

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

**Институт управления**

на правах рукописи

**Күнтуов Нұрлан Жеткергенұлы**

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ  
НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ**

Образовательная программа «7М04105 – Государственная политика»  
по направлению подготовки «7М041 - Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание степени магистра бизнеса и управления  
по образовательной программе «7М04105 – Государственная политика»

Научный руководитель \_\_\_\_\_ Әбіл Е.Қ., к.э.н.

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

Директор Института управления \_\_\_\_\_ Гаипов З.С., д. полит.н.

**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>1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ.....</b>	<b>8</b>
1.1 Понятие проекта и проектного подхода в государственном управлении	8
1.2 Методология оценки эффективности реализации национальных проектов.....	18
1.3 Зарубежный опыт реализации проектов в государственном управлении.....	23
<b>2. АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН.....</b>	<b>33</b>
2.1 Реализация национальных проектов в Республике Казахстан.....	33
2.2 Методика оценки эффективности национальных проектов в Республике Казахстан.....	40
2.3 Оценка проблем реализации и мониторинга национальных проектов (на основе интервью).....	47
<b>3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ.....</b>	<b>55</b>
3.1 Оценка перспектив развития реализации и мониторинга, совершенствования правового регулирования национальных проектов (на основе интервью).....	55
3.2 Возможности применения передового зарубежного опыта для совершенствования методики планирования, реализации, оценки эффективности Национальных проектов в Республике Казахстан.....	59
3.3 Изменения и дополнения к методике оценки эффективности реализации Национальных проектов.....	63
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>68</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>73</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>78</b>

## НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящем магистерском проекте использованы ссылки на следующие нормативные правовые документы:

1 Указ Президента Республики Казахстан «Об утверждении перечня национальных проектов» от 7 октября 2021 года № 670 // ИС Параграф. – URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=38213624](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38213624). Дата обращения: 28.04.2023 г.

2 Совместный приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан и Председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан «О некоторых вопросах национальных проектов» от 11 августа 2021 года № 79 от 12 августа 2021 года №1 // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V21000239681>. Дата обращения: 28.04.2023 г.

3 Указ Президента Республики Казахстан «Об Общенациональных приоритетах Республики Казахстан до 2025 года» от 26 февраля 2021 года № 520 // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000520>. Дата обращения: 28.04.2023 г.

4 Указ Президента Республики Казахстан «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан» от 15 февраля 2018 года № 636 (с изм. на 26.11.2022 г.) // ИС Параграф. – URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=38490966](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38490966). Дата обращения: 28.04.2023 г.

5 Постановление Правительства РК «Об утверждении пилотного национального проекта «Модернизация сельского здравоохранения» от 30 ноября 2022 года № 962 (с изм. от 23.09.2023) // Адилет. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000962>. Дата обращения: 15.01.2024 г.

6 Постановление Правительства РК «Об утверждении пилотного национального проекта в области образования «Комфортная школа» от 30 ноября 2022 года № 963 (с изм. от 31.10.2023) // Адилет. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000963>. Дата обращения: 14.01.2024 г.

7 Постановление Правительства РК «Об утверждении национального проекта в области связи «Доступный Интернет» от 27 октября 2023 года № 949 // Адилет. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000949>. Дата обращения 15.01.2024.

8 Постановление Правительства РК «О признании утратившими силу некоторых решений Правительства Республики Казахстан» от 22 сентября 2023 года № 828 // URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000828>. Дата обращения: 15.01.2024 г.

## ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

КРІ	(англ. key performance indicators, КРІ) — числовые показатели деятельности
АП	Администрация Президента
АСПР	Агентство по стратегическому планированию и реформам
ЖКХ	жилищно-коммунальное хозяйство
ИСПУ	информационная проектная система управления
ИТ	информационные технологии
МНЭ	Министерство национальной экономики
МСХ	Министерство сельского хозяйства
НИИ	научно-исследовательский институт
НП	национальный проект
НПО	Национальный проектный офис
ПО	программное обеспечение
РК	Республика Казахстан
РФ	Российская Федерация
ЦГО	центральные государственные органы
ЦОН	Центр обслуживания населения

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** заключается в изменении подхода к национальному стратегическому планированию в Республике Казахстан, что связано с внедрением с 2021-2022 гг. проектного подхода к формированию национальных стратегических планов, с разработкой и последующей реализацией национальных проектов. Можно сказать, что основная задача общественных институтов – поддерживать стабильность государства, осуществляя рутинные процессы, предусмотренные действующим законодательством. Однако мир постоянно меняется. Новые технологии, стремительный рост информации, новые вызовы и задачи, ориентированные на потребности граждан и бизнеса, требуют изменений в государственном секторе. Управление проектами является одним из наиболее эффективных способов преодоления социально-экономических проблем государства и эффективного преобразования традиционного государственного управления. Именно поэтому в Казахстане внедрено проектное управление и приняты национальные проекты, цель которых перестроить структуру экономики, решить секторальные проблемы, повысить качество жизни населения, достигнуть государственных целей.

В период до 2025 гг. в Республике Казахстан планируется реализация десяти Национальных проектов в разных сферах, которые направлены на рост качества жизни, развитие экономики, социальной сферы и инфраструктуры. В 2021 году началась реализация национальных проектов: «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев», «Сильные регионы – драйвер развития страны», «Зелёный Казахстан», «Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций», «Качественное образование. Образованная нация», Национальный проект по развитию АПК, Национальный проект «Ұлттық рухани жаңғыру», Национальный проект по развитию предпринимательства, «Качественное и доступное здравоохранение для каждого гражданина – Здоровая нация», «Безопасная страна» [1] (последний из них является засекреченным, но данные по исполнению 9 основных постоянно анализируются). С 2022-2023 года реализуются и планируются к реализации и новые проекты «Доступный Интернет», «Комфортная школа», «Питьевая вода» и «Сельское здравоохранение», выделенные из тех, которые были приняты в 2021 году.

С началом реализации национальных проектов, рассчитанных на 5 лет, в Казахстане был провозглашен переход от программно-целевого к проектному управлению в органах государственного управления (исполнительной власти). В своем Послании народу Казахстана Президент РК 1 сентября 2020 года отмечал необходимость такого перехода, поскольку программы – слишком громоздкие, долгосрочные и малопонятные по целям гражданам [2]. В итоге в течение 2021 года шла подготовка нормативной базы формирования национальных проектов, а их перечень был утвержден 1 июля 2021 года Высшим президентским советом предварительно. В принятом позже Совместном приказе Министра

национальной экономики Республики Казахстан «О некоторых вопросах национальных проектов» от 11 августа 2021 года № 79 и Председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан от 12 августа 2021 года №1 [3] были рассмотрены вопросы формирования и изменения проектов и отчетности по ним, организации мониторинга. Окончательно перечень проектов был утвержден Указом Президента РК 7 октября 2021 года [1], хотя в 2023 году 9 первых утвержденных проектов были отменены, но введены 3 проекта более узкой направленности (еще один на рассмотрении).

**Проблема исследования.** В Республике Казахстан, можно отметить недостатки реализации проектного метода в управлении социально-экономической сферой с 2021 года: есть проблемы с выполнением и корректировкой проектов, мониторингом и оценкой эффективности реализации проектов, а также в целом с их реализацией. Проекты, с одной стороны, были приняты после пандемии, когда экономика Казахстана начала выход из кризиса 2020-2021 годов. Однако, они не учитывали сложившихся в 2022-2023 годы реалий, которые оказали влияние на внешнюю торговлю, инфляцию, валютный курс и многие другие факторы социально-экономического развития страны. А это повлекло увеличение рисков своевременной и эффективной реализации проектов. Как отмечается по итогам исполнения, значимой проблемой является и громоздкость, включение в себя большого числа направлений, часто не вполне пересекающихся друг с другом, национальных проектов, их многоцелевой характер и большое число ответственных за исполнение. Именно поэтому сейчас ведется работа, направленная на оптимизацию их числа, направленности, структуры и целей, а также производятся корректировки проектов.

Объект исследования – система государственного стратегического планирования социально-экономического развития. Предмет исследования – национальные проекты Республики Казахстан.

Цель исследования – разработка направлений совершенствования оценки эффективности реализации национальных проектов.

Задачи, решаемые для достижения поставленной цели:

- представить понятие проекта и проектного подхода в государственном управлении;
- провести анализ зарубежного опыта в реализации проектов в системе государственного управления;
- исследовать методологию оценки эффективности реализации национальных проектов в мировой практике;
- описать особенности реализации национальных проектов в РК;
- исследовать методику оценки эффективности национальных проектов в Казахстане;
- оценить эффективность и выявить проблемы реализации и мониторинга национальных проектов;
- оценить перспективы развития реализации и мониторинга, совершенствования правового регулирования национальных проектов (на основе интервью).

Гипотеза исследования: улучшение организации управления проектами и оценки эффективности реализации национальных проектов будет способствовать повышению эффективности национальных проектов.

Практические положения, выносимые на защиту:

- 1) формирование трехуровневой системы стратегического планирования в Казахстане: управление портфелями (на уровне Аппарата Правительства РК через реализацию Общенациональных приоритетов), управление программами (на уровне госорганов через реализацию документов Системы государственного планирования) управление проектами (на уровне проектных команд через их создание и организацию деятельности) под управлением и контролем Национального проектного офиса при Правительстве РК.
- 2) усиление функций и полномочий НПО по отбору предложений по проектам для включения в портфель проектов на основе установленных критериев;
- 3) обеспечение со стороны НПО развития методологического и кадрового обеспечения проектного управления;
- 4) развитие совместных действий НПО и Бюро национальной статистики АСПР РК для оценки реализации национальных проектов;
- 5) развитие аудита национальных проектов на постоянной основе со стороны НПО.

Практическая значимость исследования заключается в выработке рекомендаций по совершенствованию стратегического планирования в Республике Казахстан, в частности, по разработке, исполнению, контролю за исполнением национальных проектов с учетом актуальных изменений.

Апробация результатов исследования проведена при проведении в 2022 году интерактивного моделирования по теме «Связь: Вода-Энергия-Продовольствие в рамках продовольственной безопасности», при проведении в 2023 году интерактивной игры в клубе «Экономист+», при участии в 2023 году в международной научно-практической конференции «Открытое правительство и новая культура управления: слышать, понимать, действовать», при публикации в 2023 году научной статьи «Перспективы реализации национальных проектов в сфере экономики» в научном сборнике Международной научно-практической конференции «Открытое правительство и новая культура управления: слышать, понимать, действовать».

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

## 1.1 Понятие проекта и проектного подхода в государственном управлении

На протяжении всей истории проекты существовали и использовались, но без теоретического оформления в данной сфере, и только в середине XX века начали устанавливаться и стандартизироваться инструменты для отдельного вида деятельности – проектной деятельности. В 50-е гг. XX века в развитых странах в сфере бизнеса зародилось проектное управление [4, с.38]. А в 1969 году появился первый Институт управления проектами.

В настоящее время широко признано, что базовые знания в области управления проектами полезны в различных сферах деятельности. В научной литературе есть определенный подход к понятию «проект» и «проектное управление». Так, по мнению А. В. Алешина с соавторами, проект представляет собой временную деятельность, нацеленную на формирование каких-либо продуктов, услуг или результатов [5, с.70]. А. Т. Зуб под проектами понимает совокупность операций (как правило, продолжительностью менее 3-х лет), включающих взаимосвязанные задачи, направленные на достижение конкретных целей в определенные сроки, под которые выделен определенный бюджет [6, с.124]. Г.А. Компанейцева указывает на то, что имеющиеся международные стандарты проектного управления и научная литература, посвященная этому вопросу, содержит разные подходы к определению понятия «проект», и имеются три основных подхода: проект как временная структура управления для достижения поставленной цели, проект как целенаправленный комплекс взаимосвязанных работ в определенные сроки и проект как совокупность мероприятий и временная структура одновременно, главными признаками которого выступают цель, ограничение по времени и ограничение по ресурсам (бюджет), а также наличие ответственных за реализацию (тем самым объединяются функциональный и организационный подход к данному явлению) [7, с.366]. То есть, проект – это понятие и связанное с организацией управление, и связанное с методикой достижение поставленных целей, которые важны для организации, но требуют ограничений для того, чтобы эффективность достижения этих целей была максимальна. К тому же, важным признаком является ответственность, поскольку участвующие в проекте отвечают за его реализацию, реализацию составляющих проект мероприятий, должны быть мотивированы на это.

Проектное управление или управление проектами отличается от других видов деятельности, поскольку оно ориентировано на результаты, а не на выполнение повседневных функций. В проектной деятельности четко определены объем, бюджет, команда, используется усиленная система мониторинга и контроля на всех этапах проекта. Так, по мнению Н.С. Борисова, могут быть выделены 5 этапов управления проектами, которые описаны на рисунке 1:



Рисунок 1 – Основные этапы управления проектами

Примечание – составлено автором на основе [8, с.74]

Рассмотрим этапы более подробно:

1. Инициация. На данной стадии определяются ожидания от проекта, в общих чертах определяются временные рамки проекта, необходимые ресурсы, заинтересованные стороны.

2. Составление плана. На данной стадии уточняются сроки, риски, бюджет, цели проекта, составляется итоговый документ – развернутый проект плана.

3. Выполнение проекта. На данной стадии координируются усилия участников проекта, выполняется работа, согласно плану.

4. Наблюдение и контроль. Итоги данной стадии содержат сведения касательно хода проекта. На данной стадии сравниваются полученные результаты с запланированными, вносятся изменения. На этапе мониторинга и контроля проекта время, стоимость и производительность проекта сравниваются на каждом этапе и вносятся необходимые коррективы в деятельность проекта, ресурсы и план, чтобы достичь цели проекта. Результатами этого этапа являются отчеты о ходе проекта, которые обеспечивают соблюдение планов проекта и предотвращают срывы сроков. Данная информация позволяет предотвратить проблемы с финансированием и качеством.

5. Закрытие или окончание проекта. На данном этапе изучаются результаты проекта. Проект может быть либо успешным, либо иметь недостатки, которые следует учесть в будущем. Положительный опыт, приобретенные навыки могут быть использованы в новых подобных проектах.

Существует три широких категории проектов, которые следует учитывать: стратегические проекты, операционные проекты и проекты соответствия.

Стратегические проекты предполагают создание чего-то нового и инновационного. Новый продукт, новая услуга, новое место торговли, новый филиал или подразделение, или даже новая фабрика могут стать стратегическим проектом и получить стратегическое преимущество перед конкурентами.

Операционные проекты улучшают текущие операции. Эти проекты могут не привести к радикальным улучшениям, но они снизят затраты, сделают работу более эффективной или произведут продукт более высокого качества.

Проекты соответствия должны быть выполнены для того, чтобы соответствовать отраслевому или государственному постановлению, или стандарту. Часто нет выбора, следует ли реализовать проект в соответствии с нормативными требованиями, но может быть рассмотрено несколько вариантов проекта, любой из которых приведет к выполнению требований соответствия.

Таким авторами как А.О. Лукиной, А.В. Ручкиным, О.М. Трофимовой, М. Radujković и М. Sjekavica выделяются элементы проекта, отраженные на рисунке 2:

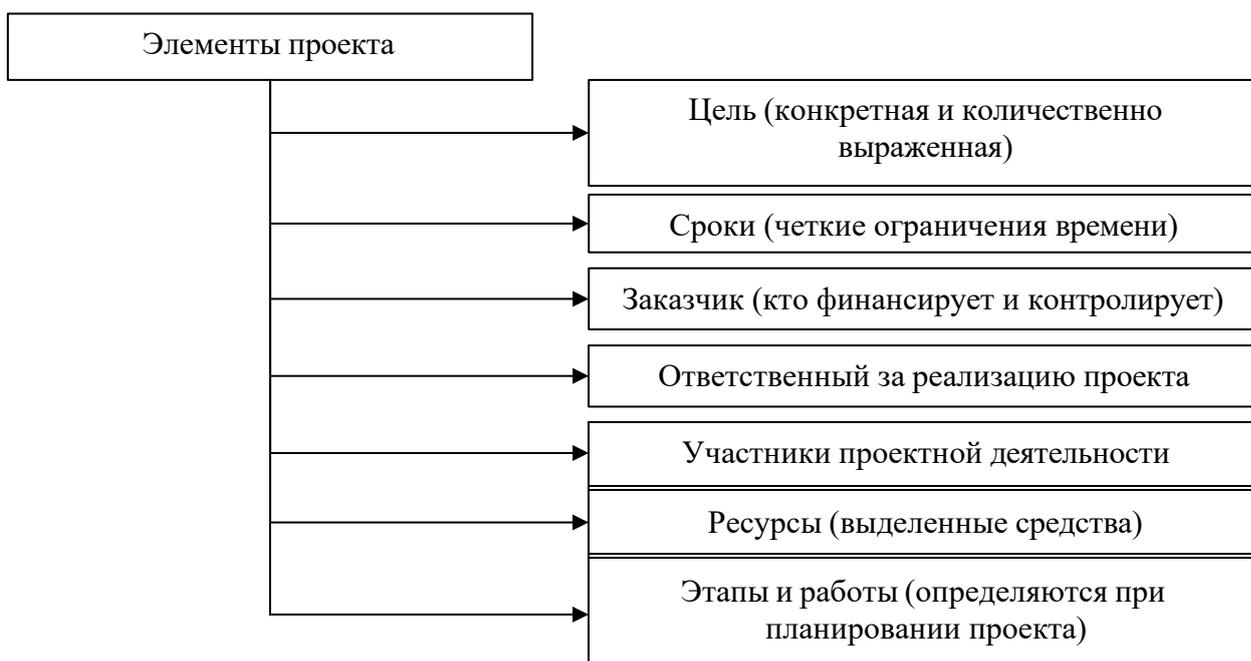


Рисунок 2 – Элементы проекта

Примечание – составлено автором на основе [9, 10, 11]

Основными элементами проекта являются:

- цель проекта, которая должна быть обладать свойствами конкретности, достижимости, измеримости;
- временные ограничения – те сроки, которые четко поставлены на реализацию проекта (достижение цели проекта);
- заказчик проекта, для которого он реализуется – именно он влияет на формирование команды и ответственных, финансирование проекта и контролирует его исполнение;
- ответственный за реализацию проекта (руководитель проекта), организующий выполнение проекта и работы проектной группы;
- участники проекта (проектной группы) – лица, привлекаемые в проект для выполнения определенных работ в его рамках, под руководством руководителя проекта;
- ресурсные ограничения – сумма денег или материальных ресурсов,

выделяемая для реализации проекта, бюджет проекта;

– декомпозиция проекта – это выделенные мероприятия (этапы, работы), которые имеют сроки и последовательность, должны иметь ответственных за реализацию, выделенные для реализации ресурсы.

Целевой характер проектного управления является самой важной его чертой, поскольку любой проект должен иметь четкую, измеримую и конкретную цель, имеющую количественное выражение. Временные и ресурсные ограничения – это также важные характеристики проекты, обеспечивающие эффективное достижение цели. И в настоящее время, с учетом этого, проектной деятельностью называется именно «специфическая управленческая деятельность, ориентированная на достижение запланированных результатов при определенных ресурсных ограничениях» [12, с.106].

Таковыми авторами как Н.П. Сидорова, С.Н. Басова и Т.А. Торопова указывается на то, что традиционными подходами к управлению в бизнесе и государственном администрировании являются процессный, системный и ситуационный подходы [13, с.92]. Процессный подход связан с восприятием управления как взаимосвязи бизнес-процессов, которые взаимодействуют между собою. Системный подход исходит из того, что управляемый объект имеет переменные, на которые необходимо воздействовать для получения результата. Ситуационный же подход исходит из того, что эти переменные меняются в зависимости от ситуации, и потому воздействие не должно быть одинаковыми. Но проектный подход становится все популярнее в частном и публичном менеджменте, и здесь основной принцип – это «тройственная ограниченность» проектов, необходимость баланса между стоимостью, временем и качеством [13, с.93]. Отличия традиционного подхода от проектного представлено в таблице 1:

Таблица 1 – Отличия традиционных подходов к управлению от проектного подхода

Критерии	Традиционные подходы к управлению	Проектный подход
Ориентация на изменения	Статус-кво времени, привычный его ход	Есть цель, которая предполагает изменения – на нее ориентир
Подвижность деятельности	Структура управления постоянная, неизменная	Структура создается на время реализации проекта
Сроки выполнения	Нет поставленных сроков, деятельность постоянно	Задан четкий срок
Степень надежности	Относительная надежность	Надежность условна, есть риски
Степень разнообразия	Небольшая, есть риск монотонности	Большая, отчего возможна переработка
Определенность полномочий	Полномочия определены структурой управления и регламентами	Полномочия тесно связаны с целями проекта и распределением работ
Характер действий	Повторяющийся и циклический	Неповторяющийся, некоторые действия уникальны

Примечание – составлено автором на основе [13, с.95]

Проектное управление при организации управления не всегда полностью может заменить традиционного (процессного, функционального), и нередко проекты реализуются параллельно с традиционным управлением, для реализации важных для организации изменений. Участники проектов могут одновременно работать и функционально [14, с.367]. Элементы проектного управления в системе публичного управления представим на рисунке 3.



Рисунок 3 – Элементы проектного управления в публичном управлении

Примечание – составлено автором на основе [15, с.162]

Проектное управление может принести различные преимущества:

- эффективное управление ресурсами,
- повышение удовлетворенности клиентов,
- эффективные коммуникации,
- повышенная устойчивость к рискам,
- улучшение командного духа,
- улучшение качества продукции, услуг и т.д.

Проектная деятельность осуществляется как в частном, так и в публичном секторе (государственном и муниципальном управлении).

Применение проектного подхода – неотъемлемая часть развития государственного сектора. Государственные учреждения параллельно с функциональной деятельностью также начинают реализовывать проекты, направленные на решение стратегических задач (например, государственных

приоритетов), разработку новых продуктов (например, новых ИТ-инструментов для управления эффективностью) или повышение качества государственных услуг (например, оцифровывать существующие или создавать новые). Основные инструменты проектного подхода в государственном управлении представим на рисунке 4.

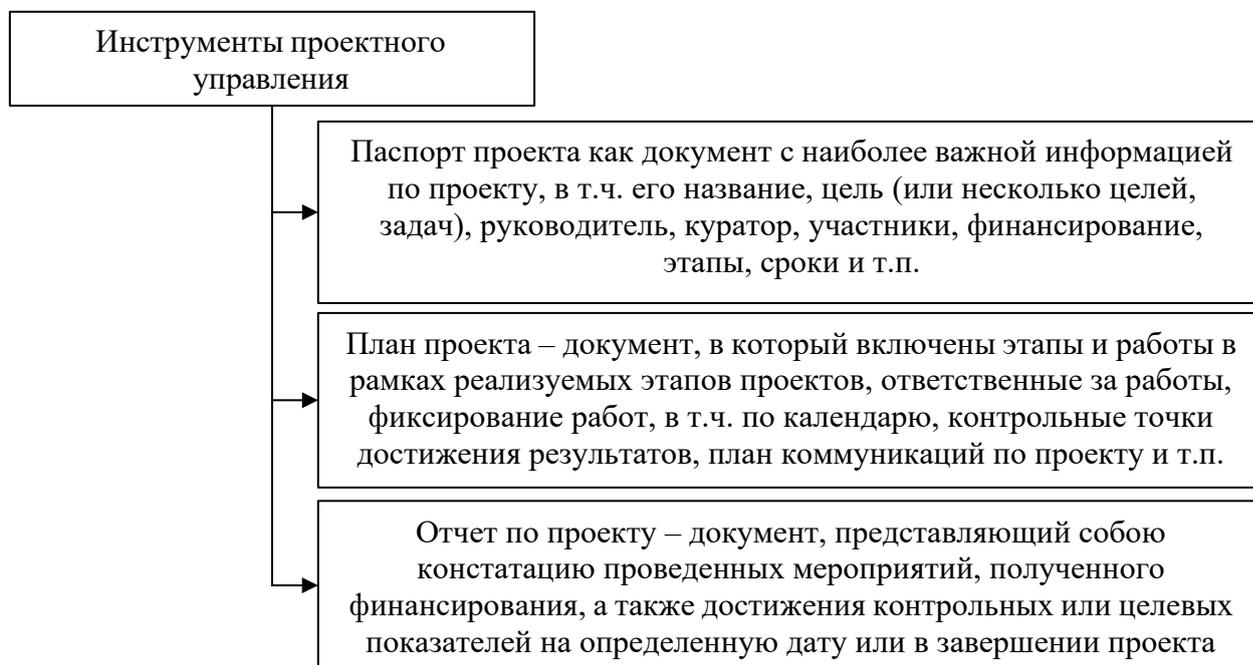


Рисунок 4 – Основные инструменты управления проектами

Примечание – составлено автором на основе [16, с.68]

Проектный подход в государственном управлении не заменяет ежедневные рутинные процессы. Он также не требует существенных изменений в организационной структуре. Поэтому управление проектами в госсекторе должно являться дополнительным инструментом для персонала при внедрении изменений. Стоит отметить, что некоторые изменения действительно необходимы для успешного применения проектного подхода в организациях государственного сектора. Учитывая количество реализуемых в нем проектов и специфику своей деятельности, учреждения государственного сектора могут выбрать подходящую организационную модель управления проектами. Распространенными предпочтениями являются уже существующие функциональные, проектные или матричные организационные структуры управления.

Независимо от организационной структуры учреждения государственного управления процесс управления проектом должен быть формализован. Например, это должна быть схема организационной структуры управления проектом, описание ролей и обязанностей участников управления проектом. Это также должно быть отражено в соответствующих внутренних регламентах. Для формирования единых практик управления проектами в учреждениях государственного управления также необходимо наличие методических документов (описаний, руководств и т.п.). Эти руководящие документы должны содержать подробную информацию о системе управления

проектом, участниках, их функциях и обязанностях. Документы должны включать описание основных принципов применяемой модели управления проектами, ее шагов и инструкций по их реализации.

В разработке системы управления проектом должно быть указано, какие конкретно инструменты и средства будут использоваться в процессе (например, ИТ-система и т. д.). Кроме того, должно быть ясно, как будут документироваться результаты проектов, риски и меры контроля. Для этого должны быть подготовлены образцы (формы) указанных документов, а также рекомендации по их оформлению. Должны быть организованы мероприятия по повышению осведомленности для всего персонала, включая специализированное обучение для тех, кто войдет в состав проектных групп в организации.

Наконец, решающее значение имеют глубокое участие и поддержка со стороны высшего руководства учреждения государственного управления. Они должны оказывать постоянную поддержку, поскольку они больше всего вовлечены в достижение желаемых результатов и целей, связанных с государственными или институциональными приоритетами.

Отметим специфику управления проектами в публичном менеджменте (в работе государственных органов) (рис.5):

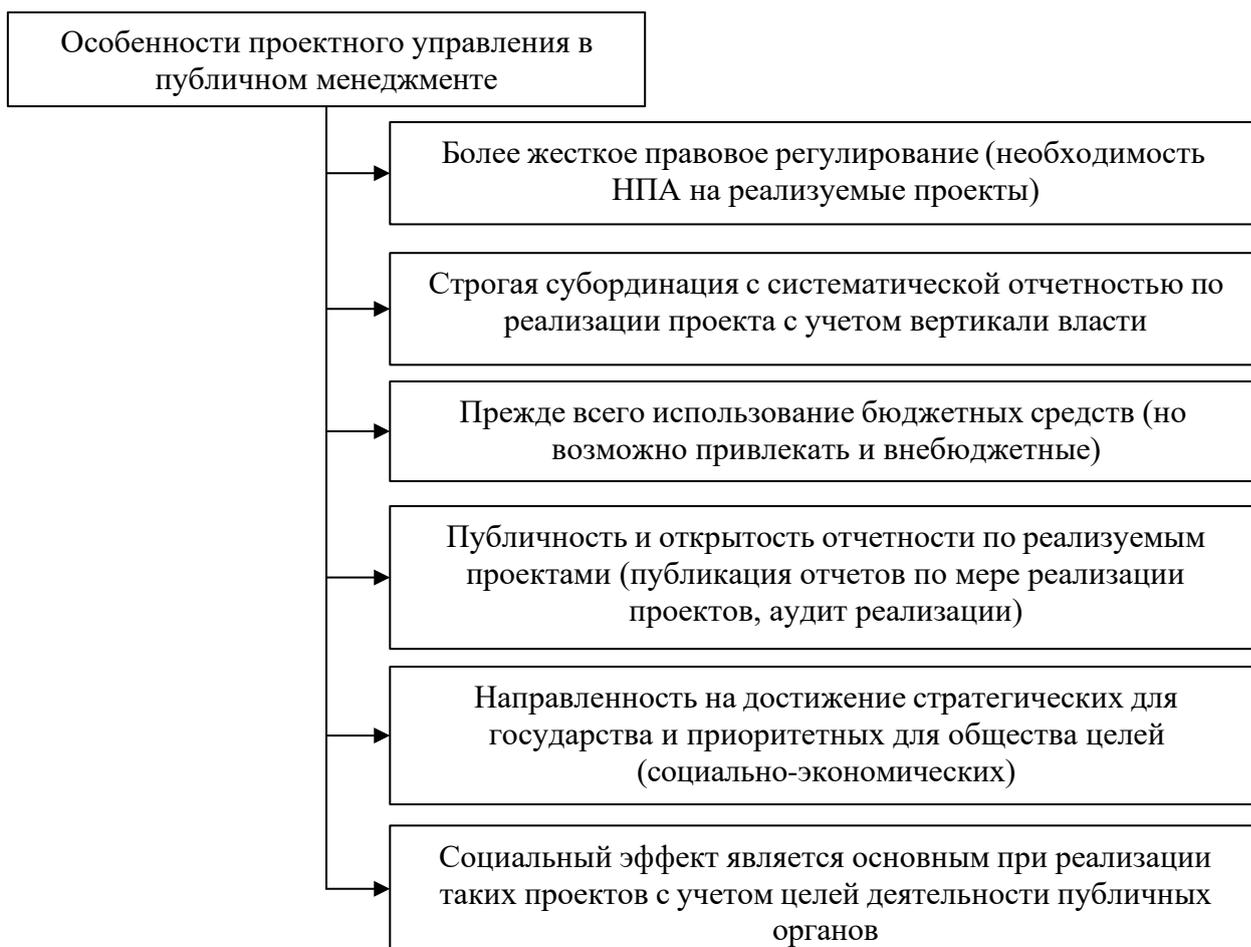


Рисунок 5 – Специфика управления проектами в публичном менеджменте  
Примечание составлено автором на основе [17, с.37]

Проектный подход в государственном управлении в настоящее время стал

замещать программно-целевое управление в Республике Казахстан. То есть, проектное управление становится основой стратегического управления в Казахстане вместо ранее используемого программно-целевого. При этом, в Республике Казахстан внедрение проектного управления было начато с середины 2021 года после Послания народу Казахстана от 1 сентября 2020 года [2], как альтернатива программно-целевому управлению.

Система государственного стратегического планирования в Республике Казахстан основана на Стратегии «Казахстан 2050» [18]. На основе этой стратегии выработаны Общенациональные приоритеты до 2025 года [19]. Отсюда следуют: Стратегия национальной безопасности и Национальный план развития до 2025 года [20], План территориального развития Казахстана [21]. Эти документы уже составляют основу формирования национальных проектов [1] и планов более низких уровней.

В августе 2021 года был принят документ, определяющий основные термины и методы планирования, реализации и оценки реализации (мониторинг, отчетность) национальных проектов РК – Совместный приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан и Председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан «О некоторых вопросах национальных проектов» от 11 августа 2021 года № 79 и от 12 августа 2021 года №1 [3]. В этом документе национальный проект определяется как документ, «обеспечивающий всестороннее межведомственное взаимодействие и приоритетное бюджетное финансирование реализации комплекса мероприятий, направленных на решение в установленные сроки задач (проектов), отдельных критически важных для достижения Общенациональных приоритетов, целей, задач и стратегических показателей и индикаторов Национального плана развития Республики Казахстан, Стратегии национальной безопасности Республики Казахстан, Плана территориального развития страны или определенных Президентом Республики Казахстан» [3].

Существуют разные виды проектов. Одни предназначены для быстрого решения проблем с пониманием того, что в последствии возможно внесение улучшений. Другие проекты более продолжительны по времени и в дальнейшем не требуют значительных корректировок. Третьи проекты – сочетание первых и вторых.

В государственном управлении есть несколько направлений использования проектного подхода: разработка стратегических проектов, инвестиционных проектов, проектов государственно-частного партнерства. Рассмотрим эти направления более подробно.

1. Проектный менеджмент является общепризнанной в мировой науке и практике технологией инновационного стратегического управления. Стратегическое управление в настоящее время занимает важное место в повестке дня многих государственных организаций и становится все более актуальным на практике из-за изменений в государственном управлении.

Например, в Российской Федерации определены стратегические цели и задачи государственного развития, разработана специфическая нормативно-

правовая база, разработаны национальные проекты, государственные программы, определены целевые индикаторы, т.е. построена система стратегического государственного управления с использованием проектного подхода [22, с.28].

2. Инвестиционные проекты управляются на нескольких уровнях, от уровня государства до отдельных компаний. Управление инвестициями в публичном менеджменте предполагает распределение по отраслям и предприятием финансовых ресурсов, с учетом потребностей развития экономики, при том что используются в ряде случаев бюджетные средства, а в ряде случаев организуется содействие привлечения внебюджетных источников, инвестирование частными инвесторами в те или иные важные для государства направления. Для правильного управления инвестиционными проектами на публичном уровне необходимы:

- четкое формулирование целей и планирование мероприятия их достижения, с ограничением сроков и финансовых ресурсов;
- четкая и единая система управления проектом, действующая в период всего жизненного цикла инвестиционного проекта;
- соответствие стратегии развития и инструментов управления инвестициями;
- организация постоянного мониторинга на профессиональной основе, контроль результатов и мотивационные механизмы для их достижения;
- независимая экспертиза для целей оценки применяемых управленческих решений (в части оценки социальных, экономических, экологических и иных факторов).

3. Государственно-частное партнерство – договорное соглашение между государственным и частным секторами, согласно которому реализуются проекты или услуги, традиционно предоставляемые государственным сектором [23, с.35].

Государственно-частные партнерства создают критически важную инфраструктуру в разных странах. Сегодня эти партнерства предоставляют сообществам новые инструменты и стратегии для удовлетворения их потребностей в инфраструктуре.

Государственно-частное партнерство как метод реализации крупномасштабных проектов может способствовать росту качества, эффективности и конкурентоспособности организации государственных услуг и функций. С его помощью решается проблема ограниченности ресурсов государства на реализацию крупных проектов, получается финансирование и достижение целей за счет частного партнера. Например, NextGen — это новая национальная система воздушного пространства (NAS), нацеленная на постепенную замену существующих систем управления воздушным движением США с наземного радара в период с 2012 по 2025 год. Финансирование осуществляется через государственно-частное партнерство. Партнерами являются Фонд NextGen General Aviation, созданный Конгрессом США, компании аэрокосмической промышленности и частного инвестиционного

сообщества [24].

Управление проектами в государственных ведомствах и программах имеет важное значение, возможно, даже в большей степени, чем то, что требуется в частном секторе. Его важность невозможно переоценить, тем более что правительственные учреждения должны отчитываться о статусе и эффективности проекта перед высшими органами власти и народом. Поскольку размер и сложность проектов (особенно национальных) продолжают расти, организациям следует стремиться к гибкому управлению проектами, оставаться подотчетными и прозрачными в отношении того, как они используют средства налогоплательщиков для удовлетворения конкретных ожиданий.

Рассмотрим преимущества использования проектного подхода.

1. Проектный подход дает представление о том, стоит ли браться за проект.
2. Создаются структуры, которые позволяют командам работать последовательно во всех проектах и во всей организации. Это повышает эффективность реагирования на стихийные бедствия или беспорядки, включая пандемию.
3. Предоставляет работникам доступ к прошлым данным, прошлой работе и передовым методам управления проектами, что помогает обеспечить более последовательное и лучшее выполнение проекта.
4. Отслеживает, завершены ли результаты проекта (и вовремя).
5. Помогает сотрудникам понять свои обязанности при выполнении работы.
6. Помогает проектным группам и руководителям сообщать о ходе работы руководителям.
7. Позволяет органам власти лучше адаптироваться к новым технологиям, поскольку они становятся частью структурированного управления проектами.
8. Позволяет работникам лучше общаться с этими заинтересованными сторонами, решать проблемы, лучше понять эффективные способы решения проблем.
9. Управление проектами как рычаг перемен. Государственные органы должны адаптироваться к текущим экономическим условиям. Часто это связано с изменением внутренних процессов для повышения эффективности, что может быть чрезвычайно сложно в государственных организациях.
10. Обеспечение гибкости бюрократии. Управление проектами может предоставить методы повышения скорости и гибкости процессов планирования и исполнения.
11. Содействие инновациям. Правительства ищут новые, менее дорогие способы связи с гражданами и предоставления услуг. Инновации происходят сегодня в строительстве благодаря внедрению экологичных и инновационных проектов, в информационных технологиях, благодаря использованию пространственных данных и хранилищ данных, в здравоохранении, благодаря новым оптимизированным протоколам доставки и т.д.

Таким образом, проект – это временная деятельность, нацеленная на формирование каких-либо продуктов, услуг или результатов. Проектный подход

– это специфическая управленческая деятельность, ориентированная на достижение запланированных результатов при определенных ресурсных ограничениях. Применение проектного подхода – неотъемлемая часть развития государственного сектора. В государственном управлении есть несколько направлений использования проектного подхода: разработка стратегических проектов, инвестиционных проектов, проектов государственно-частного партнерства. В Республике Казахстан проектный подход в государственном управлении в настоящее время стал замещать программно-целевое управление. Здесь внедрение проектного управления было начато после Послания народу Казахстана от 1 сентября 2020 года как альтернатива программно-целевому управлению, с середины 2021 года.

## **1.2 Методология оценки эффективности реализации национальных проектов**

Эффективность может рассматриваться в целом либо как достижимость результатов, которые были запланированы изначально, либо как соотношение полученного результата с затраченными на его достижения средствами – в этом двойственная характеристика термина «эффективность». При этом, эффективность реализации проекта является важным показателем для заинтересованных лиц проекта, она показывает, правильно ли организована работа над проектом, хорошо ли работает проектная команда, что необходимо улучшить в проекте. Эффективность реализации национальных проектов органов государственного управления – это стратегическая задача, позволяющая определять основные направления государства в ближайшей перспективе. Под эффективностью реализации национальных проектов понимается влияние проекта на социально-экономическую сферу, которое может быть выражено количественными и качественными показателями [25, с.371].

На эффективность национальных проектов влияет то, насколько их реализацией, а главное – оперативным развитием – занимаются органы власти.

Факторы, влияющие на эффективность реализации национальных проектов, представим на рисунке 6. Можно рассмотреть эти факторы более подробно. В системе управления реализацией национальных проектов участвуют и взаимодействуют все уровни власти, их работа должна быть скоординированной, быть направлена на результат, работа команды должна контролироваться, необходим регулярный мониторинг проектов. Для этого обычно используются органы управления проектами, которые оказывают поддержку участникам команд проектов:

- проводят консультации;
- обеспечивают методическими материалами и ресурсами;
- решают конфликтные вопросы;
- осуществляют мониторинг исполнения проекта.



Рисунок 6 – Факторы, влияющие на эффективность реализации национальных проектов

Примечание – составлено автором на основе [26, с.237]

В режиме реального времени могут быть скорректированы графики, закупки, бюджет, чтобы не было проблем с реализацией проекта, а при возникновении непредвиденных проблем для их решения необходимо менять стили управления, корректировать организационные процессы.

Что касается финансирования, то это важный фактор, так как финансы необходимы для приобретения материальных ресурсов, оплаты труда персонала и т.д. В случае ограниченности, нехватки государственных финансовых средств, следует привлекать частных инвесторов в национальные проекты.

В целом следует отметить, что общественность должна быть хорошо информирована о реализации национальных проектов с помощью средств массовой информации, доступа к специализированным базам данных. Для участников проекта должна быть налажена система информационно-аналитического управления, на всех этапах реализации проекта должна быть обеспечена информационная поддержка [27].

И.В. Мирошниченко и Л.А. Шпиро считают, что на эффективность проектной деятельности оказывает влияние состояние комплекса политико-административных ресурсов:

- институциональная среда: органы проектного управления, законодательство, нормативная база, региональная политико-административная элита,
- межведомственное взаимодействие;
- потенциал социально-экономического развития территории;
- кадровый потенциал, наличие специалистов по проектному управлению [14, с.365].

Особенное внимание необходимо уделить критериям эффективности реализации проектов. Так, Ю.В. Келеш и Е.А. Бессонова предлагают следующие критерии, по которым оценивается возможность и эффективность реализации проекта. Критерии представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Критерии оценки возможности и эффективности реализации проекта

Примечание – составлено автором на основе [28, с.59]

Рассмотрим особенности оценки эффективности национальных проектов в разных странах. Вообще, мониторинг реализации национальных проектов — это система процедур, направленная на получение достоверные данные о проекте [43, с.60].

При мониторинге реализации национальных проектов изучаются качественные характеристики и количественные показатели. В разных странах эти показатели могут использоваться неодинаково.

Например, в Канаде выдвигаются следующие требования к показателям эффективности национальных проектов:

- ограниченное количество;
- преобладание количественных показателей;
- релевантность сфере действия проекта;
- всестороннее отражение данных по проекту;
- простота, удобство, экономичность измерения и т.д.

Также следует отметить, что в Канаде все показатели эффективности делятся на группы:

- показатели, характеризующие объем выполненных работ в рамках

проекта;

- показатели, характеризующие достижение результатов;
- показатели, характеризующие промежуточный эффект от проекта;
- конечный эффект в результате реализации проекта.

Если рассматривать США, то в этой стране выдвигаются следующие требования к показателям эффективности национальных проектов:

- отражение достигнутых целей;
- вклад отдельных участников проекта, мер, инструментов в достижение целей [29, с.61].

В целом, это достаточно стандартные требования для оценки эффективности национальных проектов. Эффективность здесь понимается как достижение поставленного плана. Если план достигнут, целевой показатель выполнен – то проект уже может считаться эффективным.

В России также уделяется достаточно для оценки эффективности национальных, региональных проектов, которые также оцениваются посредством мониторинга и последующей оценки, а плановые показатели имеют и конечные значения, и промежуточные показатели достижения («контрольные точки»). Вообще, оценка эффективности реализации национальных проектов реализуется Счетной палатой и контрольно-счетными органами регионов и муниципальных образований в соответствии с законодательством. Нормативные показатели разрабатывает Правительство РФ, Счетная палата и другие органы власти, и управления. Критерии разработки показателей эффективности реализации национальных проектов в РФ представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 – Критерии разработки показателей эффективности реализации национальных проектов

Примечание – составлено автором на основе [30, с.89]

Проводимый регулярно мониторинг позволяет получить информацию о достижении целей национальных проектов, выявить риски недостижения

результатов, проблемы, наметить способы решения проблем.

Примерами целевых показателей являются: рост коэффициента, снижение смертности от болезней системы кровообращения и т.д.

Для анализа эффективности реализации нацпроектов используются определенные формулы. Например, уровень достижения задач нацпроекта рассчитывается по следующей формуле:

$$УД = \frac{\sum_{i=1}^N УД_{zi}}{N}, \quad (1)$$

где  $УД_z$  – уровень достижения задачи нацпроекта;

$УД_{zi}$  – уровень достижения  $i$ -й задачи;

$N$  – количество задач [31].

Модель оценки эффективности национальных проектов в Республике Казахстан в целом близка к той модели, которая реализована в Российской Федерации. В Казахстане Проектный офис при Правительстве РК проводит регулярный мониторинг реализации проектов, формирует выводы и предложения по их реализации. Мониторинг проводится на постоянной основе, и его особенности и оформление результатов более подробно описано во второй главе работы.

В паспорте каждого нацпроекта есть такие обязательные элементы, как показатели ожидаемого экономического эффекта в количественном выражении и ожидаемого социального эффекта в количественном и /или качественном выражении.

Социальный эффект нацпроекта – это социально-значимый результат в соответствии с ожиданиями его благополучателей (рост доходов населения, повышение доступности к услугам и инфраструктуре и т.д.).

Экономический эффект может выражаться в росте налоговых доходов, привлеченных инвестиций, созданных рабочих мест, снижении бюджетных расходов и т.д. [3].

Например, по нацпроекту «Качественное и доступное здравоохранение для каждого гражданина «Здоровая нация» ожидаемый социальный эффект заключается в увеличении ожидаемой продолжительности жизни граждан с 71,37 лет в 2020 году до 75 лет в 2025 году, а экономический – доведение доли отечественной фармацевтической продукции с 17 % в 2020 году до 50 % в 2025 году [32].

В ежегодном отчете по реализации проектов указывается плановое значение, фактическое и процент отклонения от плана или уровень достижения показателя, который рассчитывается по следующей формуле:

$$УД_{п} = \frac{П_{факт}}{П_{план}} * 100\%, \quad (2)$$

где  $УД_{п}$  – уровень достижения показателя;

$П_{факт}$  – фактическое значение показателя;

$П_{план}$  – плановое значение показателя [3].

Уровень достижения показателя, равный 100 %, означает, что проект был завершен в полном соответствии с запланированными значениями.

С другой стороны, уровень достижения показателя менее 100% может

быть связан с отсутствием надлежащего планирования на ранних этапах разработки проекта, плохим управлением ресурсами во время проекта или внешними факторами, такими как экономический кризис, политический кризис, рост цен, стихийные бедствия и т.д.

Таким образом, эффективность реализации национальных проектов характеризует их влияние на социально-экономическую сферу как объект государственного стратегического планирования. И эффективность может быть выражена количественными и качественными показателями. На эффективность реализации национальных проектов влияет система управления, а также финансирование и информационное обеспечение. Показатели эффективности реализации национальных проектов должны быть количественно измеримы, соответствовать национальным целям, быть понятны и доступны широкой публике. Уровень достижения показателя, равный 100 %, означает, что проект был завершен в полном соответствии с запланированными значениями.

### **1.3 Зарубежный опыт реализации проектов в государственном управлении**

В публичной сфере в зарубежных странах проектный подход к управлению используется достаточно давно, притом, что сейчас его использование всё чаще более постребовано. И проектное управление используется уже достаточно давно и все чаще. Использование проектного управления в системе стратегического управления на уровне государства за рубежом достаточно актуально для развитых стран в сфере управления развитием инфраструктуры, отраслевого, социального развития.

Например, Канада – это федеративное государство, и в ней проектный менеджмент организуется на уровне федерации и ее субъектов (регионов). Отвечает за поддержку и реализации федеральных инфраструктурных проектов в Канаде такой орган как Управление инфраструктуры Канады (Infrastructure Canada), который и занимается планированием проектов в данной сфере. Кроме инфраструктурных проектов в Канаде реализуются и проекты в иных сферах, например, в сферах экологии, освоения природных ресурсов (Major natural resource projects), в сфере энергетики, добычи полезных ископаемых, развития лесов, развития технологий. На уровне субъектов федерации в Канаде проектное управление организуют исполнительные органы власти штатов. Штат Квебек, например, с 2008 года использует нормативный акт Québec governance framework – Директиву по управлению крупными проектами общественной инфраструктуры. Данный документ является основой формирования инфраструктурных проектов штата. Обычно руководителями проектов в этой сфере назначают руководителей профильных государственных органов, поддержка разработки и утверждения оказывается проектным офисом штата (создан в 2013 году, название Société québécoise des infrastructures или Квебекская инфраструктурная корпорация).

Проектное управление в публичном менеджменте организовано и в

Японии. Когда страна испытывала стагнацию в начале 2000-х годов, была запланирована реализация нескольких национальных программ с общим названием «Новая волна». Министерство промышленности и торговли Японии стало инициатором для разработки методики формирования, оценки и управления реализацией этих программ. Была создана методика, которая вобрала в себя методы проектного управления, в том числе, других стран, а также лучшие японские практики. Она была охарактеризована даже как «своеобразная философия в восточном стиле». На ее основе разработана модель Р2М (Project and Program management). Сначала ее надо было отработать на реализации государственных инфраструктурных проектов, а потом – и для компаний, поскольку в Японии государство осуществляло и осуществляет государственную поддержку крупных компаний, чтобы влиять на рост международной конкурентоспособности страны. В результате создана японская философия, и методология управления проектами, и определены направления государственной поддержки разных отраслей экономики (включая развитие железнодорожной инфраструктуры и атомной энергетики), сформирована информационная поддержка проектного управления (проектные офисы и программное обеспечение). В итоге создан был не продукт, а ценность. Методология включала в себя и методы обучения и формирования проектных команд, приспособление их для работы в едином информационном поле, а также развитие мотивации для обмена знаниями и опытом, коммуникаций и взаимодействия [33, с.100].

В Российской Федерации, которая одновременно является тесным экономическим партнером Казахстана по ЕАЭС, а также имеет похожую модель публичного управления и права, даже несмотря на то, что является федерацией, проектному управлению стали уделять внимание несколько раньше, чем в нашей стране. Сначала проектный подход был организован только на уровне федерации, были изданы такие нормативные акты как Распоряжение Министерства экономического развития РФ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ [34] и Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении плана первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве РФ на 2016 и 2017 гг.» от 15 октября 2016 г. № 2165-р [35]. Органы власти должны были перейти на проектное управление, формирование проектов социально-экономического развития и ведомственных проектов. В 2016 году принято было Постановление Правительства РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 31 октября 2018 года № 1288 [36], которое в России применяется и в по сей день. Органы власти субъектов РФ (краев, областей, республики) взяли ориентацию на эти федеральные документы, приняли свои положения о проектном управлении, создали свои проектные офисы при органах исполнительной власти. Постановлением Правительства РФ от 31 октября 2018 года № 1288 определено, что проект, реализуемый органами государственной власти – «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение

уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений» [37], а проектная деятельность – «деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов» [37]. Была принята следующая классификация проектов, реализуемых органами государственной власти:

- национальный проект – направленный на достижение национальных целей и целевых показателей (они определяются Президента РФ), для обеспечения достижения общественно значимых результатов;
- федеральный проект – составная часть национального проекта, по одному направлению, с более узкими целями;
- федеральный проект, не входящий в состав национального проекта – утверждаемый отдельно и не включаемый в национальный проект, но для достижения общественно значимых целей;
- региональный проект – аналогично федеральному, но реализуется на уровне субъекта РФ;
- ведомственный проект – «проект, обеспечивающий достижение целей и показателей деятельности федерального органа исполнительной власти» [36].

Чтобы содействовать развитию проектного менеджмента в России был создан на федеральном уровне Департамент проектной деятельности Правительства Российской Федерации – проектный офис при Правительстве РФ. (до 2021 года назывался «Департамент организации проектной деятельности»). Также в субъектах РФ созданы проектные офисы с разными названиями, но сходными функциями. Их цель деятельности – в обеспечении работы органов власти по разработке, принятию национальных, федеральных и региональных проектов, а также мониторинг, анализ, общая информационная и методическая поддержка. В 2018 году в России принят ряд национальных проектов на срок реализации 2018-2024 гг. или 2019-2024 гг. (на 5 лет), а именно: «Здравоохранение», «Образование», «Демография», «Культура», «Безопасные качественные дороги», «Жильё и городская среда», «Экология», «Наука и университеты», «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», «Производительность труда», «Международная кооперация и экспорт», «Цифровая экономика Российской Федерации», «Туризм и индустрия гостеприимства» [37].

Этот перечень был значительно шире нынешнего перечня реализуемых проектов в Казахстане, особенно принятого в 2021 году. Но в период пандемии в 2020-2021 году, а также с учетом события 2022-2023 гг., санкций с ними связанных, сейчас есть существенные риски невыполнения российских национальных и региональных проектов (например, проекта «Экология»). И это даже несмотря на то, что финансирование и ключевые показатели проектов были пересмотрены, скорректированы в сторону сокращения, и государство все равно признает их «несущей конструкцией», которая помогает российской экономике адаптироваться к новым условиям, и на эту модель государство рассчитывает опираться дальше, несмотря на системные проблемы реализации проектов в

современных условиях [38].

Управление проектами широко используется в государственных администрациях стран-членов Европейского Союза. Благодаря этому их методы управления адаптированы текущим обстоятельствам, современны и эффективны при решении новых задач.

Например, в Литве активно проводятся реформы государственного управления. Наиболее активным толчком к такой трансформации стала подготовка страны к вступлению в Евросоюз. Многие государственные проекты, особенно финансируемые Европейским Союзом, были запущены с конечной целью подготовить страну к присоединению к развитым европейским странам и использованию лучших практик Евросоюза во всех областях. Начиная с этого момента, проектный менеджмент медленно, но уверенно продвигался в системе государственного управления Литвы.

С современной точки зрения управление проектами в Литве осуществляется комплексно и централизованно. Во-первых, оно имеет правовую основу – Закон Литовской Республики о стратегическом управлении, определяющий основы стратегического управления и управления проектами [39]. В данном законе сказано, что при реализации национальных программ развития участники системы стратегического управления, осуществляющие мероприятия по достижению прогресса, или органы, ответственные за администрирование проектов, разрабатывают проекты в случаях и порядке, определяемых Правительством и (или) уполномоченными им органами, организуют отбор проектов, консультируют и информируют разработчиков проектов о требованиях к подготовке и реализации проектов, руководят выполнением выбранных проектов, контролируют результаты проектов, организуют расчет исполнителя проекта за достигнутые результаты.

В Литовской Республике утверждены стандартные процедуры управления проектами, со всеми соответствующими методологическими указаниями и необходимыми шаблонами Аппаратом Правительства разработан Стандарт управления проектами [40], который регулярно пересматривается и обновляется.

Разработанный стандарт является методическим документом, который рекомендует применять систематизированные теоретические и практические знания по управлению государственными проектами для эффективной реализации проектов, проектных программ и портфелей в государственном секторе. В документе описываются процедуры управления проектами, проектными программами и портфелями, в соответствии с которыми будут реализованы запланированные сроки, объем и бюджет. Предложенный в стандарте механизм мониторинга и контроля обеспечивает рациональное использование государственных ресурсов и большую пользу для общества. В документе объясняется, как процессы управления государственными проектами, программами и портфелями связаны с существующими методологиями стратегического планирования. Одновременно с введением в Литве стандартов управления проектами началось активное обучение сотрудников государственных учреждений. Наконец, были разработаны информационно-

технологические инструменты для управления проектами во всех министерствах и других подведомственных учреждениях.

Все необходимые предпосылки и элементы для успешного применения управления проектами в государственном секторе Литвы были созданы не за один год. Некоторые из них, как и необходимые законы и положения, были приняты или утверждены совсем недавно. Это результат долгой, систематической и сложной работы многих государственных служащих в Аппарате Правительства и соответствующих министерствах, подкрепленной твердой политической волей к наиболее эффективному осуществлению изменений.

В Литве уже были реализованы несколько национальных проектов. Например, проект «Продвижение и развитие инновационных сетей» был нацелен на объединение компаний в кластеры, повышение зрелости кластеров, содействие росту и международному сотрудничеству. Его срок реализации: 12.07.2016 - 30.11.2022. Стоимость проекта: 2 411 024,02 евро. Проект «Инновационный консалтинг и услуги поддержки бизнеса (InoSpurtas)» был нацелен на повышение инновационности компаний и побуждение их к более активному развитию НИОКР путем предоставления компаниям услуг инновационного консалтинга и поддержки инноваций. Срок реализации: март 2017 г. - ноябрь 2022 г. Стоимость проекта: 3 815 791,31 евро [41].

В Великобритании управление проектной деятельностью в публичной сфере основывается на работе созданного в 2016 году Управление инфраструктуры и крупных проектов Великобритании (Infrastructure and Projects Authority, IPA). Этот орган создан при объединении таких структур как Major projects authority (Управление крупных проектов) и Infrastructure UK (Инфраструктура Великобритании). Сейчас IPA – действующий проектный офис Правительства Великобритании, за которым закреплены функции поддержки проектов деятельности органов государственной власти, помощь в разработке и последующие согласование, мониторинг, оценка реализации проектов, реализуемых исполнительными органами власти. IPA выполняет и функции нормативного регулятора и создателя стандартов проектной деятельности. IPA подчиняется министру финансов и офису премьер-министра Великобритании [14, с.366].

При управлении проектной деятельностью в Великобритании создается государственный портфель крупных проектов (The Government Major Projects Portfolio, GMPP). Так, в 2019 году в него было включено 133 проекта на 423 млрд. фунтов. Реализация проектов в рамках этого портфеля возложена была на 16 функциональных подразделений органов исполнительной власти [14, с.365]. Проекты в портфеле имели 4 категории: связанные с трансформацией и предоставлением государственных услуг, связанные с развитием информационно-коммуникационных технологий, связанные с развитием инфраструктуры и строительством, и связанные с развитием военного потенциала [14, с.368].

Портфель крупных государственных проектов обеспечивает надежный

надзор за наиболее сложными и стратегически важными проектами и программами правительства. Портфель крупных государственных проектов включает в себя крупнейшие, самые инновационные и самые рискованные проекты, и программы, реализуемые правительством. Управление инфраструктуры и проектов поддерживает успешную реализацию всех типов крупных проектов, начиная от железных дорог, дорог, школ, больниц и жилья, заканчивая энергетикой, телекоммуникациями, обороной, информационными технологиями и крупными программами преобразования.

Портфель крупных государственных проектов в 2022 г. включал 235 проектов с общей стоимостью жизненного цикла в размере 678 млрд. фунтов стерлингов и 726 млрд. фунтов стерлингов монетизированных выгод, которые предоставляются 18 департаментами и их независимыми организациями [42].

Инфраструктура и строительство являются крупнейшей категорией портфеля крупных государственных проектов с точки зрения затрат на весь срок службы. В настоящее время в портфеле 70 проектов в сфере информационно-коммуникационных технологий, по сравнению с 66 проектами в 2021 г., с общей «стоимостью всего жизненного цикла» в размере 339 млрд. фунтов стерлингов и общими монетизированными выгодами в размере 356 млрд. фунтов стерлингов. Эти проекты обычно более продолжительны, чем проекты других категорий (в среднем 11 лет) [42]. Примером таких проектов является улавливание, использование и хранение углерода, а также схема промышленной декарбонизации.

Трансформация и предоставление услуг – самая большая категория по количеству проектов, всего 89 проектов было реализовано в 2022 году. Это больше, чем в 2021 году (62 проекта), многие из которых были прекращены после успешной реализации. Проекты в этой категории имеют низкую среднюю стоимость всего срока службы (1,4 млрд. фунтов стерлингов) и общую стоимость всего срока службы – 128 млрд. фунтов стерлингов [42]. Эти проекты занимают второе место по размеру заявленных денежных пособий, общая сумма которых составляет 326 млрд. фунтов стерлингов. Они часто короче (6 лет) по сравнению с другими категориями. Программа восстановления школ является примером таких проектов. Еще один пример – Единое торговое окно предлагает клиентам упрощенный, цифровой и основанный на данных опыт приграничной торговли, что упрощает ведение бизнеса. Это облегчает взаимодействие с правительством на границе и лучше поддерживает различные ведомственные обязанности в отношении доходов, здравоохранения и безопасности. Единое торговое окно экономит время и деньги предприятий и позволяет правительству более эффективно управлять рисками и торговлей на границе Великобритании. В конечном итоге это повышает репутацию Великобритании в сфере содействия развитию бизнеса и поощрения инвестиций.

Проекты военного потенциала являются одними из самых сложных и стратегически важных, которые реализует правительство. Военный потенциал является второй по величине категорией с точки зрения общей стоимости всего срока службы (174 млрд. фунтов стерлингов), и, в соответствии с их масштабом,

эти проекты часто более длительны, чем другие категории, со средней прогнозируемой продолжительностью 20 лет. В 2022 году в этой категории 45 проектов. Это больше, чем в 2021 году (31 проект). Проекты военного потенциала имеют наименьшую сумму монетизированных пособий (7 млрд. фунтов стерлингов). Это связано с тем, что основной целью проектов является обеспечение национальной безопасности, выгоды от которой часто трудно сформулировать с финансовой точки зрения. Все проекты военного потенциала выполняются Министерством обороны.

Информационно-коммуникационные технологии являются наименьшей категорией по количеству и стоимости – 31 проект с общей стоимостью жизненного цикла 37 млрд. фунтов стерлингов, но они по-прежнему являются важной частью портфеля проектов, поскольку многие проекты в других категориях имеют значительные цифровые компоненты. В среднем на реализацию этих проектов уходит 7 лет [42].

В Великобритании Академия государственных проектов для управления проектной деятельностью объединяет профессиональные стандарты, обучение и развитие для людей, работающих в сфере реализации проектов, вместе с новой системой оценки и аккредитации специалистов по проектам. Новая схема аккредитации специалистов по реализации государственных проектов, опробованная в 2021–2022 годах и в настоящее время постепенно внедряемая во всех департаментах, обеспечивает отраслевой стандарт для специалистов по реализации проектов, работающих в правительстве. Схема обеспечивает последовательный, объективный и строгий метод оценки профессиональных знаний, навыков и опыта, позволяя им получить признанную «лицензию на практику» на одном из четырех определенных уровней: «базовый», «практик», «старший практикующий врач» и «мастер-практик». Академия проводит обучение реализации проектов на всех уровнях, включая обучение министров и старших должностных лиц (в качестве старших спонсоров инфраструктурных проектов) [42].

В Саудовской Аравии в 2015 г. был разработан стратегический план реформ «Vision 2030» («Видение 2030»). Таким образом, был заложен фундамент, в ходе которого были проведены беспрецедентные реформы в модели работы государственного сектора, экономики и общества в целом. Ключевым направлением Vision 2030 является создание среды, которая открывает возможности для бизнеса, расширяет экономическую базу и создает рабочие места для всех жителей Саудовской Аравии [43].

В стратегическом плане содержится много программ и проектов по разным направлениям развития.

Например, Национальная программа промышленного развития и логистики направлена на превращение Саудовской Аравии в ведущую промышленную державу и глобальный логистический центр за счет максимального увеличения стоимости ее горнодобывающего и энергетического секторов. Программа в значительной степени способствует диверсификации экономики государства в направлении устойчивого роста за счет создания

привлекательной инвестиционной среды в глобальном масштабе. Программа была запущена в начале 2019 года. Программа имела многочисленные достижения с момента ее запуска, включая, запуск крупнейшей в своем роде программы геологических исследований в районе Аравийского щита, открытие пяти новых судоходных линий в порты государства, открытие первого быстроходного судна-перехватчика местного производства, запуск нескольких проектов по возобновляемым источникам энергии, глобальный запуск стратегии «Сделано в Саудовской Аравии» [43].

Одной из программ стратегии является «Программа государственного инвестиционного фонда», которая направлена на расширение государственного инвестиционного фонда, содействие диверсификации экономики государства, развития отдельных наиболее важных секторов экономики. Одно из задач программы является расширение фонда до одного из самых крупных мировых суверенных фондов. Правительство рассчитывает также с помощью программы добиться установления надежных связей с зарубежными экономическими партнерами, усилить важность и роль страны на уровне региона и на мировом уровне. Программу запустили в последнем квартале 2017 года. Благодаря ее реализации в стране удалось достичь следующих результатов:

- увеличить активы фонда,
- повысить общую доходность для акционеров,
- запустить новые местные предприятия в различных секторах экономики,
- запустить новые государственные проекты,
- повысить занятость населения в связи с созданием нескольких сотен тысяч прямых и косвенных рабочих мест,
- увеличить участие фонда в ненефтяном валовом внутреннем продукте [43].

В 2015 году премьер-министр Китая Ли Кэцян запустил проект «Сделано в Китае» – инициативу, которая направлена на модернизацию промышленного потенциала Китая. Эта десятилетняя всеобъемлющая стратегия, которая в значительной степени ориентирована на интеллектуальное производство в десяти стратегических секторах:

- информационные технологии нового поколения;
- модернизированные станки с числовым программным управлением и робототехника;
- аэрокосмическая техника, включая авиационные двигатели и бортовое оборудование;
- биофармацевтика;
- высокопроизводительное медицинское оборудование;
- электрическое оборудование;
- сельскохозяйственные машины;
- железнодорожная техника;
- энергосберегающие и новые энергетические автомобили;

– океаническая инженерия [44].

Цель проекта – укрепление позиций Китая как мирового лидера в высокотехнологичных отраслях, таких как робототехника, авиация и др. [44].

Крупным проектом, реализуемым во Франции, является строительство новых ядерных объектов. В феврале 2022 года президент Эммануэль Макрон объявил о планах построить шесть новых реакторов и рассмотреть возможность строительства еще восьми. В январе 2023 года Сенат Франции одобрил законопроект об ускорении процедур, связанных со строительством новых ядерных объектов и эксплуатацией существующих объектов. В марте 2023 года парламент Франции официально одобрил правительственный план инвестиций в атомную энергетику, который предусматривает строительство шести новых объектов на трех площадках стоимостью 52 миллиарда евро. Президент Макрон планирует начать строительство первого реактора до окончания своего нынешнего срока в мае 2027 года [45].

Для реализации национальных проектов важное значение имеет привлечение частного капитала. Например, в рамках программы Европейского союза «Горизонт-2020» привлекается на каждый евро из государственного бюджета два евро частных финансов, в Саудовской Аравии предусмотрены такие меры привлечения частного капитала как гринкарта и более доступный жилищный сектор для инвесторов, разрабатываются меры финансовой и налоговой политики и т.д. [46].

Таким образом, можно сказать, что в зарубежных странах использование проектного подхода направлено на решение важных стратегических задач, связано с привлечением необходимых ресурсов для развития отраслей, инфраструктуры, социально-значимых объектов. При этом, формируются как стандарты проектной деятельности, так и специализированные структуры, управляющие проектной деятельностью.

## **Выводы**

Проекты как временные мероприятия, направленные на достижение определенных социально-значимых целей, могут использоваться государством при реализации проектного подхода. При этом, в сфере государственного управления проектный подход используется для разработки и реализации стратегических проектов, а также для инвестиционных проектов и проектов государственно-частного партнерства (тесно связанных с инвестиционными). Республика Казахстан с середины 2021 года начала переход от программно-целевому к проектному управлению в публичной сфере, реализуя в настоящее время десять национальных проектов. Важно отметить, что любой проект должен иметь четко заданные временные и ресурсные рамки, количественно выраженные цели, ответственных за реализацию (руководителя и рабочую группу). Реализация проекта предполагает его инициацию, планирование, реализацию, а также мониторинг и оценку, а по завершении сроков – завершение с последующей оценкой достижения поставленных целей.

Эффективность в проектном управлении характеризует достижение поставленных целей. Она выражается как количественными, так и качественными характеристиками. Эффективность оценивается в рамках мониторинга реализации проекта и последующего анализа, и оценивается как потребление ресурсов, так и достижение целей (в том числе, промежуточных). Измеримость – важный показатель национального проекта. Национальные проекты в целом должны быть измеримы, соответствовать национальным целям, быть понятны и доступны общественности. Каждый национальный проект имеет паспорт, содержащий ключевые показатели, характеризующие эффект (экономический и социальный), и если целевые показатели достигнуты – проект реализуется успешно, реализация является эффективной.

На примере ряда государств были рассмотрены особенности реализации национальных проектов. Так, та модель национальных проектов, которую сейчас внедряет Казахстан, по своему содержанию наиболее близка к российской. В России реализация национальных проектов и переход к проектному подходу начался несколько раньше, были приняты важные крупные национальные проекты связаны с развитием инфраструктуры, промышленности, инноваций, разработана нормативная база и система планирования и оценки проектов. В других странах реализация национальных проектов также используется достаточно часто. Общим является создание структур управления проектной деятельностью (Управление инфраструктуры и крупных проектов Великобритании, Департамент проектной деятельности Правительства Российской Федерации), разработка нормативной базы и планов (Стандарт управления проектами Правительства Литовской Республики, стратегия развития «Сделано в Китае», стратегия развития Саудовской Аравии «Горизонт-2020» и др.). В целом, при реализации проектного управления за рубежом формируется многоуровневая система публичного управления, включающая в себя как взаимодействие внутри государственных органов, так и взаимодействие с бизнесом. Для решения публичных проблем государством вырабатываются цели, привлекаются как государственные ресурсы, так и ресурсы негосударственных субъектов, при том, что уделяется большое внимание интеграции ресурсов и их использованию с максимальной эффективностью с целью достижения успешных результатов в разных сферах общественной жизни. Поэтому проектное управление становится важным элементом конкурентоспособности государственного управления в целом.

Учитывая это, необходимо более подробно рассмотреть особенности реализации национальных проектов в Республике Казахстан, а также те методики оценки эффективности реализации национальных проектов, которые внедрены в рамках проектного управления в Казахстане.

## **2. АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН**

### **2.1 Реализация национальных проектов в Республике Казахстан**

В настоящее время Казахстан планирует полностью перейти на проектное управление социально-экономическим развитием, и именно поэтому с 2021 года в стране реализуются национальные проекты по 9 основным направлениям такого развития. Срок реализации проектов – 5 лет. Для них заданы цели, целевые показатели и ресурсные ограничения.

Реализация национальных проектов в Казахстане связана с декларируемым переходом от программно-целевого к проектному управлению в деятельности органов исполнительной власти всех уровней. В Послании народу Казахстана от 1 сентября 2020 года Президент РК К.-Ж. Токаев отмечал необходимость такого перехода, указывая на то, что «следует прекратить подготовку государственных программ с большим количеством показателей и индикаторов. Пора перейти на формат лаконичных национальных проектов, понятных всем гражданам. В качестве целеполагания следует определить главенство результата над процессом» [2].

Для реализации идеи перехода к проектному управлению в 2021 году подготовлена база для формирования и последующей реализации национальных проектов:

– 1 июля 2021 года на Высшем президентском совете утвержден перечень национальных проектов;

– в августе 2021 года принят Совместный приказ Министра национальной экономики РК «О некоторых вопросах национальных проектов» от 11 августа 2021 года № 79 и Председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам РК от 12 августа 2021 года №1 [3];

– в октябре 2021 года окончательно утверждены 9 национальных проектов Указом Президента РК от 7 октября 2021 года: «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев», «Сильные регионы – драйвер развития страны», «Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций», «Зелёный Казахстан», «Качественное образование. Образованная нация», «Качественное и доступное здравоохранение для каждого гражданина. Здоровая нация», Национальный проект по развитию агропромышленного комплекса, Национальный проект «Ұлттық рухани жаңғыру», Национальный проект по развитию предпринимательства [1]

Проекты рассчитаны на 2021-2025 годы. Цели проектов направлены на улучшение основных параметров социально-экономического развития, в том числе, в сферах здравоохранения, образования, экологии, АПК, предпринимательства, культуры, цифровизации, развития регионов, роста благосостояния (социальной сферы). Их основные цели и ожидаемые эффекты, утвержденные Указом Президента РК, представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные характеристики (цель, эффект) утвержденных в 2021 г. национальных проектов Республики Казахстан

Национальный проект, цель	Ожидаемый экономический эффект	Ожидаемый социальный эффект
1	2	3
<p>Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев</p> <p>Цель – диверсификация экономики:</p>	<p>127,8 тыс. новых рабочих мест, в т.ч. постоянных 102,8 тыс.; рост производительности труда на 20,6% (к 2019 г.); дополнительно 15,5 трлн. тенге частных инвестиций; рост экспорта несырьевых товаров и услуг до \$41 млрд (в т.ч. товаров \$29,5 млрд); рост экспорта нефтегазохимической продукции до \$1,3 млрд; рост экспортоориентированной продукции в обрабатывающей промышленности до \$9,1 млрд; рост налоговых поступлений до 417,3 млрд. тенге; ВДС обрабатывающей промышленности 15 трлн. тенге; сокращение потерь энергопередающих организаций на 30% (к уровню 2017 г.)</p>	<p>Рост реальных доходов населения на 27,1% (к 2019 г.); рост средней заработной платы к 2020 г.: в обрабатывающей промышленности на 31,5%, в электроэнергетике на 50%, в нефтегазохимической отрасли на 25%; хват социально-уязвимых бытовых потребителей компенсацией повышения тарифов на электроэнергию до 40%.</p>
<p>Сильные регионы – драйвер развития страны</p> <p>Цель – Создание комфортной среды проживания граждан и обеспечение транспортной связанности и повышения транспортно-транзитного потенциала страны</p>	<p>Рост ВРП Астаны и городов республиканского значения на 3,9% в год; улучшение международных позиций страны (с 62 до 49 в глобальном рейтинге конкурентоспособности ВЭФ по инфраструктуре, с 71 до 50 в рейтинге Всемирного банка по эффективности логистики (LPI)), рост транзитного грузопотока с 22,7 до 30 млн. тонн; 491,1 тыс. рабочих мест (в т.ч. 15,7 тыс. постоянных)</p>	<p>Рост урбанизации с 59,1 до 62,6%; рост населения в агломерациях и областных центрах, в г. Семей на 17% в год; привлечение в СНП 21 тыс. специалистов в социально-значимых сферах и сфере государственного администрирования; улучшение жилищных условий 236,7 тыс. семей (за счет 100% доступа к в городах и селах к услугам водоснабжения, развития занятости кандасов, развития предпринимательской инициативы с 79 до 87%)</p>
<p>Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций</p> <p>Цель - становление Казахстана современной страной с эффективным государственным</p>	<p>Налоги с криптоиндустрии 79 млрд тг в год; рост сферы ИКТ в ВВП до 5%; доля частного софинансирования проектов коммерциализации РННТД и прикладных научных исследований - 50%</p>	<p>Государственные услуги с использованием смартфона; Интернет с гарантированной скоростью (город -10 мб/с; село - 5 мб/с), 100 тыс. новых рабочих мест; рост числа ученых и исследователей до 34 тыс. чел.</p>

Продолжение таблицы 2

1	2	3
управлением за счет цифровой трансформации, увеличивающим вклад науки в социально-экономическое развитие страны		
Зеленый Казахстан Цель - создание благоприятной среды проживания для населения и улучшение экологической ситуации	Рост ВВП на 0,05-0,22% в год; Создание 61 тыс. рабочих мест, в т.ч. 830 постоянных	достижение лесистости страны до 5% от площади республики; увеличение реальных доходов населения.
Национальный проект по развитию АПК РК Цель - Создание конкурентоспособного АПК путем роста производительности труда, экспорта, обеспеченности продуктами собственного производства	Рост производительности труда в 2,5 раза до 6,2 млн. тенге / чел.; рост экспорта до \$6,6 млрд с долей переработанной продукции до 70%; повышение заработной платы работников сельского хозяйства с 115,4 тыс. до 230,8 тыс. тенге (2019-2025 гг.); рост доходов 1 млн. жителей сел; вовлечение в экосистемы 350 тыс. фермерских и домашних хозяйств; новые рабочие места в сельском хозяйстве 500 тыс. чел., в т.ч. 100 тыс. постоянных рабочих мест	Обеспеченность собственными продовольственными товарами на 80% (в т.ч. социально значимыми)
Ұлттық рухани жаңғыру Цель – Сохранение национально-культурной идентичности и реализация художественно-творческого потенциала каждого казахстанца	Инвестиции меценатов «Туған жер» – 7,2 млрд. тг. 7 тыс. рабочих мест при строительстве и ремонте объектов культуры, в т.ч. 777 постоянных	Развитие казахстанской идентичности, интеллекта чувства патриотизма; рост числа посещения объектов культуры; рост удовлетворенности населения качеством услуг в сфере культуры; повышения уровня информированности молодежи, участия в волонтерстве; создание условий для участия молодежи в системе жилстройсбережений - 800 тыс. чел.

Продолжение таблицы 2

Национальный проект, цель	Ожидаемый экономический эффект	Ожидаемый социальный эффект
Национальный проект по развитию предпринимательства  Цель - обеспечение качественных изменений в структуре предпринимательства, в т.ч. развитие МСП, комплексное развитие конкуренции - равные условия для субъектов предпринимательства.	Увеличение доли МСП в ВВП до 35%; Увеличение объема туризма в ВВП до 8,4 трлн тг.; Снижение доли государства в экономике до 14% 995,3 тыс. новых рабочих мест, в т.ч. 335,1 тыс. постоянных.	Трудоустройство граждан 1,7 млн. человек; Охват мерами содействия занятости – 3,5 млн. чел.; Снижение доли сельского населения, имеющего доходы ниже прожиточного уровня, на 6,5%
Качественное образование «Образованная нация»  Цель – повышение качества образования обучающихся всех уровней образования	Инвестиции в основной капитал по отрасли – повышение на 174,8% в 2025 г. по сравнению с 2019 г.; ВДС в отрасли – 4,8 трлн тг.; 103,9 тыс. новых рабочих мест	Охват на 100% детей 3-6 лет дошкольным воспитанием и обучением; Соотношение заработной платы педагога к среднемесячной заработной плате в РК – до 102,9%
Качественное и доступное здравоохранение для каждого гражданина «Здоровая нация»  Цель – Обеспечение качественного и доступного здравоохранения для каждого гражданина	Рост частных инвестиций в здравоохранении с 121,5 млрд тенге (2020 г.) до 783,3 млрд тенге (план 2025 г.); 13 тыс. постоянных новых рабочих мест; Рост доли казахстанской фармацевтической продукции на рынке с 17% (2020 г.) до 50% (2025 г.)	Рост ожидаемой продолжительности жизни с 71,37 лет (2020 г.) до 75 лет (план на 2025 г.) Рост уровня удовлетворенности населения качеством медицинских услуг с 53,3% (2020 г.) до 80% (план на 2025 г.)
Примечание – составлено автором на по данным национальных проектов [1]		

Каждый национальный проект содержит ряд задач развития, в соответствие с которыми разрабатываются мероприятия. Финансирование мероприятий предполагает вложение средств из республиканского или областных бюджетов, либо внебюджетных средств. За каждым проектом закреплен руководитель, который отвечает за реализацию, а также куратор, который контролирует реализацию. Определен и перечень участников – органов государственного управления – которые задействованы в проекте. Это более подробно, с мероприятиями, представлено в Приложении 1.

Важным будет отметить, что формирование каждого национального проекта в Республике Казахстан производилось по следующей схеме (обозначена на рисунке 9).



Рисунок 9 – Основа формирования национальных проектов в Республике Казахстан

Примечание – составлено автором на основе [1]

То есть, на основе цели проекта формируются направления (их несколько в каждом проекте, и они связаны между собой в общей направленности), в их рамках формируются задачи – то, что необходимо сделать. По каждой задаче – целевые показатели – определение и значение по годам реализации. Для каждого показателя – мероприятия для достижения, а у мероприятия есть ответственный и участники, создание постоянных и временных рабочих мест (может не быть) и финансирование по периодам.

Можно привести следующий пример: в рамках нацпроекта «Качественное и доступное здравоохранение для каждого гражданина «Здоровая нация» одним из направлений является «Доступная и качественная медицинская помощь». В ее рамках есть стратегические показатели, которые соответствуют Стратегии развития «Казахстан-2050» и Национальному плану развития, а именно:

- ожидаемая продолжительность жизни при рождении до 75 лет в 2025 году;
- младенческая смертность до 7,2 на 1000 родившихся живыми в 2025 году;
- материнская смертность до 10,0 на 100 тыс. родившихся живыми в 2025 году;
- уровень удовлетворенности населения качеством и доступностью медицинских услуг, предоставляемых медицинскими учреждениями, до 80 % в 2025 году;
- инвестиции в основной капитал в здравоохранение до 372,2 % в 2025

году реального роста к уровню 2019 года.

В соответствии с этим поставлены задачи по данному направлению, одной из них является «Задача 1. Обеспечение широкого охвата населения услугами здравоохранения». В рамках этой задачи три целевых показателя:

1) охват сельских населенных пунктов первичной медико-санитарной и консультативно-диагностической помощью (рост с 22% до 100%);

2) ежегодное количество новых и модернизированных объектов здравоохранения, соответствующих мировым стандартам оказания медицинской помощи (от 3 до 24 ед. в год);

3) расширение объема медицинской помощи на амбулаторном уровне в общем объеме медицинской помощи в рамках ГОБМП и системе ОСМС (рост с 52,4 до 60%).

Для выполнения каждого показателя разработаны и утверждены мероприятия. Например, для выполнения второго целевого показателя (см. выше) реализуются мероприятия по плану:

1) реализация инвестиционных проектов по строительству не менее 20 современных больниц и 2 научно-инновационных центров (всего 22 с 2022 по 2025 гг., финансирование 453 млрд тг, в том числе за счет внебюджетных средств на основе ГЧП - 76,3 млрд тг);

2) строительство и модернизация в регионах не менее 20 объектов (всего с 2022 по 2025 гг. 20; финансирование из республиканского бюджета 261,1 млрд тг);

При этом, за счет реализации мероприятий создаются ежегодно новые рабочие места, как временные, так и постоянные (в 2022 году постоянных 1200, в 2023 - 1800, в 2024 - 7100, в 2025 - 800).

Можно отметить, что, разрабатывая национальные проекты, органы государственного управления во многом рассчитывали на инвестиции из внебюджетных источников в их реализацию. На рисунке 10 представлены планируемые показатели финансирования каждого из проектов и в целом всех проектов за 2021-2025 гг.

Как видно из данных, которые приведены на рисунке 10, наиболее объемным по финансированию стал нацпроект «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев», поскольку он включает в себя несколько значительных по объемам направлений, включая развитие промышленности, ТЭК, энергетики и экспорта. При этом, большая часть финансирования в рамках проекта – это внебюджетные источники, которые предполагается вложить крупным предприятиям, работающим в данных сферах. Вторым по объемам финансирования стал Национальный проект по развитию предпринимательства, поскольку он также достаточно разнонаправленных: это и поддержка малого и среднего предпринимательства, и поддержка туристской отрасли, и поддержка труда и занятости, и поддержка и развитие биржевой торговли, и разгосударствливание экономики. Но большая часть финансирования и по данному проекту – за счет внебюджетных источников, то есть, за счет средств бизнеса.

Структура финансирования в целом представлена на рисунке 11:

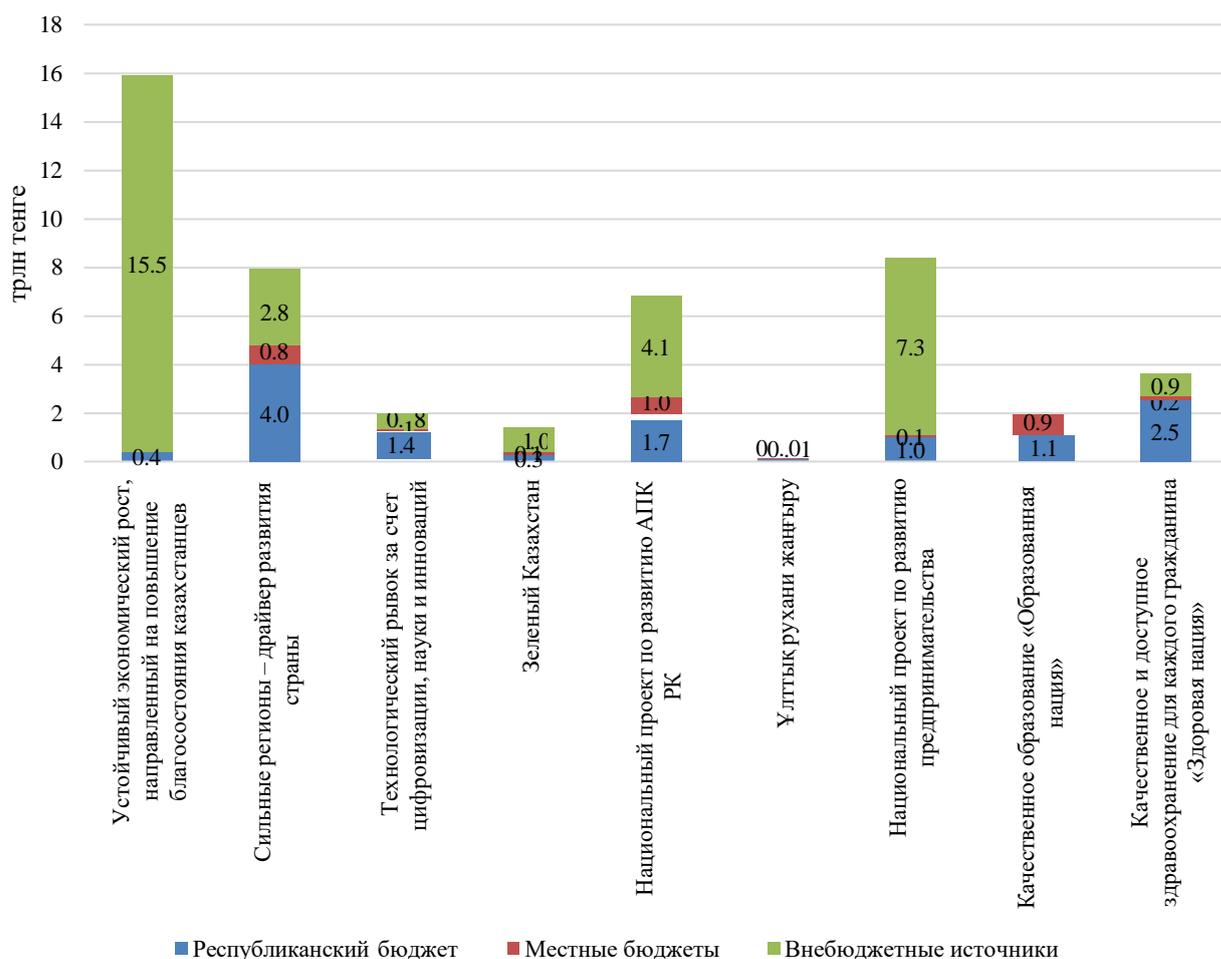


Рисунок 10 – Планы по объемам и структуре финансирования национальных проектов РК в 2021-2025 гг.

Примечание – составлено автором на основе [1]

Третьим по объемам финансирования стал нацпроект «Сильные регионы – драйвер развития страны», он же является первым по объемам финансирования за счет средств республиканского бюджета и вторым – за счет средств местных бюджетов, поскольку предполагает большой объем инфраструктурных вложений для развития дорог, городской инфраструктуры и т.п., что предполагает значительное участие государства. Национальные проекты в сфере здравоохранения и АПК также предполагают значительное финансирование за счет средств республиканского бюджета и местных бюджетов, поскольку в здравоохранении, несмотря на привлечение внебюджетного финансирования (в том числе, в рамках ГЧП) предполагаются значительные вложения бюджетных средств в строительство объектов и оснащение объектов, подготовку специалистов и т.п. В АПК предполагается значительное субсидирование государством инвестиций, лизинга и кредитов для развития сельского хозяйства и объектов перерабатывающей промышленности в АПК. Не учтены, при этом, объемы внебюджетного финансирования по проекту развития образования, хотя

и там модели ГЧП возможно использовать.

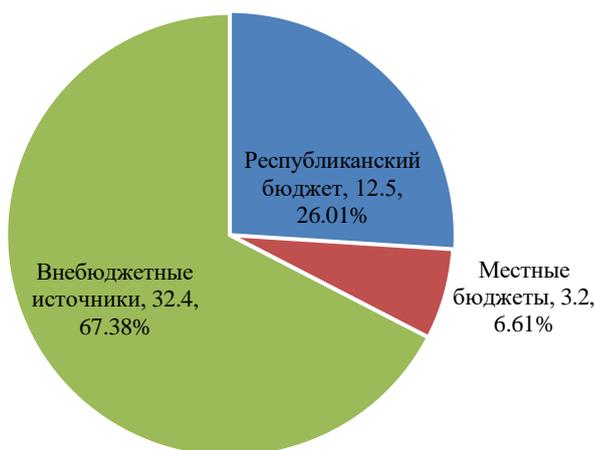


Рисунок 11 – Общая структура финансирования национальных проектов РК в 2021-2025 гг.

Примечание – составлено автором на основе [1]

Таким образом, только на 26,01% (12,5 трлн тенге) за счет республиканского бюджета и на 6,61% (3,2 трлн тенге) за счет местных бюджетов предполагается в целом профинансировать национальные проекты. Основная же доля финансирования предполагается из внебюджетных источников в объеме 67,38% (32,4 трлн тенге).

То есть, государством сделана ставка на сотрудничество с крупным бизнесом, прежде всего, включая государственные компании, для реализации утвержденных национальных проектов.

Следует также отметить, что с 2023 года приняты новые национальные проекты: «Доступный Интернет», «Комфортная школа», «Питьевая вода» и «Сельское здравоохранение», которые выделены из ранее принятых в 2021 году проектов с большей детализацией [47-50].

## 2.2 Методика оценки эффективности национальных проектов в Республике Казахстан

Методика отчетности о реализации национальных проектов Республики Казахстана, как и организация мониторинга их реализации, утверждены Совместным приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 11 августа 2021 года № 79 и Председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан от 12 августа 2021 года № 1 [3]. В соответствии с утвержденными данным приказом нормами мониторинг организуется следующим образом:

- 1) проводится оперативный и ежегодный мониторинг;
- 2) результаты оперативного мониторинга формируются Проектным

офисом при Правительстве ежемесячно, результаты могут быть при необходимости представлены руководству РК, но не реже, чем 1 раз в полугодие;

3) ежегодный мониторинг производит государственный орган, являющийся разработчиком национального проекта, по его результатам формируется отчет об исполнении по утвержденным формам, а также сводное заключение

Схема проведения оперативного мониторинга представлена на рисунке 12:

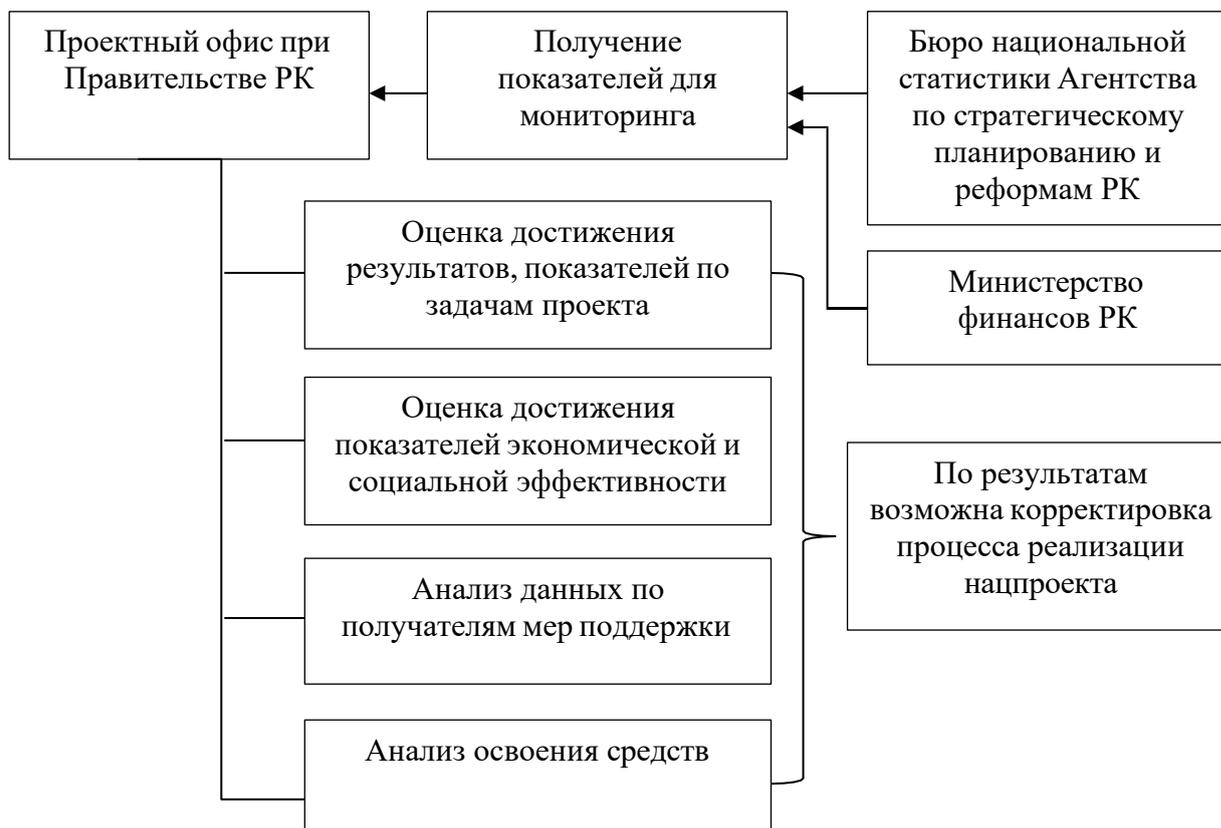


Рисунок 12 – Схема проведения оперативного мониторинга реализации национальных проектов (раз в месяц)

Примечание – составлено автором на основе [3]

То есть, проектный офис самостоятельно получает данные, которые отражают выполнение показателей по каждому проекту, освоение средств в рамках проекта. Сравнение производится по принципу план-факт. Поскольку планы-графики проектов установлены с разбивкой по годам, то за каждый месяц определяется нарастающим итогом выполнение планов по расходованию средств, выполнению задач, а также по степени достижения целевого показателя с тем значением, которое установлено на конец планового года. Если показатель уже достигнут, то можно сказать, что этап проекта выполнен за текущий год, если нет – оценивается возможность выполнения проекта до конца года (насколько это вероятно). По результатам такого мониторинга могут быть приняты оперативные меры по корректировке процесса реализации проекта, что уже является задача органов исполнительной власти, ответственных за

реализацию проектов.

Схема проведения ежегодного мониторинга выглядит следующим образом:



Рисунок 13 – Схема проведения ежегодного мониторинга реализации национальных проектов

Примечание – составлено автором на основе [3]

То есть, в рамках годового мониторинга органы-разработчики проектов готовят отчеты по установленной приказом [3] формы с описанием выполнения целевых показателей, задач, показателей социальной и экономической эффективности, освоением средств и предоставленной помощи. На основании

годовых отчетов орган государственного планирования формирует сводный отчет и сводное заключение (с причинами отклонений, выводами и предложениями). На последний год реализации национальных проектов все органы-разработчики должны сформировать итоговые отчеты. Если целевые показатели по проектам не будут достигнуты, либо не все будут достигнуты – также и справки о причинах некачественной реализации проекта.

В целом, оценка эффективности реализации национальных проектов в Казахстане производится на основе достижения заложенных в проекте показателей эффективности. Если по итогам периода планирования и отчетности (год) достигаются значения показателей, которые запланированы в проекте – то эффективность считается достигнутой, если нет – то необходим анализ, почему показатели не достигнуты (рис. 14):

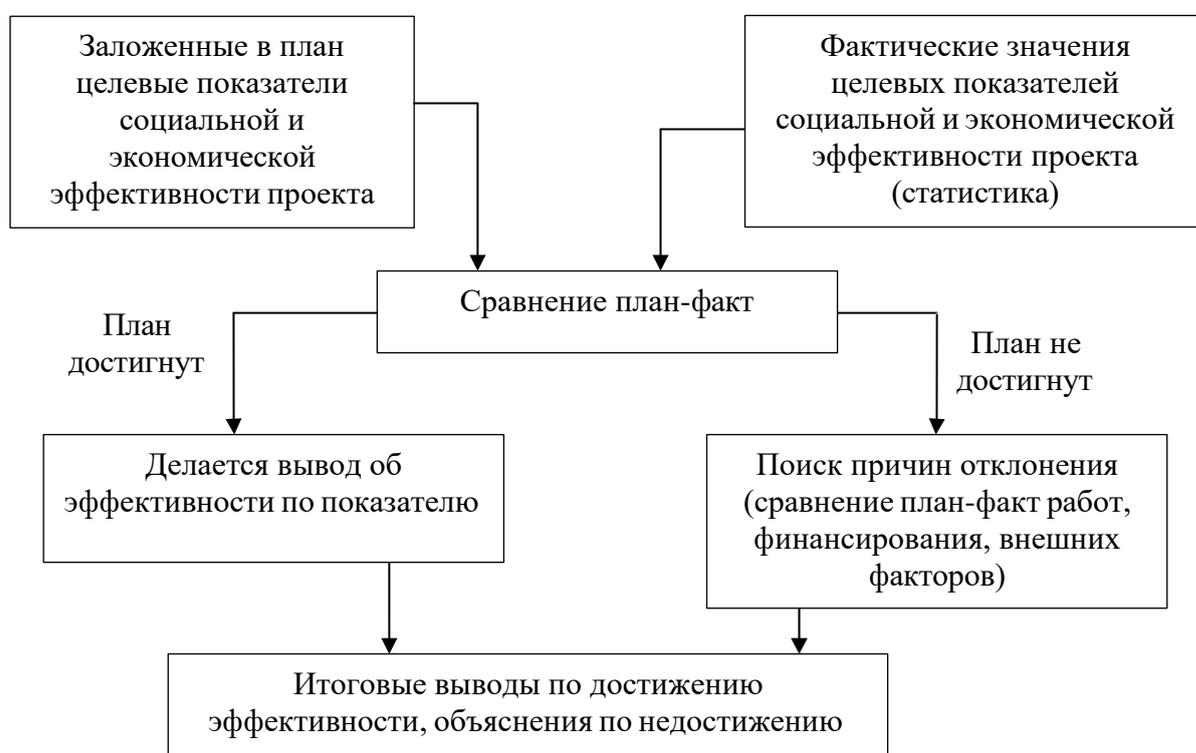


Рисунок 14 – Определение эффективности реализации национального проекта

Примечание – составлено автором на основе [3]

Поскольку национальные проекты в Республике Казахстан реализуются только с 2021 года, прошло полные 2 года с начала их реализации, были сформированы только 2 отчета по реализации проектов.

По итогам 2022 году по 9 национальным проектам, которые были утверждены до 2022 года, планировалось достижение 183 показателей и реализация 479 мероприятий с общим объемом выделенного и привлеченного финансирования на 7,7 трлн тенге (в том числе, из республиканского бюджета – 2,8 трлн. тенге, местных бюджетов – 0,7 трлн. тенге, внебюджетных источников – 4,2 трлн. тенге). Однако, по итогам реализации национальных проектов в 2022 году достигнуты целевые показатели только 124 показателям (67,8%), а

реализовано только 305 мероприятий (63,7%). Расходование средств на реализованные мероприятия составило 7,3 трлн. тенге (94,5%) (из республиканского бюджета 2,6 трлн тенге (95,1%), из местных бюджетов 0,7 трлн. тенге (93,4%), из внебюджетных источников 4 трлн. тенге (94,4%)). По сравнению с 2021 годом степень достижения показателей за 2022 год по всем национальным проектам, за исключением «Зеленый Казахстан», снизилась с 79,1% до 67,8% [52].



Рисунок 15 – Достижение установленных целевых показателей реализации национальных проектов РК в 2021 и 2022 гг.

Примечание – составлено автором на основе [51], [52]

То есть, за 2022 году эффективность реализации национальных проектов снизилась, она хуже, чем была в 2021 году практически по всем проектам, кроме проекта «Зелёный Казахстан». Наиболее низкие показатели эффективности реализации по проектам «Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций» (53,8%), а также «Сильные регионы – драйвер развития страны» (61,1%).

Также при проведении анализа за 2022 год влияния реализации национальных проектов на развитие сферы или отрасли, либо благополучателей, было определено, что уровень достижения 75 социально-экономических эффектов составляет только 44% (33 из 75 показателей), а еще 29,3% (22 из 75

показателей) не было достигнуто, и не было данных при оценке по 20 из 75 показателям (26,7%) [52].

Степень выполнения мероприятий по проектам представлена на рисунке 16:

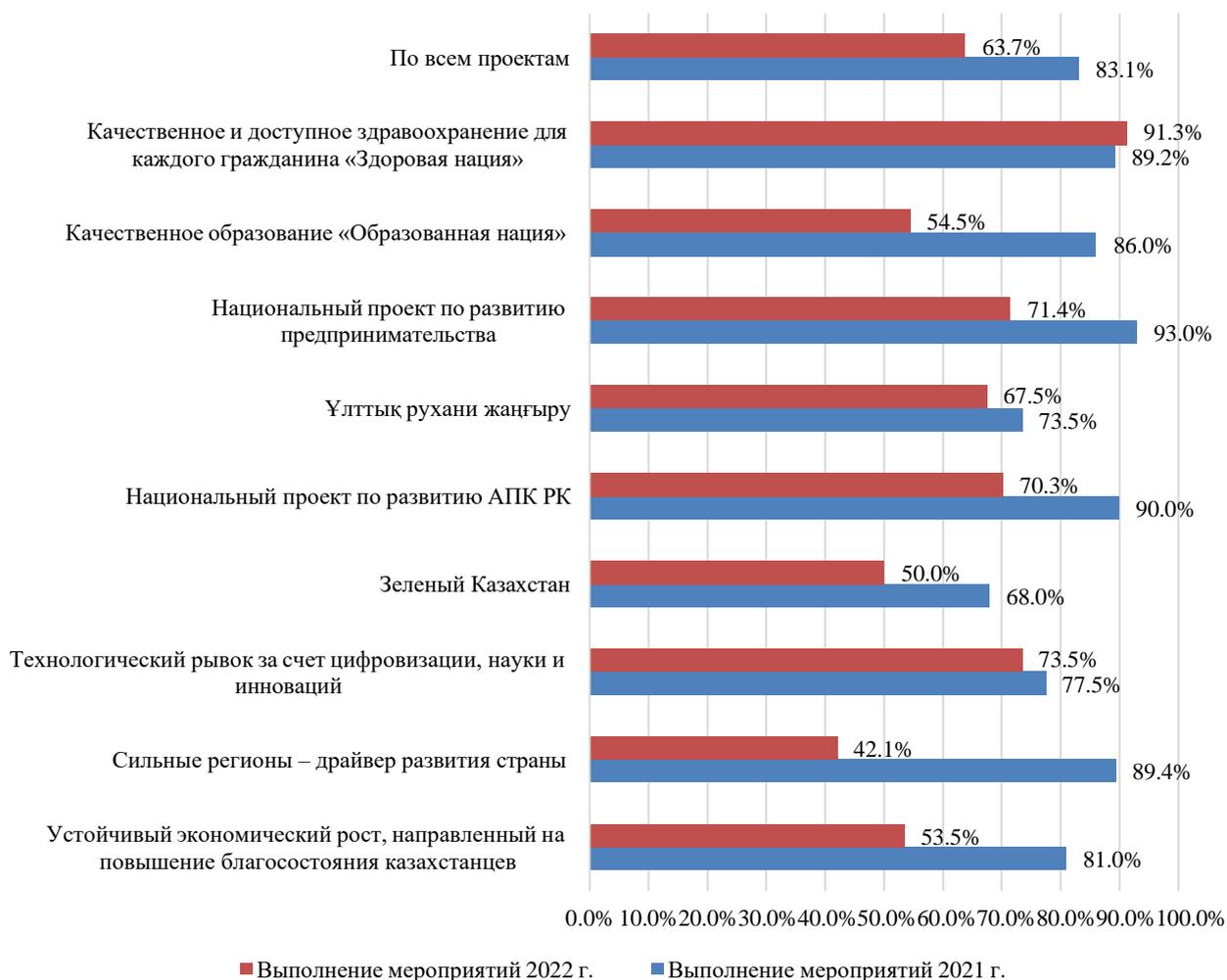


Рисунок 16 – Степень выполнения мероприятий при реализации национальных проектов РК в 2021 и 2022 гг.

Примечание – составлено автором на основе [51], [52]

Таким образом, степень выполнения мероприятий для решения задач и достижения целевых показателей проектов в 2022 году сократилась по сравнению с 2021 годом. Вместо 83,1% она в 2022 году составила только 63,7%, что связано отчасти с недофинансированием, отчасти с принятыми государственными решениями, которые отменили или перенесли часть мероприятий на более поздние сроки. При этом, также на реализацию некоторых мероприятий действовали внешние факторы, более подробно представленные в следующей главе работы.

Степень финансирования национальных проектов представлена на рисунке 17:

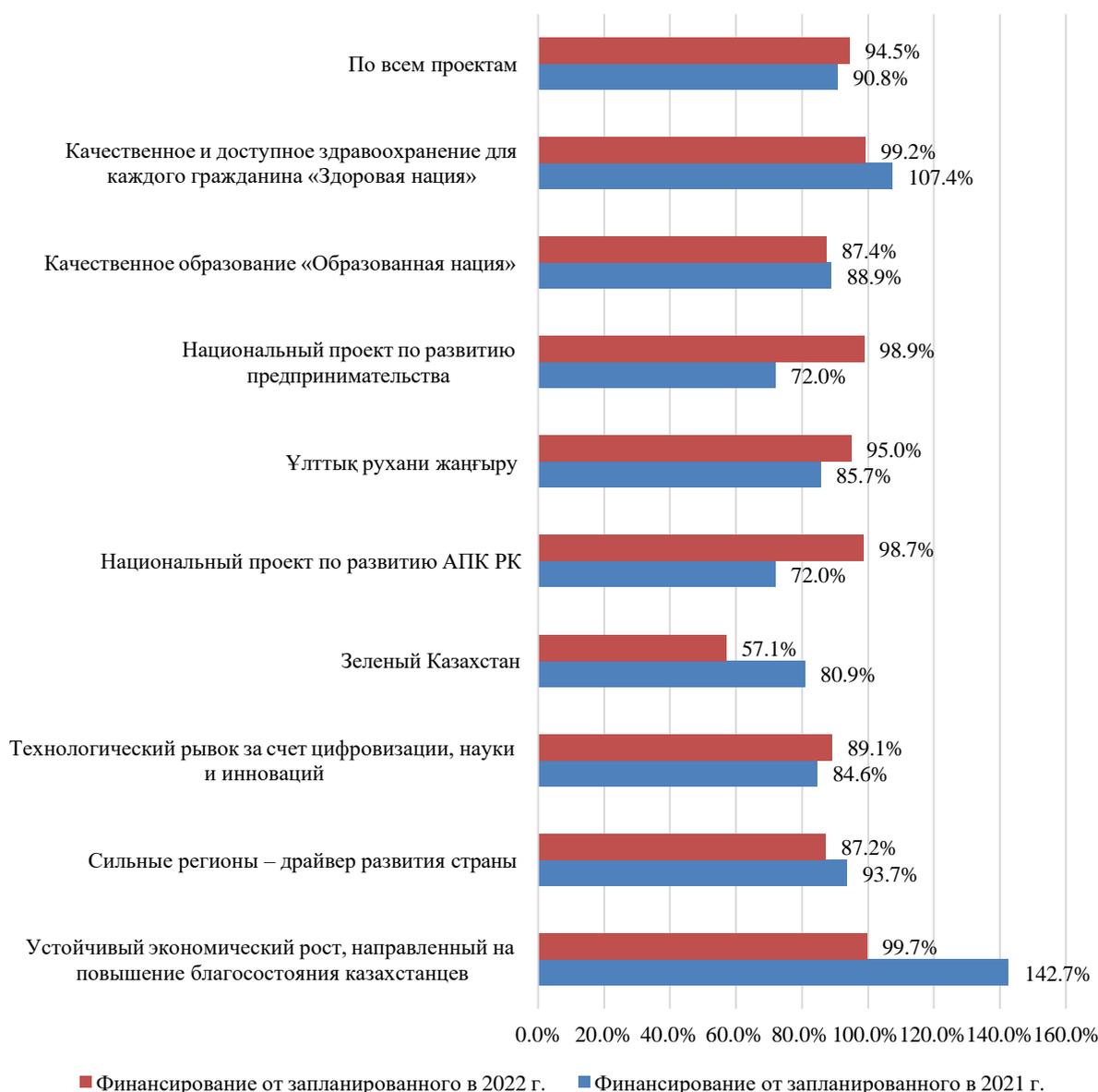


Рисунок 17 – Степень финансирования (освоения средств) национальных проектов РК в 2021 и 2022 гг.

Примечание – составлено автором на основе [51], [52]

То есть, если в 2021 году общий объем освоения составил 90,8% (и только по 2 проектам фактический объем был выше запланированного, притом по одному значительно выше – на 42,7%), то в 2022 году освоение было несколько выше – 94,5% от запланированного. Однако, ни по одному из проектов 100% средств освоено не было, что связано с невыполнением объемов реализации мероприятий – это было рассмотрено выше.

Следует особенно отметить и то, что по анализируемым 9 проектам за 2022 год было произведено 189 корректировок по объемам финансирования мероприятий, в том числе, в 107 случаях – в сторону сокращения (недофинансирование 195,2 млрд тенге), а в 82 случаях – финансирование сверх утвержденных сумм в объеме 653,1 млрд тенге. Наиболее значимый объем корректировок имел место по таким проектам как «Сильные регионы – драйвер

развития страны» (17,5%), Национальный проект по развитию предпринимательства (15,9%), Национальный проект по развитию агропромышленного комплекса (14,3%). Наименьшее количество изменений – по проекту «Качественное образование «Образованная нация» (1,6%) [52].

В целом же, можно отметить некачественное исполнение национальных проектов, которое еще более усугубилось в 2022 году по сравнению с 2021 годом. При этом, проблемы и причины некачественного исполнения, невыполнения заложенных показателей эффективности более подробно представлены в следующей главе работы.

### **2.3 Оценка проблем реализации и мониторинга национальных проектов (на основе интервью)**

Для определения проблем реализации и мониторинга национальных проектов были проведены 4 интервью с должностными лицами государственного управления, компетентными в данных вопросах. Интервью дали следующие должностные лица:

– Жумабекова Д.К. – Заместитель директора департамента стратегического планирования Агентства по стратегическому планированию и реформам РК, непосредственно занимающаяся данными вопросами (Приложение 2);

– Кузганова С.Д. – Заместитель директора департамента политики проектного управления Министерства цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности (МЦРИАП) РК, представитель Национального проектного офиса РК (Приложение 3);

– Акылбекулы Ж. – Руководитель управления внутренней миграции Комитета по миграции Министерства труда и социальной защиты населения РК, занимающийся вопросом реализации конкретного национального проекта «Сильные регионы – драйвер развития страны» (Приложение 4);

– Муканов Б. – Заместитель председателя правления Института экономических исследований РК, непосредственно занимающийся и изучением вопросов реализации национальных проектов в РК (Приложение 5).

Вопросы, которые были поставлены интервьюируемым:

1) Опишите пожалуйста механизм планирования национальных проектов: этапы, какие данные используются, и кто участвует в данном процессе?

2) Какие проблемы возникают при реализации национальных проектов?

3) Как именно проводится мониторинг реализации национальных проектов, какая информация и откуда анализируется, и сопоставляется с целевыми показателями? -

4) Где можно ознакомиться с результатов мониторинга реализации национальных проектов (ссылки на сайты, либо есть ли документы, в которых можно посмотреть результаты реализации)?

5) Планируется ли изменение утвержденных национальных проектов в перспективе (какие могут быть объединены, либо выделены новые и почему)?

6) Насколько удобнее планирование с использованием национальных проектов по сравнению с планированием в рамках государственных программ?

С учетом изучения ответов на данные интервью всех 4 опрошенных экспертов, выявлены положительные и отрицательные стороны планирования, мониторинга и реализации национальных проектов в Республике Казахстан (таблица 3):

Таблица 3 – Положительные и отрицательные стороны практики планирования, мониторинга и реализации национальных проектов Республики Казахстан

Эксперты	Положительные стороны	Отрицательные стороны
1	2	3
1	Иницилируемое предложение государственного органа формируется с учетом необходимости решения задач, поставленных в вышестоящих документах Системы государственного планирования и/или концепций развития сферы/отрасли, обеспечения конечного решения в ограниченные сроки конкретного важного вопроса развития сферы/отрасли	Недофинансирование из республиканского и местного бюджета; низкий уровень привлечения инвестиций; слабая межотраслевая координация; низкий уровень проектного управления; громоздкость самих нацпроектов (отсутствие приоритета);
2	Исполняется проект – значит реализуется КРІ, если не выполняется, то готовится карта инициатив для выполнения КРІ, с учетом бюджетных требований. КРІ – самое важное. Проектный подход заменил госпрограммы, потому что здесь указаны конкретные КРІ. После перехода на проектное управление появилась конкретика, была проведена декомпозиция, по каждому НП, по каждому КРІ была подготовлена методика реализации и оценки. По НП готовится и утверждается пошаговый план график, утверждаются КРІ, формируется проект или группа проектов, каждый КРІ конкретно под наблюдением	1-й список из 10 НП не достиг всех целей, которые изначально прописывались. Он охватывал многие направления, но население требует «быстрых побед» и более узких национальных проектов

Продолжение таблицы 3

1	2	3
3	<p>Четкое закрепление за государственным органом показателей в рамках национального проекта. Данные об исполнении доступны гражданам на сайтах соответствующих государственных органов</p>	<p>В рамках НП «Сильные регионы – драйвер развития страны» 2 показателя (количество переселенцев в рамках Межрегиональной трудовой мобильности (юг-север) и количество переселенцев (соотечественников), переселившихся в Республику Казахстан): могут быть изменены в течение года в зависимости от отраслевых потребностей, а потом риск их невыполнения; поскольку исполнение показателей напрямую относится к республиканскому бюджету, велика вероятность того, что</p>
		<p>плановые показатели в ходе исполнения окажутся недостаточными или избыточными, это в течение года неоднократно приводит к корректировке или уточнению республиканского бюджета; существует риск того, что утвержденный показатель до 2025 года потеряет актуальность с каждым годом. Ранее эти показатели рассматривались в рамках государственной программы, где механизм регулирования излагался подробнее</p>
4	<p>В национальных проектах в рамках приоритетных направлений имеют место задачи и показатели, связанные с их реализацией. Обязуется осуществлять меры, касающиеся выполнения этих показателей. Во всей озвученной работе участвуют ответственный государственный орган, исполнители и ответственные работники. Процесс реализации национального проекта можно получить в соответствующих государственных органах или посмотреть на официальных сайтах в случае публикации.</p>	<p>Проблема - своевременная реализация, потому что часто можно учесть несоответствие процедуры госзакупок и уровня полноценной подготовки проектов. Между государственной программой и национальным проектом нет существенной разницы в процессе планирования.</p>
<p>Примечание – составлено автором на основе интервью (приложения 2-5)</p>		

Таким образом, к положительным сторонам практики планирования, реализации и мониторинга национальных проектов эксперты отнесли:

разработка национальных проектов исходя из стратегических приоритетов, которые приняты на уровне государства, поставлены перед соответствующими государственными органами, закрепление ответственности за конкретными государственными органами конкретных показателей, по которым формируется КРІ, связанные с мотивационными решениями по руководству государственных органов, ответственный подход к формированию нацпроекта органами, которые в нем участвуют (с учетом мотивации дальнейшего выполнения показателей, закрепленных за органами), наличие публичной отчетности о выполнении промежуточных и конечных результатов национального проекта, достижения показателей.

Обобщая указанные проблемы, приведенные в таблице 3, можно представить следующий перечень проблем, связанных с планированием, реализацией и мониторингом национальных проектов в Республике Казахстан:

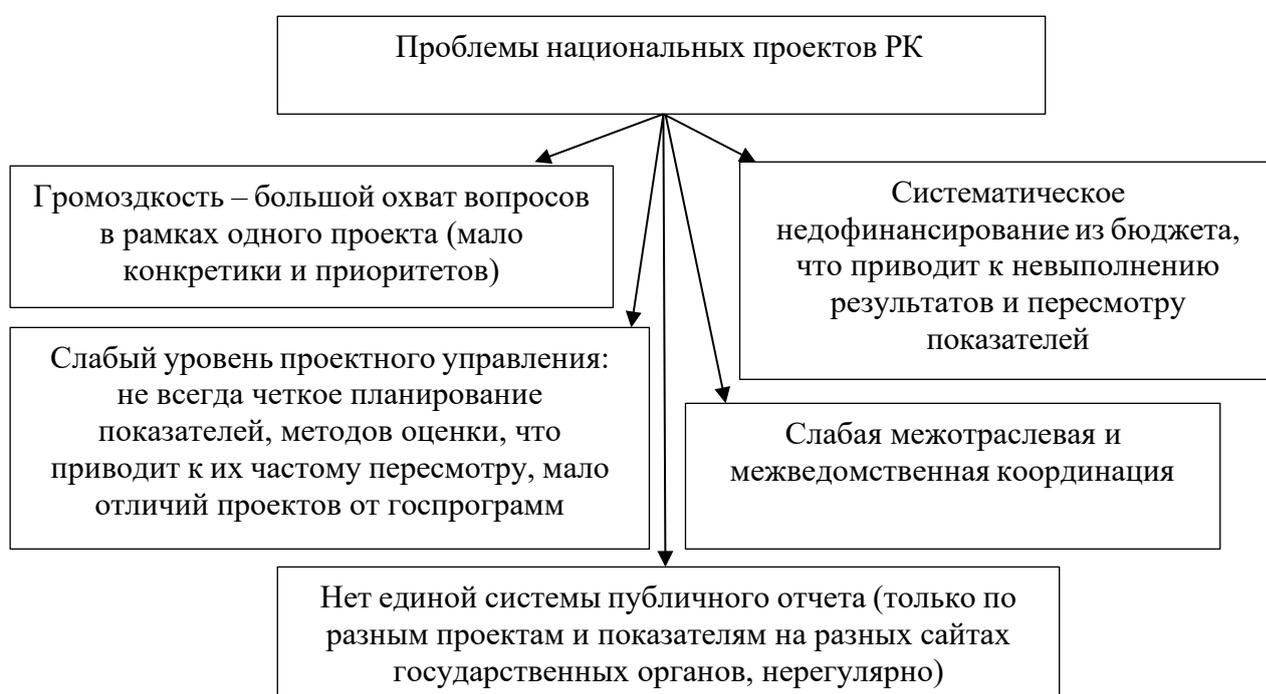


Рисунок 18 – Проблемы практики планирования, мониторинга и реализации национальных проектов Республики Казахстан

Примечание – составлено автором на основе данных таблицы 3

Помимо данных проблем, которые выявлены при проведении интервьюирования, можно выделить и замечания иных экспертов, опубликованные в открытых источниках и научных трудах последних лет. Так, в 2022 года Высшая Аудиторская Палата РК опубликовала Краткое заключение к отчету Правительства Республики Казахстан об исполнении республиканского бюджета за 2022 год [53], в котором было указано, что «полноценного реформирования государственных программ в национальные проекты фактически не произошло. Не достигнуты задачи, поставленные Главой государства, по переходу на формат лаконичных национальных проектов (с небольшим количеством показателей и индикаторов), понятных всем гражданам. Нацпроекты все также громоздки, в них перенесены практически те же

мероприятия, зачастую с неустранимыми недостатками...» [53]. В том же отчете отмечены риски недостижения общенациональных целей по 7 проектам, некачественное планирование значений показателей, что приводило, в том числе, к заблаговременному достижению в первый год реализации. Также отмечено, что «частота изменений планов финансирования мероприятий предопределяет риск нестабильности в процессе их реализации. Это, в свою очередь, напрямую отражается на достижении запланированных задач и показателей нацпроектов» [53].

Такие авторы как Ә. Ахметов, А. Евниев, Е. Әбіл, М. Жұмағали, анализируя опыт внедрения проектного управления в государственных органах Казахстана, выделяют целый комплекс проблем, который дает представление о том, почему реализацию национальных проектов в Казахстане в настоящее время нельзя назвать удачной (рис. 19).



Рисунок 19 – Проблемы реализации проектного подхода в государственных органах Республики Казахстан

Примечание – составлено автором на основе [54]

В первую очередь, они отмечают «низкий уровень компетенций и навыков у госслужащих, в том числе: в области целеполагания, идентификации и декомпозиции стратегических показателей и индикаторов, GAP-анализа, планирования работ и ресурсов для достижения запланированных результатов» [54]. Большинство госслужащих проектное управление отождествляется просто с формальным вводом в единую ИСПУ (информационную систему) данных, а использование самого ИСПУ – как дополнительная нагрузка к текущей деятельности. Также проблемой является отсутствие централизованной системы внедрения IT-решений для проектного управления – каждый государственный орган может по закону приобрести ПО для проектного

менеджмента самостоятельно, что нарушает принцип единства и межотраслевых связей при планировании реализации проектов. Проблемой является достоверность и актуальность данных в ИСПУ как основа для развития проектного менеджмента. Дело в том, что высокая достоверность мониторинга была бы обеспечена с помощью сравнения и наложения информации из разных источников, но в Казахстане таких инструментов почти не применяется, отчего доверие к данным в ИСПУ сильно снижается. Проблемой называется и межотраслевое взаимодействие, взаимодействие между государственными органами при разработке и реализации проектов. руководители государственных органов так и не перешли к Agile-формату прямого сотрудничества и коммуникаций в процессе проектного управления, отчего теряет уверенность и выгорает персонал проектных офисов госорганов, предоставленный сам себе. Проблемой является и закрытость проектных офисов от общественности, недостаток информации о результатах реализации проектов для населения. Проблемой является отсутствие коммуникаций между экспертами отраслей и проектными офисами госорганов, хотя и были попытки организовать работу отраслевых экспертных групп с проектными офисами в части стратегического целеполагания, декомпозиции КРІ, идентификации проектов и инициатив, GAP-анализа. При отсутствии сотрудничества с отраслевыми экспертами госорганы имеют риски некачественной проработки или ошибочных КРІ с неправильным расходованием на их достижение бюджетных средств [54].

Учитывая представленные проблемы, в настоящее время остро стоит вопрос о перспективах реализации действующих национальных проектов, о совершенствовании проектного менеджмента в Казахстане, чему посвящена следующая глава работы.

## **Выводы**

В Республике Казахстан утверждены в настоящее время, до сентября 2023 реализовались 9 национальных проектов, в которые включаются: «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев», «Сильные регионы – драйвер развития страны», «Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций», «Зеленый Казахстан», «Национальный проект по развитию АПК РК», «Ұлттық рухани жаңғыру», «Национальный проект по развитию предпринимательства», «Качественное образование «Образованная нация», «Качественное и доступное здравоохранение для каждого гражданина «Здоровая нация», а также 1 закрытый проект по национальной безопасности. С 2023 года в 2022 году некоторые из проектов были детализированы, выделены 4 новых проекта «Доступный Интернет», «Комфортная школа», «Питьевая вода» и «Сельское здравоохранение» (три из них реализуются и в 2024 году). Каждый из проектов преследует определенные цели и имеет ожидаемый экономический и социальный эффект. В рамках каждого проекта реализуется по несколько взаимосвязанных направлений. Каждое направление имеет собственные

стратегические цели в рамках утвержденных стратегий развития РК, а также задачи для реализации этих целей, целевые показатели (отражающие реализацию задачи), мероприятия (которые ведут к решению задачи). Каждое мероприятие имеет ответственных и участников, финансирование (по периодам), может предполагать создание временных и постоянных рабочих мест. В целом расходы на финансирование всех 9 проектов в 2021-2025 году составляют 48,1 трлн. тенге. Больше всего (15,9 трлн. тенге) требует разнонаправленный проект «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев». Однако, только 32,62% в сумме средств на финансирование нацпроектов предполагается направить из республиканского и местных бюджетов, а 67,38% - за счет внебюджетных источников, участвующих в проектах крупных компаний – коммерческих структур (в том числе, с государственным участием), что особенно актуально для проекта «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев» (97,5% финансируется за счет внебюджетных источников). Больше всего бюджетных средств направлены на проекты «Сильные регионы – драйвер развития страны» и «Качественное и доступное здравоохранение для каждого гражданина «Здоровая нация», поскольку они предполагают значительные вложения в строительство и развитие инфраструктуры некоммерческих объектов. Также большие бюджетные ресурсы требует проект развития АПК, поскольку предполагается значительное субсидирование мероприятий в сельском хозяйстве и агропереработке.

Методика оценки эффективности реализации национальных проектов в Республике Казахстан утверждена Совместным приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 11 августа 2021 года № 79 и Председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан от 12 августа 2021 года № 1. Она предполагает оперативную ежемесячную оценку проектным офисом показателей, отражающих достижение запланированных на год показателей социальной и экономической эффективности проекта, мероприятий и целевых показателей в рамках каждого проекта с представлением этих данных руководству РК, а также годовую отчетность по формам, утвержденным данным приказом. Годовая отчетность готовится органом-разработчиком проекта. В ней отражается также достижение целевых показателей, определяющих социальную и экономическую эффективность (план-факт), выполнение мероприятий и задач, освоение финансирования. При этом, если показатели эффективности по контрольной точке (годовые данные) не выполняются – необходимо объяснение причин. На основе годовых отчетов Агентством по стратегическому планированию формируется сводный отчет с проектом сводного заключения (общие итоги, отклонения и их объяснение, выводы и предложения). В конце реализации национальных проектов (2025 год) планируется формирование разработчиками проектов итоговых отчетов со справками о некачественном выполнении, если показатели эффективности не достигнут целевых значений. Анализ показателей исполнения 9 утвержденных в 2021 году проектов показывает, что общая

эффективность реализации проектов низкая (снижение в 2022 году по сравнению с 2021 годом с 79,1 до 67,8%; ни по одному проекту не достигнуто 100% запланированных показателей, хотя в 2021 году таких проектов было 2). При этом, также мероприятия по проектам выполняются не в полном объеме (снижение показателя с 83,1 до 63,7% по всем проектам, ни по одному из проектов нет ни в 2021, ни в 2022 года 100% выполнения мероприятий), но уровень освоения средств в 2021 году составлял 90,8%, а в 2022 году - 94,5% (то есть, близок к 100% и увеличивается). То есть, при выделении средств на реализацию проектов, включая дополнительное финансирование, вследствие корректировок, не выполняются все поставленные мероприятия и не достигаются поставленные целевые показатели.

Несмотря на то, что внедрение проектного управления и разработка национальных проектов в Казахстане в 2021-2023 году способствовало обеспечению взаимосвязи общенациональных целей и проектов с их целями, мероприятиями, ответственными, системой мотивации, сама реализация проектов не может быть названа успешной. К проблемам реализации проектного подхода опрошенные в ходе интервьюирования эксперты (руководители разных уровней государственных органов, участвующих в планировании и реализации национальных проектов) относят: громоздкость национальных проектов 2021 года – большой охват вопросов в рамках одного проекта (мало конкретики и приоритетов), слабый уровень проектного управления: не всегда четкое планирование показателей, методов оценки, что приводит к их частому пересмотру, мало отличий проектов от госпрограмм, систематическое недофинансирование из бюджета, что приводит к невыполнению результатов и пересмотру показателей, слабая межотраслевая и межведомственная координация, отсутствие единой системы публичного отчета по реализации проектов. Также экспертами выделяются следующие недостатки использования проектного подхода в государственных органах Республики Казахстан: низкий уровень компетенций и навыков госслужащих в части проектного управления, отсутствие централизованной системы внедрения IT-решений в проектном менеджменте, проблема достоверности и актуальности данных в ИСПУ РК, слабое межотраслевое и межведомственное взаимодействие, в т.ч. руководителей госорганов при планировании и реализации проектов, закрытость проектных офисов госорганов от общественности, слабое развитие публичной отчетности по проектам, отсутствие взаимодействия проектных офисов госорганов с экспертным сообществом.

### 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

#### 3.1 Оценка перспектив развития реализации и мониторинга, совершенствования правового регулирования национальных проектов (на основе интервью)

При проведении интервьюирования экспертов (см. Приложения 2-5) одним из вопросов был вопрос о перспективах изменения национальных проектов. Были получены разные ответы, которые можно свести в следующую таблицу (табл. 4):

Таблица 4 – Оценка экспертами перспектив для принятых национальных проектов Республики Казахстан

Эксперт	Оцениваемые перспективы
1	Есть решение о четырех новых пилотных нацпроектах, два из которых уже утверждены, два в разработке. По 10 нацпроектам есть поручение об их интеграции в другие документы СГП.
2	Требуется разукрупнение проектов: новые узкие 4 нацпроекта под девизом «Здесь и сейчас», ведь население требует быстрых побед. Например, комфортная школа = конкретные показатели, количество школ. НП из изначально 10-и переходят более узкие и конкретные НП. Например, комфортная школа направлена на увеличение количества школ, сельское здравоохранение направлена на увеличение количества амбулаторий в сельской местности.
3	МНЭ РК разработан проект постановления об отмене национальных проектов. В настоящее время находится на согласовании с заинтересованными государственными органами. Когда национальные проекты утратят силу, показатели государственных органов будут реализованы в рамках стратегических планов государственных органов.
4	Национальные проекты претерпят изменения. Это связано с тем, что в случае расхождения между процессом реализации проектов и ожидаемыми результатами более вероятно, что будут предприняты меры по слиянию или аннулированию/корректировке.
Примечание – составлено автором на основе интервью экспертов (приложения 2-5)	

То есть, экспертами по-разному оцениваются перспективы национальных проектов – их разделение на более мелкие, либо вообще отмена и замена на стратегические планы государственных органов, либо даже слияние, корректировка и аннулирование некоторых проектов. В любом случае, всеми экспертами оценивается высокая вероятность изменения утвержденных национальных проектов.

При этом, в СМИ есть официальные данные о том, что некоторые проекты уже поставлены на отмену. Так, в июле 2023 года появилась информация о том, что Министерство информации и общественного развития подготовило проект постановления правительства о признании утратившим силу постановления от 12 октября 2021 года «Об утверждении национального проекта «Ұлттық рухани жаңғыру» [55]

Уже в сентябре 2023 года было принято Постановление Правительства Республики Казахстан «О признании утратившими силу некоторых решений Правительства Республики Казахстан» от 22 сентября 2023 года № 828 [56], которым отменялись национальные проекты:

- «Ұлттық рухани жаңғыру»;
- «Здоровая нация»;
- «Качественное образование «Образованная нация»»;
- «Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций»;
- «Национальный проект по развитию предпринимательства на 2021 – 2025 годы»;
- «Сильные регионы – драйвер развития страны»;
- «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев»;
- «Зеленый Казахстан»;
- «Национальный проект по развитию агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2021 – 2025 годы» [56].

Однако, более узкие, принятые в 2021 году 9 из 10 проектов были отменены. Не отменен проект «Безопасная страна», информация по которому является засекреченной. Однако, принятые позже проекты, которые уже не были столь громоздкими, были более детализированными, действуют в настоящее время: «Доступный Интернет», «Комфортная школа», «Питьевая вода» и «Сельское здравоохранение», по которым в конце 2023 года были приняты обновленные планы, кроме проекта «Питьевая вода», который еще не утвержден (табл. 5):

Таблица 5 – Действующие или планируемые к принятию на начало 2024 года узконаправленные национальные проекты Республики Казахстан

Проект	Период реализации, цели, ответственные	Финансирование, мероприятия
1	2	3
Доступный Интернет	2023-2027 гг.; Обеспечение населения и бизнеса высокоскоростным доступом к сети Интернет (свыше 100 Мбит/с); обеспечение широкополосного доступа 100% к 2027 году; Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК.	Финансирование: 1499,3 млрд. тенге, в т.ч. 177,6 млрд. – респ. бюджет, 6,1 млрд. – местный бюджет, 1315,7 млрд. – внебюджетные. Мероприятия: протягивание ВОЛС (в т.ч. международного), установка опор, вышек, точке обмена Интернет-трафиком, центров обработки данных

Продолжение таблицы 5

1	2	3
Комфортная школа	2023-2025 гг.; Ликвидация аварийных школ, трехлетнего обучения и дефицита ученических мест в организациях среднего образования; 740 тыс. новых ученических мест, инвестирование в основную капитал 109% к уровню 2021 г., повышение качества обучения, 53,5 тыс. временных и 41,7 тыс. постоянных рабочих мест Министерство просвещения РК	Финансирование: 2385,8 млрд. тенге из респ. бюджета Строительство новых и расширение действующих школ, оснащение школ инвентарем, средствами для обучения (в т.ч. компьютерами), кадровое обеспечение школ
Питьевая вода* (не принят)	Ориентировочно 2023-2025 гг.; 100% обеспечение населения питьевой водой. Министерство индустрии и инфраструктурного развития	Точный объем финансирования еще не определен. Предполагается строительство и модернизация водохранилищ, очистных сооружений, систем водоснабжения, насосных станций и т.п.
Сельское здравоохранение	2023-2025 гг.; Повышение уровня оказания медицинской помощи сельскому населению; Обеспечение сел 100% медицинской помощью согласно нормативов, дополнительное обеспечение 4 млн. жителей специализированной медицинской помощью, соблюдение принципа «Золотой час» для своевременного оказания медицинской помощи, снижение на 20% смертности от заболеваний органов кровообращения (к 2021 г.), повышение уровня обеспеченности кадрами до 85% (в 2021 г. – 76%). 1,1 тыс. новых рабочих постоянных мест и 12,6 тыс. временных (на СМР). Министерство здравоохранения РК	Финансирование: 217,7 млрд. тенге из респ. бюджета. Строительство новых и расширение действующих больниц в сельской местности, оснащение больниц, кадровое обеспечение больницы (в т.ч. меры мотивации для переезда врачей в сельскую местность – жилищная поддержка и дополнительная оплата труда)
Примечание: составлено автором на основе принятых национальных проектов с учетом изменений 2023 года [47-50]		

Отличия данных национальных проектов от тех, которые были приняты в 2021 году:

- 1) узкая направленность для реализации конкретных актуальных для общества целей;

- 2) возложение на конкретные министерства, притом, не как альтернатива процессной работы, а как приоритетное направление работы помимо процессной работы;
- 3) меньшая громоздкость и меньший объем целевых показателей и мероприятий для каждого проекта.

Указанные ранее эксперты Э. Ахметов, А. Евниев, Е. Әбіл, М. Жұмағали видят также следующие направления развития проектного управления, которые должны быть реализованы в Казахстане, с учетом опыта реализации национальных проектов, которые хоть и были в результате отменены, но дали возможность внедрения данного подхода в сфере государственного управления:

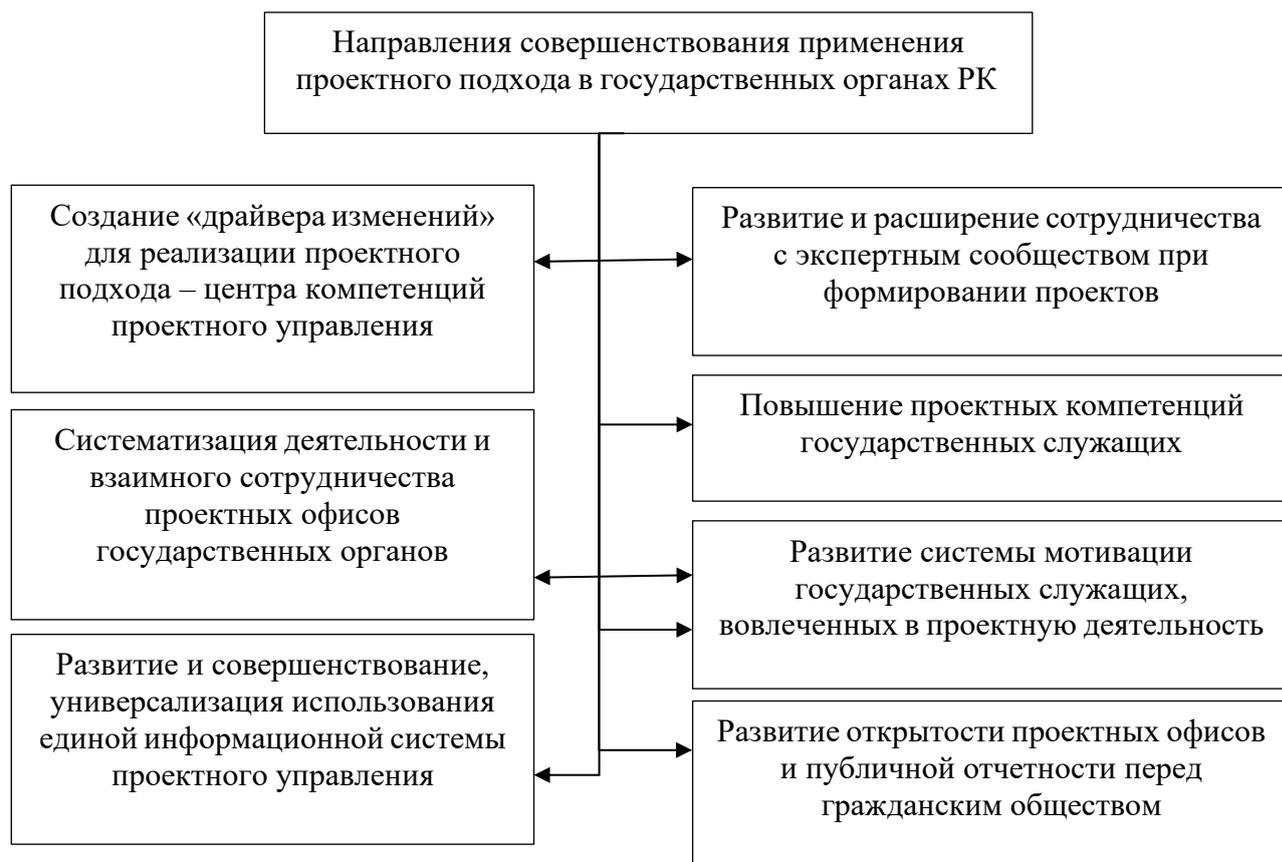


Рисунок 20 – Направления совершенствования применения проектного подхода в государственных органах Республики Казахстан

Примечание – составлено автором на основе [54]

Учитывая данные рекомендации, а также выявленные проблемы громоздкости первоначально принятых в 2023 году проектов, в 2023 году были разработаны рекомендации по созданию трехуровневой системы проектного управления и Национального проектного офиса РК (далее – НПО РК, создан в структуре Офиса цифрового правительства РК в апреле 2023 года) [57]. Характеристика данной трехуровневой системы, которая в настоящее время еще не создана, предполагается такой (рис. 21):

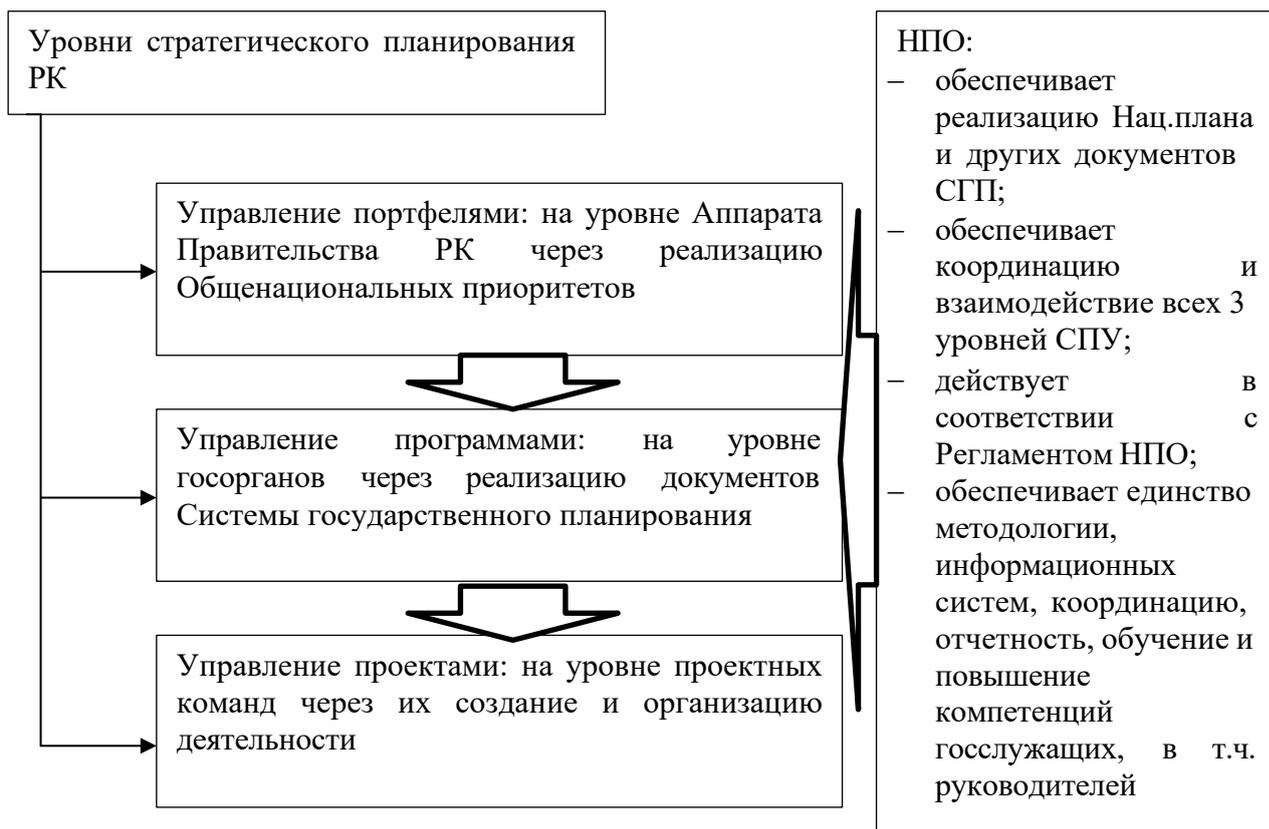


Рисунок 21 – Рекомендации по созданию трехуровневой системы проектного управления Республики Казахстан

Примечание – составлено автором на основе [57]

То есть, в предлагаемой системе портфели проектов и программ (первый уровень) должны управляться Аппаратом Правительства РК, формироваться на основе реализации Общенациональных приоритетов. Программы становятся документами стратегического планирования второго уровня, которые формируются в рамках общенациональных приоритетов. А программы включают в себя проекты как узконаправленные планы, которые направлены на реализацию узких целей, и в одну программу могут быть включены несколько проектов. НПО РК обеспечивает реализацию национального плана, координацию взаимодействия на уровнях стратегического планирования, методологическую поддержку, обучение и повышение компетенций, единство методологии, информационной системы, отчетности и т.п. То есть, именно такая система должна быть создана для последующей успешной выработки стратегических документов – программ и проектов.

### 3.2 Возможности применения передового зарубежного опыта для совершенствования методики планирования, реализации, оценки эффективности Национальных проектов в Республике Казахстан

На примере Великобритании можно представить возможности улучшения методики оценки эффективности реализации Национальных проектов в

Республике Казахстан.

В Великобритании уже более 10 лет реализуется портфель национальных проектов – The Government Major Projects Portfolio (GMPP) благодаря надежно выстроенной системе проектного управления (НСПУ). В GMPP включаются стратегически значимые проекты, которые распределены на 4 направления (категории), сгруппированные по близости целей и характеру их реализации:

- 1) Инфраструктура и строительство;
- 2) Услуги и Трансформация;
- 3) Оборонный потенциал;
- 4) Информационные и коммуникационные технологии.

Уполномоченный орган в сфере проектного управления (The Infrastructure and Projects Authority, IPA) подчинен напрямую Министерству финансов (HM Treasury) и Аппарату правительства (Cabinet Office). Он занимается совершенствованием НСПУ и управляет содержанием GMPP.

В настоящее время выработаны следующие критерии отбора проектов в GMPP (они рассматриваются IPA и далее Министерством финансов):

- 1) проект выходит за рамки установленных полномочий одного государственного органа по санкционированию расходов бюджета;
- 2) реализация проекта может вести к повышению лимитов бюджетных обязательств, административных расходов или бюджетных ассигнований;
- 3) проект может повлечь договорные обязательства, которые несут незапланированные расходы;
- 4) проект может создать нежелательный прецедент увеличения затрат;
- 5) проект - уникальный, противоречивый или сложный, либо может вызвать серьезные последствия, увеличение рисков для публичного сектора;
- 6) проект требует применения первичного законодательства, либо законодательного одобрения Министерством финансов.

При принятии решения по отбору проектов в GMPP учитывается удовлетворение хотя бы одного из указанных критериев. Если Казначейством подтверждается, что проект удовлетворяет хотя бы одному из критериев, государственный орган может запускать процедуру разработки предпроектной документации, далее передавая ее на рассмотрение Комиссии по утверждению состава Портфеля национальных проектов. По рекомендации этой комиссии формируется решение о включении проекта в портфель GMPP, которое должен принять Главный секретарь Казначейства.

Формирование GMPP производится таким образом, что отбираются проекты высокого уровня сложности, имеющие значительные риски, но также и высокий инновационный потенциал. А простые и повторяющиеся проекты, имеющие предиктивный жизненный цикл и низкий риск реализации, в GMPP не включаются, они реализуются в рамках обычного текущего публичного управления (в рамках госпрограмм, реализуемых государственными органами). Проекты, связанные со строительством школ, масштабной реконструкцией и ремонтом таких школ в GMPP включают. Например, в 2020 году проект восстановления школ School Rebuilding Programme (SRP) имел цель

восстановления 50 школьных зданий ежегодно на протяжении 10 лет, и уже частично проект реализован, несколько зданий сданы в течение 2023 года.

IPA имеет расширенные функции в проектном управлении, которые включают в себя:

- 1) надзор за портфелем проектов GMPP;
- 2) мониторинг соответствия стандартам, политикам, процедурам и шаблонам управления проектами при проведении аудита проектов;
- 3) мониторинг и оценка результатов реализации проектов;
- 4) консультационные услуги по реализации проектов, рекомендации для органов, реализующих проектное управление;
- 5) развитие профессии проектного менеджмента (обеспечение подготовки, повышения квалификации менеджеров проектов государственных органов).

В реализацию проектов включен 21 государственный орган, включая подведомственные им учреждения. В тех органах, которые отвечают за весомую долю проектов в GMPP внедрена штатная единица - Руководитель проекта (Chief Project Delivery Officer, CDPO). Он наряду с руководителем органа и его заместителями формирует Совет руководителей проекта, рассматривающий системные проблемы, которые препятствуют успешной и эффективной реализации проектов.

В результате создания такой системы управления и ее развития количество проектов и программ удалось увеличить с 125 до 244 за последние 3 года (с 2020 по 2023 год). Кроме того, по прогнозам из почти половины проектов (115 из 244, с общим бюджетом 345 млрд. фунтов) можно извлечь монетизируемую выгоду в 758 млрд. фунтов. За последние годы также улучшился средний рейтинг (DCA) и состояние портфеля (projects health).

Что касается оценки эффективности реализации проектов, то органы, управляющие проектами, входящими в GMPP, должны предоставлять ежеквартальные данные по реализации проекта в IPA, а он исследует эти данные, в том числе, сравнивая с более широкой информацией по статистике, рынку, чтобы определить и проверить общий прогресс реализацией целей и задач каждого проекта.

IPA направляет в Аппарат правительства результаты оценки прогресса (в них содержится степень реализации проекта, совокупный риск, изменение показателей, связанных с целями проекта и выполненными мероприятиями). Также и руководитель проектов, и проектные команды должны принимать во внимание отчеты IPA, составлять и реализовывать планы мероприятий, направленные на устранение отклонений от заданных показателей.

Проекты, входящие в GMPP, также проходят проверку со стороны IPA (аудит) на предмет осуществления проектной деятельности по регламентирующим документам, в соответствии с текущей ситуацией по достижению их целевых индикаторов, общего состояния, рейтинга DCA. Успешное прохождение аудита означает возможность дальнейшего финансирования, а низкие показатели по итогам аудита могут побудить Министерство финансов и IPA перераспределить средства по поддержке

проектов в пользу других, чтобы обеспечить реализацию портфеля более успешно.

Обучение и повышение квалификации проектных менеджеров также является важной задачей IPA. Главный упор здесь делается на преодолении разрывов в навыках, в связи с развитием профессиональных компетенций менеджеров проектов. Более 1000 человек за период работы IPA прошли обучение в Академии управления масштабными проектами (Major Projects Leadership Academy), а более 2000 человек участвовало в программе обучения «Лидерство в проектах».

В 2022 году запущен пилотный проект сертификации госслужащих по проектному менеджменту, и 400 государственных служащих такую сертификацию прошли, получив уровни Foundation, Practitioner, Senior Practitioner, Master Practitioner. Предполагается в 2024 году сертифицировать до 2000 человек.

В части улучшения методологии IPA реализован проект создания Свода знаний по проектному управлению в государственном секторе (Government Body of Knowledge), который сформирован на основе ранее принятого Хаба по реализации проектов (Projects Delivery Hub), содержащего стандарты, инструменты и руководства по проектному менеджменту в публичном секторе, это онлайн-платформа, доступная для государственных служащих, занимающимися данным вопросом.

С учетом такого описания успешного британского опыта по организации проектного управления на публичном уровне, предлагается усовершенствовать систему управления проектами в государственном секторе в Казахстане (рис. 22):



Рисунок 22 – Рекомендации по совершенствованию системы проектного управления Республики Казахстан на основе опыта Великобритании  
Примечание – составлено автором

Таким образом, на основе передового британского опыта, в рамках которого выработана система управления портфелем приоритетных национальных проектов – The Government Major Projects Portfolio (GMPP), предлагаются следующие направления совершенствования проектного управления в Казахстане. Прежде всего, требуется усилить функции и полномочия Проектного офиса при Правительстве РК (как у британского IPA). Именно этот орган должен заниматься совместно с Минфином РК отбором предложений по проектам для включения в портфель проектов на основе установленных критериев (сложности, инновационности, приоритетности для решения национальных стратегических задач), и только после отбора проекты должны включаться в портфель по определенному направлению (например, Инфраструктура, Развитие ИКТ, Оборонный потенциал и т.п.). Также Проектный офис должен обеспечивать развитие методологического и кадрового обеспечения проектного управления (выработка свода правил и обеспечение единства информационной системы, подготовка, повышение квалификации и сертификация специалистов в сфере проектного управления, внедрение института управляющего проектом в госорганах, реализующих проекты, включенные в портфель проектов, а также совершенствование оценки эффективности реализации проектов (мониторинг, аудит), чему посвящен следующий параграф.

### **3.3 Изменения и дополнения к методике оценки эффективности реализации Национальных проектов**

С учетом тех предложений, которые были приведены в предыдущих параграфах, предлагается доработать Совместный приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан и Председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан «О некоторых вопросах национальных проектов» от 11 августа 2021 года № 79 от 12 августа 2021 года №1, а в идеале принять новый, который будет утвержден на уровне Правительства РК, при разработке со стороны Проектного офиса при Правительстве РК. Пока в действующей методике вопросам оценки национальных проектов посвящена только 7 глава, а технология оценки достаточно проста, поскольку мониторинг проводится органом-разработчиком, а далее – уполномоченным органом стратегического планирования (с апреля 2023 года это Национальный проектный офис при Правительстве РК, далее – НПО), который формирует сводный отчет и заключение по исполнению национальных проектов. При недостижении целевых показателей органом-исполнителем формируется справка с указанием причин недостижения.

С учетом передового опыта, рассмотренного в предыдущем параграфе на примере Великобритании, предлагается разделить виды контроля на следующие:

- 1) оперативный мониторинг;
- 2) итоговый мониторинг;
- 3) аудит проектов.

Оценка эффективности реализации национальных проектов должна быть связана не только с проведением мониторинга органа, который ответственен на единство системы проектного управления в стране и представлением органам государственного управления итогов реализации, но и со следующими аспектами:

- 1) единой системой регулярной статистической оценки тех показателей, которые приняты в рамках проекта;
- 2) формированием сводной отчетности для общественности по исполнению проектов (выполнение мероприятий, расходы, показатели);
- 3) сопоставлении вложений в национальный проект и результатов его реализации;
- 4) учет инфляции при оценке реализации и оценке необходимости корректировки национальных проектов (с учетом того, что финансирование по проектам принимается в тенге, а уровень инфляции за последние годы в РК был достаточно высок: 8,4% в 2021 году, 20,4% в 2022 году, 10,1% в 2023 году).

Принятие национального проекта должно становиться основой для параллельного принятия Бюро национальной статистики АСПР РК показателей, которые должны рассчитываться по той же методике, что и в проекте, отражать результативность проекта. Далее этот показатель должен становиться основой для оценки (рис. 23):

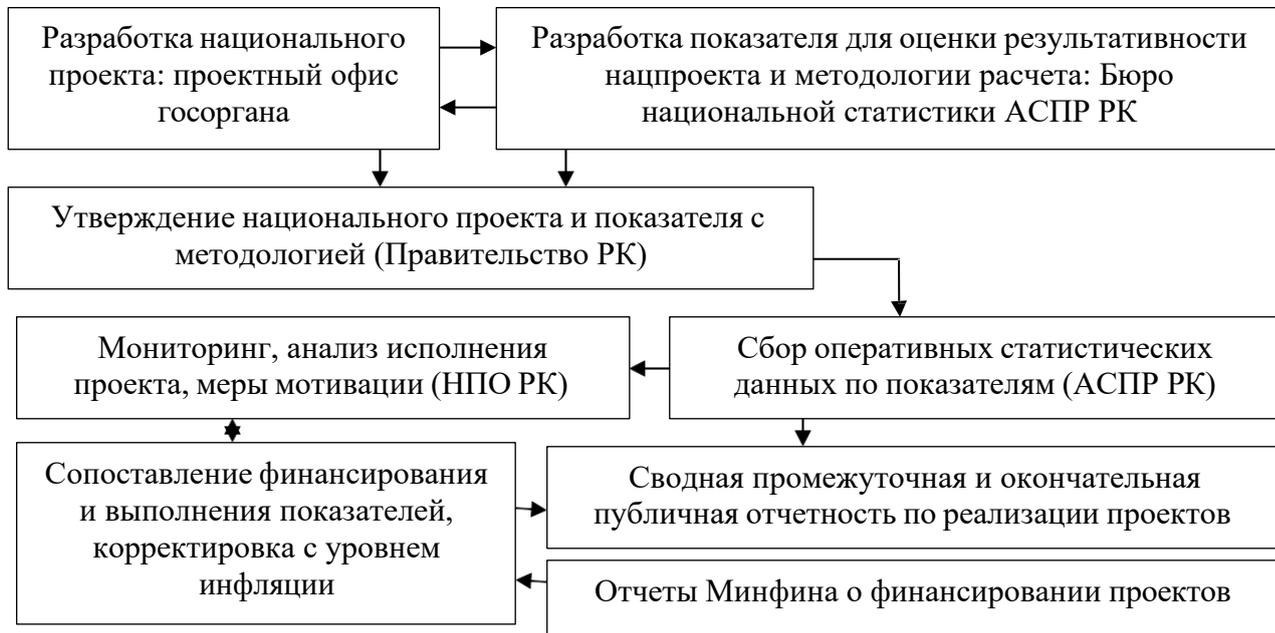


Рисунок 23 – Предлагаемая система оценки эффективности национальных проектов в РК

Примечание – составлено автором

По такой схеме предлагается проведение мониторинга и оперативного (на промежуточных этапах реализации проекта), и при завершении проекта по срокам.

Помимо мониторинга предлагается систематический аудит национальных проектов, включенных в портфель проектов. Для этого предлагается следующая схема аудита, обязанность проведения которого возлагаться будет также на НПО РК (рис. 24):



Рисунок 24 – Предлагаемая система аудита национальных проектов в РК  
Примечание – составлено автором

То есть, предлагаемая система аудита будет иметь постоянный характер. В установленные сроки, используя данные мониторинга, а также при обследовании проектного управления в государственных органах, НПО будет формировать заключение и при наличии отклонений – предписания и рекомендации для государственного органа по их устранению. Если отклонения существенны, либо если не были выполнены предыдущие предписания – должен подниматься вопрос о замене руководителей проектной команды (тех ответственных работников госоргана, которым поручен менеджмент конкретного проекта), либо инициироваться пересмотр или отмена проекта.

Таким образом, скорректированная система оценки эффективности реализации национальных проектов должна быть основана на выработке показателей и методикой их оценки совместно с Бюро национальной статистики

АСПР РК. При утверждении проекта и данного показателя, далее мониторинг производится, прежде всего, на основе официальной оперативной статистической информации, чем обеспечивается его объективность. Также достижение целевых показателей сопоставляется с финансированием проекта за период и в целом, с учетом инфляции (поскольку заложенных сумм, даже если они полностью будут профинансированы, при высокой инфляции будет недостаточно). В результате формируется и отчет о результатах мониторинга, на основе которого принимаются управленческие решения, в том числе, предложения по корректировке проекта, и публичный отчет для граждан по реализации национальных проектов, который может быть размещен Бюро национальной статистики АСПР РК. Помимо этого, предложен механизм регулярного аудита проектов, который должен проводить НПО РК, чтобы определять недостатки, связанные как с планированием, так и с управлением и реализацией проектов в госорганах, а на основе заключения по аудиту будут формироваться предписания и рекомендации, при невыполнении которых необходимо либо замена проектной команды, либо инициирование пересмотра или отмены проекта.

## **Выводы**

С учетом сложности реализации национальных проектов и достижения поставленных целей, опрошенными в ходе интервьюирования по проблеме планирования и реализации национальных проектов в Республике Казахстан, экспертами уже до сентября 2023 года по-разному оценивались перспективы национальных проектов РК, принятых в 2021 году: их разделение на более мелкие, либо вообще отмена и замена на стратегические планы государственных органов, либо даже слияние, корректировка и аннулирование некоторых проектов. В любом случае, всеми экспертами оценивается высокая вероятность изменения утвержденных национальных проектов. Эта вероятность подтвердилась 22 сентября 2023 года, когда 9 национальных проектов были отменены постановлением Правительства РК, хотя 3 национальных проекта, утвержденных позже – «Доступный Интернет», «Комфортная школа» и «Сельское здравоохранение» (с уточнениями, принятыми в сентября-октябре 2023 года), а также рассматриваемый в качестве проекта НПА национальный проект «Питьевая вода» (еще не принят) действуют, имеют более узкую направленность по целям, показателям, мероприятиям, закреплены за конкретными министерствами, и не как альтернатива текущей (процессной) деятельности, а как альтернатива, связанная с инвестированием средств. В настоящее время предлагается экспертным сообществом создание «драйвера изменений» для реализации проектного подхода – центра компетенций проектного управления (Национальный проектный офис был создан для этого в апреле 2023 года), систематизация деятельности и взаимного сотрудничества проектных офисов государственных органов, развитие и совершенствование, универсализация использования единой информационной системы проектного

управления, развитие и расширение сотрудничества с экспертным сообществом при формировании проектов, повышение проектных компетенций государственных служащих, развитие системы мотивации государственных служащих, вовлеченных в проектную деятельность, развитие открытости проектных офисов и публичной отчетности перед гражданским обществом. Также предлагается формирование трехуровневой системы стратегического планирования в Казахстане: 1) управление портфелями: на уровне Аппарата Правительства РК через реализацию Общенациональных приоритетов, 2) управление программами: на уровне госорганов через реализацию документов Системы государственного планирования, 3) управление проектами: на уровне проектных команд через их создание и организацию деятельности (проекты в рамках программ). НПО же должен обеспечивать единство, поддержку и развитие такой системы.

На основе передового британского опыта предложены были направления совершенствования проектного управления в Казахстане. Предлагается усилить функции и полномочия Проектного офиса при Правительстве РК (как у британского IPA). Именно этот орган должен заниматься совместно с Минфином РК отбором предложений по проектам для включения в портфель проектов на основе установленных критериев (сложности, инновационности, приоритетности для решения национальных стратегических задач), и только после отбора проекты должны включаться в портфель по определенному направлению (например, Инфраструктура, Развитие ИКТ, Оборонный потенциал и т.п.). Также Проектный офис должен обеспечивать развитие методологического и кадрового обеспечения проектного управления (выработка свода правил и обеспечение единства ИС, подготовка, повышение квалификации и сертификация специалистов в сфере проектного управления, внедрение института управляющего проектом в госорганах, реализующих проекты, включенные в портфель проектов, а также совершенствование оценки эффективности реализации проектов (мониторинг, аудит).

С точки зрения совершенствования методики оценки эффективности предложены: совместные действия НПО при Правительстве РК с Бюро национальной статистики АСПР РК (выработка показателей и методики). Оценка производится на основе поступающих статистических показателей, сравниваются с объемами финансирования и инфляцией, формируется и отчет о результатах мониторинга, на основе которого принимаются управленческие решения, публичный отчет для граждан по реализации национальных проектов, который может быть размещен Бюро национальной статистики АСПР РК. Предложена система аудита проектов. Аудитом на постоянной основе в установленные сроки будет заниматься НПО РК, используя данные мониторинга, а также при обследовании проектного управления в государственных органах, НПО будет формировать заключение и при наличии отклонений – предписания и рекомендации для государственного органа по их устранению, либо инициировать замены проектной команды госоргана, изменение или отмену проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате можно сделать следующие выводы в соответствии с поставленными в работе задачами.

Представлено понятие проекта и проектного подхода в государственном управлении. Проекты как временные мероприятия, направленные на достижение определенных социально-значимых целей, могут использоваться государством при реализации проектного подхода. При этом, в сфере государственного управления проектный подход используется для разработки и реализации стратегических проектов, а также для инвестиционных проектов и проектов государственно-частного партнерства (тесно связанных с инвестиционными). Республика Казахстан с середины 2021 года начала переход от программно-целевому к проектному управлению в публичной сфере, реализуя в настоящее время десять национальных проектов. Важно отметить, что любой проект должен иметь четко заданные временные и ресурсные рамки, количественно выраженные цели, ответственных за реализацию (руководителя и рабочую группу). Реализация проекта предполагает его инициацию, планирование, реализацию, а также мониторинг и оценку, а по завершении сроков – завершение с последующей оценкой достижения поставленных целей.

Проведен анализ зарубежного опыта в реализации проектов в системе государственного управления. Так, та модель национальных проектов, которую сейчас внедряет Казахстан, по своему содержанию наиболее близка к российской. В России реализация национальных проектов и переход к проектному подходу начался несколько раньше, были приняты важные крупные национальные проекты связаны с развитием инфраструктуры, промышленности, инноваций, разработана нормативная база и система планирования и оценки проектов. В других странах реализация национальных проектов также используется достаточно часто. Общим является создание структур управления проектной деятельностью (Управление инфраструктуры и крупных проектов Великобритании, Департамент проектной деятельности Правительства Российской Федерации), разработка нормативной базы и планов (Стандарт управления проектами Правительства Литовской Республики, стратегия развития «Сделано в Китае», стратегия развития Саудовской Аравии «Горизонт-2020» и др.). В целом, при реализации проектного управления за рубежом формируется многоуровневая система публичного управления, включающая в себя как взаимодействие внутри государственных органов, так и взаимодействие с бизнесом. Для решения публичных проблем государством вырабатываются цели, привлекаются как государственные ресурсы, так и ресурсы негосударственных субъектов, при том, что уделяется большое внимание интеграции ресурсов и их использованию с максимальной эффективностью с целью достижения успешных результатов в разных сферах общественной жизни. Поэтому проектное управление становится важным элементом конкурентоспособности государственного управления в целом.

Исследована методология оценки эффективности реализации национальных проектов в мировой практике. Эффективность в проектном управлении характеризует достижение поставленных целей. Она выражается как количественными, так и качественными характеристиками. Эффективность оценивается в рамках мониторинга реализации проекта и последующего анализа, и оценивается как потребление ресурсов, так и достижение целей (в том числе, промежуточных). Измеримость – важный показатель национального проекта. Национальные проекты в целом должны быть измеримы, соответствовать национальным целям, быть понятны и доступны общественности. Каждый национальный проект имеет паспорт, содержащий ключевые показатели, характеризующие эффект (экономический и социальный), и если целевые показатели достигнуты – проект реализуется успешно, реализация является эффективной.

Описаны особенности реализации национальных проектов в РК. В Республике Казахстан утверждены в 2021 году и до сентября 2023 реализовались 9 национальных проектов, в которые включаются: «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев», «Сильные регионы – драйвер развития страны», «Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций», «Зеленый Казахстан», «Национальный проект по развитию АПК РК», «Ұлттық рухани жаңғыру», «Национальный проект по развитию предпринимательства», «Качественное образование «Образованная нация», «Качественное и доступное здравоохранение для каждого гражданина «Здоровая нация», а также 1 закрытый проект по национальной безопасности (реализуется и в настоящее время). С 2023 года в 2022 году некоторые из проектов были детализированы, выделены 4 новых проекта «Доступный Интернет», «Комфортная школа», «Питьевая вода» и «Сельское здравоохранение» (три из них реализуются и в 2024 году). Каждый из проектов преследует определенные цели и имеет ожидаемый экономический и социальный эффект. В рамках каждого проекта реализуется по несколько взаимосвязанных направлений. Каждое направление имеет собственные стратегические цели в рамках утвержденных стратегий развития РК, а также задачи для реализации этих целей, целевые показатели (отражающие реализацию задачи), мероприятия (которые ведут к решению задачи). Каждое мероприятие имеет ответственных и участников, финансирование (по периодам), может предполагать создание временных и постоянных рабочих мест. В целом расходы на финансирование всех 9 проектов в 2021-2025 году составляют 48,1 трлн. тенге. Больше всего (15,9 трлн. тенге) требует разнонаправленный проект «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев». Однако, только 32,62% в сумме средств на финансирование нацпроектов предполагается направить из республиканского и местных бюджетов, а 67,38% - за счет внебюджетных источников, участвующих в проектах крупных компаний – коммерческих структур (в том числе, с государственным участием), что особенно актуально для проекта «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение

благосостояния казахстанцев» (97,5% финансируется за счет внебюджетных источников). Больше всего бюджетных средств направлены на проекты «Сильные регионы – драйвер развития страны» и «Качественное и доступное здравоохранение для каждого гражданина «Здоровая нация», поскольку они предполагают значительные вложения в строительство и развитие инфраструктуры некоммерческих объектов. Также большие бюджетные ресурсы требует проект развития АПК, поскольку предполагается значительное субсидирование мероприятий в сельском хозяйстве и агропереработке.

Исследована методика оценки эффективности национальных проектов в Казахстане. Она утверждена Совместным приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 11 августа 2021 года № 79 и Председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан от 12 августа 2021 года № 1. Она предполагает оперативную ежемесячную оценку проектным офисом показателей, отражающих достижение запланированных на год показателей социальной и экономической эффективности проекта, мероприятий и целевых показателей в рамках каждого проекта с представлением этих данных руководству РК, а также годовую отчетность по формам, утвержденным данным приказом. Годовая отчетность готовится органом-разработчиком проекта. В ней отражается также достижение целевых показателей, определяющих социальную и экономическую эффективность (план-факт), выполнение мероприятий и задач, освоение финансирования. При этом, если показатели эффективности по контрольной точке (годовые данные) не выполняются – необходимо объяснение причин. На основе годовых отчетов Агентством по стратегическому планированию формируется сводный отчет с проектом сводного заключения (общие итоги, отклонения и их объяснение, выводы и предложения). В конце реализации национальных проектов (2025 год) планируется формирование разработчиками проектов итоговых отчетов со справками о некачественном выполнении, если показатели эффективности не достигнут целевых значений.

Оценена эффективность и выявлены проблемы реализации и мониторинга национальных проектов. Анализ показателей исполнения 9 утвержденных в 2021 году проектов показывает, что общая эффективность реализации проектов низкая (снижение в 2022 году по сравнению с 2021 годом с 79,1 до 67,8%; ни по одному проекту не достигнуто 100% запланированных показателей, хотя в 2021 году таких проектов было 2). При этом, также мероприятия по проектам выполняются не в полном объеме (снижение показателя с 83,1 до 63,7% по всем проектам, ни по одному из проектов нет ни в 2021, ни в 2022 года 100% выполнения мероприятий), но уровень освоения средств в 2021 году составлял 90,8%, а в 2022 году - 94,5% (то есть, близок к 100% и увеличивается). То есть, при выделении средств на реализацию проектов, включая дополнительное финансирование, вследствие корректировок, не выполняются все поставленные мероприятия и не достигаются поставленные целевые показатели. При этом, несмотря на то, что внедрение проектного управления и разработка национальных проектов в Казахстане в 2021-2023 году способствовало

обеспечению взаимосвязи общенациональных целей и проектов с их целями, мероприятиями, ответственными, системой мотивации, сама реализация проектов не может быть названа успешной. К проблемам реализации проектного подхода эксперты относят: громоздкость национальных проектов 2021 года – большой охват вопросов в рамках одного проекта (мало конкретики и приоритетов), слабый уровень проектного управления: не всегда четкое планирование показателей, методов оценки, что приводит к их частому пересмотру, мало отличий проектов от госпрограмм, систематическое недофинансирование из бюджета, что приводит к невыполнению результатов и пересмотру показателей, слабая межотраслевая и межведомственная координация, отсутствие единой системы публичного отчета по реализации проектов. Также экспертами выделяются следующие недостатки использования проектного подхода в государственных органах Республики Казахстан: низкий уровень компетенций и навыков госслужащих в части проектного управления, отсутствие централизованной системы внедрения IT-решений в проектный менеджменте, проблема достоверности и актуальности данных в ИСПУ РК, слабое межотраслевое и межведомственное взаимодействие, в т.ч. руководителей госорганов при планировании и реализации проектов, закрытость проектных офисов госорганов от общественности, слабое развитие публичной отчетности по проектам, отсутствие взаимодействия проектных офисов госорганов с экспертным сообществом

Оценены перспективы развития реализации и мониторинга, совершенствования правового регулирования национальных проектов. С учетом сложности реализации национальных проектов и достижения поставленных целей, экспертами уже до сентября 2023 года по-разному оценивались перспективы национальных проектов РК, принятых в 2021 году: их разделение на более мелкие, либо вообще отмена и замена на стратегические планы государственных органов, либо даже слияние, корректировка и аннулирование некоторых проектов. В любом случае, всеми экспертами оценивается высокая вероятность изменения утвержденных национальных проектов. Эта вероятность подтвердилась 22 сентября 2023 года, когда 9 национальных проектов были отменены постановлением Правительства РК, хотя 3 национальных проекта, утвержденных позже – «Доступный Интернет», «Комфортная школа» и «Сельское здравоохранение» (с уточнениями, принятыми в сентября-октябре 2023 года), а также рассматриваемый в качестве проекта НПА национальный проект «Питьевая вода» (еще не принят) действуют, имеют более узкую направленность по целям, показателям, мероприятиям, закреплены за конкретными министерствами, и не как альтернатива текущей (процессной) деятельности, а как альтернатива, связанная с инвестированием средств. В настоящее время предлагается экспертным сообществом создание «драйвера изменений» для реализации проектного подхода – центра компетенций проектного управления (Национальный проектный офис был создан для этого в апреле 2023 года), систематизация деятельности и взаимного сотрудничества проектных офисов государственных органов, развитие и совершенствование,

универсализация использования единой информационной системы проектного управления, развитие и расширение сотрудничества с экспертным сообществом при формировании проектов, повышение проектных компетенций государственных служащих, развитие системы мотивации государственных служащих, вовлеченных в проектную деятельность, развитие открытости проектных офисов и публичной отчетности перед гражданским обществом. Также предлагается формирование трехуровневой системы стратегического планирования в Казахстане: 1) управление портфелями: на уровне Аппарата Правительства РК через реализацию Общенациональных приоритетов, 2) управление программами: на уровне госорганов через реализацию документов Системы государственного планирования, 3) управление проектами: на уровне проектных команд через их создание и организацию деятельности (проекты в рамках программ). НПО же должен обеспечивать единство, поддержку и развитие такой системы.

На основе передового британского опыта предложены были направления совершенствования проектного управления в Казахстане. Предлагается усилить функции и полномочия Национального проектного офиса при Правительстве РК: должен заниматься совместно с Минфином РК отбором предложений по проектам для включения в портфель проектов на основе установленных критериев, и только после отбора проекты должны включаться в портфель по определенному направлению. Также НПО должен обеспечивать развитие методологического и кадрового обеспечения проектного управления (выработка свода правил и обеспечение единства ИС, подготовка, повышение квалификации и сертификация специалистов в сфере проектного управления, внедрение института управляющего проектом в госорганах, реализующих проекты, включенные в портфель проектов, а также совершенствование оценки эффективности реализации проектов (мониторинг, аудит). В части оценки эффективности: совместные действия НПО при Правительстве РК с Бюро национальной статистики АСПР РК (выработка показателей и методики). Оценка производится на основе поступающих статистических показателей, сравниваются с объемами финансирования и инфляцией, формируется и отчет о результатах мониторинга, на основе которого принимаются управленческие решения, в том числе, предложения по корректировке проекта, и публичный отчет для граждан по реализации национальных проектов, который может быть размещен Бюро национальной статистики АСПР РК. Также предложена система аудита проектов. Аудитом на постоянной основе в установленные сроки будет заниматься НПО РК, используя данные мониторинга, а также при обследовании проектного управления в государственных органах, НПО будет формировать заключение и при наличии отклонений – предписания и рекомендации для государственного органа по их устранению. Если отклонения существенны, либо если не были выполнены предыдущие предписания – должен подниматься вопрос о замене руководителей проектной команды (тех ответственных работников госоргана, которым поручен менеджмент конкретного проекта), либо инициироваться пересмотр или отмена проекта.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Указ Президента Республики Казахстан «Об утверждении перечня национальных проектов» от 7 октября 2021 года № 670 // ИС Параграф. – URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=38213624](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38213624). Дата обращения: 28.04.2023 г.
- 2 Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Казахстан в новой реальности: время действий» (г. Нур-Султан, 1 сентября 2020 года) // ИС Параграф. – URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=37768784](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37768784). Дата обращения: 28.04.2023 г.
- 3 Совместный приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан и Председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан «О некоторых вопросах национальных проектов» от 11 августа 2021 года № 79 от 12 августа 2021 года №1 // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V21000239681>. Дата обращения: 28.04.2023 г.
- 4 Моисеев А.В. Технология проектного управления в системе государственного стратегического управления // Administrative Consulting. – Санкт-Петербург, 2021. – Т. 7. – № 4. – С. 38-43.
- 5 Алешин А. В. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник/ А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. – 800 с.
- 6 Зуб А. Управление проектами: учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт, 2020. – 422 с.
- 7 Компанейцева Г.А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – Киров, 2016. – Т.17. – С. 363–368.
- 8 Борисов Н.С. Применение методов Agile в управлении проектами // Индустриальная экономика. – Вологда, 2021. – №1. – С.74-77.
- 9 Лукина А.О. Управление проектами // Проблемы науки. – Иваново, 2019. – №1 (37). – С.5-10.
- 10 Ручкин А.В. Управление проектами: Основные определения и подходы / А.В. Ручкин, О.М. Трофимова // Вопросы управления. – Москва, 2017. – №3 (46). – С.121-129.
- 11 Radujković M. Project Management Success Factors / M.Radujković, M.Sjekavicab // Procedia Engineering.– București, 2017.– Vol. 196. – Pp. 607-615.
- 12 Еремин В.В. О применениях проектного подхода для совершенства стратегического планирования в Российской Федерации в 2022-2023 годах / В.В.Еремин, Н.В.Кузнецов, Т.К.Чернышева // Экономика. Налоги. Право. – Москва, 2022. – №1. – С.105-114.
- 13 Сидорова Н.П. Применение проектного подхода в системе управления / Н.П. Сидорова, С.Н. Басова, Т.А. Торопова // Власть и управление

на Востоке России. – Хабаровск, 2019. – №4 (89). – С.91-100.

14 Мирошниченко И.В. Проектное управление в государственном секторе: зарубежный опыт и российская практика / И.В. Мирошниченко, Л.А. Шпиро // Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. – Ижевск, 2019. – №3. – С.360-368.

15 Уткова М. А. Проектное управление в системе устойчивого развития экономики региона // Вестник Алтайской академии экономики и права. – Барнаул, 2019. – №. 2. – С. 162-169.

16 Кулагина Н.А. Особенности внедрения проектного управления в деятельность органов государственной власти в регионах России / Н.А.Кулагина, О.В. Михеенко, Н.Ю. Азаренко // Вестник Воронежского государственного университета. – Воронеж, 2019. – №4. – С.68-72.

17 Абрамкина С.Р. Использование проектного метода в государственном и муниципальном управлении: от декларирования к результативности / С. Р. Абрамкина, Л. Б. Владыкина, А. Н. Лукин // Социум и власть. – Челябинск, 2019. – №2 (76). – С.37-45.

18 Послание Президента Республики Казахстан «Стратегия «Казахстан-2050»: Новый политический курс состоявшегося государства» (Астана, 14 декабря 2012 года) // ИС Параграф. – URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=31305418](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31305418)

19 Указ Президента Республики Казахстан «Об Общенациональных приоритетах Республики Казахстан до 2025 года» от 26 февраля 2021 года № 520 // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000520>. Дата обращения: 28.04.2023 г.

20 Указ Президента Республики Казахстан «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан» от 15 февраля 2018 года № 636 (с изм. на 26.11.2022 г.) // ИС Параграф. – URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=38490966](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38490966). Дата обращения: 28.04.2023 г.

21 Постановление Правительства Республики Казахстан «О проекте Указа Президента Республики Казахстан «Об утверждении Плана территориального развития Республики Казахстан до 2025 года» от 13 сентября 2021 года № 634. // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000634>. Дата обращения: 28.04.2023 г.

22 Моисеев А.В. Технология проектного управления в системе государственного стратегического управления // Administrative Consulting. – Москва, 2021. – Т. 7. – № 4. – С. 38-43.

23 Ибятов Ф. М. Зарубежный опыт реализации проектов государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения и образования // Управление. – Москва, 2019. – №7 (1). – С. 35-39.

24 Государственно-частное партнерство (ГЧП) // МОГА. – 2023. – URL:

<https://www.icao.int/sustainability/pages/im-ppp.aspx>. Дата обращения: 28.04.2023 г.

25 Мещерякова Ж.В. Оценка эффективности реализации национальных проектов на основе статистических данных // В сб.: Статистика в стратегическом развитии России. – Иркутск, 2020. – С. 371-375.

26 Султанов Г.С. О реализации национальных проектов республики Дагестан в 2019-2020 гг. / Г.С. Султанов, З.М. Алхасов, Э.А. Султанова // Индустриальная экономика. – Москва, 2021. – №3. – С.237-242.

27 Борисов С.А., Соменкова Н.С. Повышение эффективности реализации приоритетных национальных проектов на основе мониторинга как инструмент экономической безопасности государства / С.А. Борисов, Н.С. Соменкова // Экономическая безопасность. – Москва, 2023. – № 2. – URL: <https://1economic.ru/lib/117684>. Дата обращения: 30.04.2023 г.

28 Келеш Ю.В. Направления совершенствования проектного управления / Ю. В. Келеш, Е. А. Бессонова // Вопросы региональной экономики. – Королев, 2019. – №1. – С. 59-63.

29 Маршова Т. Н. О критериях качества государственных проектов / Т. Н. Маршова, И. А. Кириченко // Вопросы государственного и муниципального управления. – Москва, 2022. – №4. – С.61-96.

30 Маршова Т.Н. Уровень удовлетворенности бенефициаров как инструмент оценки национальных проектов // Вестник МГПУ. – Москва, 2022. – №4. – С. 89-105.

31 Письмо Аппарата Правительства РФ от 16.02.2022 г. № П6-10797 О направлении актуализированных методических рекомендаций по определению уровня достижения национальных проектов (программ) и федеральных проектов, включая рекомендации по определению уровня достижения региональных проектов // ИС Гарант. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403593270/>. Дата обращения: 30.04.2023 г.

32 Постановление Правительства Республики Казахстан «Об утверждении национального проекта «Качественное и доступное здравоохранение для каждого гражданина «Здоровая нация» от 12.10.2021 г. № 725 // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000725>. Дата обращения: 30.04.2023 г.

33 Атамась Е.В. Проектное управление в органах власти: зарубежный опыт // РППЭ. – Махачкала, 2020. – №12 (122). – С.97-103.

34 Распоряжение Министерства экономического развития РФ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ // ИС Гарант. – URL: [www.garant.ru](http://www.garant.ru). Дата обращения: 28.04.2023 г.

35 Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении плана первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве РФ на 2016 и 2017 гг.» от 15 октября 2016 г. № 2165-р (утратило

силу) // ИС Гарант. – URL: [www.garant.ru](http://www.garant.ru). Дата обращения: 28.04.2023 г.

36 Постановление Правительства РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 31 октября 2018 года № 1288 (в ред. от 01.03.2023) // ИС Гарант. – URL: [www.garant.ru](http://www.garant.ru). Дата обращения: 28.04.2023 г.

37 Указ Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 7 мая 2018 г. № 204 (в ред. от 21.07.2020) // ИС Гарант. – URL: [www.garant.ru](http://www.garant.ru). Дата обращения: 28.04.2023 г.

38 Бутрин Д. Нацпроекты признаны несущей конструкцией // Коммерсантъ. – Москва, 2022. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5381038>. Дата обращения: 28.04.2023 г.

39 Закон Литовской Республики о стратегическом управлении №XIII-3096 от 25.06.2020 // Сейм Литовской Республики. – URL: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/90386d20bab711ea9a12d0dada3ca61b>. Дата обращения: 28.04.2023 г.

40 Стандарт управления проектами Правительства Литовской Республики от 28.09.2017 г. (ред. от 14.10.2020 г.) // Канцелярия Правительства Литовской Республики. – URL: <https://lrvk.lrv.lt/uploads/lrvk/documents/files/Projekt%C5%B3%20valdymo%20standartas.pdf>. Дата обращения: 28.04.2023 г.

41 Национальные проекты // Литовский инновационный центр. – URL: <https://lic.lt/projektai/nacionaliniai/>. Дата обращения: 28.04.2023 г.

42 Annual Report on Major Projects 2021-22 // Reporting to Cabinet Office and HM Treasury. – URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1092181/IPA\\_AR2022.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1092181/IPA_AR2022.pdf). Дата обращения: 28.04.2023 г.

43 Vision 2030 // Правительство Саудовской Аравии. – URL: <https://www.vision2030.gov.sa/>. Дата обращения: 28.04.2023 г.

44 Made in China 2025 // Institute for Security & Development Policy. – URL: <https://isd.eu/content/uploads/2018/06/Made-in-China-Backgrounder.pdf>. Дата обращения: 28.04.2023 г.

45 Атомная энергетика во Франции // World Nuclear Association. – URL: <https://world-nuclear.org/information-library/country-profiles/countries-a-f/france.aspx>. Дата обращения: 28.04.2023 г.

46 Комаров В.М. Национальные проекты в России и зарубежных странах: методики и рекомендации: препринт / В.М. Комаров, В.В. Акимова, Н.А. Москвитина, А.А. Волошинская // РАНХиГС при Президенте России. – Москва, 2020. – URL: <https://ideas.repec.org/p/rnp/wpaper/s21159.html>. Дата обращения: 28.04.2023 г.

47 Постановление Правительства РК «Об утверждении пилотного национального проекта «Модернизация сельского здравоохранения» от 30 ноября 2022 года № 962 (с изм. от 23.09.2023) // Адилет. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000962>. Дата обращения: 15.01.2024 г.

48 Постановление Правительства РК «Об утверждении пилотного национального проекта в области образования «Комфортная школа» от 30 ноября 2022 года № 963 (с изм. от 31.10.2023) // Адилет. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000963>. Дата обращения: 14.01.2024 г.

49 Казахстанцам обещают чистую воду к 2025 году и повсеместный интернет в 2027-м // Orda. 2023. URL: <https://orda.kz/kazahstanczam-obeshhayut-chistuyu-vodu-k-2025-godu-i-povsemestnyj-internet-v-2027-om/>. Дата обращения 15.01.2024.

50 Постановление Правительства РК «Об утверждении национального проекта в области связи «Доступный Интернет» от 27 октября 2023 года № 949 // Адилет. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000949>. Дата обращения 15.01.2024.

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

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

53 Краткое заключение к отчету Правительства РК об исполнении республиканского бюджета за 2022 год // Официальный сайт Правительства РК. – 2023. – URL: [https://www.gov.kz/uploads/2023/5/18/f1f30399b1cf29f090a2a7a396645d20\\_origina1.452477.pdf](https://www.gov.kz/uploads/2023/5/18/f1f30399b1cf29f090a2a7a396645d20_origina1.452477.pdf). Дата обращения: 15.01.2024 г.

54 Ахметов Ә., Евниев А., Әбіл Е., Жұмағали М. Улучшая благосостояние граждан и эффективность государственного аппарата: казахстанский опыт внедрения проектного менеджмента. – Астана: IPMA, 2023. – 38 с.

55 Национальный проект «Ұлттық рухани жаңғыру» утратит силу // Zakon KZ. – 2023. – URL: <https://www.zakon.kz/pravo/6401778-natsionalnyu-proekt-ltty-rukhani-zhayru-utratit-silu.html>. Дата обращения: 15.01.2024 г.

56 Постановление Правительства РК «О признании утратившими силу некоторых решений Правительства Республики Казахстан» от 22 сентября 2023 года № 828 // URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000828>. Дата обращения: 15.01.2024 г.

57 Шварцкопф, И. Адаптация и комплексное внедрение проектного управления в систему стратегического планирования, государственные органы и организации. – Астана: Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК, 2023. – 30 с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

### Основные характеристики (финансирование, мероприятия, исполнители) утвержденных в 2021 г. национальных проектов Республики Казахстан

Национальный проект, исполнители	Финансирование	Мероприятия в рамках проекта
<p>Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев</p> <p>Руководитель – Министр национальной экономики РК                      Куратор – Первый заместитель Премьер-Министра РК;                      Ответственные: МНЭ РК, МИИР РК, МЭ РК, МТИ РК, МЭГПР РК, акиматы областей и гг. Нур-Султана Алматы и Шымкента</p>	<p>15,9 трлн тг, в т.ч.:                      0,4 трлн. тг – республиканский бюджет                      15,5 трлн. тг. – внебюджетные средства</p>	<p>Развитие лизинга для развития производства: продукции машиностроения, автобусов; чугунного литья; лизинг оборудования и строительство заводов по производству: передач и мостов грузовой техники (Костанайская область), шин (Карагандинская область), полипропилена, полиэтилентерефталата, МТБЭ, метанола, полиэтилена, бутадиена, газоперерабатывающего завода на базе сырья месторождения Кашган, газооперационной установке на месторождении Тенгиз, строительство инфраструктуры 3 СЭЗ и 1 ИЗ, привлечение иностранных инвесторов в несырьевые сектора, разработка технологий комплексной переработки полиметаллов, создание нефтегазохимического кластера, рост производства нефтехимической продукции, развитие геологоразведки, модернизация энергокомплекса, замена генераторов и строительство новых генерирующих мощностей на ТЭЦ и ГЭС (12), реконструкция кабельных сетей в городах, строительство новых ПГУ и транзитных сетей, реализация проекта ВИЭ (1ГВт), развитие поддержки несырьевого экспорта, развитие поддержки испытательных лабораторий, развитие новых систем аккредитации (для развития инноваций).</p>
<p>Сильные регионы – драйвер развития страны</p> <p>Руководитель – министр национальной экономики РК;                      Куратор – заместитель Премьер-Министра РК                      Участники: МНЭ РК, МИИР РК, МФ РК, МСХ РК, МИОР РК, МЭГПР РК, МТСЗН РК, акиматы областей, гг. Нур-Султана, Алматы и Шымкента, ряд акционерных компаний (в т.ч. с государственным участием, в т.ч. АО "ФНБ "Самрук-Казына")</p>	<p>7,6 трлн тенге, в т.ч.:                      4,0 трлн тг – республиканский бюджет;                      0,8 трлн тг – местные бюджеты                      2,8 трлн тг – внебюджетные средства</p>	<p>Обустройство окраин крупных городов дорогами и инженерными сетями, социальными объектами, развитие инженерной и транспортной инфраструктуры в малых городах, реализация инвестиционных проектов в моногородах, модернизация опорных и спутниковых сёл, содействие приобретения жилья специалистам в социально-значимых сферах и госслужащим в сёлах, содействие переселению Юг-Север, развитие системы переселения кандасов, строительство и реконструкция систем водоснабжения и водоотведения в городах и сёлах, очистки воды в селах, систем очистки сточных вод, реконструкция очистных сооружений, развитие системы ливневых канализаций в Астане и Алматы, обеспечение приборами учета тепла и воды населения, создание рабочих мест в ЖКХ, в т.ч. в селах, развитие жилищного строительства в сёлах, реконструкция старых кварталов и снос аварийного жилья в городах, завершение постройки проблемных жилых домов, развитие строительства социального жилья, развитие дорожного строительства и ремонта (в т.ч. дорог, соединяющих области, ведущих за рубеж), развитие и реконструкция аэропортов, взлетно-посадочных полос, аэродромов, малой авиации; приобретение новых вагонов и замена изношенных; снижение износа технического флота; ремонт судоходных шлюзов.</p>
<p>Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций</p>	<p>2,3 трлн тенге, в т.ч.:                      1,4 трлн тг – республиканский бюджет;                      0,1 трлн тг- местные бюджеты;</p>	<p>Улучшение процессов и развитие предоставления госуслуг, создание цифрового профиля гражданина, разработка цифровой платформы биометрии, оцифровка национального архива, внедрение цифровой социальной карты семьи и цифрового социального кошелька, создание цифрового фронт-офиса, видео-ЦОН, переход</p>

Национальный проект, исполнители	Финансирование	Мероприятия в рамках проекта
<p>Руководитель – Министр цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК</p> <p>Куратор – Премьер-Министр РК</p> <p>Участники: МЦРИЭКП РК, Национальный банк РК, МТИ РК, МИД РК, МИИР РК, МНЭ РК, МФ РК, МЮ РК, МЭ РК, МКС РК, Минздрав РК, МВД РК, МИОР РК, местные исполнительные органы, ряд коммерческих организаций (АО) и некоммерческих организаций</p>	<p>0,8 трлн тг – внебюджетные средства</p>	<p>на платформенную модель, развитие пунктов государственных услуг в почтовых пунктах, модернизация ЦОНов; развитие и содействие ИТ-разработки продуктов в РК, развитие экосистемы Астана Хаб, запуск ИТ-песочницы, стимулирование экспортного потенциала ИТ, создание единой инвестиционной платформы, создание программ и платформ для госсектора и крупного бизнеса на основе казахстанского ПО, развитие регулирования криптобирж и майнинга, внедрение национальной цифровой валюты, открытие 20 школ программирования и выделение ваучеров на обучение, шефство профильных университетов над региональными; автоматизация проектного управления, бюджетного планирования, законотворческого процесса, работы госслужащих, совершенствование процессов сбора статистики, внедрение интегрированных баз данных, внедрение цифровых систем администрирования в органах исполнительной и судебной власти с использованием ИИ, цифровизация в сфере физкультуры и спорта, культуры, санитарного надзора; развитие системы обратной связи с государством, петиций, тестирования госслужащих; разработка "умных городов", цифровизаций ЖКУ; создание профилей работников, цифровых трудовых договоров, электронной биржи труда; цифровизация в сфере здравоохранения: цифровые профили пациентов, централизация данных лабораторных исследований, телемедицина, автоматизация лекарственного обеспечения; цифровизация в образовании: цифровой портфель учебника, цифровые платформы обучения, развитие интернет в школах; развитие систем видеонаблюдения в городах, банков данных МВД, централизация данных УИС РК, единый реестр досудебных расследований, средств контроля за лицами на учете; развитие "цифровых фабрик", электронных каталогов товаров, цифровизации финансовых мер поддержки, предоставление инновационных грантов, поддержка венчурных фондов, создание фонда инвестирования с госучастием, развитие бизнес-инкубаторов; развитие экосистемы Индустрии 4.0 в рамках ИК "Парк инновационных технологий", развитие центров научных исследований, содействие исследованиям в ряде областей; создание группировки спутников среднего разрешения, развитие космического мониторинга, создание космического ракетного комплекса; развитие цифровизации в сфере кадастра, в сфере ТЭК, управления газопроводами, в сфере энергетики (управление потерями), сферы ЖКЖ, экологического мониторинга, сферы транспорта (платные дороги, транспортный контроль, база данных всего транспорта, создание системы безбумажного транзита и перевозок; развитие Интернет в городах и сёлах (установка, замена оборудования, субсидирование операторов), внедрение 5G, прокладка транскаспийской ВОЛС, гипермагистрالی Запад-Восток; развитие мероприятий по защите персональных данных; развитие стимулирования научных сотрудников, стажировки за рубежом, грантовое финансирование исследований, в т.ч. студентов и магистрантов; обновление лабораторий вузов, аудит государственных научных центров на предмет эффективности, рост числа казахстанских НИИ и</p>

Национальный проект, исполнители	Финансирование	Мероприятия в рамках проекта
		вузов в международных рейтингах; трансформация ведущих национальных университетов в исследовательские, развитие международного сотрудничества вузов в сфере исследований, развитие прикладных научных исследований;
<p>Зеленый Казахстан</p> <p>Руководитель – министр экологии, геологии и природных ресурсов РК</p> <p>Куратор – Заместитель Премьер-Министра РК</p> <p>Участники: МЭГПР, МОН, МИОР, МЗ, МЭ, МИИР, МИО, также ряд коммерческих организаций</p>	<p>1,4 трлн. тг., в т.ч.: 0,3 трлн тг – республиканский бюджет; 0,1 трлн тг – местные бюджеты; 1,0 трлн тг – внебюджетные средства</p>	<p>Снижение выбросов загрязняющих веществ в атмосферу (крупные предприятия, коммунальные и энергетические объекты); охват городов раздельным сбором отходов (приобретение контейнеров, строительство площадок, пропаганда сбора, создание комплекса сортировки и переработки, энергетической утилизации в Астане, Алматы, Шымкенте, Актобе, Усть-Каменогорске, Караганде); переработка шлаков феррохрома (Павлодарская обл.), утилизация отходов фосфогипса (Жамбыльская обл.), переработка гранулированного шлака (Жамбыльская обл.), рекультивация шлакоотвала (Жамбыльская обл.), строительство площадок для переработки строительных отходов, опасных медицинских отходов (Астана), строительство занавес со стороны автодорог (Павлодар), ртутный мониторинг (Павлодарская обл.), приток в оз. Балхаш, дноуглубление и очистка рек и каналов бассейна оз. Балхаш, строительство Кербулакской ГЭС, ремонт Баканского и Тасмурунского водозабора в Балхашском районе, капремонт водохранилища К-32 в источнике Каскеленка, увеличение объема Северного Аральского моря, очистка р. Сырдарья и восстановление дельты, очистка озер Копа, Боровое, Щучье, Шалкар; сокращение потерь воды при орошении, реконструкция 7,5 тыс. км оросительных каналов, цифровизация водоучета на 212 оросительных каналах, реконструкция 16 гидротехнических сооружений, строительство водовода на р.Угам (Туркестанская обл.), строительство 9 водохранилищ; повышение энергоэффективности (снижение удельного потребления энергии); увеличение численности ряда редких животных, зарыбление водоемов на конкурсной основе; посадка 2 млрд. деревьев, определение приживаемости лесных культур; развитие экологических курсов в системе образования, дополнительного обучения в этом направлении.</p>
<p>Национальный проект по развитию АПК РК</p> <p>Руководитель - Министр сельского хозяйства РК;</p> <p>Куратор - Заместитель Премьер-Министра РК;</p> <p>Участники: МФ РК, МОН РК, МИИР РК, МТИ РК, МНЭ РК, МЭГПР РК, МТСЗН РК, МЦРИАП РК, акиматы областей, городов Нур-Султана, Алматы и Шымкента, ряд коммерческих организаций</p>	<p>6,8 трлн. тг, в т.ч.: 1,7 трлн. тг. – республиканский бюджет; 1 трлн тг. – местные бюджеты; 4,1 трлн тг. – внебюджетные средства</p>	<p>Увеличение уставного капитала АО «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» с последующим увеличением уставного капитала АО «КазАгроФинанс» (для роста закупок техники и передачи в лизинг); субсидирование услуг: по подаче воды, семеноводства, удобрений, средств для защиты растений, развития животноводства, строительства молочно-товарных ферм; развитие аграрной науки и поддержки сельского хозяйства за счет научных методов; развитие контрактной системы по обеспечением продовольствием местного производства, субсидирование закупок молока, приоритетных культур; закладка новых садов, строительство объектов переработки мяса, производства мяса птицы, реализация проектов по рыбоводству, проектов по хранению картофеля и овощей; реализация экспортоориентированных перерабатывающих производств; проведение ветеринарных мероприятий, дооснащение ветеринарной службы, борьба с саранчовыми, развитие лабораторных исследований; субсидирование помощи фермерским и домашним</p>

Национальный проект, исполнители	Финансирование	Мероприятия в рамках проекта
		хозяйствам, кредитов, лизинга, страхования; создание экосистем переработки мяса, молока, фруктов, овощей, зерновых культур, сахара, масличных культур, рыбы; почвенные обследования, геоботанические обследования, развитие кадастровых работ и мониторинга земель.
<p>Ұлттық рухани жаңғыру</p> <p>Руководитель - Министр информации и общественного развития РК  Куратор - Заместитель Премьер-Министра РК  Участники: МИОР РК, МКС РК, МОН РК, МТСЗН РК, МЭГПР РК, МИИР РК, МИД РК, МНЭ РК, МЦРИАП РК, МТИ РК, МО РК, МВД РК, НПП «Атамекен» РК, АО «Отбасы банк», Акиматы областей, городов Нур-Султана, Алматы и Шымкента</p>	<p>0,119 трлн. тг, в т.ч. 0,110 трлн тг – республиканский бюджет;  0,009 трлн тг – местные бюджеты</p>	<p>Проведение культурных мероприятий «Ruh vision», реализация проектов в сфере культуры «Ulttyq tárbie», «Фронт-офис Birgemiz: áreket time», создание и обеспечение деятельности центра «Кемел болашақ», комплекс мер по обеспечению преемственности поколений и популяризации традиций народа Казахстана, комплекс мер по военно-патриотическому воспитанию молодежи, комплекс мер по профилактике интернет-зависимости и азартных игр среди молодежи и детей, проведение обучающих тренингов для специалистов по вопросам семьи, меры по совершенствованию деятельности кризисных центров, профилактике семейно-бытового насилия, комплекс мер по поддержке семей с детьми, находящихся в трудной жизненной ситуации, реализация проектов по консолидации казахстанской молодежи, проживающей и обучающейся за рубежом, иные мероприятия по работе с молодежью, перевод на казахский язык популярных мультипликационных и познавательных каналов, развитие культурного воспитания в школах, мероприятия по развитию чтения: республиканская акция «Бір ел – бір кітап», модификация информационной системы "Казахстанская национальная электронная библиотека", Учреждение специальной Президентской литературной премии для молодых казахстанских писателей и поэтов, привлечение меценатов в регионах в рамках специального проекта «Туған жер», изменение образовательных программ по подготовке учителей казахского языка и литературы, изменение учебных программ по казахскому языку и литературе, разработка новых учебников, меры по развитию изучения казахского языка, развитие правил написания по латинской графике, переход на латинографический алфавит в документообороте, социологические исследования по языковой политике; строительство и ремонт объектов культуры, создание визит-центров, реализация проектов с памятниками культуры, создание электронной платформы «esculture.kz», создание производства отечественного анимационного контента, развитие дубляжа фильмов и анимационных фильмов, реставрация и оцифровка фильмов, модернизация киностудии "Казахфильм", поддержка деятелей искусства и культуры; предоставление возможности перевода молодежи части пенсионных накоплений в "Отбасы банк" для накоплений для последующей покупки жилья, внедрение льготных ипотечных программ; развитие консультационной помощи для молодежи, охват молодежи стартап-проектами, Создание молодежного инфонавигатора и мобильного приложения Eljastary, вовлечение молодежи в волонтерскую деятельность, охват молодежи экологическими проектами, развитие спортплощадок и спортзалов и рост их доступности.</p>
<p>Национальный проект по развитию предпринимательства</p>	<p>8,4 трлн. тг, в т.ч.:</p>	<p>Формирование мастер-планов районов на основе опросов, обучение граждан основам предпринимательства в рамках проекта «Бастау Бизнес», Информационно-</p>

Национальный проект, исполнители	Финансирование	Мероприятия в рамках проекта
<p>Руководитель – министр национальной экономики РК Куратор – Первый заместитель Премьер-Министра РК</p> <p>Участники: МНЭ РК, МТИ РК, МТСЗН РК, МКС РК, МИИР РК, МВД РК, МФ РК, МЭ РК, МИД РК, КНБ РК, ряд коммерческих организаций</p>	<p>1,0 трлн. тг - республиканский бюджет; 0,1 трлн. тг - местные бюджеты; 7,3 трлн. тг. - внебюджетные средства</p>	<p>аналитическое сопровождение, Предоставление специализированных услуг/консультаций субъектам МСП, зарубежная стажировка предпринимателей, консультационные проекты в рамках соглашения с ЕБРР, проект «Молодежная практика для выпускников», проект «Социальные рабочие места для уязвимых групп» с целью охвата безработных, проект «Общественные работы», проект «Первое рабочее место», проект «Контракт поколений», проект «серебряный возраст» для трудоустройства лиц предпенсионного возраста, Совершенствование механизма организации субсидирования рабочих мест, Обучение безработных по запросу работодателей и на рабочем месте, онлайн-обучение востребованным навыкам; интеграция информационных систем госорганов с порталом «Правительство для бизнеса», финансовые меры поддержки для МСП, гранты на реализацию новых бизнес-идей, подведение недостающей инфраструктуры к объектам бизнеса, создание новых объектов МСП на селе; модернизация торговых объектов в стационарном формате, создание ОРЦ по распределению, торговле и хранению, создание/модернизация центров трансграничной торговли; субсидирование стоимости билета, включенного в туристский продукт, возмещение части расходов бизнеса по строительству объектов придорожного сервиса, субсидирование затрат по содержанию санитарно-гигиенических узлов; продвижение страны на международном туристском рынке, субсидирование затрат туроператоров на въездной туризм, субсидирование затрат на приобретение автотранспортных средств (8+ мест) для бизнеса в сфере туристской деятельности, возмещение затрат на реконструкцию объектов туристской деятельности, подготовка кадров для туризма, привлечение частных инвесторов на строительство и реконструкцию объектов туризма, льготное кредитование проектов в сфере туризма, возмещение части расходов на приобретение техники для горнолыжных курортов; развитие и модернизация Информационной системы «eQonaq», развитие цифровых платформ для туризма, развитие законодательства и правового регулирования в сфере туризма; развитие и совершенствование правил биржевой торговли; проведение секторального анализа для проведения приватизации, сокращение числа и доли государственных организаций в сфере экономики.</p>
<p>Качественное образование «Образованная нация»</p> <p>Руководитель - Министр образования и науки РК Куратор - Заместитель Премьер-Министра РК Участники: Министерство образования и науки РК, Минфинв РК, МНЭ РК, акиматы областей и</p>	<p>1,97 трлн тг., в т.ч.: 1,1 трлн тг. – республиканский бюджет; 0,87 трлн тг. – местные бюджеты</p>	<p>Размещение госзаказа на дошкольное воспитание и обучение детей 3-6 лет, совершенствование стандартов в сфере дошкольного обучения и воспитания; переход на 12-летнее школьное обучение по этапам; реализация проектов развития цифровых платформ в школьном обучении; размещение государственного заказа на дополнительное образование; ввод 1000 школ (в т.ч. 101 - по ГЧП); размещение государственного заказа в частных школах; обеспечение новых школ педагогическими кадрами; применение механизмов ГЧП по обучению, организации учебного процесса; развитие (пристройка) школ и создание рабочих мест; оснащение школ предметными кабинетами, модернизация школ в малых городах, районных центрах и селах; обеспечение безопасного доступа в учебные заведения, системы</p>

Национальный проект, исполнители	Финансирование	Мероприятия в рамках проекта
<p>городов Астаны, Алматы и Шымкента</p>		<p>мониторинга в учебных заведениях; создание комфортных условий для учащихся; размещение государственного заказа на психолого-педагогическую поддержку детей; госзаказ на подготовку кадров с ТиПО, оснащение производственных мастерских колледжей, создание центров компетенций на базе колледжей; создание центров академического превосходства на базе 20 конкурентоспособных вузов, создание 2 региональных ВУЗов по опыту Назарбаев Университета, обеспечение непрерывного образования по развитию навыков и компетенций, привлечение зарубежных экспертов из ведущих зарубежных вузов к преподавательской деятельности в РК, развитие дудипломных программ.</p>
<p>Качественное и доступное здравоохранение для каждого гражданина «Здоровая нация»</p> <p>Руководитель – Министр здравоохранения РК  Куратор – Заместитель Премьер-Министра РК  Участники: МЗ, МОН, МКС, МТСЗН, МИИР, МИОР, МЭГПР, МТИ, МИД, МНЭ, МФ, МВД, МЧС, МЦРИАП, МСХ, МИО</p>	<p>3,6 трлн тг, в т.ч.:  2,5 трлн тг – республиканский бюджет;  0,2 трлн тг – местные бюджеты  0,9 трлн тг – внебюджетные средства</p>	<p>Открытие фельдшерско-акушерских медицинских пунктов и врачебных амбулаторий в селах, создание передвижных медицинских комплексов; оснащение районных больниц томографами, рентген-аппаратами, иным оборудованием; организация межрайонных больниц (25), инвестиции в строительство 20 больниц и 2 научно-инновационных центров, в регионах - 20 объектов здравоохранения; повышение доступности дорогих медуслуг за счет внедрения ОСМС и увеличения квот; повышение в 2,5 раза средней зарплаты врачей к средней зарплате в экономике; повышение зарплаты среднего медицинского персонала; внедрение паспорта здоровья, системы наблюдения за беременными; выделение квот на ЭКО; открытие республиканских и региональных центров ранней диагностики для обследования детей и беременных, внедрение современных программ пренатальной диагностики; открытие 8 детских реабилитационных центров и 2 центров раннего вмешательства в регионах; подготовка врачей в ведущих мировых центрах; увеличение количества образовательных грантов резидентуры, иных образовательных грантов для врачей узких специальностей; оснащение высокотехнологическим оборудованием лабораторий санитарно-эпидемиологической экспертизы, строительство и реконструкция аварийных зданий лабораторий, развитие и оснащение лабораторных исследований; создание лабораторий/центров для проведения доклинических исследований и обучение кадров для них; создание лабораторий/центров для проведения лабораторных и технических испытаний медицинских изделий и обучение кадров для них; Создание научно-исследовательских центров и фармацевтических кластеров; внедрение отечественных и зарубежных технологий на производство наукоемких и инновационных лекарственных средств и медизделий, привлечение транснациональных компаний из числа ведущих мировых фармацевтических производителей; строительство Центра и лабораторий лекарственных средств и медицинских изделий в Астане, формирование пула инвестиционных предложений для привлечения иностранных инвестиций в фармацевтическую отрасль; автоматизация закупа лекарственных средств; проведение исследования по определению распространенности факторов риска неинфекционных заболеваний по методике ВОЗ; реализация информационных проектов по пропаганде здорового образа жизни, информации о необходимости</p>

Национальный проект, исполнители	Финансирование	Мероприятия в рамках проекта
		прохождения медицинских осмотров, создание электронной платформы Е-ЗОЖ для продвижения новых принципов здорового образа жизни; поэтапное повышение акцизов на табачные изделия, на сахаросодержащие напитки; открытие спортивных секций, введение должности инструктора по спорту в каждом сельском округе, увеличение числа детско-юношеских и подростковых спортивных клубов, и секций, рост числа спортивных сооружений для населения.
Примечание – составлено автором на основе данных по национальным проектам [1]		

## Приложение 2

### Интервью Заместителя директора департамента стратегического планирования Агентства по стратегическому планированию и реформам РК Дании Кабдулловны Жумабековой

#### 1. Опишите пожалуйста механизм планирования национальных проектов: этапы, какие данные используются, и кто участвует в данном процессе?

При разработке нацпроектов необходимо руководствоваться нормами СГП (ППРК 790) и совместного приказа МНЭ и АСПР «Методика по разработке национальных проектов». В соответствии с вышеуказанным приказом процесс разработки начинается с инициирования разработки национального проекта уполномоченным органом соответствующей сферы/отрасли один раз в год, за исключением случаев получения прямых поручений на разработку от Президента Республики Казахстан.

*Государственный орган, иницирующий разработку национального проекта, ежегодно, до 1 февраля вносит соответствующее предложение с пояснительной запиской к нему в уполномоченные органы по стратегическому, государственному и бюджетному планированию. Иницируемое предложение государственного органа формируется с учетом необходимости решения задач, поставленных в вышестоящих документах Системы государственного планирования и/или концепций развития сферы/отрасли, обеспечения конечного решения в ограниченные сроки конкретного важного вопроса развития сферы/отрасли.* После положительного одобрения предложения по разработке национального проекта, полученного на заседании Высшего совета, государственный орган, иницирующий разработку национального проекта, приступает к его разработке. Процесс разработки национального проекта проводится с учетом норм главы 3 вышеуказанной Методики

#### 2. Какие проблемы возникают при реализации национальных проектов?

С учетом проведенного мониторинга хода реализации национальных проектов за 2021 год основными проблемами являются:

- недофинансирование из республиканского и местного бюджета
- низкий уровень привлечения инвестиций
- слабая межотраслевая координация
- низкий уровень проектного управления
- громоздкость самих нацпроектов (отсутствие приоритета)

#### 3. Как именно проводится мониторинг реализации национальных проектов, какая информация и откуда анализируется, и сопоставляется с целевыми показателями?

Анализ и подготовка заключений о ходе реализации нацпроектов проводится на основании отчетов ЦГО. Нормы кто, как это осуществляет, есть в совместном приказе

#### 4. Где можно ознакомиться с результатов мониторинга реализации национальных проектов (ссылки на сайты, либо есть ли документы, в которых можно посмотреть результаты реализации)?

В заключении в АП

#### 5. Планируется ли изменение утвержденных национальных проектов в перспективе (какие могут быть объединены, либо выделены новые и почему)?

На сегодня есть решение о четырех новых пилотных нацпроектов, два из которых уже утверждены, два в разработке. По 10 нацпроектам есть поручение об их интеграции в другие документы СГП.

## Приложение 3

### Интервью заместителя директора департамента политики проектного управления МЦРИАП РК, представитель Национального проектного офиса РК – Кузгановой Салтанат Диасовны

**1. Опишите пожалуйста механизм планирования национальных проектов: этапы, какие данные используются, и кто участвует в данном процессе?**

На этот вопрос отвечу на примере конкретного нацпроекта Жасыл Казахстан. Изначально готовится концепция нацпроекта, проведены обсуждения с общественностью (через встречи, через общественный совет и т.д.). Была подготовлена 1-версия концепции НП, презентована нац. проектному офису, МНЭ, АСПИР и другим стейкхолдерам. Стейкхолдеры дали предложения по архитектуре, показателям и по конкретным проектам по проектному подходу. КРІ = конкретный проект или группа проектов. Исполняется проект – значит реализуется КРІ, если не выполняется, то готовится карта инициатив для выполнения КРІ, с учетом бюджетных требований. КРІ = самое важное! Нужно учитывать мнения всех стейкхолдеров.

**2. Какие проблемы возникают при реализации национальных проектов?**

Нужно признать, что 1-й список из 10 НП не достиг всех целей, которые изначально прописывались. Он, конечно, заменил госпрограммы, но здесь указаны конкретные КРІ. Однако он охватывал многие направления. Например, НП «Сильные регионы» - дороги, порты, ЖКХ, села, инфраструктура и т.д. А новые узкие 4 нацпроекта под девизом «Здесь и сейчас», ведь население требует быстрых побед. Например, комфортная школа = конкретные показатели, количество школ, например.

**3. Как именно проводится мониторинг реализации национальных проектов, какая информация и откуда анализируется, и сопоставляется с целевыми показателями? -**

**4. Где можно ознакомиться с результатов мониторинга реализации национальных проектов (ссылки на сайты, либо есть ли документы, в которых можно посмотреть результаты реализации)?** Информация по реализации НП размещается в рамках системы Smart-дата Укимет по итогам проводимого мониторинга. Проводимая работа и предварительные итоги. Граждане могут ознакомиться с итогами реализации конкретных НП на сайтах, закрепленных ГО.

**5. Планируется ли изменение утвержденных национальных проектов в перспективе (какие могут быть объединены, либо выделены новые и почему)?** НП из изначально 10-и переходят более узкие и конкретные НП. Например, комфортная школа направлена на увеличение количества школ, сельское здравоохранение направлена на увеличение количества амбулаторий в сельской местности.

**6. Насколько удобнее планирование с использованием национальных проектов по сравнению с планированием в рамках государственных программ?** НП - количественный показатель с конкретными показателями, Smart-цели, достигаемые, с конкретными сроками и ответственными. Нац. проектный офис разбил показатели на уровень ЦГО и МИО, у каждого уровня свои задачи и цели. Была проведена декомпозиция показателей. КРІ = пути решения, жизненный цикл проекта должен быть конкретно отражен. При изучении работы госаппарата по реализации НП было выявлено, что официальные письма и переписка не дают конкретного результата. После перехода на проектное управление появилась конкретика, была проведена декомпозиция, по каждому НП, по каждому КРІ была подготовлена методика реализации и оценки. Алгоритм мониторинга: По НП готовится и утверждается пошаговый план график, утверждаются КРІ, формируется проект или группа проектов, каждый КРІ конкретно под наблюдением. Например, при реализации НП «Жасыл Казахстан», за который ответственно Министерство экологии, по направлению утилизации навоза или помета должно быть ответственно МСХ (согласно закону о ветеринарии). Но в данном НП МСХ вообще никак не задействован по документам. Прошло несколько рабочих совещаний, отработали с МСХ и Минэкологии и включили МСХ ответственным за это направление.

## Приложение 4

### Интервью руководителя управления внутренней миграции Комитета по миграции Министерства труда и социальной защиты населения РК – Жандарбека Акылбекулы

#### **1. Опишите пожалуйста механизм планирования национальных проектов: этапы, какие данные используются, и кто участвует в данном процессе?**

Орган, ответственный за разработку национальных проектов Министерство национальной экономики Республики Казахстан.

В настоящее время 10 национальных проектов в стране утверждены 12 октября 2021 года.

В рамках данных национальных проектов государственные органы осуществляют деятельность в рамках своей компетенции.

В рамках национального проекта «Сильные регионы – драйвер развития страны» за Министерством труда и социальной защиты населения Республики Казахстан закреплены 2 показателя (количество переселенцев в рамках Межрегиональной трудовой мобильности (юг-север) и количество переселенцев (соотечественников), переселившихся в Республику Казахстан").

В ходе разработки данных показателей Комитет по миграции в пределах своей компетенции проработал с Министерством национальной экономики РК, с предоставлением своих рекомендаций.

#### **2. Какие проблемы возникают при реализации национальных проектов?**

Показатели национального проекта (с юга на север и количество Кандасов) должны быть выполнены в период с 2021 по 2025 годы.

Однако при реализации показателей государственными органами сталкиваются с несколькими основными препятствиями.

Во-первых, данные 2 показателя могут быть изменены в течение года в зависимости от потребностей в межрегиональном разрезе, в связи с чем возникает риск фактического невыполнения планового показателя.

Во-вторых, поскольку исполнение показателей напрямую относится к республиканскому бюджету, велика вероятность того, что плановые показатели в ходе исполнения окажутся недостаточными или избыточными. В этой связи, в течение года неоднократно приводит к корректировке или уточнению республиканского бюджета.

В-третьих, существует риск того, что утвержденный показатель до 2025 года потеряет актуальность с каждым годом.

#### **3. Как именно проводится мониторинг реализации национальных проектов, какая информация и откуда анализируется, и сопоставляется с целевыми показателями?**

Стоит отметить, что показатели утверждаются на основании данных местных исполнительных органов.

1) по количеству переселенцев (юг-север) в рамках Межрегиональной трудовой мобильности ежемесячно проводится мониторинг Комитетом по миграции в соответствии со сведениями местных исполнительных органов. Кроме того, данные сведения отражаются в информационной системе «рынок труда». В конце года исполнение данного показателя анализируется в соответствии с планом национального проекта и передается информация в Министерство национальной экономики РК.

Так, на 1 сентября 2023 года с юга в северные регионы переселено 6,6 тыс. человек или 76% от годового плана.

2) ежемесячно компетентным органом проводится мониторинг информации по показателю «количество соотечественников (Кандасов), переселившихся в Республику Казахстан». Информация поступает из информационной системы «Кандас». Годовой мониторинг осуществляется в порядке, аналогичном первому показателю.

По состоянию на 1 сентября 2023 года в нашу страну вернулось более 16 тысяч наших соотечественников.

**4. Где можно ознакомиться с результатов мониторинга реализации национальных проектов (ссылки на сайты, либо есть ли документы, в которых можно посмотреть результаты реализации)?**

Информацию об исполнении данных показателей можно посмотреть на официальном сайте Комитета по миграции Министерства труда и социальной защиты населения Республики Казахстан (<https://www.gov.kz/memleket/entities/kqon/documents/details/517493?lang=ru>).

**5. Планируется ли изменение утвержденных национальных проектов в перспективе (какие могут быть объединены, либо выделены новые и почему)?**

Комитетом по миграции Министерства труда и социальной защиты населения Республики Казахстан в ближайшее время не планируется внесение изменений в показатели национального проекта.

Однако Министерством национальной экономики РК разработан проект постановления об отмене национальных проектов. В настоящее время находится на согласовании с заинтересованными государственными органами.

В то время, когда национальные проекты утратят силу, показатели государственных органов будут реализованы в рамках стратегических планов государственных органов.

**6. Насколько удобнее планирование с использованием национальных проектов по сравнению с планированием в рамках государственных программ?**

Так, выполнение данных показателей ранее осуществлялось в рамках государственной программы развития продуктивной занятости и массового предпринимательства на годы «Еңбек».

Стоит отметить, что миграционный механизм применялся в данной программе только как один из механизмов занятости безработных граждан.

В связи с этим, в 2021 году срок реализации программы истек, начиная с 2022 года, продолжался в рамках нацпроекта.

Однако в национальном проекте, рассматривая только как определенный показатель, оставшийся механизм регулирования в полной мере подчеркивался в правилах добровольного переселения.

## Приложение 5

### **Интервью Заместителя председателя правления Института экономических исследований РК, непосредственно занимающийся и изучением вопросов реализации национальных проектов в РК Бауыржана Муканова.**

**1. Опишите пожалуйста механизм планирования национальных проектов: этапы, какие данные используются, и кто участвует в данном процессе?**

Национальный проект планируется в отношении реализации проектов в соответствии со спецификой каждой отрасли экономики. В национальных проектах в рамках приоритетных направлений имеют место задачи и показатели, связанные с их реализацией. Обязуется осуществлять меры, касающиеся выполнения этих показателей. Во всей озвученной работе участвуют ответственный государственный орган, исполнители и ответственные работники.

**2. Какие проблемы возникают при реализации национальных проектов?**

Среди системных трудностей в реализации национального проекта-своевременная реализация. Потому что часто можно учесть несоответствие процедуры госзакупок и уровня полноценной подготовки проектов.

**3. Как именно проводится мониторинг реализации национальных проектов, какая информация и откуда анализируется, и сопоставляется с целевыми показателями?**

Проводится мониторинг со стороны государственного органа, разрабатывающего национальный проект. Как администратор национального проекта направил данные на какого бенефициара затем собирает. Обычно имеют место местные органы власти.

**4. Где можно ознакомиться с результатов мониторинга реализации национальных проектов (ссылки на сайты, либо есть ли документы, в которых можно посмотреть результаты реализации)?**

Процесс реализации национального проекта можно получить в соответствующих государственных органах или посмотреть на официальных сайтах в случае публикации.

**5. Планируется ли изменение утвержденных национальных проектов в перспективе (какие могут быть объединены, либо выделены новые и почему)?**

Вполне возможно, что в будущем национальные проекты претерпят изменения. Это связано с тем, что в случае расхождения между процессом реализации проектов и ожидаемыми результатами более вероятно, что будут предприняты меры по слиянию или аннулированию/корректировке.

**6. Насколько удобнее планирование с использованием национальных проектов по сравнению с планированием в рамках государственных программ?**

Между государственной программой и национальным проектом нет существенной разницы в процессе планирования.

## ФОРМА АНАЛИТИЧЕСКОЙ ЗАПИСКИ

Автор проекта (исследования): Күнтуов Нұрлан Жеткергенұлы.  
Научный руководитель: Әбіл Е.Қ., кандидат экономических наук

<b>Идея проекта (исследования)</b>	<i>Название:</i> Оценка эффективности реализации национальных проектов
<b>Проблемная ситуация (кейс)</b>	<p>В 2021 году в Республике Казахстан был провозглашен переход от программно-целевого к проектному управлению, были разработаны и утверждены национальные проекты (10) по основным направлениям стратегического развития страны со сроком реализации до 2025 года. Главным отличием от программно-целевого управления стала конкретизация целей, соответствие целей национальным стратегическим целям, распределение финансирования и целевых показателей в зависимости от выполняемых мероприятий и задач. Приняты методика формирования планов, мониторинга выполнения проектов. Но позже поднят был вопрос уточнения и конкретизации некоторых направлений работы, приняты в 2022 году новые национальные проекты более узкой направленности: «Доступный Интернет», «Комфортная школа» и «Сельское здравоохранение», а также рассматриваемый в качестве проекта НПА национальный проект «Питьевая вода». В то же время, основной перечень проектов имел проблемы с выполнением, оценкой, мониторингом, вследствие чего в октябре 2023 года было принято решение отменить эти проекты (принятые в 2021 году) и перейти к проектированию по более узким направлениям, перестроив полностью систему проектирования. Актуальный вопрос – каким образом будет выстроена система формирования национальных проектов, как будет производиться оценка и публичная отчетность по их исполнению.</p>
<b>Имеющиеся решения данной проблемы</b>	<p><i>Классификация существующих подходов</i></p> <p>Проектный подход – один из подходов, используемых в публичном управлении на опыте многих государств. Он предполагает для решения определенной проблемы, достижения стратегической цели разрабатывать проект, имеющий ограничения по времени, ресурсам, с декомпозицией работ (мероприятий), ответственных за реализацию (руководитель проекта – руководитель органа, реализующего проект по профилю деятельности). Проектный подход может заменить программно-целевой подход к управлению (когда формируются долгосрочные программы, много целей и целевых показателей) за счет большей конкретизации и меньших сроков реализации</p> <p><i>Преимущества:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• в рамках проектного подхода ставятся конкретные цели, количественно измеряемые и достижимые, которые непременно связываются с мероприятиями в рамках проекта;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• финансирование проекта напрямую связано с мероприятиями, которые приняты в его рамках для решения задач, которые требуется решить для достижения целей;</li> <li>• проводится постоянный мониторинг реализации проекта независимым проектным офисом, и степень достижения цели оценивается регулярно, оценка напрямую влияет на вознаграждение ответственных за реализацию проекта</li> </ul> <p><i>Недостатки:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• планирование национальных проектов, которое с 2021 году было внедрено в Казахстане, велось на длительный срок, слабо учитывались инфляционные факторы;</li> <li>• до настоящего времени низкий уровень компетенций и навыков госслужащих в части проектного управления;</li> <li>• отсутствие централизованной системы внедрения IT-решений в проектном менеджменте;</li> <li>• проблема достоверности и актуальности данных в ИСПУ РК;</li> <li>• слабое межотраслевое и межведомственное взаимодействие, в т.ч. руководителей госорганов при планировании и реализации проектов;</li> <li>• закрытость проектных офисов госорганов от общественности;</li> <li>• слабое развитие публичной отчетности по проектам, отсутствие взаимодействия проектных офисов госорганов с экспертным сообществом</li> </ul>
<p><b>Предлагаемое решение данной проблемы</b></p>	<p><i>Описание альтернативного подхода, порядок его осуществления</i></p> <p>Предлагается изменение и совершенствование системы проектного планирования и отчетности по национальным проектам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• создание «драйвера изменений» для реализации проектного подхода – центра компетенций проектного управления (Национальный проектный офис – НПО – был создан для этого в апреле 2023 года)</li> <li>• систематизация деятельности и взаимного сотрудничества проектных офисов государственных органов, развитие и совершенствование</li> <li>• универсализация использования единой информационной системы проектного управления;</li> <li>• развитие и расширение сотрудничества с экспертным сообществом при формировании проектов;</li> <li>• повышение проектных компетенций государственных служащих, развитие системы мотивации, развитие открытости проектных офисов и публичной отчетности перед гражданским обществом;</li> <li>• формирование трехуровневой системы стратегического планирования в Казахстане: управление портфелями: на уровне Администрации Президента и Правительства РК через реализацию Общенациональных приоритетов; управление программами: на уровне госорганов через реализацию документов Системы государственного</li> </ul>

	<p>планирования; управление проектами: на уровне проектных команд через их создание и организацию деятельности (проекты в рамках программ).</p> <p><i>Возможности</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• универсализация и улучшение качество планирования;</li> <li>• ускорение проведения мониторинга и более качественный мониторинг реализации;</li> <li>• сосредоточение только на приоритетных проектах по узким направлениям, которые будут детально проработаны, остальное – в рамках процессной деятельности в программах;</li> <li>• регулярное формирование доступной гражданам публичной отчетности по реализации проектов.</li> </ul> <p><i>Риски</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• с учетом сохраняющейся высокой инфляции необходимо учитывать при планировании изменения цен в будущем, иначе планы быстро могут терять актуальность;</li> <li>• отсутствие проектной структуры управления, когда реализация конкретного проекта не закрепляется за отдельным работником, а перекладывается на начальника функционального органа не способствует повышению эффективности реализации проекта;</li> <li>• формальные отношения государственных служащих, занимающихся планированием мероприятий, для чего необходимы дополнительные меры мотивации качественного планирования.</li> </ul>
<p><b>Ожидаемый результат</b></p>	<p><i>Способы измерения эффективности альтернативного подхода, оценки его реализации</i></p> <p>Эффективность предложенных мер возможно будет измерит на основе регулярной оценки исполнения поставленных планов по проектам (финансирования и выполнения мероприятий по плану и факту), регулярности мониторинга и скорости проведения мониторинга по периодам.</p> <p>Посредством реализации всех вышеперечисленных рекомендаций будет достигнут значительный прогресс в реализации применения проектного подхода в публичном управлении в Республике Казахстан, сочетание стратегического планирование, применения программно-целевого метода и проектного метода.</p>
<p><b>Литература</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Указ Президента Республики Казахстан «Об утверждении перечня национальных проектов» от 7 октября 2021 года № 670</li> <li>2. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Казахстан в новой реальности: время действий» (г. Нур-Султан, 1 сентября 2020 года)</li> <li>3. Совместный приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан и Председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан «О некоторых вопросах национальных проектов» от 11 августа 2021 года № 79 от 12 августа 2021 года №1</li> <li>4. Письмо Аппарата Правительства РФ от 16.02.2022 г. № Пб-10797 О направлении актуализированных методических</li> </ol>

	<p>рекомендаций по определению уровня достижения национальных проектов (программ) и федеральных проектов, включая рекомендации по определению уровня достижения региональных проектов</p> <ol style="list-style-type: none"><li>5. Постановление Правительства РК «Об утверждении пилотного национального проекта «Модернизация сельского здравоохранения» от 30 ноября 2022 года № 962 (с изм. от 23.09.2023)</li><li>6. Постановление Правительства РК «Об утверждении пилотного национального проекта в области образования «Комфортная школа» от 30 ноября 2022 года № 963 (с изм. от 31.10.2023)</li><li>7. Постановление Правительства РК «Об утверждении национального проекта в области связи «Доступный Интернет» от 27 октября 2023 года № 949</li><li>8. Постановление Правительства РК «О признании утратившими силу некоторых решений Правительства Республики Казахстан» от 22 сентября 2023 года № 828</li><li>9. Ахметов Ә., Евниев А., Әбіл Е., Жұмағали М. Улучшая благосостояние граждан и эффективность государственного аппарата: казахстанский опыт внедрения проектного менеджмента. – Астана: IPMA, 2023. – 38 с.</li><li>10. Шварцкопф, И. Адаптация и комплексное внедрение проектного управления в систему стратегического планирования, государственные органы и организации. – Астана: Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК, 2023. – 30 с.</li></ol>
--	---