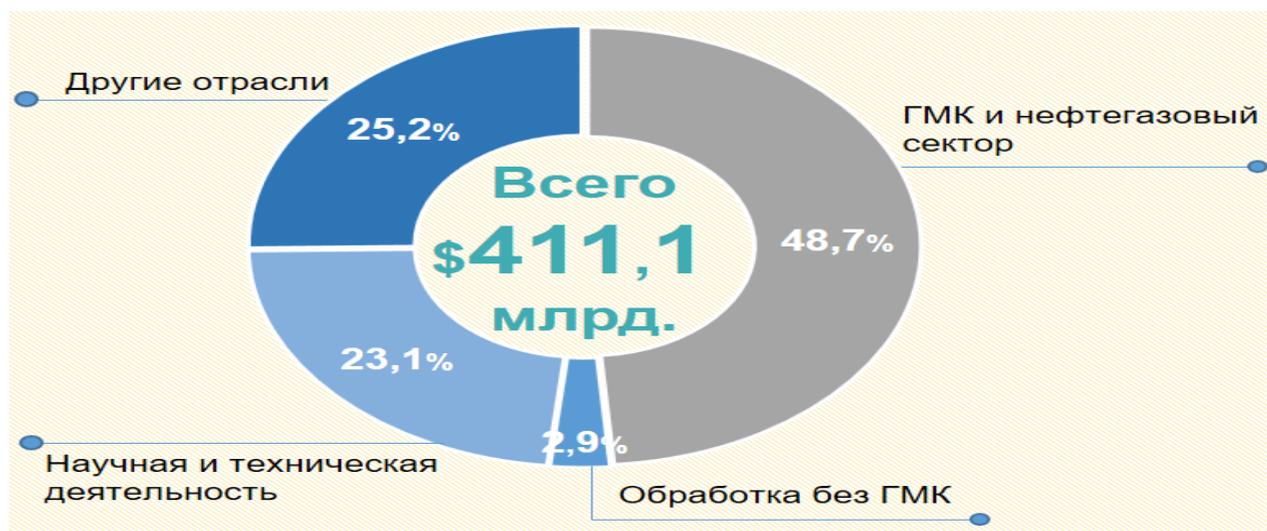


Рисунок 1 – Поступления ПИИ в период с 1993 по 2022 годы  
Примечание - Составлено автором по данным БНС РК и Национального банка [17].

При этом 23,1% средств были инвестированы в научную и техническую деятельность, которая включает в себя геологическую разведку, что также не относится к обрабатывающей промышленности.

Таким образом на протяжении длительного времени наблюдается дисбаланс экспортных потоков, который был направлен в сторону увеличения экспорта **сырьевых товаров** (в первую очередь нефти). Значительный дисбаланс в инвестициях приводит к потере конкурентоспособности несырьевых отраслей, снижению производства и увеличению импорта, что в дальнейшей порождает зависимость и снижает в целом производственный потенциал.

### **Второй признак.**

Экспорт сырья на начальных этапах становления Казахстана, как государства, был реальным выходом из кризиса 90-х. Тем более, еще со временем Советского союза в стране была концентрация сырьевых предприятий, обеспечивающих регулярно растущий экспорт.

Сегодня же в Казахстане выбран новый курс с поэтапным отходом от экспорта, однако пока что основной акцент сохранён на развитии сырьевого сектора. Рисунок 2.



Рисунок 2 - Экспорт сырьевых и несырьевых товаров

Примечание - Составлено автором на основе источников [18].

Как показано на рисунке 2 объем экспорта сырьевых товаров за последние 7 лет **неизменно превышает** экспорт несырьевых. Высокая концентрация инвестиций в добывающих отраслях не позволила диверсифицировать экспортную корзину. При этом сырьевая экспортозависимость и низкий уровень диверсификации экспорта ведут к циклической экономической уязвимости на фоне высокой волатильности цен на нефть, а также структурным и институциональным перекосам в экономике.

Вместе с тем развитие сырьевого сектора негативно сказалось на производственном секторе - недостаточность развития отечественной промышленности вылилось в серьезнейшую зависимость от импорта. Рисунок 3.

## Импорт, млрд долл. США



Рисунок 3 - Импорт сырьевых и несырьевых товаров

Примечание – Составлено автором на основе источников [18].

Как показано на рисунке 3 за последние 7 лет объемы несырьевого импорта многократно превышали объемы сырьевого импорта. Особенно это стало заметно в последние годы, когда значения за 2021 год опустились ниже уровня 2015 года. Высокая зависимость от импорта готовых товаров делает экономику Казахстана уязвимой к валютам основных торговых партнеров, что ведёт к инфляционным рискам и, соответственно, снижению покупательской способности национальной валюты. Это подтверждает существующую аксиому, что ослабление национальной валюты способствует росту экспорта и сокращению импорта, а ее укрепление влияет на них прямо противоположно. Еще одним фактором, подтверждающим второй признак «Голландской болезни» (*бурный рост сырьевого сектора*) является изменение структуры экономики Казахстана в целом.

Если провести анализ структуры ВВП Республики Казахстан с 1990 года, то ситуация выглядит следующим образом. Таблица 1.

Таблица 1 - Структура экономики Республики Казахстан с 1995 по 2021 гг

Отрасли	1998	2000	2005	2010	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Пром-ть	24,4	32,6	29,8	32,9	26,1	26,8	28,2	27,5	27,1	29,6
Горная	7,9	13	15,8	19,5	12,9	13,6	14,9	14,5	12,2	14,1
Обработка	12	16,5	12	11,3	11,3	11,2	11,4	11,4	13,1	13,6
С/Х	8,6	8,2	6,4	4,5	4,6	4,6	4,4	4,4	5,4	5,1
Остальные	67	59,2	63,8	62,6	69,3	68,6	67,4	68,1	67,5	65,3
ВВП	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Примечание - Составлено автором по данным АСПИИР РК [18].

Начиная с 1998 года вклад сельского хозяйства в ВВП страны неминусом падал и лишь в 2020 году (*спустя 25 лет*) были показаны положительные результаты по сравнению с предыдущим годом. Схожая ситуация

и в обрабатывающей промышленности – с 2000 года объемы обработки ежегодно падали и лишь в 2016 году была зафиксирована положительная динамика (16 лет спустя). Тогда как объемы горнодобычи регулярно увеличивались и в 2010 году составили рекордные почти 20%.

### Третий признак.

Завышение реального курса национальной валюты является неотъемлемой частью «Голландской болезни». Данный экономический импульс произошел и с казахстанским тенге, а именно путем его привязки к стоимости «черного золота», ознаменовавшую победу «партии экспортёров», но не открывших ясных перспектив другим субъектам экономики [19].

Об этом уже неоднократно высказывались множество отечественных и зарубежных экономистов. Если взглянуть на инфографику приведенную ниже, то можно выявить взаимосвязь между курсом тенге и стоимостью нефти. Рисунок 4, 5.

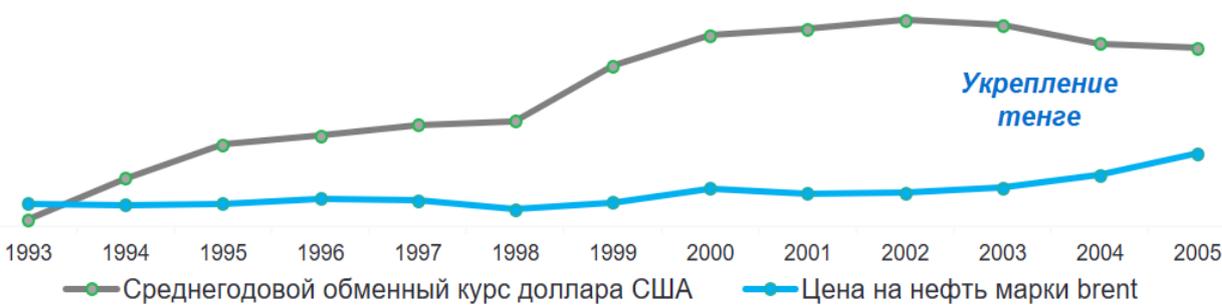


Рисунок 4 - Цена на нефть марки Brent и доллар США

Примечание - Составлено автором на основе источников [20].



Рисунок 5 - Цена на нефть марки Brent и доллар США

Примечание - Составлено автором на основе источников [20].

Первые симптомы «Голландской болезни» по признаку укрепления курса национальной валюты начали проявляться ещё в 2003 году. Укрепление курса тенге продолжилось до 2008 года. С 2003 по 2008 год курс тенге к доллару США укрепился на 21,5% с 153,3 тенге за доллар в 2002 году до 120,3 тенге в 2008 году. В дальнейшем произошел переход национальной валюты на «свободно плавающий курс», влияние на который оказывают множество факторов, и если провести анализ цен на нефть марки Brent и курса национальной валюты за период с 2015 по 2019 годы, то ситуация выглядит иначе. Рисунок 6.

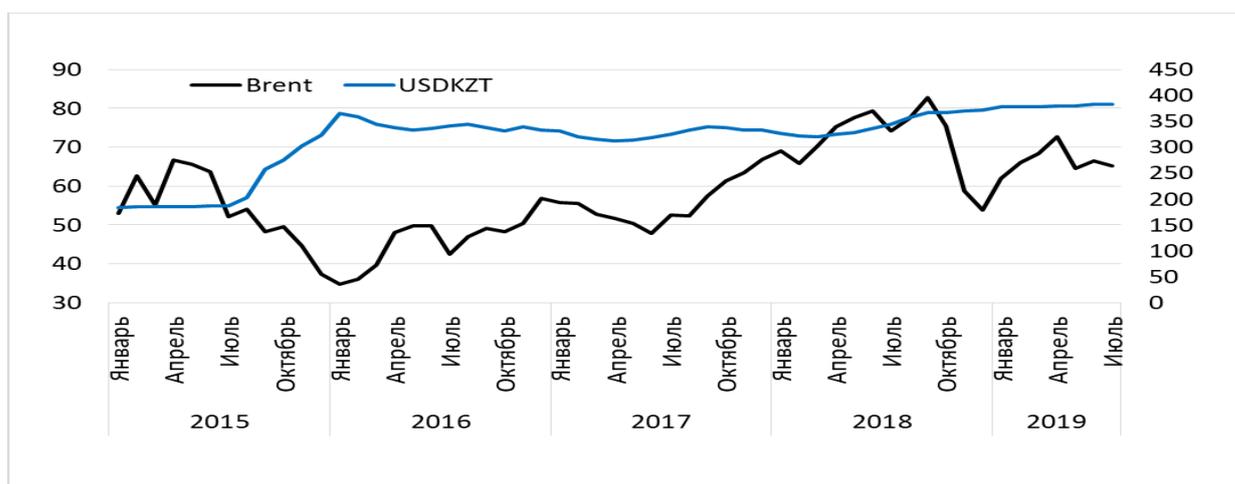


Рисунок 6 – Цены на нефть марки Brent и курс национальной валюты  
 Примечание - Составлено автором на основе источников [20].

Проанализировав конвертирование курса Казахстанского тенге к доллару США и цены на нефть за 4 года (с 2015 по 2019 год), можно прийти к выводу, что эти показатели имеют слабую корреляцию.

Несмотря на рост цен на нефтяном рынке в период с лета 2017-го по осень 2018 года с 47 долларов до 82 долларов за баррель (+35 долларов), на укрепление тенге это никак не сказалось.

Бизнес - аналитик Центра исследований прикладной экономики Диас Кумарбеков в своё время констатировал связь курса тенге с ценами на нефть, считая, что связь слабо прослеживается и корреляция составляет меньше 10%.

Экс-председатель правления БРК Болат Жамишев в 2018 году неоднократно заявлял, что при лишь существенное изменение цен на нефтяном рынке оказывает ощутимое влияние на Казахстанский тенге.

Исходя из вышесказанного можно прийти к выводу, что если до 2008 года было явное проявление «Голландской болезни» на курсе национальной валюты, то с переходом на «плавающий курс», данное проявление не наблюдается, либо слишком малозаметно.

#### **Четвертый признак.**

Четвертым признаком, подтверждающим наличие «Голландской болезни» в экономике Казахстана, является завышение оплаты труда при несоответствующем уровне производительности труда. Во всем мире производительность труда, то есть эффективность, с которой предприятия объединяют трудовые и капитальные ресурсы для производства товаров и услуг, является важнейшим фактором экономического роста.

Данный признак оказывает макроэкономическое влияние, в том числе на последующий рост инфляции и постепенное повышение уровня безработицы. Кроме того, повышение оплаты труда при несоответствующем уровне производительности труда несло негативное воздействие в том числе и на научно-исследовательские результаты (это внедрение новых технологий, повышение уровня оснащённости). Сегодня ярким примером данного

утверждения является ситуация на рынке труда. В динамике с 1996 по 2021 годы это выглядит следующим образом. Рисунок 7, 8.



Рисунок 7 - ВВП на душу населения, долл. США

Примечание - Составлено автором на основе источников [21].

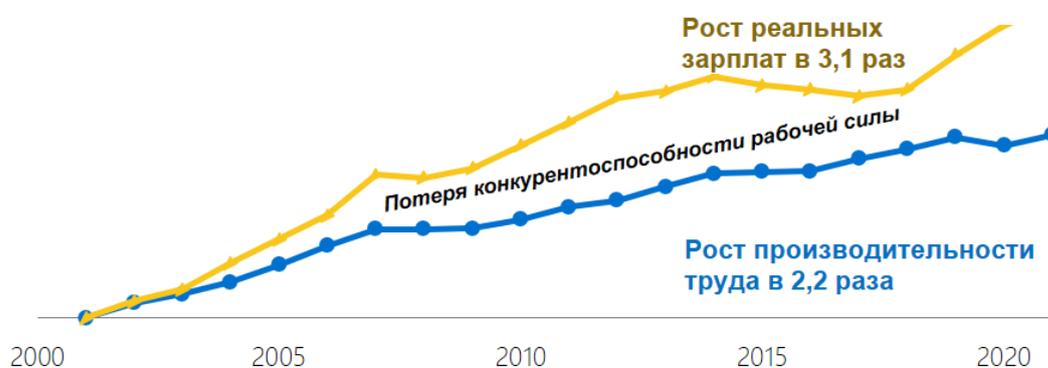


Рисунок 8 – Производительность труда и реальные заработные платы

Примечание - Составлено автором на основе источников [18].

Проанализировав рисунки 3 и 4, можно сделать следующие выводы:

- стремительный рост экономики, вызванный повышением цены на нефть, сопровождался ростом реальных зарплат населения;
- при этом удорожание рабочей силы несоизмеримо опережало рост производительности труда, что снизило конкурентоспособность производимых товаров/услуг и инвестиционную привлекательность страны;
- разрыв между зарплатами и производительностью труда повлиял на стагнацию ВВ на душу населения на уровне 8-10 тыс. долл. США за последние 7 лет.

По сути, высокая производительность труда является локомотивом успешной промышленности, куда приходит большая часть разницы в доходах на душу населения, и определенным ориентиром для инвесторов, желающих инвестировать свои средства в перспективную отрасль.

Данное экономическое «правило» применимо и для Казахстана, где необходим мощный импульс в обрабатывающий сектор, дабы диверсификация стала реальным драйвером развития экономики, который приведет страну к процветанию.

Именно эта цель способствовала разработке концепции догоняющей модернизации, а именно форсированного индустриально-инновационного развития по примеру экономических гигантов, вроде Японии, Китая, а также новым индустриальным странам «первой волны».

В связи с этим их опыт представляет особый интерес для всех стран, желающих попасть в категорию стран с развитой экономикой.

Казахстану необходимо обеспечить устойчивое экономическое развитие путем повышения производительности труда как в обрабатывающей промышленности, так и в наиболее перспективных отраслях обработки – производство компьютеров, автомобилестроение, машиностроение, а также в фармацевтической и химической отраслях.

Для этого казахстанского предприятия должны усовершенствовать процесс сочетания трудовых навыков с финансовыми и физическими ресурсами для производства качественных товаров и услуг для внутреннего потребления и экспорта, тем самым диверсифицировав свою экономику и экономику страны.

Стимулирование роста производительности предприятий и реформирование государственных программ финансирования должны стать первыми шагами в реформе экономической политики.

## **2.2 Региональное инновационное развитие, как фактор диверсификации**

На сегодняшний день реальным вариантом повышения производительности труда, развития обрабатывающей промышленности и диверсификации экономики является внедрение инноваций в производственные процессы.

Инновации могут привести к созданию новых технологий и инструментов, которые позволяют производить больше товаров и услуг с меньшими затратами труда, что приводит к росту производительности труда, и, в свою очередь, приводит к росту экономики. Кроме того, внедрение новых технологий приводит и к созданию новых рабочих мест, а также к снижению безработицы и росту занятости, что, в свою очередь, приводит к росту экономики.

Внедрение инноваций даёт компаниям преимущество на глобальном рынке. За счет этого растет экспорт, увеличивая доходы компаний. Это, в свою очередь, стимулирует экономику, побуждая к созданию новых продуктов, увеличивающих спрос и потребление

Важную роль во внедрении инноваций играет и правительство:

- инвестируя в исследования и разработки: правительство может инвестировать в исследования и разработки, чтобы создавать новые технологии и продукты;

- создавая благоприятную среду для инноваций: правительство может создавать благоприятную среду для инноваций, например, предоставляя налоговые льготы и упрощая правила ведения бизнеса;

- поддерживая образование и науку: правительство может поддерживать образование и науку, чтобы готовить кадры, которые будут способны создавать и внедрять инновации.

В Казахстане на сегодняшний день проводится значительная работа по развитию инноваций и построению инновационной экосистемы, созданию наукоемкой экономики. Так, в рамках реализации Национального плана развития Республики Казахстан, а также реализованных Государственных программ Цифровой Казахстан, индустриально-инновационного развития Республики Казахстан уровень инновационной активности предприятий в стране по итогам 2022 года упал до 10,5% (-1%).

В рейтинге «Глобальный индекс инноваций» Казахстан улучшил свои позиции до 75 место (80 место - 2021 году).

Для систематизации работы по повышению доли инновационных товаров, работ и услуг, содействие развитию технологического предпринимательства создана необходимая законодательная и институциональная основа, инфраструктура. Проводится постоянная работа по совершенствованию законодательства на основе лучшего международного опыта.

В целом для того, чтобы системно масштабировать полученный опыт в сфере технологического развития в рамках закона о промышленной политике инициированы и направлены в Парламент законодательные инициативы, позволяющие обеспечить стратегическое и долгосрочное технологическое развитие приоритетных направлений промышленности. Для этого предложено, чтобы во всех отраслях промышленности были определены ключевые технологии путем проведения технологических форсайтов, были созданы центры технологических компетенций, технологические платформы и разработаны целевые технологические программы.

К примеру, функционируют такие институты развития государственной поддержки инноваций, как АО "Национальное агентство по развитию инноваций "QazInnovations", Автономный кластерный фонд «Парк инновационных технологий», реализуется проект Всемирного банка «Стимулирование продуктивных инноваций».

Отдельным направлением инновационной сферы является предоставление инновационных грантов.

Всего инновационных грантов за 2022 год предоставлено на 312 проектов, в результате реализации которых создано порядка 4,0 тыс. рабочих мест, выпущено инновационной продукцией на 223,7 млрд. тенге, уплачено налогов на сумму 16,8 млрд. тенге.

По действующему законодательству недропользователи должны направлять на финансирование инновационных проектов 1% от расходов на добычу, понесенных ими в предыдущем году. К примеру, общий объем привлеченных средств от недропользователей с 2015 года по декабрь 2020 года составил около 19 млрд. тенге. На эти средства было профинансировано 137 проектов участников инновационного кластера «Парк инновационных технологий» по решению технологических задач недропользователей на сумму 9,6 млрд. тенге.

В период с 2021 по 2023 годы на финансирование инновационных проектов было направлено 8 млрд. тенге.

Предпринимаемые меры направлены на формирование инновационной экосистемы, источником новых технологий, новых отраслей, новых материальных благ и важных для страны преимуществ, созданию уникальных продуктов с высокой добавленной стоимостью.

Если обратиться к мировому опыту обеспечения экономического, то важный фактор, который позволил новым промышленно развитым экономикам таким, как Гонконг, КНР, Республика Корея и Сингапур достичь высокого и устойчивого роста - это инновации, которые привели к быстрому техническому прогрессу. По данным АБР, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) сыграли решающую роль в инновациях, так как они были важны для роста СПФП в развитых индустриальных экономиках. НИОКР важны не только для расширения границ возможностей производства, но и для того, чтобы держаться на уровне новейших технологий. Изучив поведение в области НИОКР в странах со средним уровнем доходов, АБР подтверждает, что экономики, которые переходят в группу с более высоким уровнем доходов, обычно демонстрируют более высокие показатели эффективности в отношении инноваций, включая долю НИОКР на одного работника и соотношение инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы к ВВП. Рисунок 9.



Рисунок 9 - Инновационная интенсивность в странах со средним уровнем дохода

Примечание - Источник: Tadviser [22].

Правительственная «Стратегия 2050» четко обозначила долгосрочную стратегическую цель трансформации Казахстана в наукоемкую диверсифицированную экономику, ведущую роль в которой играет частный сектор, что было подтверждено последним среднесрочным Стратегическим планом. Однако одного увеличения расходов на НИОКР недостаточно; необходимо также прилагать усилия для сближения инновационной и исследовательской деятельности с бизнесом, что четко обозначено в ОЭСР. Поскольку предприниматели, принимающие на себя риски, играют центральную роль в продвижении инноваций, такие люди и предприятия должны быть

заинтересованы инвестировать в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, обучение и развитие человеческого капитала в целом.

**С более широкой макроэкономической точки зрения правительственная политика должна стимулировать запуск и рост инновационных предприятий.** Поскольку конкуренция играет ключевую роль в инновациях, правительство должно поощрять рыночную конкуренцию и минимизировать вмешательство, искажающее товарные рынки и рынки факторов производства.

В рамках стимулирования запуска инновационных предприятий правительством проделана обширная работа, заключающаяся в выделении грантов на развитие инноваций и инновационной деятельности в рамках программы «Стимулирования продуктивных инноваций».

Данный механизм включает в себя 3 компонента:

1) гранты на исследования, включающий в себя гранты для научных проектов и на PhD исследования, в рамках которого за весь период реализации программы было профинансировано 57 проектов на 6.7 млрд тенге;

2) Инновационные консорциумы, включающие в себя консорциумы производственного сектора и консорциумы социальных инноваций, в рамках которого было профинансировано 24 проект на 6 млрд. тенге;

3) инфраструктура инноваций, включающие себя венчурный фонд, технологическое брокерство и офисы технического ускорения, в рамках которого было выделено 1.4 млрд. тенге.

Если же обратить внимание на мировые рейтинги и позиции Республики Казахстан в них, то ситуация следующая.

**Вместе с тем, инновационный потенциал страны, с учётом активных вливаний, не оказал нужного действия.**

Согласно официальным данным Бюро национальной статистики Республики Казахстан, ежегодно выделяются средства на Затраты на технологические инновации в обрабатывающей промышленности. Таблица 5.

Таблица 5 - Затраты на технологические инновации в промышленности

№	Всего, млн. тенге	в том числе	
		продуктовые инновации	процессные инновации
2003	17289,2	2958,2	14331,0
2004	19517,4	5844,1	13673,3
2005	44843,0	8699,4	36143,6
2006	63 956,3	29 140,2	34 816,1
2007	53 629,6	8 441,3	45 188,4
2008	81 343,7	10 253,9	71 089,8
2009	27 819,7	4 563,1	23 256,6
2010	183 016,1	16 886,0	166 130,1
2011	101 246,5	50 791,0	50 455,6
2012	151 584,4	40 825,5	110 758,9

Продолжение таблицы 5			
2013	166 605,1	78 559,6	88 045,5
2014	202 946,1	87 800,7	115 145,4
2015	424 902,0	41 672,2	383 229,8
2016	1 197 059,4	106 208,6	1 090 850,8
2017	614 873,2	129 299,9	485 573,4
2018	610 862,3	145 271,1	465 591,2
2019	247 148,9	133 038,7	114 110,2
2020	302 933,4	180 207,2	122 726,2
2021	421 177,4	243 980,0	177 197,4

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

Таблица 6 - Доля инновационной продукции по отношению к ВВП, %

Наименование	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Доля инновационной продукции по отношению к ВВП, %	1,46	0,92	0,95	1,55	1,72	1,60	2,43	1,71

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

Учитывая активные затраты на технологические инновации в промышленности, наблюдается низкая эффективность. **Далее сфокусируемся на 2022 году.**

Таблица 7 – Основные показатели инновационной активности

Регион	Количество предприятий, ед	имеющие инновации	Уровень инноваций, %	Общая числен. работников
<b>РК</b>	30 750	3 390	11,0	2 467 764
Абай	593	48	8,1	63 043
Акмолинская	1 173	70	6,0	104 374
Актюбинская	1 176	159	13,5	125 846
Алматинская	1 259	67	5,3	81 216
Атырауская	1 119	75	6,7	130 098
ЗКО	828	39	4,7	77 752
Жамбылская	774	42	5,4	79 060
Жетісу	564	61	10,8	43 267
Карагандинская	1 993	300	15,1	200 632
Костанайская	1 353	125	9,2	128 316
Кызылординская	651	86	13,2	71 463
Мангыстауская	1 062	53	5,0	98 167
Павлодарская	1 127	149	13,2	133 686

Продолжение таблицы 7				
СКО	1 054	160	15,2	74 778
Ұлытау	179	15	8,4	45 919
ВКО	1 292	114	8,8	119 933
г.Астана	4 264	633	14,8	253 611
г. Алматы	7 826	1 031	13,2	444 962
г. Шымкент	1 564	82	5,2	112 132

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

Из 30,8 тыс. предприятий по стране лишь 11% проявляют активность в области инноваций. При этом лидерами по стране являются Карагандинская и СК области, а также г.Астана. В таблице 8 приведены показатели инновационной активности предприятий по видам экономической деятельности. Приложение 1.

Среди секторов экономики наибольшую долю инновационной активности имеют торговля, обработка и здравоохранение. При этом инновационная активность превалирует в образовании, НИОКР и в обработке. В таблице 9 приведены объемы инновационных продуктов и объемы реализованной инновационной продукции. Приложение 2.

Общий объем производства инновационной продукции составляет 1 879 123,1 млн. тенге.

Таблица 10 – Объем инновационной продукции и объем реализованной инновационной продукции по видам экономической деятельности

Наименование	Объем инновационной продукции, всего	Объем реализованной инновационной продукции
<b>Всего</b>	1 879 123,1	1 739 822,8
Сельское, лесное и рыбное хозяйство	15 427,6	11 009,3
Горнодобывающая промышленность и разработка карьеров	30 205,5	18 087,9
Обрабатывающая промышленность	1 651 985,4	1 581 103,8
Снабжение электроэнергией	4 805,8	2 773,9
Сбор, обработка и распределение воды	100,2	100,2
Строительство	10 101,6	10 035,9
Оптовая и розничная торговля; ремонт автомобилей и мотоциклов	25 307,2	24 297,2
Транспорт и складирование	18 860,2	1 078,0
Информация и связь	101 599,3	82 988,2
Финансовая и страховая деятельность	-	-
Деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий, технических испытаний и анализа	1 371,1	1 034,2

Продолжение таблицы 10		
Научные исследования и разработки	10 988,9	3 160,7
Рекламная деятельность и исследование конъюнктуры рынка	-	-
Прочая профессиональная, научная и техническая деятельность	1 972,5	1 532,2
Высшее образования	2 249,1	730,6
Деятельность в области здравоохранения	4 148,7	1 890,7

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

При этом данное значение в разрезе промышленности составляет очень малую долю.

Таблица 11 – Объем производства промышленного сектора

Промышленность всего, млн. тенге		Объем производства инновационной продукции млн. тенге	Доля
2022	48 007 481	1 879 123,1	3,9%
Обработка, млн. тенге		Объем производства инновационной продукции млн. тенге	Доля
2022	20 697 327,5	1 651 985,4	7,9%

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

**Процесс диверсификации напрямую сопряжен с индустриально-инновационным развитием, тогда как все вышеуказанные данные говорят о том, что инновационная деятельность, проводимая в Казахстане, показывает слишком низкие результаты, либо имеют долгосрочную перспективу.**

### **2.3 Развитие потенциала машиностроения, как драйвера диверсификации региона**

Развитие регионального машиностроения в Казахстане и в мире имеет ключевое значение по ряду причин. Этот сектор играет важную роль в обеспечении экономического роста, создания рабочих мест, повышения технологического уровня и обеспечения устойчивости экономики. Рассмотрим основные причины, почему необходимо развивать машиностроение.

Во-первых, машиностроение очень **диверсифицированной отраслью**. Это означает, что она включает в себя производство широкого спектра продукции, от автомобилей и электроники до сельскохозяйственной техники и строительных машин. **Такая диверсификация делает машиностроение более чувствительным к изменениям в экономике и спросе на продукцию;**

Во-вторых, машиностроение является очень сложно-передельной отраслью. Машиностроение требует более высоких технологий и квалификации рабочей силы. Это делает **машиностроение более зависимым от инноваций и человеческого капитала;**

В-третьих, машиностроение является более стратегически важной отраслью и играет более важную роль в развитии экономики и национальной безопасности страны, в том числе машиностроение более подвержено устойчивому развитию и оставляет **низкий углеродный след**, что полностью соответствует принятому стратегическому курсу, выбранному государством **в рамках диверсификации экономики.**

Далее проведем сквозной анализ через призму машиностроения.

Для этого будут использованы данные БНС РК, проведется сравнение машиностроения как отдельной отрасли с наиболее перспективными отраслями промышленности и тд. Таблица 12. Приложение 3.

За последнюю пятилетку (2018-2022 гг.) промышленное производство неизменно наращивало объемы, за исключением «ковидного» периода. Это было обеспечено за счёт поэтапного наращивания объемов производства горнодобывающей и обрабатывающей промышленности. Вклад машиностроения сопровождался постоянным ростом на протяжении всего периода. Рисунок 10.

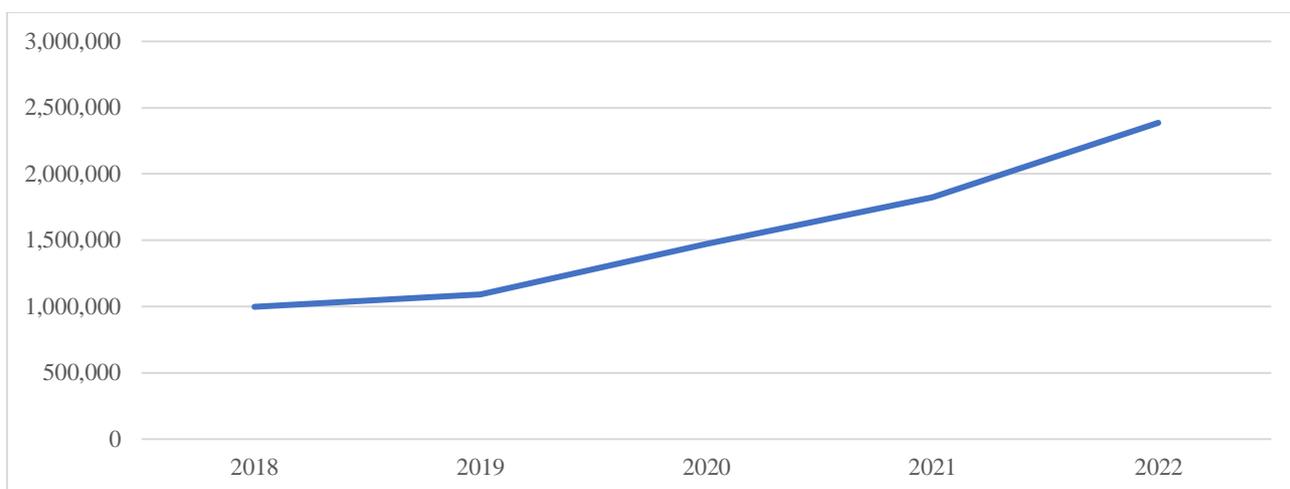


Рисунок 10 – Динамика роста производства машиностроительной отрасли  
Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

За пятилетний период объемы производства в машиностроении были **наращены с 1 525,8 млрд. тенге до 2 487,8 млрд. тенге или на 163% (в 1,6р).**

При анализе изменения индекса физического объема ситуация выглядит следующим образом. Таблица 13.

Таблица 13 - Индексы промышленного производства по видам экономической деятельности, %

Наименование	2018	2019	2020	2021	2022	Рост 2018-2022
Промышленность	107,3	104,4	104,1	99,5	103,6	18,9
Обрабатывающая промышленность	105,6	104,5	105,8	104,1	104,7	24,7
<b>машиностроение</b>	<b>109,2</b>	<b>114,4</b>	<b>124,1</b>	<b>116,4</b>	<b>122,2</b>	<b>86,3</b>
Снабжение электроэнергией, газом, паром, горячей водой и кондиционированным	105,3	102,4	100,6	99,9	105,9	14,1
Водоснабжение; сбор, обработка и удаление отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	101,8	100,2	106,8	97,4	110,8	16,2

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

При учете сугубо роста индекса физического объема ИФО промышленности и отдельно отраслей, **рост ИФО машиностроения за пятилетний период составил 86,3%, что является показателем стабильности и эффективности данной отрасли.**

Настоящий результат был обеспечен в том числе за счёт регулярного роста количества предприятий в отрасли машиностроения. Таблица 14.

Таблица 14 - Число предприятий и производств по видам экономической деятельности, ед.

Наименование	2018	2019	2020	2021	2022	Прирост с 2018 по 2022 гг.
Промышленность	12 385	12 486	13 237	13 362	14 065	114
Горная добыча	1 458	1 379	1 453	1 427	1 478	101
Обработка	8 528	8 696	9 196	9 245	9 839	115
<b>Машиностроение</b>	<b>1 845</b>	<b>2 075</b>	<b>2 394</b>	<b>2 514</b>	<b>2 899</b>	<b>157</b>
Снабжение электроэнергией	1 087	1 078	1 208	1 277	1 303	120
Водоснабжение;	1 312	1 333	1 380	1 413	1 445	110

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

Как видно из таб.10, с 2018 года больше всего предприятий было открыто в машиностроительной отрасли, за счёт чего, в том числе, и были обеспечены высокие темпы роста объемов производства.

В региональном разрезе ВДС машиностроения по стране представлено следующим образом. Таблица 15.

Таблица 15 – ВДС машиностроения, в номинальном выражении, в млн. тенге

<b>Регион</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>РК</b>	<b>593816,2</b>	<b>765797,0</b>	<b>958307,7</b>	<b>1260379,0</b>	<b>203854,2</b>
Абайская область	19865,9	28914,1	26462,5	32902,7	8890,4
Акмолинская область	47956,8	47792,7	89065,7	137014,1	14636,4
Актюбинская область	18129,1	15605,5	13738,7	22474,2	7462,7
Атырауская область	16990,1	22675,1	13873,1	14679,0	7214,3
ЗКО	19865,9	28914,1	26462,5	32902,7	8890,4
Жамбылская область	4171,6	4237,0	3844,4	6363,9	2299,7
Карагандинская область	64530,3	67888,3	73731,4	89103,9	24207,0
Костанайская область	78590,2	151668,7	217058,6	336242,4	15474,3
Кызылординская область	7214,6	13258,0	6985,6	7752,1	3898,9
Магистауская область	16276,4	18162,9	24965,8	16178,0	4895,0
Павлодарская область	51613	58373,2	75986,3	68882,2	19788,5
СКО	19017,5	21514,4	27931,9	46645,2	9657,3
Туркестанская область	15580,4	17051,5	13778,9	11919,1	5270,6
ВКО	82439,8	97293,9	142686,6	69070,9	22908,5
Астана қаласы	37909,7	62090,2	75853,2	121468,0	18320,4
Алматы қаласы	70715,8	84813,3	94317,8	203469,2	24760,4
Шымкент қаласы	16191	24298,6	27490,3	33665,0	4764,2

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

Машиностроение является мультипликатором экономики, то есть оно создает спрос на другие товары и услуги. Например, для производства машин и оборудования нужны металл, электроэнергия, логистика и другие услуги. Это стимулирует развитие этих отраслей, создает новые рабочие места и повышает доходы населения.

Машиностроение также является инновационной отраслью. Оно требует передовых технологий и высококвалифицированных кадров. Это стимулирует развитие науки и образования, способствует техническому прогрессу и повышению качества жизни населения.

Казахстанское машиностроение является важной отраслью экономики страны. Оно охватывает 10 видов экономической деятельности. Все это способствует привлечению инвестиций. Таблица 16.

Таблица 16 - Динамика привлечения инвестиций в обрабатывающую промышленность за 2018-2022 гг., млн. тенге

<b>Наименование</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Обработка	1 241 914	1 017 090	1 077 819	1 541 742	1 533 660
<b>Металлургия</b>	<b>269 946</b>	<b>320 000</b>	<b>372 005</b>	<b>449 514</b>	<b>606 348</b>
<b>Машиностроение</b>	<b>70 014</b>	<b>168 141</b>	<b>301 281</b>	<b>485 316</b>	<b>229 901</b>
<b>Производство продуктов питания</b>	<b>125 651</b>	<b>90 154</b>	<b>109 055</b>	<b>118 315</b>	<b>140 568</b>
Производство напитков	22 742	24 361	21 908	32 699	25 088
Производство табачных изделий	7 245	8 835	10 104	7 655	19 258
Легкая промышленность	8 814	9 253	5 352	5 874	6 691
Производство бумаги и бумажных изделий	7 293	7 437	5 695	8 549	11 708
<b>Производство кокса и продуктов нефтепереработки</b>	<b>526 707</b>	<b>180 175</b>	<b>68 025</b>	<b>94 952</b>	<b>80 747</b>
<b>Производство химических продукции</b>	<b>55 074</b>	<b>58 837</b>	<b>62 958</b>	<b>65 392</b>	<b>62 398</b>
Фармацевтическая промышленность	7 747	8 067	15 349	21 582	30 594
<b>Производство прочей неметаллической продукции</b>	<b>104 523</b>	<b>101 092</b>	<b>67 182</b>	<b>138 283</b>	<b>161 919</b>

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

За последние пять лет наиболее инвестиционно-привлекательной подотраслями обработки является:

1. металлургия;
2. машиностроение,
3. производство продуктов питания;

4. производство прочей неметаллической продукции;
5. производство химической продукции;

Таким образом машиностроение, показывая на протяжении пяти лет высокие результаты, не является флагманом отрасли в области привлечения инвестиций. Это обусловлено большим инвестиционной привлекательностью **металлургических предприятий**, в том числе АО «АМТ» и ТОО «ККМ», являющихся монополистами на внутривосточном рынке черных и цветных металлов, а также лидерами данных отраслей в мире.

Вместе с тем, в последние годы набирают популярность «казахстанские» сплавы ферро-силико-алюминия и ферро-силико-марганца, сертифицированные международной организацией сертификации и метрологии «АСПЕН», Швейцария, что положительно сказывается на привлечении инвестиций в металлургию.

Сегодня все это указывает на то, что инвесторы не готовы вкладывать свои средства в бо́льших количества в казахстанское машиностроение, ввиду неспособности казахстанских предприятий работать на высокий передел, учитывая низкую материально-техническую оснащенность предприятий, а также высокую моральную и физическую изношенность оборудования на большинстве предприятий.

**Для разрешения данных системных проблем были:**

1. разработана Дорожная карта машиностроения 2019-2024 гг.;
2. принят Закон «О промышленной политике»;
3. создан Фонд по развитию промышленности при МИИР РК;
4. введены налоговые преференции на встречных обязательствах;

Все это положительно сказывается на машиностроение Казахстана, что позволило открыть новые сектора такие как нефтегазовое машиностроение, электротехническое, сельскохозяйственное машиностроение и автомобилестроение; начать производство новых видов товаров (тепловозы, электровозы, пассажирские вагоны, автомобили, автобусы, кабельно-проводниковая продукция, бытовые приборы); привлечь ряд транснациональных корпораций (Alstrom, LG, KIA, HYUNDAI, BOHMER и тд).

По итогам проведенного анализа статистических данных на сегодняшний день **машиностроение является постоянно растущим и развивающимся сектором экономики наряду с металлургией, а также драйвером обрабатывающей промышленности, которая в свою очередь станет драйвером экономики Казахстана в целом.**

Учитывая выбранный государством экономический курс, а также мировые реалии и тренды, горная промышленность в скором времени потеряют свою лидирующую позицию в экономике страны, на смену которым придет высокотехнологичное машиностроение.

### 3. Основные рекомендации по совершенствованию процесса диверсификации региона на основе развития проектного подхода

#### 3.1 Совершенствованию процесса диверсификации региона за счет развития высокопередельного производства

Диверсификация экономики путем развития обрабатывающей промышленности является стратегической основой экономики Республики и планом по уходу от сырьевого экспорта. Между тем, если говорить о промышленности и отдельно обрабатывающей промышленности в целом, то ситуация следящая.

В рамках Стратегии развития Казахстана до 2030 года предусмотрено, что доля обрабатывающей промышленности в ВВП страны должна увеличиться с 13,6% в 2023 году до 20% в 2030 году [18].

На текущем этапе был проведен статистический анализ данных промышленности Бюро национальной статистики Республики Казахстан (БНС РК) за десятилетний период, получены выводы о текущей ситуации в разрезе производственных процессов, а также проведены исследования уровня передела отечественных товаров и в целом отраслей производства на предмет сложности передела.

Кроме того, проанализирован инвестиционный климат в отдельных отраслях промышленности и их перспективы.

В таблице 17 приведены сводные данные по объемам продукции (товаров, услуг) в действующих ценах по видам экономической деятельности по Республике Казахстан. Приложение 4.

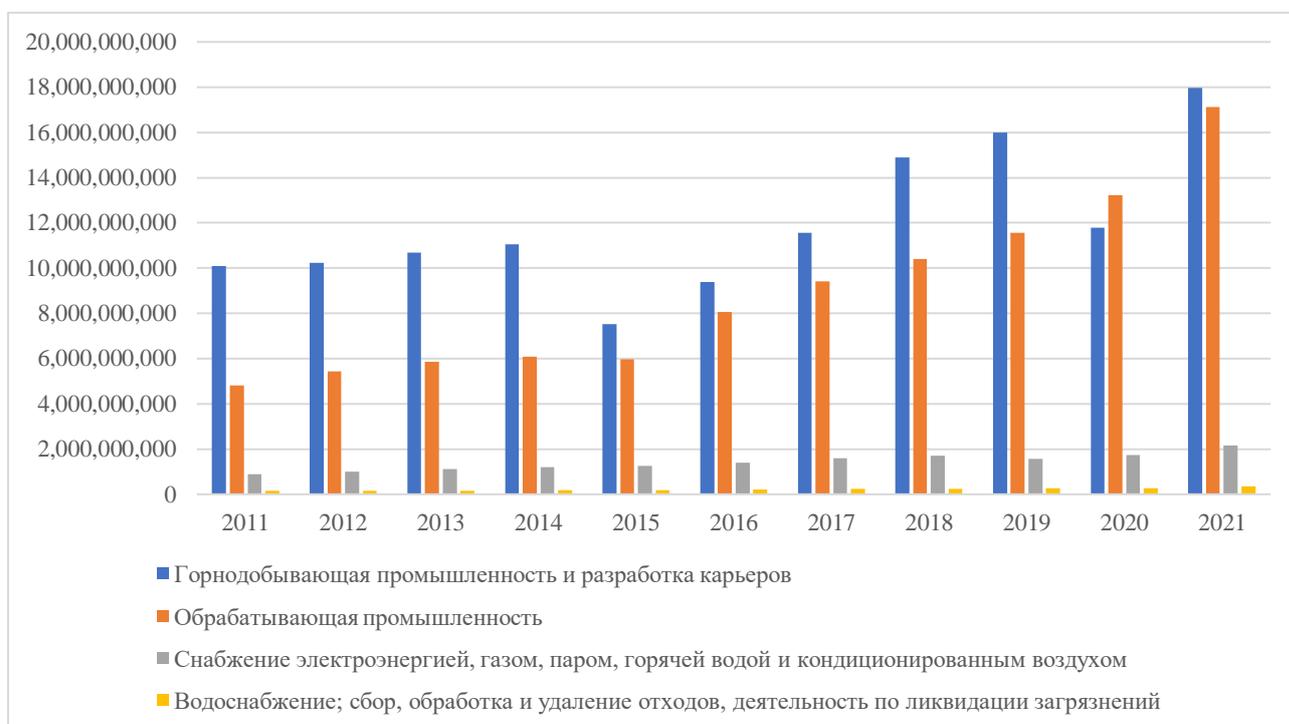


Рисунок 11 – Динамика производственных показателей

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

Как видно из приведенной выше инфографики, рост объемов производства обрабатывающей промышленности практически ежегодно показывает положительную динамику. Рисунок 12.

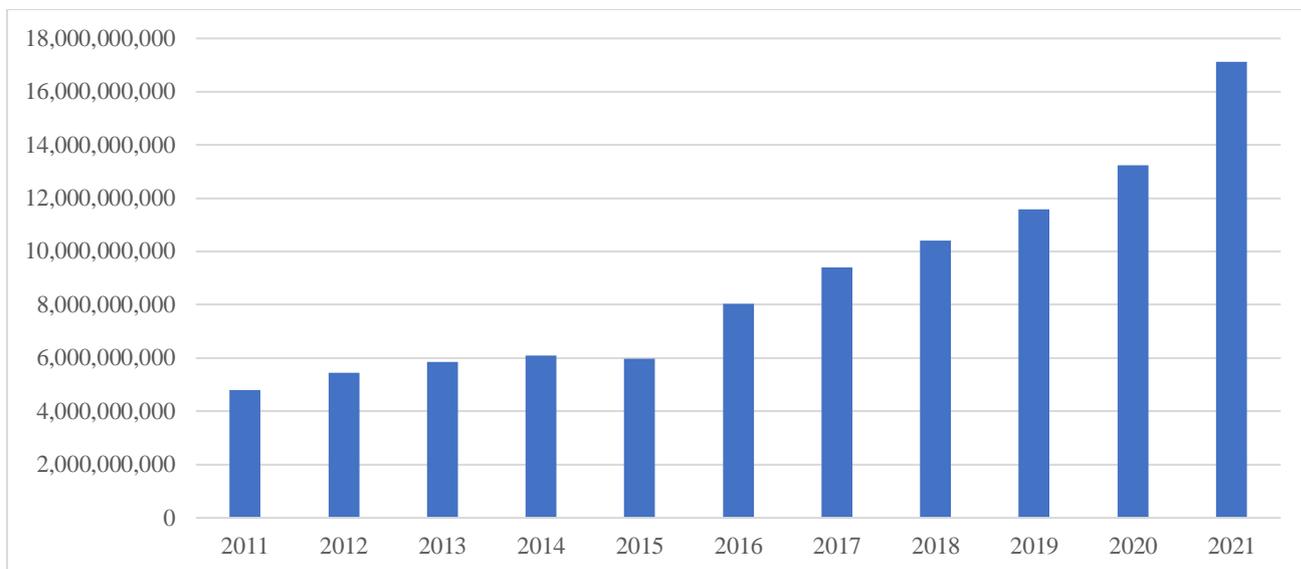


Рисунок 12 – Динамика развития обрабатывающей промышленности  
Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

Далее проведем анализ обрабатывающей промышленности за 10 летний период. Таблица 18. Приложение 5.



Рисунок 13 – Динамика развития 3х отраслей обрабатывающей промышленности

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

За последние годы металлургия и машиностроение показывают положительную динамику, тогда как производство продуктов питания обладает переменным характером и за последние годы сильно отстает от двух вышеперечисленных.

Таблица 19 - Списочная численность работников

Наименование	2017	2018	2019	2020	2021
Металлургия	85460	81700	92200	88200	94900
Машиностроение	45700	46900	49000	50120	51300
Производство продуктов питания	76400	82400	80700	74600	80701

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

Таблица 20 - Объем производства, тыс. тенге

	2017	2018	2019	2020	2021
Металлургия	4 075 747 100	4 614 873 374	4 965 431 755	5 662 783 930	7 676 586 464
Машиностроение	1 525 814 447	1 527 687 158	1 708 013 449	2 013 547 896	2 487 783 418
Производство продуктов	998 175 670	1 089 800 048	1 172 284 405	1 249 874 236	1 260 884 963

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

Таблица 21 - Производительность труда, тыс. тенге

	2017	2018	2019	2020	2021
Металлургия	47691,9	56485,6	53855,0	64203,9	80891,3
Машиностроение	28413,7	28290,5	30830,6	33497,7	37808,3
Производство продуктов питания	13065,1	13225,7	14526,4	16754,3	15624,2

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

Производительность труда является одним из ключевых показателей, определяющих экономическую эффективность и конкурентоспособность любой страны или отрасли. Она отражает количество продукции, произведенной за единицу времени, и напрямую влияет на себестоимость продукции, прибыль предприятий и общий экономический рост. Рассмотрим важность производительности труда в контексте экономики и общества. Рисунок 14.

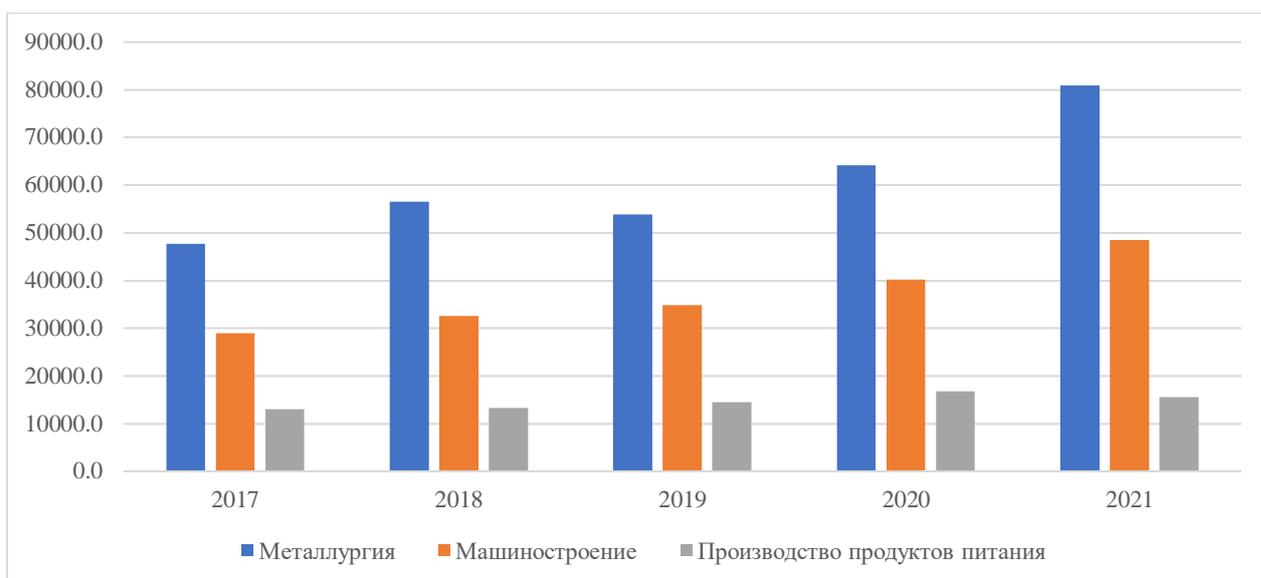


Рисунок 14 – Производительность труда

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

**Фактором развития отраслей предлагается расчет диверсифицированности регионов за счёт сложности передела экспортируемой продукции.**

Министерством национальной экономики Республики Казахстан в 2021 году разработана Методика определения сложности передела для включения в перечень приоритетных товаров и поддержки субъектов инновационной деятельности. Таким образом, правительство повышает уровень поддержки отечественных предприятий обрабатывающей промышленности с целью увеличения объемов производства, а также увеличения количества отечественных экспортеров, продвигающих высокоуровневый экспорт. Методикой определены степени сложности передела для товаров каждой отрасли обрабатывающей промышленности [19]. Таблица 22. Приложение 6.

Предлагается разбить отрасли обрабатывающей промышленности по степени передела в соответствии с Методикой оценки уровня передела товара для включения в перечень приоритетных товаров, утвержденной Приказом Министра индустрии и инфраструктурного развития Республики Казахстан от 20 мая 2022 года № 273. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 27 мая 2022 года № 28242.

***Зеленый цвет – высокий передел; желтый цвет – средний передел; оранжевый цвет – низкий передел.***

По итогам наиболее высокопродуктивными отраслями обрабатывающей промышленности являются производство продуктов химической промышленности, фармацевтическая отрасль, а также машиностроение.

Наименее продуктивными отраслями являются производство деревянных изделий, а также печать и воспроизведение записанных материалов.

Далее если определить вклад каждого региона в ВВП обрабатывающей промышленности в соответствии с уровнем передела, то получится следующая картина. Таблица 23.

Таблица 23 – Вклад регионов в обрабатывающую промышленность по подотраслям.

Регион	Доля [1]	Доля [2]	Доля [3]
<b>РК</b>	<b>17,5%</b>	<b>59,7%</b>	<b>22,76%</b>
Акмолинская	25,5%	44,4%	30,10%
Актюбинская	14,9%	71,0%	14,03%
Алматинская	23,4%	13,0%	<b>63,63%</b>
Атырауская	6,3%	<b>90,9%</b>	2,81%
ЗКО	27,3%	32,3%	40,40%
Жамбылская	<b>49,1%</b>	32,5%	18,42%
Карагандинская	7,2%	<b>87,8%</b>	5,00%
Костанайская	<b>45,5%</b>	23,9%	30,59%
Кызылординская	7,4%	47,5%	45,05%
Мангистауская	<b>36,5%</b>	57,3%	6,11%
Павлодарская	9,5%	81,4%	9,06%
СКО	24,1%	10,5%	<b>65,44%</b>
Туркестанская	6,0%	40,7%	<b>53,37%</b>
ВКО	10,8%	<b>74,2%</b>	14,98%
г.Нур-Султан	17,1%	67,2%	15,64%
г.Алматы	30,5%	23,8%	45,76%
г.Шымкент	14,3%	59,1%	26,60%

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

Если просуммировать вклад каждой области по уровню передела, то можно сделать следующие выводы:

Жамбылская, Костанайская и Мангистауская области (являются лидерами) имеют наибольший вклад производимой высокопеределной продукции, а именно производство продуктов химической промышленности, производство основных фармацевтических продуктов.

Атырауская, Карагандинская и Павлодарская область специализируются (являются лидерами) на среднем переделе за счет активной работы в производстве кокса и продуктов нефтепереработки, продуктов химической промышленности, основных фармацевтических продуктов, резиновых и пластмассовых изделий, прочей не металлической минеральной продукции и металлургической промышленности.

Алматинская, Северо-Казахстанская и Туркестанские области специализируются (являются лидерами) на производстве низкопеределной продукции за счет – в областях развиты производство продуктов питания, напитков, табачных изделий и легкая промышленность.

При этом наибольший потенциал для диверсификации экономики имеется у машиностроения.

**В этой связи предлагается использовать предложенный метод определения уровня диверсифицированности отраслей обрабатывающей**

промышленности и сложности производства в регионах для выявления слабых и сильных сторон и разработки точечных мер по повышению диверсифицированности путем применения кластерного подхода и проектного управления путем детального планирования будущих проектов, разработки стратегий управления рисками и формирования бюджета управления рисками;

### 3.2 Матричная проектная архитектура, как инструмент проектного подхода

На сегодняшний день все процессы, реализуемые в государственных органах с применением проектным подходом, осуществляются в рамках линейной проектной архитектуры, что выглядит следующим образом. Рисунок 15. Приложение 7.

Действующая типовая архитектура включает в себя:

- Центр ситуационного анализа и поддержки управленческих решений;
- Центр развития национальной системы проектного управления;
- Коммуникационный центр;
- Офис акселерации;
- Группы реализации общенациональных приоритетов (10 групп);
- Экспертно-методологический совет.

Группы реализации разделены по базовым направлениям и закреплены за соответствующим руководителем базового направления.

Вместе с тем, деятельность передовых проектных офисов государственных органов на западе организована в виде матричной структуры. Особенности структуры управления заключаются в системе двойного подчинения персонала, задействованного в проектах, при которой сотрудник проекта/программы/портфеля подчиняется начальнику своего структурного подразделения госоргана и руководителю проекта одновременно. Рисунок 16.



Рисунок 16 – Матричная структура

Примечание - образовательный центр «Асана» [24].

Как видно из рисунка 15, действующая структура является линейной, из-за чего возникает ряд трудностей, тогда как **переход от линейной к матричной структуре**: ключ к успеху в современном мире.

В динамичном и конкурентном мире традиционные методы управления уже не обеспечивают желаемой эффективности. Линейная структура, с ее иерархией и ригидностью, все чаще уступает место более гибкой и адаптивной матричной модели. Переход к матричной структуре обуславливается рядом ключевых факторов, делающих ее оптимальным выбором для современных компаний. Переход к матричной структуре уже показал результаты среди коммерческого сектора.

Кроме того, переход на новую структуру позволит следующее:

Обеспечить множественные линии коммуникации: предполагает существование нескольких линий подчинения, включая как иерархические, так и проектные или программные.

Интеграция функциональных и проектных аспектов: объединяет функциональные и проектные аспекты работы, позволяя сотрудникам работать в рамках функциональных отделов и одновременно участвовать в выполнении проектов или программ.

Большая гибкость и адаптивность: обычно более гибкая и адаптивная, поскольку позволяет госоргану быстро мобилизовать ресурсы и экспертизу для решения специфических задач проектов или программ

Централизация и децентрализация власти: власть и ответственность могут быть распределены более децентрализованно, особенно в рамках проектных команд. Это может способствовать более оперативному и гибкому принятию решений.

Специализация и мультифункциональность: сотрудники могут быть мультифункциональными и участвовать в выполнении различных проектов, что способствует их развитию и обогащению профессионального опыта.

Управление рисками: позволяет более эффективно управлять рисками, так как различные функциональные специалисты могут быть вовлечены в анализ и реагирование на риски в рамках конкретных проектов или программ.

Совместное использование ресурсов: возможно более эффективное совместное использование ресурсов, так как они могут быть мобилизованы и направлены на проекты в соответствии с их потребностями и приоритетами.

Вместе с тем, целью проектной деятельности госорганов является реализация общенациональных приоритетов посредством внедрения системных модификаций в отдельном направлении, секторе или отрасли. Несмотря на принимаемые меры, направленные на совершенствование деятельности по реализации утвержденных государственных программ и национальных проектов, в деятельности госорганов имеется ряд системных проблем и трудностей:

1. Действующая модель внедрения проектного управления не взаимоувязана напрямую с системой государственного планирования, что

является большим упущением, учитывая, что один из основных элементов проектного управления является – планирование.

2. В проектном управлении существует термин «Бюджет управления рисками», куда заблаговременно помещаются определенные средства на устранение рисков, возникающих в ходе реализации проектов. На сегодняшний день бюджетное законодательство не позволяет формировать бюджет управления рисками, а также использовать данные средства оперативно для устранения рисков.

3. В действующих НПА отсутствует понятийный аппарат проектного управления, не внесены принципы, порядок, полномочия проектного управления и проектной деятельности, компетенции, процедуры, организация деятельности матричных структур.

**В этой связи предлагается переход с линейной структуры управления на матричную структуру в государственных органах, что позволит обеспечить множественные линии коммуникации, интеграцию функциональных и проектных аспектов, большая гибкость и адаптивность, централизацию и децентрализацию власти, специализацию, мультифункциональность и тд.**

**Кроме того, разработан ряд предложений по внесению изменений в действующие законодательные акты Республики Казахстан по вопросам усиления роли проектного управления, как основного управленческого инструмента в реализации сложных процессов, таких как процесса диверсификации экономики региона. Приложение 8.**

Например, на сегодняшний день в законодательной базе Республики Казахстан полностью отсутствует понятий аппарат проектного управления, в этой связи предлагается внести в АППК РК ряд изменений, в том числе:

- в статью 3, регулирующую отношения АППК внести изменения по регулированию обращений, связанных с проектной деятельностью и проектным управлением государственных органов;

- в статью 4 внести подпункт 40 о проектном управлении;

- в статью 4 внести подпункт 41 о проектной деятельности;

- в статью 4 внести подпункт 42 о проектах;

- в статью 4 внести подпункт 43 о программе;

- в статью 4 внести подпункт 44 о портфеле;

- в статью 4 внести подпункт 45 о проектной команде и проектно-ориентированных информационных группах;

- в статью 4 внести подпункт 45 о проектном управлении;

- в статью 4 внести подпункт 50 о матричной структуре;

- в статью 4 внести подпункт 52 об акселерации проектов;

- в статью 4 внести подпункт 54 и 55 о промежуточных и конечных результатах;

- в статью 4 внести подпункт 57 о нарушении проектной деятельности;

- разработка и внесение в Закон новой статьи, определяющую деятельность проектных офисов в рамках матричной структуры;

- в статью 37, регламентирующую организацию и контроль за исполнением правовых актов, внести дополнительно следующую редакцию: Документы проектного управления являются основными исполнительными документами для всех уровней системы государственного управления;

- в статью 39, регламентирующую планирование работы государственных органов, добавить следующую редакцию: при разработке стратегических и программных документов используется методология проектного управления портфелями и программами;

- разработка и внесение в Закон новой статьи в следующей редакции: Проектная деятельность при реализации проектов, программ, портфелей

1. Проектная деятельность основана на конкретных действиях и операциях, выполняемых в рамках проекта, программы, портфеля.

2. Проектная деятельность государственных органов по реализации проектов состоит из взаимосвязанных последовательных процессов – инициирование проекта, планирование проекта, исполнение проекта, мониторинг и корректировки проекта, завершение проекта.

Оперативный мониторинг реализации проектов осуществляется через метод критического пути и исполнения базовых планов по срокам, бюджету и объемам в соответствии с Типовым регламентом проектного управления государственных органов, утверждаемым уполномоченным органом по проектному управлению.

3. Проектная деятельность государственных органов по реализации программы включает планирование, организацию, реализацию и контроль различных проектов и инициатив, связанных с достижением стратегической цели.

Реализация программы состоит из процессов инициации программы, планирования программы, управления рисками и изменениями программы, управления финансами программы, управления заинтересованными лицам программы, мониторинг и отчетность программы, завершение программы.

4. Проектная деятельность государственных органов, направленная на реализацию портфеля, включает в себя выбор и приоритизацию проектов и программ, а также ресурсное и финансовое планирование для достижения стратегических целей государственных органов.

5. Группы процессов, составляющие проектную деятельность государственных органов по управлению проектами, программами и портфелями, определяются в Типовом регламенте проектного управления государственных органов, утверждаемом уполномоченным органом по проектному управлению.

6. Государственные органы несут ответственность за результаты проектной деятельности в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

- разработка и внесение в Закон новой статьи в следующей редакции:

1. За политическими госслужащими на уровне управления портфелем и программами через проектные роли закрепляется персональная

ответственность за достижение целей.

2. За административными госслужащими, а также за сотрудниками подведомственных организаций на уровне управления проектами через проектные роли закрепляется персональная ответственность за достижение целей проектов.

- разработка и внесение в Закон новой статьи в следующей редакции: проектный управление при реализации плана развития области, городов республиканского значения, столицы предусматривает матричную структуру взаимодействия проектных офисов местных исполнительных органов и проектных офисов центральных исполнительных органов, направленную на совместное обеспечение достижения целей, предусмотренных портфелями, на территории и с учетом вклада соответствующего региона в достижение стратегических целей на уровне страны.

#### **Предложения по внесению изменений в трудовой Кодекс Республики Казахстан:**

- в понятийный аппарат трудового Кодекса внести следующие данные: матричная структура – это организационная структура управления, основанная на принципе двойного подчинения, при которой сотрудник в случае частичной/полной занятости в проекте/программе/портфеле подчиняется вышестоящему должностному лицу и руководителю в рамках проектной деятельности;

- внести в статью 50 ТК РК следующую редакцию: проектная деятельность осуществляется в составе матричных структур с двойным подчинением руководителю на основном месте работы и руководителю, определенному в рамках проектной деятельности;

- внести в статью 50 ТК РК следующую редакцию: проектная деятельность осуществляется в целях разработки и реализации проектов, программ и портфелей сотрудниками государственных органов и организаций, в рамках заключенных трудовых договоров;

#### **Предложения по внесению изменений в бюджетный Кодекс Республики Казахстан:**

- внесение изменений в статью 63, регламентирующую виды бюджетных программ, следующих дополнений: финансирование, осуществляемое в рамках текущих бюджетных программ (подпрограмм), направленных на финансирование деятельности проектных офисов городов Астаны и Алматы, а также Национального проектного офиса, являются прямым финансированием;

- внесение изменений в статью 63, регламентирующую виды бюджетных программ, следующих дополнений: размер оплаты труда и других расходов проектных офисов городов Астаны и Алматы, а также Национального проектного офиса соответствует аналогичным расходам для соответствующего уровня государственных органов;

- внесение дополнений в статьи 53-56, регламентирующие расходы центрального, областного и районного уровней, касательно выделения средств на осуществление проектного управления;

- разработка и внесение в Кодекс статьи о финансировании государственных органов со следующей редакцией:

Государственные органы, осуществляющим проектное управление предоставляются следующие преференции:

- при распределении лимитов бюджетов на соответствующий год приоритет отдается государственным органам с высоким и средним уровнем проектной зрелости;

- при формировании бюджета на соответствующий финансовый год, проекты, имеющие полный пакет проектной документации, необходимый на стадии планирования, имеют приоритет;

- в первую очередь подлежит утверждению стратегический документ, разработанный с использованием проектного управления портфелем и/или программой;

Внесение предложенных изменений окажет положительное влияние и облегчит процесс управления проектами, программами и портфелями в рамках развития процесса диверсификации региона.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном магистерском проекте были исследованы вопросы диверсификации экономики Казахстана и регионов страны проектным путем.

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Экономика Казахстана в настоящее время имеет высокую степень зависимости от экспорта сырьевых товаров, что делает ее уязвимой к колебаниям мировых цен.

Диверсификация экономики является стратегической задачей для Казахстана, которая позволит снизить зависимость от сырьевого сектора и повысить устойчивость к внешним шокам.

Для достижения диверсификации необходимо развивать ненефтяные секторы экономики, такие как обрабатывающая промышленность.

Эффективная реализация проектного управления может стать эффективным инструментом для реализации стратегии диверсификации экономики.

В то же время, проектное управление является современным подходом к управлению, который позволяет эффективно реализовывать сложные проекты.

Внедрение проектного управления в Казахстане находится на начальном этапе, но обладает большим потенциалом. диверсификация регионов страны, а также отраслей экономики, может быть обеспечена за счёт повышения эффективности реализации инвестиционных проектов, улучшения координации между различными участниками проектов, снижения рисков, а также повышения прозрачности и подотчетности при реализации проектов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Обращение Главы Государства Касым-Жомарт Токаева народу Казахстана в ходе референдума по поправкам в Конституцию от 6 июня 2022 года:// центр деловой информации «Kapital.kz». – URL: <https://kapital.kz/economic/106116/vpered-i-ogromnaya-rabota-po-real-noy-diversifikatsii-ekonomiki-prezident.html>№. Дата обращения: 07.06.2022 г.
2. Стиглиц Д.Ж. Экономика государственного сектора, 1997. Учебник. (2). с.642-648. URL: [https://www.phantastike.com/economy/ekonomika\\_gosud\\_sektora/djvu/view/](https://www.phantastike.com/economy/ekonomika_gosud_sektora/djvu/view/). Дата обращения: 07.07.2022 г.
3. Ха-Джун Чанга. Как устроена экономика, 2018. с.150-180. URL: <https://dzen.ru/a/YCp9Uo4uUzdJB12n>. Дата обращения: 07.08.2022 г.
4. Ли Куан Ю. Из третьего мира – в первый. История Сингапура, 2000. Учебник. 11-е изд.- М:Манн, Иванов. с 68-78.
5. Стадвел. Дж. Азиатская модель управления – удачи и провалы самого динамичного региона в мире, 2013. Учебник. Пер. с англ. – М.: Альпина ПРО, с. 135-271.
6. Халтурина Д.А. Диверсификация экономики: инновационный подход, 2020. Учебник. 1-е издание. С 140-152.
7. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов, 1935. Книга. Национальная электронная библиотека// - URL: <https://web.archive.org/web/20161030052935/http://www.bibliotekar.ru/ekonomika-8-2/209.htm>. Дата обращения: 01.09.2022 г.
8. Рикардо.Д. Теория сравнительных преимуществ. Большая электронная энциклопедия// - URL: <https://bigenc.ru/c/teoriia-sravnitel-nykh-preimushchestv-99a2ce>. Дата обращения: 07.10.2022 г.
9. Лауреаты Нобелевской премии по экономике. Российская национальная библиотека// - URL: [https://nlr.ru/lawcenter\\_rnb/RA1373/laureati-nob-premii](https://nlr.ru/lawcenter_rnb/RA1373/laureati-nob-premii). Дата обращения: 31.12.2022.
10. Ха-Джун Чанга. Как устроена экономика, 2018. с.190-210. URL: <https://dzen.ru/a/YCp9Uo4uUzdJB12n>. Дата обращения: 03.01.2023 г.
11. Стадвел. Дж. Азиатская модель управления – удачи и провалы самого динамичного региона в мире, 2013. Учебник. Пер. с англ. – М.: Альпина ПРО, с. 280-310.
12. Кенни Г. Стратегия диверсификации, 2009. Учебник. Пер. с англ. – М.: Альпина ПРО, Белинина, с. 78-132.
13. Ли Куан Ю. Из третьего мира – в первый. История Сингапура, 2000. Учебник. 11-е изд.- М:Манн, Иванов. с 386-399.
14. Анель Курманова. Какие нацпроекты оказались наиболее эффективными в 2022 году // Деловой портал «Капитал.КЗ». URL: <https://kapital.kz/gosudarstvo/116871/kakiye-natsproyekty-okazalis-naiboleye-effektivnymi-v-2022-godu.html>. Дата обращения: 23.06.2023.
15. Юрий Нижегородский. Недопланировали: почему в Казахстане

срываются и переносятся нацпроекты? // Информационно-аналитический портал Orda.kz.

URL: <https://yandex.kz/search/?text=https%3A%2F%2Forda.k%D1%8F&rdnd=977826&lr=163&redircnt=1712002320.1> №. Дата обращения: 27.10.2023 г.

16. Данияр Ашимбаев. // Телеграмм канал. URL: <https://t.me/dashimbayev/4897>. Дата обращения: 17.11.2023 г.

17. Официальный сайт Национального банка Республики Казахстан// URL: <https://www.nationalbank.kz/ru/news/pryamye-investicii-po-napravleniyu-vlozheniya>, Дата обращения: 18.11.2023 г.

18. Официальный сайт Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан// – URL: <https://stat.gov.kz/ru/>. Дата обращения: 25.03.2023г.

19. Методы борьбы с «голландской болезнью». Электронный ресурс. - URL: [https://www.banki.ru/wikibank/borba\\_s\\_gollandskoj\\_boleznju\\_ekonomiki/](https://www.banki.ru/wikibank/borba_s_gollandskoj_boleznju_ekonomiki/). Дата обращения: 25.03.2023 г.

20. Фьючерс на нефть марки Brent// Электронный ресурс investing.com. URL: <https://ru.investing.com/commodities/brent-oil>. Дата обращения: 25.03.2023

21. Казахстан привязал тенге к нефти. Сетевое издание «Интернет ресурс Tengrinews – URL: [https://tengrinews.kz/kazakhstan\\_news/kak-menyalsya-kurs-dollar-v-kazahstane-za-30-let-456727/](https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/kak-menyalsya-kurs-dollar-v-kazahstane-za-30-let-456727/) Дата обращения: 26.03.2023 г.

22. Исследования и разработки, R&D (мировой рынок). Интернет-портал и аналитическое агентство – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F\\_%D0%B8\\_%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B8\\_\(%D0%9D%D0%98%D0%9E%D0%9A%D0%A0,\\_R&D\\_%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9\\_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA\)#:~:text=%D0%9F%D0%BE%20%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%B0%D0%BC%202022%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0%202500,%D1%82%D1%80%D0%BB%D0%BD%2C%20%D1%87%D1%82%D0%BE%20%D1%8F%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D0%B5%D1%82%D1%81%D1%8F%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%BC%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%BE%D0%BC](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D0%B8_%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B8_(%D0%9D%D0%98%D0%9E%D0%9A%D0%A0,_R&D_%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA)#:~:text=%D0%9F%D0%BE%20%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%B0%D0%BC%202022%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0%202500,%D1%82%D1%80%D0%BB%D0%BD%2C%20%D1%87%D1%82%D0%BE%20%D1%8F%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D0%B5%D1%82%D1%81%D1%8F%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%BC%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%BE%D0%BC). Дата обращения: 27.03.2023

23. Официальный сайт Министерства цифрового развития и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан// – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/mdai>. Дата обращения: 05.04.2024

24. Что такое матричная организация и как она работает? Интернет-ресурс// - URL: <https://asana.com/ru/resources/matrix-organization>. Дата обращения: 10.04.2024.

25. Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан// – URL: <https://adilet.zan.kz/rus>. Дата обращения: 25.03.2024.

## Приложение 1

Таблица 8 – показатели инновационной активности предприятий по видам экономической деятельности

Наименование	Количество предприятий, единиц	Из них	Уровень активности в области инноваций, в %	Общая численность работников на конец отчетного периода, человек
		имеющие инновации		
<b>Всего</b>	30 750	3 390	11,0	2 467 764
Сельское, лесное и рыбное хозяйство	1 892	194	10,3	108 898
Горнодобывающая промышленность и разработка карьеров	845	127	15,0	191 507
Обрабатывающая промышленность	4 421	654	14,8	428 733
Снабжение электроэнергией, газом, паром, горячей водой и кондиционированным воздухом	437	56	12,8	112 336
Сбор, обработка и распределение воды	244	12	4,9	38 023
Сбор и обработка сточных вод	20	-	-	1 422
Сбор, обработка и удаление отходов; утилизация (восстановление) материалов	244	12	4,9	10 383
Деятельность по ликвидации загрязнений и прочие услуги в области удаления отходов	13	1	7,7	440
Строительство	5 859	124	2,1	240 976
Оптовая и розничная торговля; ремонт автомобилей и мотоциклов	8 707	1 273	14,6	406 172
Транспорт и складирование	2 182	122	5,6	265 719
Информация и связь	1 397	178	12,7	91 569
Финансовая и страховая деятельность	19	2	10,5	2 633

Продолжение таблицы 8				
Деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий, технических испытаний и анализа	1 186	72	6,1	52 114
Научные исследования и разработки	209	81	38,8	15 029
Рекламная деятельность и исследование конъюнктуры рынка	258	17	6,6	7 394
Прочая профессиональная, научная и техническая деятельность	325	36	11,1	14 117
Высшее образования	120	69	57,5	67 470
Деятельность в области здравоохранения	2 372	360	15,2	412 829

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

## Приложение 2

Таблица 9 – Объем инновационной продукции и объем реализованной инновационной продукции

Наименование	Объем инновационной продукции, всего	Объем реализованной инновационной продукции	в том числе	
			новые или значительно усовершенствованные товары (услуги)	новые или значительно усовершенствованные товары (услуги)
<b>РК</b>	1 879 123,1	1 739 822,8	559 409,0	1 180 413,8
Абай	92 802,7	62 596,3	58 893,1	Х
Акмолинская	252 818,1	259 891,9	1 366,7	258 525,2
Актюбинская	85 005,2	72 776,6	13 672,0	59 104,6
Алматинская	54 262,5	79 285,9	54 421,1	24 864,8
Атырауская	18 036,5	15 206,1	4 914,3	10 291,7
ЗКО	19 753,0	19 648,4	17 706,9	1 941,5
Жетісу	27 662,4	27 227,4	-	27 227,4
Карагандинская	224 972,6	211 493,5	111 956,6	99 536,9
Костанайская	528 652,6	488 361,1	4 415,0	483 946,0
Кызылординская	42 355,7	40 263,9	25 233,4	15 030,5
Мангыстауская	8 522,9	9 560,5	163,1	9 397,4
Павлодарская	115 194,9	98 336,9	78 592,8	19 744,2
СКО	82 386,6	83 870,5	51 212,2	32 658,3
Туркестанская	27 421,6	16 281,5	3 521,2	12 760,3
Ұлытау	983,8	968,5	х	968,4
ВКО	58 127,5	57 259,5	1 571,4	55 688,1
г. Астана	33 090,5	34 179,7	29 993,5	4 186,2
г. Алматы	118 191,7	84 911,7	56 648,4	28 263,3
г. Шымкент	28 116,6	27 263,5	13 761,6	13 502,0

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

### Приложение 3

Таблица 12 - Объем производства промышленной продукции по видам экономической деятельности за 2017 – 2021 гг., тыс. тенге

Наименование	2018	2019	2020	2021	2022	Доля в пром., %
Промышленность, всего	22 790 208 553	27 218 063 341	29 380 341 614	27 028 505 532	37 606 242 930	<b>100</b>
Горнодобывающая промышленность и разработка карьеров	11 568 784 610	14 877 068 476	15 978 061 372	11 785 557 474	17 976 976 175	<b>47,8</b>
Обрабатывающая промышленность	9 400 848 179	10 403 854 079	11 573 349 556	13 232 695 576	17 121 392 372	<b>95,2</b>
<b>Машиностроение</b>	<b>1 525</b> <b>814 447</b>	<b>1 527</b> <b>687 158</b>	<b>1 708</b> <b>013 449</b>	<b>2 013 547</b> <b>896</b>	<b>2 487</b> <b>783 418</b>	<b>18,5</b>
Снабжение электроэнергией, газом, паром, горячей водой и кондиционированным воздухом	1 582 298 914	1 693 343 416	1 561 365 585	1 740 717 568	2 150 971 983	<b>86,5</b>
Водоснабжение; сбор, обработка и удаление отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	238 276 850	243 797 370	267 565 101	269 534 914	356 902 400	<b>12,6</b>

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

## Приложение 4

Таблица 17 - Объем продукции (товаров, услуг) в действующих ценах по видам экономической деятельности по Республике Казахстан, тыс. тенге

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Промышленность</b>	<b>15 929 051 568</b>	<b>16 851 774 700</b>	<b>17 833 994 143</b>	<b>18 529 225 136</b>	<b>14 931 378 263</b>	<b>19 026 781 141</b>	<b>22 790 208 553</b>	<b>27 218 063 341</b>	<b>29 380 341 614</b>	<b>27 028 505 532</b>	<b>37 606 242 930</b>
<b>Горнодобывающая промышленность и разработка карьеров</b>	<b>10 081 254 022</b>	<b>10 242 052 603</b>	<b>10 696 926 187</b>	<b>11 060 179 488</b>	<b>7 521 179 590</b>	<b>9 397 618 601</b>	<b>11 568 784 610</b>	<b>14 877 068 476</b>	<b>15 978 061 372</b>	<b>11 785 557 474</b>	<b>17 976 976 175</b>
<b>Обрабатывающая промышленность</b>	<b>4 801 407 158</b>	<b>5 446 749 104</b>	<b>5 852 591 643</b>	<b>6 089 644 786</b>	<b>5 978 007 884</b>	<b>8 046 844 512</b>	<b>9 400 848 179</b>	<b>10 403 854 079</b>	<b>11 573 349 556</b>	<b>13 232 695 576</b>	<b>17 121 392 372</b>
Производство продуктов питания	536 875 615	687 234 992	859 201 023	902 541 332	668 264 964	766 780 578	998 175 670	1 089 800 048	1 172 284 405	1 249 874 236	1 260 884 963
Производство напитков	153 242 878	181 949 765	202 459 288	233 059 312	216 315 566	254 293 586	311 675 202	343 794 106	398 491 734	443 427 825	565 287 532
Производство табачных изделий	81 124 006	98 661 588	111 908 643	104 231 640	93 469 048	105 935 836	106 247 320	123 620 049	112 490 610	211 589 504	237 126 082
Легкая промышленность	39 648 487	53 607 817	64 977 704	63 188 990	71 592 464	82 463 801	98 089 871	99 350 939	115 842 645	142 721 402	153 627 281
Производство деревянных и пробковых изделий, кроме мебели; производство изделий из соломки и материалов для плетения	13 185 918	17 142 420	15 741 259	19 881 910	21 313 153	24 384 657	21 355 449	23 741 221	24 590 494	26 282 701	29 667 378
Производство бумаги и бумажной продукции	26 802 180	28 232 794	29 648 695	33 604 572	33 769 595	48 415 744	56 672 136	62 380 796	67 847 913	71 072 667	93 027 735
Производство кокса и продуктов нефтепереработки	407 360 272	626 783 142	789 106 816	557 340 955	454 428 636	630 564 078	703 276 505	880 587 094	806 951 644	837 534 801	1 104 215 856
Производство продуктов химической промышленности	147 928 610	178 971 463	185 977 499	230 310 146	241 587 948	284 550 851	333 327 790	401 141 428	475 138 955	476 328 672	573 588 787
Производство основных фармацевтических продуктов и фармацевтических препаратов	27 063 854	33 884 535	36 516 903	38 042 600	37 172 126	47 353 023	72 438 611	78 526 094	92 441 570	141 861 151	202 195 169
Производство резиновых и пластмассовых изделий	117 483 445	138 393 498	145 281 709	158 056 973	150 027 816	186 776 877	226 567 594	211 379 506	244 351 329	257 931 407	343 215 963
Производство прочей не металлической минеральной продукции	264 230 713	320 901 976	402 071 659	452 081 317	442 988 749	442 975 449	506 479 156	563 678 357	632 436 585	732 209 619	965 148 802
Металлургическое производство	1 942 138 301	1 964 416 461	1 752 059 381	1 912 427 174	2 140 057 608	3 380 171 661	4 075 747 100	4 614 873 374	4 965 431 755	5 662 783 930	7 676 586 464
Производство готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования	124 785 397	143 010 057	176 126 747	179 898 073	176 732 753	234 452 704	233 936 978	239 608 964	264 387 705	291 109 096	334 445 684
Машиностроение	828 004 737	865 569 892	970 123 039	1 103 490 579	1 123 041 383	1 448 386 387	1 525 814 447	1 527 687 158	1 708 013 449	2 013 547 896	2 487 783 418
<b>Снабжение электроэнергией,</b>	<b>885 228 876</b>	<b>997 799 453</b>	<b>1 119 063 440</b>	<b>1 210 166 757</b>	<b>1 256 429 428</b>	<b>1 384 129 096</b>	<b>1 582 298 914</b>	<b>1 693 343 416</b>	<b>1 561 365 585</b>	<b>1 740 717 568</b>	<b>2 150 971 983</b>
<b>Водоснабжение;</b>	<b>161 161 512</b>	<b>165 173 540</b>	<b>165 412 873</b>	<b>169 234 105</b>	<b>175 761 361</b>	<b>198 188 932</b>	<b>238 276 850</b>	<b>243 797 370</b>	<b>267 565 101</b>	<b>269 534 914</b>	<b>356 902 400</b>

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

## Приложение 5

Таблица 18 - Объем продукции (товаров, услуг) в действующих ценах по видам экономической деятельности по Республике Казахстан, тыс. тенге

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2011-2021
Производство продуктов питания	536 875 615	687 234 992	859 201 023	902 541 332	668 264 964	766 780 578	998 175 670	1 089 800 048	1 172 284 405	1 249 874 236	1 260 884 963	<b>15 345 155 852</b>
Производство напитков	153 242 878	181 949 765	202 459 288	233 059 312	216 315 566	254 293 586	311 675 202	343 794 106	398 491 734	443 427 825	565 287 532	3 303 996 794
Производство табачных изделий	81 124 006	98 661 588	111 908 643	104 231 640	93 469 048	105 935 836	106 247 320	123 620 049	112 490 610	211 589 504	237 126 082	1 386 404 326
Легкая промышленность	39 648 487	53 607 817	64 977 704	63 188 990	71 592 464	82 463 801	98 089 871	99 350 939	115 842 645	142 721 402	153 627 281	985 111 401
Производство деревянных и пробковых изделий, кроме мебели;	13 185 918	17 142 420	15 741 259	19 881 910	21 313 153	24 384 657	21 355 449	23 741 221	24 590 494	26 282 701	29 667 378	237 286 560
Производство бумаги и бумажной продукции	26 802 180	28 232 794	29 648 695	33 604 572	33 769 595	48 415 744	56 672 136	62 380 796	67 847 913	71 072 667	93 027 735	551 474 827
Полиграфическая деятельность	415 002 870	635 324 026	797 924 800	565 218 948	462 233 659	640 136 893	716 297 375	901 981 804	839 688 479	54 800 859	60 378 219	6 088 987 932
Производство кокса и продуктов нефтепереработки	407 360 272	626 783 142	789 106 816	557 340 955	454 428 636	630 564 078	703 276 505	880 587 094	806 951 644	837 534 801	1 104 215 856	7 798 149 799
Производство продуктов химической промышленности	147 928 610	178 971 463	185 977 499	230 310 146	241 587 948	284 550 851	333 327 790	401 141 428	475 138 955	476 328 672	573 588 787	3 528 852 149
Производство фармацевтических продуктов	27 063 854	33 884 535	36 516 903	38 042 600	37 172 126	47 353 023	72 438 611	78 526 094	92 441 570	141 861 151	202 195 169	807 495 636
Производство резиновых и пластмассовых изделий	117 483 445	138 393 498	145 281 709	158 056 973	150 027 816	186 776 877	226 567 594	211 379 506	244 351 329	257 931 407	343 215 963	2 179 466 117
Производство прочей неметаллической минеральной продукции	264 230 713	320 901 976	402 071 659	452 081 317	442 988 749	442 975 449	506 479 156	563 678 357	632 436 585	732 209 619	965 148 802	5 725 202 382
Металлургическое производство	1 942 138 301	1 964 416 461	1 752 059 381	1 912 427 174	2 140 057 608	3 380 171 661	4 075 747 100	4 614 873 374	4 965 431 755	5 662 783 930	7 676 586 464	<b>40 086 693 209</b>
Производство готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования	124 785 397	143 010 057	176 126 747	179 898 073	176 732 753	234 452 704	233 936 978	239 608 964	264 387 705	291 109 096	334 445 684	2 398 494 158
Машиностроение	828 004 737	865 569 892	970 123 039	1 103 490 579	1 123 041 383	1 448 386 387	1 525 814 447	1 527 687 158	1 708 013 449	2 013 547 896	2 487 783 418	<b>12 191 262 593</b>

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].

## Приложение 6

### Таблица 22 – ВДС обрабатывающей промышленности по регионам с палитрой уровня передела за 2021 год

	П-во Прод. питания	Производ ство напитков	Производ ство табачных изделий	Легкая пром/	Производит во деревянных изделий, к	Производ ство бумаги и бумажной продукци и	Печать и воспроизв ед. записанн ых материало в	Производ ство кокса и продуктов нефтепер.	Производ ство продуктов химическ ой промышл енности	Производ ство основных фарм. Прод.	Прозв одство резинов ых изделий	Прозв одство прочей не металли ческой	Металл ургичес кая промы шленно сть	Машиностр оение	Производ ство мебели	Производство прочих готовых изделий
Республика Казахстан	<b>1 549 715</b>	<b>640 866</b>	<b>147 232</b>	<b>95 043</b>	<b>23 286</b>	<b>66 111</b>	<b>35 406</b>	<b>1 018 240</b>	<b>404 455</b>	<b>336 876</b>	<b>173 038</b>	<b>669 793</b>	<b>4 938 244</b>	<b>1 260 379</b>	<b>42 601</b>	<b>23 482</b>
Акмолинская	106 113	65 433	0	6 167	1 468	495	130	2 953	17 409	252	7 142	35 918	221 800	137 014	2 462	817
Актюбинская	45 274	13 129	0	2 027	545	863	871	43 415	43 342	2 339	4 901	32 338	243 734	22 474	1 389	97
Алматинская	252 007	269 854	147 232	10 000	498	26 250	831	13 819	10 259	207 366	28 351	61 112	39 393	42 549	1 854	2 069
Атырауская	10 981	277	0	3 472	7	141	271	483 804	20 835	1	7 485	13 805	7 641	14 679	711	37
Западно- Казахстанская	48 004	2 692	0	1 057	570	159	411	7 214	5 245	0	11 118	12 019	14 345	32 903	3 581	457
Жамбылская	47 083	3 948	0	3 008	164	301	204	7 410	132 939	9 006	1 377	43 289	45 845	6 364	920	116
Карагандинская	99 662	19 733	0	3 756	2 389	3 217	1 054	80 757	34 953	67 407	12 680	63 665	2 185 484	89 104	3 712	507
Костанайская	201 058	22 777	0	1 457	1 739	586	374	0	6 380	116	4 262	18 996	156 163	336 242	2 207	221
Кызылординская	49 804	93	0	715	22	57	365	9 165	737	0	3 270	28 142	11 738	7 752	304	1 839
Мангистауская	6 266	288	0	1 015	11	12	353	25 116	32 790	203	3 957	23 976	24 092	16 178	275	0
Павлодарская	82 700	3 394	0	6 431	488	3 087	715	127 235	36 294	965	4 549	16 985	756 932	68 882	4 012	156
Северо- Казахстанская	111 478	17 910	0	1 986	2 013	174	504	0	3 175	70	4 719	7 638	8 970	46 645	1 398	328
Туркестанская	57 844	35 903	0	16 056	50	71	65	16 476	353	235	5 214	15 715	47 991	11 919	2 087	31
Восточно- Казахстанская	137 257	630	0	4 471	5 780	6 116	944	54	42 347	1 875	12 780	90 778	667 667	69 071	2 247	8 784
г.Нур-Султан	35 667	64 222	0	8 146	1 162	1 141	2 524	0	3 972	328	28 913	82 564	381 393	121 468	1 961	775
г.Алматы	164 787	96 929	0	9 570	4 496	18 411	25 003	5 166	7 305	9 764	25 091	56 460	81 658	203 469	11 767	3 452
г.Шымкент	93 731	23 653	0	15 710	1 886	5 030	786	195 655	6 123	36 951	7 229	66 393	43 400	33 665	1 716	3 795

Примечание - Составлено автором по данным АСПИР РК [18].



## Приложение 8

Таблица 23 - Предложения по внесению изменений в действующие нормативные акты

№ п/п	Структурный элемент	Действующая редакция	Предлагаемая редакция
1	2	3	4
<b>Административный процедурно-процессуальный кодекс Республики Казахстан от 29 июня 2020 года</b>			
1.	подпункт 3) пункта 7 статьи 3	Статья 3. Отношения, регулируемые настоящим Кодексом ... 7. Не подлежат рассмотрению в порядке административного судопроизводства: ... Отсутствует	Статья 3. Отношения, регулируемые настоящим Кодексом ... 7. Не подлежат рассмотрению в порядке административного судопроизводства: ... <b>3) обращения, связанные с проектной деятельностью и проектным управлением государственных органов.</b>
2.	подпункт 40) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	<b>40) проектное управление - система управленческих методов, инструментов и процессов, направленных на планирование, организацию, реализацию, контроль и завершение проектов, программ, портфелей с целью достижения определенных результатов в рамках заданных ограничений по времени, бюджету, качеству и ресурсам;</b>
3.	подпункт 41) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	<b>41) проектная деятельность – это комплекс действий, включающий управление проектами, программами и портфелями, направленный на достижение стратегических целей в рамках деятельности государственных органов и организаций;</b>
4.	подпункт 42) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	<b>42) проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги, в условиях</b>

			<b>временных и ресурсных ограничений, для достижения одной или нескольких определенных целей и получение конечного результата;</b>
5.	подпункт 43) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	<b>43) программа - ряд связанных друг с другом проектов, подпрограмм и операций программы, управление которыми координируется для получения преимуществ, недоступных при управлении проектами и мероприятиями (действиями) по отдельности, направленных на достижение стратегической цели;</b>
6.	подпункт 44) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	<b>44) портфель - набор проектов, программ, подпрограмм, субпортфелей и других работ, которые сгруппированы вместе в целях содействия эффективному управлению, распределению ресурсов и достижению стратегических целей, установленных в стратегических и (или) программных документах;</b>
7.	подпункт 45) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	<b>45) проектный персонал - совокупность участников проектной деятельности, включающая сотрудников проектного офиса, участников проектных команд и других участников проектной деятельности, за которыми закреплены проектные роли;</b>
8.	подпункт 46) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	<b>46) проектный офис - организационная структура, формируемая государственным органом, ответственным за реализацию стратегических и программных документов, обеспечивающая методологическую поддержку и координацию проектной деятельности государственного органа;</b>
9.	подпункт 47) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	<b>47) проектная команда - группа участников проекта, объединенная в целях совместной деятельности для достижения результатов проекта;</b>

10.	подпункт 48) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	<b>48) информационная система проектного управления - информационная автоматизированная платформа, используемая для создания, хранения, передачи актуальной и достоверной информации об инициативах, проектах, группах проектов, программах, портфелях, а также предоставляющая доступ к такой информации на всех уровнях государственного управления;</b>
11.	подпункт 49) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	<b>49) проектно-ориентированные организационные структуры – это структуры, созданные в рамках проектной деятельности государственных органов и Правительства Республики Казахстан.</b>
12.	подпункт 50) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	<b>50) матричная структура – это организационная структура управления, основанная на принципе двойного подчинения, при которой сотрудник в случае частичной/полной занятости в проекте/программе/портфеле подчиняется вышестоящему должностному лицу и руководителю в рамках проектной деятельности;</b>
13.	подпункт 51) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	<b>51) функциональная структура – это вертикально интегрированная общая организационная структура управления, при которой деятельность структурных подразделений государственных органов основана на группировке функций по всем видам специализации в функциональных областях их деятельности;</b>
14.	подпункт 52) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	<b>52) акселерация проектов – ускоренная на основе гибких методов проектного управления разработка и реализация проектов, требующих оперативной концентрации ресурсов;</b>
15.	подпункт 53) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	<b>53) выгода – это положительные изменения или улучшения, которые произошли в результате реализации проекта, программы, портфеля и</b>

			которые вносят значимый вклад в достижение стратегических целей;
16.	подпункт 54) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	54) промежуточный результат – это промежуточные продукты, услуги или результаты, которые создаются или достигаются в течение выполнения проекта, программы, портфеля и которые приводят к достижению конечных результатов;
17.	подпункт 55) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	55) конечный результат – это непосредственные продукты, услуги или результаты, которые создаются или достигаются в результате выполнения проекта, программы, портфеля;
18.	подпункт 56) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	56) продукт/выходной результат – материальный или нематериальный продукт, создаваемый в рамках проекта, программы, портфеля и поддающийся проверке и/или освидетельствованию.
19.	подпункт 57) пункта 1 статьи 4	Отсутствует	57) нарушения проектной деятельности - деяния (действия или бездействие), противоречащие Правилам осуществления проектного управления и Типовому регламенту проектного управления государственных органов, принимаемых в соответствии с настоящим Кодексом;
21.	новая статья 18-1	Отсутствует	Статья 18-1. Принципы проектного управления Основными принципами проектного управления являются: цели проектов и программ должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми и ограниченными во времени; персональной ответственности; оперативности реагирования на изменения внутренней и внешней среды; четкого, предварительного определения целей, результатов, содержания, этапности и границ проектов;

			развития проектного управления на основе лучшего опыта и практик.
22.	новая статья 20-1	Отсутствует	<p><b>Статья 20-1. Форма государственного органа</b></p> <p><b>1. Деятельность госорганов, осуществляемая в рамках общих административных процедур, упрощенных административных процедур, а также внутренних административных процедур, за исключением проектного управления, осуществляется в рамках функциональной структуры управления.</b></p> <p><b>2. Проектная деятельность осуществляется в матричных структурах.</b></p> <p>Для реализации проектов создаются и действуют проектные команды.</p> <p>Для реализации программ создаются и действуют матричные структуры государственных органов, формируемые и действующие в соответствии с настоящим пунктом.</p> <p><b>3. Государственные органы в целях решения задач и реализации функций, требующих постоянного межведомственного взаимодействия на системной основе, могут формировать матричную структуру государственных органов, в состав которой входят структурные подразделения государственных органов и организаций, обеспечивающих совместную реализацию данных задач и функций.</b></p> <p><b>4. Состав и функции матричной структуры, сформированной в соответствии с пунктом 3 настоящего пункта, определяются нормативным правовым актом, принятым в соответствующей сфере государственного управления.</b></p> <p><b>5. Органом управления матричной структуры государственных органов является коллегиальный</b></p>

			<p>орган управления, состав которого формируется из политических государственных служащих соответствующих государственных органов.</p> <p>6. Решением уполномоченного органа/распоряжением Премьер-Министра Республики Казахстан определяется организация, обеспечивающая организационное, материально-техническое обеспечение матричной структуры государственных органов.</p> <p>7. Конфликт интересов внутри матричной структуры государственных органов разрешается коллегиальным органом управления и/или вышестоящей организацией по отношению к государственному органу, на базе которого создана матричная структура.</p> <p>8. Вопросы участия сотрудников государственных органов в матричной структуре, созданной и действующей в соответствии с настоящей статьей, регулируются настоящим Кодексом и Правилами осуществления проектного управления.</p>
23.	пункт 4 статьи 36	<p>Статья 36. Условия осуществления внутренних административных процедур государственных органов</p> <p>Предусмотренные настоящим Кодексом внутренние административные процедуры государственных органов осуществляются в условиях:</p> <p>...</p> <p>4) отсутствует</p>	<p>Статья 36. Условия осуществления внутренних административных процедур государственных органов</p> <p>Предусмотренные настоящим Кодексом внутренние административные процедуры государственных органов осуществляются в условиях:</p> <p>...</p> <p>4) матричных структур при осуществлении проектной деятельности;</p>
25.	пункт 5 статьи 37	<p>Статья 37. Организация и контроль за исполнением правового акта индивидуального применения</p>	<p>Статья 37. Организация и контроль за исполнением правового акта индивидуального применения, проектной документации</p>

		<p>...</p> <p><b>5. Отсутствует</b></p>	<p>...</p> <p><b>5. В рамках проектной деятельности формируются проектные документы по управлению портфелями, управлению программами и управлению проектами.</b></p> <p>Документы проектного управления являются основными исполнительными документами для всех уровней системы государственного управления.</p> <p><b>Организация и контроль за формированием и исполнением проектной документации осуществляются в информационной системе проектного управления.</b></p> <p><b>Формы и методология разработки проектной документации утверждаются уполномоченным органом по проектному управлению.</b></p>
27.	подпункт 2-1) пункта 2 статьи 39	<p>Статья 39. Планирование работы государственных органов</p> <p>...</p> <p>2. Государственные органы, не разрабатывающие стратегические планы, осуществляют свою деятельность в соответствии с планами работы, составляемыми на квартал, год и долгосрочную перспективу.</p> <p><b>2-1. Отсутствует</b></p>	<p>Статья 39. Планирование работы государственных органов</p> <p>...</p> <p>2. Государственные органы, не разрабатывающие стратегические планы, осуществляют свою деятельность в соответствии с планами работы, составляемыми на квартал, год и долгосрочную перспективу.</p> <p><b>2-1. Стратегические планы государственных органов разрабатываются и реализуются в соответствии с Системой государственного планирования.</b></p>
28.	подпункт 2-2) пункта 2 статьи 39	<p>Статья 39. Планирование работы государственных органов</p> <p>...</p> <p>2. Государственные органы, не разрабатывающие стратегические планы, осуществляют свою</p>	<p>Статья 39. Планирование работы государственных органов</p> <p>...</p> <p>2. Государственные органы, не разрабатывающие стратегические планы, осуществляют свою</p>

		<p>деятельность в соответствии с планами работы, составляемыми на квартал, год и долгосрочную перспективу.</p> <p><b>2-2. Отсутствует</b></p>	<p>деятельность в соответствии с планами работы, составляемыми на квартал, год и долгосрочную перспективу.</p> <p><b>2-2. Планы развития/планы действий/планы работы государственного органа делятся на операционную (процессную) и проектную части.</b></p> <p><b>Проектная часть Плана развития/плана действий/плана работы государственного органа включает мероприятия и проекты, направленные на развитие, и финансируется за счет бюджетных программ развития в соответствии с Бюджетным кодексом.</b></p> <p><b>Проекты, реализуемые в рамках исполнения поручений Президента Республики Казахстан и Администрации Президента РК, Премьер-Министра Республики Казахстан и заместителей Премьер-Министра, могут финансироваться за счет текущих бюджетных программ в соответствии с Бюджетным кодексом.</b></p>
29.	подпункт 2-3) пункта 2 статьи 39	<p>Статья 39. Планирование работы государственных органов</p> <p>...</p> <p>2. Государственные органы, не разрабатывающие стратегические планы, осуществляют свою деятельность в соответствии с планами работы, составляемыми на квартал, год и долгосрочную перспективу.</p> <p><b>2-3. Отсутствует</b></p>	<p>Статья 39. Планирование работы государственных органов</p> <p>...</p> <p>2. Государственные органы, не разрабатывающие стратегические планы, осуществляют свою деятельность в соответствии с планами работы, составляемыми на квартал, год и долгосрочную перспективу.</p> <p><b>2-3. При разработке стратегических и программных документов используется методология проектного управления портфелями и программами.</b></p>

31.	новая статья 39-2	Отсутствует	<p><b>Статья 39-2. Проектная деятельность при реализации проектов, программ, портфелей</b></p> <p><b>1. Проектная деятельность основана на конкретных действиях и операциях, выполняемых в рамках проекта, программы, портфеля.</b></p> <p><b>2. Проектная деятельность государственных органов по реализации проектов состоит из взаимосвязанных последовательных процессов – инициирование проекта, планирование проекта, исполнение проекта, мониторинг и корректировки проекта, завершение проекта.</b></p> <p><b>Оперативный мониторинг реализации проектов осуществляется через метод критического пути и исполнения базовых планов по срокам, бюджету и объемам в соответствии с Типовым регламентом проектного управления государственных органов, утверждаемым уполномоченным органом по проектному управлению.</b></p> <p><b>3. Проектная деятельность государственных органов по реализации программы включает планирование, организацию, реализацию и контроль различных проектов и инициатив, связанных с достижением стратегической цели.</b></p> <p><b>Реализация программы состоит из процессов инициации программы, планирования программы, управления рисками и изменениями программы, управления финансами программы, управления заинтересованными лицам программы, мониторинг и отчетность программы, завершение программы.</b></p> <p><b>4. Проектная деятельность государственных органов, направленная на реализацию портфеля, включает в себя выбор и приоритизацию проектов и программ, а также ресурсное и финансовое</b></p>
-----	----------------------	-------------	---

			<p>планирование для достижения стратегических целей государственных органов.</p> <p><b>5. Группы процессов, составляющие проектную деятельность государственных органов по управлению проектами, программами и портфелями, определяются в Типовом регламенте проектного управления государственных органов, утверждаемом уполномоченным органом по проектному управлению.</b></p> <p><b>6. Государственные органы несут ответственность за результаты проектной деятельности в соответствии с законодательством Республики Казахстан.</b></p>
33.	пункт 1 статьи 40	<p>Статья 40. Регламент, положение о государственном органе и структурном подразделении государственного органа</p> <p>1. По вопросам организации и внутреннего порядка своей деятельности государственный орган принимает регламент.</p> <p>отсутствует</p>	<p>Статья 40. Регламент, положение о государственном органе и структурном подразделении государственного органа</p> <p>1. По вопросам организации и внутреннего порядка своей деятельности государственный орган принимает регламент, <b>включающий регламент проектной деятельности.</b></p> <p><b>Типовой регламент проектного управления государственных органов и типовая организационная структура проектной деятельности утверждается уполномоченным органом по проектному управлению.</b></p>
34.	новая статья 43-1	Отсутствует	<p><b>Статья 43-1. Проектные роли и ответственность</b></p> <p><b>1. Проектная роль — это определенная позиция или функция, которую государственный служащий занимает в рамках проекта, программы, портфеля для выполнения определенных задач и достижения целей проекта, программы, портфеля,</b></p>

			<p>имеющая уникальные характеристики, обязанности, права и ответственности, которые определяются в контексте проекта, программы и портфеля.</p> <p>2. За политическими госслужащими на уровне управления портфелем и программами через проектные роли закрепляется персональная ответственность за достижение целей.</p> <p>3. За административными госслужащими, а также за сотрудниками подведомственных организаций на уровне управления проектами через проектные роли закрепляется персональная ответственность за достижение целей проектов.</p> <p>4. На уровне портфелей и программ устанавливаются проектные роли руководителя портфеля, куратора портфеля, руководителя программы и руководителя базового направления программы.</p> <p>Полномочия, функциональные обязанности, а также квалификационные требования проектных ролей, указанных в настоящем пункте, устанавливаются указом Президента Республики Казахстан.</p> <p>5. На уровне управления проектами, а также деятельности проектных офисов устанавливаются проектные роли руководителя проектного офиса, главного менеджера/менеджера проектного офиса и администратора проектного офиса, руководителя группы проектов, руководителя проекта, менеджера проекта, администратора проекта.</p> <p>Полномочия, функциональные обязанности, а также квалификационные требования проектных ролей, указанных в настоящем пункте, устанавливаются Правилами осуществления</p>
--	--	--	--

			<p>проектного управления и Типовым Регламентом проектного управления государственных органов.</p>
35.	новая статья 44-1	Отсутствует	<p><b>Статья 44-1. Рассмотрение и прохождение в государственных органах проектной документации</b></p> <p><b>1. Проектная документация – совокупность документов, разработанных в процессе подготовки, реализации и завершения проекта, программы, портфеля, раскрывающих их сущность и содержащих обоснование их целесообразности и реализуемости, предназначенных для планирования, управления, контроля и оценки проекта, программы, портфеля.</b></p> <p><b>2. Проектные документы связаны с организацией и управлением проектами, программами и портфелями и не относятся к административным актам.</b></p>
36.	новая статья 44-2	Отсутствует	<p><b>Статья 44-2. Национальный проектный офис</b></p> <p><b>1. Национальный проектный офис – организационная структура, созданная и действующая в матричной форме, обеспечивающая реализацию портфелей и программ, проектов, внедрение и развитие проектного управления.</b></p> <p><b>2. Национальный проектный офис является составной частью Офиса цифрового правительства. Национальный проектный офис осуществляет свою деятельность в соответствии с Регламентом и Положением, утверждаемым руководителем Офиса цифрового правительства.</b></p> <p><b>3. Органом управления Национального проектного офиса является Управляющий совет Национального проектного офиса.</b></p>

			<p><b>4. Состав Национального проектного офиса определяется Правилами осуществления проектного управления.</b></p> <p><b>5. Управляющий совет Национального проектного офиса определяет перечень стратегических и программных документов, по которым Национальный проектный офис осуществляет оперативный мониторинг реализации.</b></p> <p><b>6. Национальный проектный офис осуществляет свою деятельность в соответствии со срам-графиком, соблюдение которого обязательно для всех проектных офисов и участников проектной деятельности.</b></p> <p><b>По результатам скрам-встреч при осуществлении оперативного мониторинга Национальный проектный офис принимает протокольные решения, обязательные к исполнению участниками проектной деятельности.</b></p> <p><b>7. Национальный проектный офис в рамках оперативного мониторинга реализации стратегических и программных документов проводят проверку качества ведения проектной деятельности на предмет соблюдения государственными органами требований Правил осуществления проектного управления и Типового регламента проектного управления государственных органов.</b></p> <p><b>В случае обнаружения нарушений проектной деятельности Национальный проектный офис направляет предписание руководителю программы об устранении нарушения.</b></p> <p><b>В случае не устранения нарушения в течение трех рабочих дней Национальный проектный офис</b></p>
--	--	--	--

			<p>направляет материалы о нарушении проектной деятельности в управляющий совет Национального проектного офиса и кураторам портфелей для принятия решений.</p> <p>8. Национальный проектный офис осуществляет камеральный контроль ведения проектной деятельности государственных органов в Информационной системе проектного управления.</p> <p>По результатам камерального контроля при наличии нарушений проектной деятельности Национальный проектный офис направляет предписание руководителю программы об устранении нарушения.</p>
37.	новая статья 44-3	Отсутствует	<p><b>Статья 44-3. Проектные офисы государственных органов</b></p> <p>1. Проектные офисы государственных органов обеспечивают управление портфелями, программами и проектами и осуществляют методологическое, аналитическое, организационное, техническое сопровождение проектных команд, внедрение и развитие проектного управления в государственном органе, формирование сводной отчетности по проектам, программам и портфелям.</p> <p>2. В государственном органе создается один проектный офис с прямым подчинением первому руководителю государственного органа.</p> <p>Проектные офисы государственных органов являются структурными подразделениями государственного органа, за исключением проектных офисов городов Астаны и Алматы.</p> <p>Проектные офисы городов Астаны и Алматы (Шымкент) создаются на базе, переданных им на праве владения и пользования государственных</p>

		<p>предприятий, контролируемых государством акционерных обществ и товариществ с ограниченной ответственностью.</p> <p>Положение о проектном офисе и его организационная структура утверждается первым руководителем государственного органа на основе Типового положения проектного офиса, утверждаемого уполномоченным органом по проектному управлению.</p> <p>3. Проектные офисы не создаются в Администрации Президента Республики Казахстан, Конституционном Суде Республики Казахстан, Аппарате Правительства Республики Казахстан, Аппарате Совета Безопасности Республики Казахстан, Высшей аудиторской палате, Службе государственной охраны Республики Казахстан, Комитете национальной безопасности, Национальным Банке Республики Казахстан, а также ведомств центральных государственных органов.</p> <p>4. Проектные офисы не создаются на уровне областных центров, районов областей, городов районного значения, сельских округов, поселков, сел,</p> <p>Аким областного центра, города районного значения, района, сельского округа, поселка, села является руководителем группы проектов и обеспечивает руководство руководителями групп проектов, входящих в курируемую им группу проектов.</p> <p>5. Проектные офисы государственных органов осуществляют оперативный мониторинг реализации проектов.</p>
--	--	---

			<p><b>6. Проектные офисы ведут сравнительные рейтинги по достижению ключевых национальных индикаторов, достижение которых предусмотрено планами развития государственных органов и областей, а также рейтинговую оценку результатов проектной деятельности руководителей групп проектов, руководителей проектов, по итогам которой вносит управляющему комитету предложения по поощрению/наказанию руководителей групп проектов, руководителей проектов.</b></p> <p><b>7. Проектные офисы проводят проверку качества ведения проектной деятельности структурными подразделениями на предмет соблюдения ими требований Правил осуществления проектного управления и Типового регламента проектного управления государственных органов.</b></p> <p><b>Контроль качества ведения проектной деятельности осуществляется на всех этапах реализации проектов, программ и портфелей.</b></p> <p><b>В случае обнаружения нарушений проектной деятельности проектные офисы направляют предписание руководителю базового направления, группы проектов и руководителю проекта об устранении нарушения.</b></p> <p><b>В случае не устранения нарушения в течение трех рабочих дней проектный офис направляет материалы о нарушении проектной деятельности в службу внутреннего аудита государственного органа для проведения проверки в соответствии с Законом Республики Казахстан «О государственном аудите и финансовом контроле».</b></p>
--	--	--	---

39.	новая статья 43-4	Отсутствует	<p><b>Статья 44-5. Особенности проектного управления местных исполнительных органов</b></p> <p><b>1. Проектный управление при реализации плана развития области, городов республиканского значения, столицы предусматривает матричную структуру взаимодействия проектных офисов местных исполнительных органов и проектных офисов центральных исполнительных органов, направленную на совместное обеспечение достижения целей, предусмотренных портфелями, на территории и с учетом вклада соответствующего региона в достижение стратегических целей на уровне страны.</b></p> <p><b>2. Местный исполнительный орган области осуществляет разработку и реализацию плана развития области, города республиканского значения, столицы в соответствии с единой унифицированной проектной архитектурой реализации плана развития области, определяемой Национальным проектным офисом.</b></p> <p><b>3. Проектные офисы местных исполнительных органов обеспечивают декомпозицию целевых индикаторов и показателей результатов всего региона на нижестоящий уровень в группы проектов соответствующих городов, районов, сельских округов, поселков, сел, расположенных на территории области/города республиканского значения.</b></p>
40.	новая статья 44-6	Отсутствует	<p><b>Статья 44-6. Проектное управление портфелями</b></p> <p><b>1. Управление портфелями является неотъемлемой частью общего управления государственным аппаратом.</b></p>

			<p><b>Организационная структура управления портфелями интегрируется в общую систему государственного управления.</b></p> <p><b>2. В организационную структуру управления портфелями входят кураторы и руководители портфелей, Национальный проектный офис.</b></p> <p><b>Куратор портфеля определяется в случае, если портфель включает портфели разных государственных органов.</b></p> <p><b>3. Кураторы портфелей или руководители портфелей создают управляющие советы по управлению портфелями.</b></p> <p><b>Задачами управляющих советов являются:</b></p> <p><b>распределение инвестиций между проектами и программами в целях достижения стратегических целей;</b></p> <p><b>снижение рисков, связанных с распределением бюджетных средств путем распределения ресурсов между различными проектами и программами портфеля;</b></p> <p><b>обеспечение централизованного контроля над ресурсами портфеля и результатами реализации портфеля и распределение их между проектами и программами в соответствии с приоритетами и целями портфеля;</b></p> <p><b>контроль соответствия проектов и программ стратегическим целям.</b></p> <p><b>В случае, если портфель реализуется государственным органом, то задачи управляющего совета выполняются управляющим комитетом.</b></p> <p><b>Типовое положение об управляющих советах портфелей утверждается уполномоченным органом по проектному управлению.</b></p>
--	--	--	---

41.	новая статья 44-3	Отсутствует	<p><b>Статья 44-7. Проектное управление программами</b></p> <p><b>1. Управление программой является неотъемлемой частью общего управления государственным органом. Организационная структура проектного управления программой интегрируется в проекты, группы проектов, направления программы, реализуемые государственным органом.</b></p> <p><b>Общее управление государственным органом поддерживает и обеспечивает надлежащее управление проектами, базовыми направлениями, и операциями программы, реализуемыми государственным органом.</b></p> <p><b>2. Проекты, реализуемые в рамках одного базового направления, группируются по определенным признакам для обеспечения достижения целевых индикаторов и показателей, входящих в зону ответственности соответствующего структурного подразделения или подведомственной организации государственного органа.</b></p> <p><b>3. В целях организации проектной деятельности в государственном органе, межведомственной координации реализации программы и решения вопросов, требующих межведомственного участия, создаются и действуют управляющие комитеты.</b></p> <p><b>Председателем управляющего комитета является руководитель программы.</b></p> <p><b>Рабочим органом управляющего комитета программы является проектный офис государственного органа.</b></p> <p><b>Решения управляющих комитетов оформляются протоколами и являются</b></p>
-----	----------------------	-------------	--

			обязательными для исполнения всеми участниками проектной деятельности.
42.	новая статья 44-4	Отсутствует	<p><b>Статья 44-8. Проектное управление проектами</b></p> <p><b>1. Проекты реализуются проектными командами.</b></p> <p>Работники, направленные для работы в проектные команды, полностью или частично освобождаются от операционной деятельности государственного органа.</p> <p><b>2. При разработке и реализации проектов и новых инициатив применяется метод их акселерации путем создания и деятельности акселерационных проектных команд с участием представителей государственных органов, частного сектора и представителей экспертного сообщества.</b></p> <p>Руководитель проекта по согласованию с руководителями базового направления определяет метод проектного управления проектом.</p> <p><b>3. При наличии проблемных вопросов при реализации проекта руководитель проекта направляет информационное табло с указанием уровня принятия решения по разрешению проблемного вопроса.</b></p> <p>Информационное табло эскалируется на уровень принятия решения в соответствии с Правилами осуществления проектного управления и является обязательным к рассмотрению не позднее даты, указанной в информационном бюллетене.</p> <p><b>4. Проектное управление проектами осуществляется в соответствии с Правилами осуществления проектного управления и Типовым регламентом проектного управления государственных органов.</b></p>

			<p><b>5. После завершения проекта формируется отчет по итогам завершения проекта и журнал извлеченных уроков.</b></p> <p>Отчет о завершении проектов утверждается в соответствии с Типовым регламентом проектного управления государственных органов.</p>
43.	новая статья 44-5	Отсутствует	<p><b>Статья 44-9. Преференции государственным органам, осуществляющим проектное управление</b></p> <p>Государственные органы, осуществляющие проектное управление предоставляются следующие преференции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- при распределении лимитов бюджетов на соответствующий год приоритет отдается государственным органам с высоким и средним уровнем проектной зрелости;</li> <li>- при формировании бюджета на соответствующий финансовый год, проекты, имеющие полный пакет проектной документации, необходимый на стадии планирования, имеют приоритет;</li> <li>- в первую очередь подлежит утверждению стратегический документ, разработанный с использованием проектного управления портфелем и/или программой.</li> </ul>
44.	новая статья 44-6	Отсутствует	<p><b>Статья 44-10. Гарантии независимости Национального проектного офиса и проектных офисов</b></p> <p>Национальный проектный офис и проектные офисы государственных органов при осуществлении своей деятельности независимы от субъектов проектного управления.</p>

			<p><b>2. Не допускается непропорциональное вмешательство государственных органов и иных организаций в деятельность Национального проектного офиса и проектных офисов.</b></p> <p><b>3. Не допускается осуществление проектной деятельности структурных подразделений государственных органов проектными офисами.</b></p>
49.	новая статья 46-1	Отсутствует	<p><b>Статья 46-1. Проектный персонал</b></p> <p><b>1. Для осуществления проектной деятельности государственные служащие, а также сотрудники подведомственных организаций направляются в проектные команды, проектные офисы государственных органов, Национальный проектный офис.</b></p> <p><b>Оплата труда работников, направленных для работы в проектные команды, проектный офис, Национальный проектный офис осуществляется по основному месту работы.</b></p> <p><b>За государственными служащими, осуществляющими проектную деятельность в соответствии с настоящим пунктом, сохраняются место работы (государственная должность), а также права, гарантии, льготы, компенсации, надбавки, выплаты, пенсионное обеспечение и социальная защита, установленные Законом Республики Казахстан о государственной службе и иными нормативными правовыми актами Республики Казахстан.</b></p> <p><b>2. В проектные команды могут привлекаться контрактные служащие в соответствии с Правилами осуществления проектного управления.</b></p>

			<p><b>3. К деятельности проектных командах могут привлекаться представители частного сектора, общественных, научных и иных организаций.</b></p> <p><b>Привлечение в проектные команды лиц, указанных в настоящей статье, осуществляется в соответствии с Правилами осуществления проектного управления.</b></p> <p><b>4. В целях защиты служебной, коммерческой или иной охраняемой законом тайны, ставшей известной члену проектной команды в процессе проектной деятельности, для данных сотрудников предусматривается условие о сохранении и неразглашении ими данной информации.</b></p> <p><b>5. Государственные служащие допускаются к осуществлению проектной деятельности при наличии сертификата, подтверждающего соответствующую проектную квалификацию:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>руководитель программы при наличии сертификата, подтверждающего уровень управления портфелем и программой;</b></li> <li><b>руководитель базового направления при наличии сертификата, подтверждающего уровень управления программой и проектами;</b></li> <li><b>руководитель группы проектов при наличии сертификата, подтверждающего уровень управления проектами;</b></li> <li><b>руководитель проекта при наличии сертификата, подтверждающего уровень управления проектом, менеджера проекта.</b></li> </ul> <p><b>6. Контроль и мониторинг сертификации проектного персонала осуществляется кадровыми службами государственных органов.</b></p> <p><b>7. Проектный персонал, а также сотрудники государственных органов, участвующие в</b></p>
--	--	--	---

			<p>реализации проектов, программ и портфелей могут поощряться по результатам завершения проекта, программы и достижения промежуточных и конечных результатов, а также выгод проектов и программ за счет средств премиального фонда программы.</p> <p>Размер премиального фонда программ государственных органов определяется управляющим комитетом программы и рамках текущих расходов государственного органа.</p>
<b>Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года</b>			
51.	Подпункт 55-4) пункта 1 статьи 1	<p><b>Статья 1. Основные понятия, используемые в настоящем Кодексе</b></p> <p>1. В настоящем Кодексе используются следующие основные понятия:</p> <p>...</p> <p><b>55-3) отсутствует</b></p>	<p><b>Статья 1. Основные понятия, используемые в настоящем Кодексе</b></p> <p>1. В настоящем Кодексе используются следующие основные понятия:</p> <p>...</p> <p><b>55-3) проектная деятельность – это комплекс действий, включающий управление проектами, программами и портфелями, направленный на достижение стратегических целей в рамках деятельности государственных органов и организаций;</b></p>
52.	Подпункт 55-5) пункта 1 статьи 1	<p>1. В настоящем Кодексе используются следующие основные понятия:</p> <p>...</p> <p><b>55-4) отсутствует</b></p>	<p><b>55-4) матричная структура – это организационная структура управления, основанная на принципе двойного подчинения, при которой сотрудник в случае частичной/полной занятости в проекте/программе/портфеле подчиняется вышестоящему должностному лицу и руководителю в рамках проектной деятельности;</b></p>
53.	новая статья 138-1	Отсутствует	<b>Статья 138-1. Проектная деятельность</b>

			<p><b>1. Проектная деятельность осуществляется в целях разработки и реализации проектов, программ и портфелей сотрудниками государственных органов и организаций, в рамках заключенных трудовых договоров.</b></p> <p>Для работников, осуществляющих служебные (должностные) обязанности без заключения трудового договора, труд которых регулируется настоящим Кодексом, проектная деятельность осуществляется в соответствии с особенностями, предусмотренными специальными законами Республики Казахстан и иными нормативными правовыми актами Республики Казахстан, в том числе сотрудников специальных государственных и правоохранительных органов, государственных служащих.</p> <p><b>2. Проектная деятельность осуществляется в составе матричных структур с двойным подчинением руководителю на основном месте работы и руководителю, определенному в рамках проектной деятельности.</b></p> <p><b>3. Оплата труда сотрудников, осуществляющий проектную деятельность, а также оплата их командировочных расходов, производится по основному месту работу.</b></p> <p><b>4. Контроль рабочего времени осуществляется руководителем матричной структуры в соответствии с выполненным объемом работ.</b></p> <p><b>5. Работник, осуществляющий проектную деятельность в матричной структуре, по итогам реализации проекта и/или его стадии, а также установленного для него объема работ, возвращается на прежнее рабочее место для</b></p>
--	--	--	---

			<p>продолжения работы в соответствии с трудовым договором и функциональными обязанностями.</p> <p>6. Для работников, осуществляющих проектную деятельность, устанавливается фиксированный учет рабочего времени с соблюдением ограничений ежедневной продолжительности рабочего времени.</p> <p>Работник в пределах рабочего времени должен находиться в режиме доступности для связи с работодателем, и руководителем матричной структуры.</p> <p>7. Требования по обеспечению безопасности и охраны труда, установленные настоящим Кодексом, распространяются на работодателей и руководителя матричной структуры, а также требования по соблюдению техники безопасности и охраны труда, установленные настоящим Кодексом, распространяются на работников, осуществляющих проектную деятельность.</p> <p>8. В целях защиты служебной, коммерческой или иной охраняемой законом тайны, ставшей известной работнику в процессе проектной деятельности, для данных сотрудников предусматривается условие о сохранении и неразглашении ими данной информации.</p> <p>9. Трудовые отношения работников, осуществляющих проектную деятельность, осуществляются в соответствии с настоящим Кодексом с учетом особенностей, установленных настоящей статьей, трудовым договором, актом работодателя.</p>
<b>Бюджетный кодекс Республики Казахстан от 4 декабря 2008 года</b>			
54.	Часть 3 пункта 4 статьи 33	Отсутствует	Статья 33. Виды бюджетных программ ...

			<b>Финансирование, осуществляемое в рамках текущих бюджетных программ (подпрограмм), направленных на финансирование деятельности проектных офисов городов Астаны и Алматы, а также Национального проектного офиса, являются прямым финансированием.</b>
55.	Часть 4 пункта 4 статьи 33	Отсутствует	Статья 33. Виды бюджетных программ ... <b>Размер оплаты труда и других расходов проектных офисов городов Астаны и Алматы, а также Национального проектного офиса соответствует аналогичным расходам для соответствующего уровня государственных органов.</b>
56.	абзац двадцать второй подпункта 1 пункта 1 статьи 53	Отсутствует	Статья 53. Расходы республиканского бюджета 1. Расходы республиканского бюджета осуществляются по следующим направлениям: 1) государственные функции общего характера: ... <b>осуществление проектного управления;</b>
57.	абзац седьмой подпункта 1 пункта 1 статьи 54	Отсутствует	Статья 54. Расходы областного бюджета 1. Расходы областного бюджета осуществляются по следующим направлениям: 1) государственные функции общего характера: ... <b>осуществление проектного управления;</b>
58.	абзац седьмой подпункта 1	Отсутствует	Статья 55. Расходы бюджетов города республиканского значения, столицы

	пункта 1 статьи 55		1. Расходы бюджетов города республиканского значения, столицы осуществляются по следующим направлениям: 1) государственные функции общего характера: ... <b>осуществление проектного управления;</b>
59.	абзац седьмой подпункта 1 пункта 1 статьи 56	Отсутствует	Статья 56. Расходы районного (города областного значения) бюджета 1. Расходы районного (города областного значения) бюджета осуществляются по следующим направлениям: 1) государственные функции общего характера: ... <b>осуществление проектного управления;</b>
60.	подпункт 20) пункта 1 статьи 56-1	Отсутствует	Статья 56-1. Расходы бюджетов города районного значения, села, поселка, сельского округа 1. Расходы бюджетов города районного значения, села, поселка, сельского округа осуществляются по следующим направлениям: ... <b>20) осуществление проектного управления.</b>
61.	подпункт 1-1) статьи 62	Отсутствует	Статья 62. План развития государственного органа <b>1-1) планы развития государственных органов</b> делятся на операционную (процессную) и проектную части. <b>Проектная часть плана развития государственного органа включает мероприятия и проекты, направленные на развитие и финансируемые за счет бюджетных программ развития в соответствии в настоящим Кодексом.</b>

			<p>Проекты, реализуемые в рамках исполнения поручений Президента Республики Казахстан и Администрации Президента РК, Премьер-Министра Республики Казахстан и заместителей Премьер-Министра, могут финансироваться за счет текущих бюджетных программ в соответствии с Бюджетным кодексом.</p>
62.	Статья 63-1.	Отсутствует	<p><b>Статья 63-1. Проектное управление и проектная деятельность</b></p> <p><b>1. Государственные органы осуществляют проектное управление и проектную деятельность в соответствии с Административным процессно-процедурным кодексом.</b></p> <p><b>2. Государственные органы, финансируемые из республиканского и местных бюджетов, субъектами квазигосударственного сектора осуществляют проектную деятельность:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- при разработке, мониторинге и реализации документов Системы государственного планирования;</li> <li>- в рамках внутренней административной процедуры в целях изменения (совершенствования) ее процессов.</li> </ul> <p><b>3. Государственные органы осуществляющим проектное управление предоставляются следующие преференции:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- при распределении лимитов бюджетов на соответствующий год приоритет отдается государственным органам с высоким и средним уровнем проектной зрелости;</li> <li>- при формировании бюджета на соответствующий финансовый год, проекты,</li> </ul>

			<p>имеющие полный пакет проектной документации, необходимый на стадии планирования, имеют приоритет;</p> <p>- в первую очередь подлежит утверждению стратегический документ, разработанный с использованием проектного управления портфелем и/или программой.</p>
63.	пункт 6 статьи 152	<p>Статья 151. Общие положения о бюджетных инвестициях и проектах государственно-частного партнерства, в том числе концессионных проектах</p> <p>..</p> <p>15. Порядок планирования и реализации бюджетных инвестиций специальных государственных органов, осуществляющих разведывательную и контрразведывательную деятельность, определяется специальными государственными органами, осуществляющими разведывательную и контрразведывательную деятельность, по согласованию с центральными уполномоченными органами по государственному планированию и бюджетному планированию.</p>	<p>Статья 151. Общие положения о бюджетных инвестициях и проектах государственно-частного партнерства, в том числе концессионных проектах</p> <p>...</p> <p>15. Порядок планирования и реализации бюджетных инвестиций специальных государственных органов, осуществляющих разведывательную и контрразведывательную деятельность, определяется специальными государственными органами, осуществляющими разведывательную и контрразведывательную деятельность, по согласованию с центральными уполномоченными органами по государственному планированию, бюджетному планированию <b>и проектному управлению.</b></p>
64.	пункт 6 статьи 152	<p>Статья 152. Разработка инвестиционных предложений</p> <p>...</p> <p>6. Порядок разработки или корректировки, проведения необходимых экспертиз инвестиционного предложения государственного инвестиционного проекта и отбора бюджетных инвестиций определяется центральным уполномоченным органом по государственному планированию по согласованию с центральным уполномоченным органом по бюджетному планированию.</p>	<p>Статья 152. Разработка инвестиционных предложений</p> <p>...</p> <p>6. Порядок разработки или корректировки, проведения необходимых экспертиз инвестиционного предложения государственного инвестиционного проекта и отбора бюджетных инвестиций определяется центральным уполномоченным органом по государственному планированию по согласованию с центральным уполномоченным органом по</p>

			<b>бюджетному планированию и проектному управлению.</b>
65.	абзац пятый пункта 7 статьи 153	Отсутствует	Статья 153. Планирование бюджетных инвестиционных проектов ... 7. Основанием для включения в проект бюджета бюджетных инвестиционных проектов является наличие: ... <b>базового плана управления проектом.</b>
66.	подпункт 11-1) статьи 157	Отсутствует	<b>11-1. Государственные органы осуществляют оперативный мониторинг реализации бюджетных инвестиционных проектов в соответствии с Правилами осуществления проектного управления, утверждаемыми Правительством Республики Казахстан.</b> <b>Оперативный мониторинг реализации инвестиционных проектов, включенных в состав национальных проектов, и других стратегических и программных документов, по перечню, определяемому Управляющим советом Национального проектного офиса, осуществляется Национальным проектным офисом.</b>
67.	пункт 4 статьи 245	Отсутствует	<b>4. Проектное управление при разработке и реализации документов Системы государственного планирования, формировании и реализации бюджета соответствии с настоящим Кодексом вводится в действие с 1 января 2026 года.</b>

Примечание – Составлено автором на основании [25].

