

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ  
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

**Институт управления**

на правах рукописи

**Купжанов Алмас Утегенович**

**ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕСТНЫХ  
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ**

Образовательная программа «7М04107 – Региональное развитие»  
по направлению подготовки «7М041 Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание  
степени магистра бизнеса и управления

Научный руководитель \_\_\_\_\_ Джунусбекова Г.А., к.э.н., профессор

Проект допущен к защите: «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г.

Директор Института управления \_\_\_\_\_ Акижанов К.Б., PhD, профессор

**Нур-Султан, 2022**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ .....</b>	<b>3</b>
<b>ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....</b>	<b>4</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>6</b>
<b>ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>8</b>
<b>МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.....</b>	<b>13</b>
<b>АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ .....</b>	<b>14</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>50</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>54</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>60</b>

## Нормативные ссылки

В настоящем магистерском проекте использованы ссылки на следующие нормативные документы.

Указ Президента Республики Казахстан "Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан" - 15 февраля 2018 года № 636.

Указ Президента Республики Казахстан "Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года" - 26 февраля 2021 года № 522.

Кодекс Республики Казахстан. Административный процедурно-процессуальный кодекс: принят 29 июня 2020 года № 350-VI.

Закон Республики Казахстан. "О государственной службе" - 23 ноября 2015 года.

Постановление Правительства Республики Казахстан. О проекте Указа Президента Республики Казахстан "О Правилах разработки государственных программ в Республике Казахстан" - 21 января 2003 года N 65.

Постановление Правительства Республики Казахстан. "Об утверждении Системы государственного планирования" - 29 ноября 2017 года № 790.

Постановление Правительства Республики Казахстан. "Об утверждении Правил осуществления проектного управления" - 31 мая 2021 года № 358.

Стратегия "Казахстан-2050": новый политический курс состоявшегося государства - 14 декабря 2012 года.

Послание Президента Республики Казахстан народу Казахстана "Новый Казахстан в новом мире" - 28 февраля 2007 года.

Послание Президента страны народу Казахстана "Казахстан - 2030 Процветание, безопасность и улучшение благосостояния всех казахстанцев" - 11 октября 1997 года.

План нации – 100 конкретных шагов: Программа Президента Республики Казахстан от 20 мая 2015 года.

## Обозначения и сокращения

АО	–	Акционерное общество
АДГС	–	Агентство РК по делам государственной службы Республики Казахстан
АЗРК	–	Агентство по защите и развитию конкуренции Республики Казахстан
АПК	–	Администрация Президента Казахстана
ГО	–	Государственный орган
ГРЗ	–	Город республиканского значения
ГП	–	Генеральная прокуратура
ГЧП	–	Государственно-частное партнерство
ДПУ	–	Департамента проектного управления Министерства национальной экономики Республики Казахстан
КНБ	–	Комитет национальной безопасности
КПМ	–	Канцелярия Премьер-Министра Республики Казахстан
МВД	–	Министерство внутренних дел
МИО	–	Местный исполнительный орган Республики Казахстан
МНЭ	–	Министерство национальной экономики
МЮ	–	Министерство юстиции
НАК	–	Национальная атомная компания
НАПУ	–	Национальное агентство проектного управления при Президенте Республики Узбекистан
НК	–	Национальная компания
НПО	–	Национальный проектный офис
НП	–	Национальный проект
НСПУ	–	Концепции Национальной системы проектного управления
ИСПУ	–	Информационная система проектного управления
ИСУП	–	Информационная система управления проектами
ОАЭ	–	Объединенные арабские эмираты
ПО	–	Проектный офис
РАНХиГС	–	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
РФ	–	Российская федерация
ЦГО	–	Центральный государственный орган Республики Казахстан
ЦПУ	–	Центр проектного управления Канцелярии Премьер-Министра Республики Казахстан
ЦЭИР	–	Центра экономических исследований и реформ при Администрации Президента Республики Узбекистан
IPA	–	Infrastructure and Projects Authority. Управление инфраструктуры и крупных проектов Великобритании
ISO	–	International organization for standardization. Международная организация по стандартизации.
KPI	–	Key performance indicators. Ключевые показатели

- эффективности.
- МРМО – Major Projects Management Office. Офис управления крупными проектами
  - PMI – Project Management Institute проектами) (Институт управления проектами)
  - PMMM – Project Management Maturity Model (Модели развития управления проектами)
  - PMP – Project Management Professional (Профессионал управления проектами)
  - PRINCE2 – Projects IN Controlled Environments (Проекты в управляемой окружающей среде).
  - UNDP – United Nations Development Programme. Программа развития Организации Объединенных Наций.

## Введение

### **Актуальность темы исследования.**

Реформирование системы государственного управления Республики Казахстан относится к числу наиболее актуальных вопросов экономики. В Стратегии «Казахстан - 2050» Президент Республики Казахстан обратил внимание на то, что при совершенствовании управленческого ресурса необходимо внедрять современные институты менеджмента и принципы корпоративного управления в государственном секторе [1]. В рамках реализации стратегии был принят «Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года» (далее – План развития), где впервые в нашей стране был обозначен институт проектного управления как инструмент межведомственного взаимодействия и оперативного решения проблем между государственными органами и бизнесом.

На сегодняшний день, в нашей стране практика применения проектного управления связана с реализацией национальных проектов (государственных программ). Так, в соответствии с Планом развития были определены 10 групп реализаций общенациональных приоритетов.

В целях автоматизации первичной аналитики, подготовке прогнозов и сценариев развития, мониторинга и выявления рисков срыва достижения страновых целевых показателей, а также для реинжиниринга процессов государственных органов и перевода их в цифровой формат, создан Офис цифрового Правительства [2], который включает в себя Национальный аналитический центр мониторинга реформ [3], Центр цифровой трансформации и Офис по мониторингу реализации национальных проектов.

С 2021 года, в каждом центральном государственном и местном исполнительном органе началось формирование проектных офисов. По состоянию на 01.12.2021 года проектные офисы созданы акиматами 17 регионов, во всех 18 министерствах, в 4 Агентствах (АПК, АЗРК, АДГС), Генеральной прокуратуре, Верховном суде и в Администрации Президента по направлению «Слышащее государство» [44].

Данный факт определяет исключительную важность правильного выстраивания эффективной системы государственного управления проектами.

В этой связи, анализ и разработка рекомендаций по повышению эффективности управления проектами МИО с применением проектного подхода является актуальной научной и практической задачей.

**Целью магистерского проекта** на основе выявленных проблем по применению проектного подхода в государственном управлении дать практические рекомендации по его успешной реализации в деятельности центральных и местных исполнительных органов.

Для достижения цели магистерского проекта ставятся следующие

#### **Задачи:**

- рассмотреть особенности стандартизации управления проектами;

- изучить опыт применения проектного метода в государственном управлении зарубежных стран;
- изучить процесс внедрения проектного управления в деятельность государственных органов Республики Казахстан;
- провести анализ применения проектного подхода в государственном управлении в Республике Казахстан;
- выработать рекомендации по созданию Проектного офиса в МИО.

**Объектом исследования** является деятельность центральных и местных исполнительных органов связанных с проектным управлением.

**Предметом исследования** выступают общественные отношения, возникающие в процессе применения проектного подхода в центральных и местных исполнительных органах.

**Гипотеза** – проектное управление является эффективным инструментом реализаций государственных инициатив.

**Практическая значимость** результатов исследования состоит в том, что в проекте содержатся конкретные рекомендации по совершенствованию проектного подхода в государственном управлении в Республике Казахстан, которые в дальнейшем могут применяться в деятельности государственных органов страны.

**Статья** в рамках исследования опубликована в международном научном журнале «Молодой ученый» №11 (406), март 2022 г. «Внедрение проектного управления в систему государственных органов Республики Казахстан».

## Обзор литературы

Проектное управление является сравнительно новой областью науки. Свое развитие оно берет с середины пятидесятих годов XX-века. В Большом экономическом словаре под редакцией Азрилияна А.Н.[4] *проект* трактуется в нескольких значениях:

- 1) ограниченное во времени и относительно сложное задание (типа возведения здания «под ключ», разработки новой продукции или технологии и т.п.);
- 2) совокупность расчетов, чертежей и других документов для создания сооружения или изделия;
- 3) совокупность действий, исполнителей и средств по выработке определенных целей и их достижению.

Так, в работе Шапиро В.Д. и др. «Управление проектами» понятие «проект» определяется как «... система сформулированных в его рамках целей, создаваемых или модернизируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению»[5].

Российский ученый Золотогоров В.Г. [6] трактует проект следующим образом: «*Проект*—это технические материалы (чертежи, расчеты, макеты вновь созданных зданий, сооружений, машин, приборов ит.п.), предварительный текст какого-либо документа (плана, договора), план, замысел. Понятие «проект» может включать в себя замысел (проблему), средства его реализации (решение проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты».

Американские ученые Грей К. и Ларсон Э. считают, что «*проект* – это комплексное, неповторяющееся, одномоментное мероприятие, ограниченное по времени, бюджету, ресурсам, а также четкими указаниями по выполнению, разработанными под потребности заказчика»[7].

Отечественные исследователи Оспанов М.Т., Мухамбетов Т.И. описывают проект и инвестиционный проект следующим образом: «По существу *проект* означает, форму оформления инвестиционного плана ... Инвестиционный проект ... выступает организационно-экономическим планом действий инвестора-заемщика и финансово-экономическим обоснованием его эффективности» [9].

В целом, необходимо отметить низкую степень изученности темы исследования. Отечественных научных исследований в области управления проектами по-прежнему мало. Среди работ отечественных ученых, занимающихся теоретическими и практическими вопросами проектного управления можно отметить труды Цехового А.Ф., Казиева Р.К., Тулембаева А.Н., Шильдибекова Е.Ж. и др. При этом необходимо отметить исследовательскую работу АГУ, проведенную в 2020 году, целью которой определение эффективных нормативных правовых, методических и

организационных мер, направленных на повышение качества организации труда и менеджмента в госорганах, в рамках которой были даны предложения по переходу на сетевую модель деятельности государственных органов.

Исследованию проблем эффективного использования проектного управления посвящены труды: Мухтаровой К.С., Тулембаева А.Н., Есенгельдина Б.С., Есенгельдиной А.С., Катышева Д.М., Затолокина В.И., Тулекбаева Е.Т., Ойнарова А.Р., Тайжановой Ж.А., Кармазиной Л.И., Болатжанулы Т.

### **Технологии и инструменты современного менеджмента в деятельности государственных органов.**

На сегодняшний день, все больше государственных и частных структур в мире внедряют проектное управление. Повышенная популярность данной системы управления связана с присущей ей преимуществами. Внедрение стандартов проектного управления позволяют значительно повысить эффективность коммуникации всех организационных структур, позволяет систематизировать процессы управления и тем самым повысить взаимодействие государственных органов между собой.

Согласно Правилам осуществления проектного управления, национальная система проектного управления Республики Казахстан состоит из 4 систем:

- 1) структурные подразделения государственных органов, задействованные в проектной деятельности;
- 2) нормативно-правовая база проектного управления;
- 3) система повышения компетенций проектного персонала;
- 4) система информационно-аналитических платформ по мониторингу, сбору и обработке данных.

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

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

На сегодня, в мире существует большой выбор методологий и исследований на тему проектного управления. Рынок информационных технологий позволил создать множество цифровых приложений для управления проектами, данные программы существенно повысили степень оперативности и мобильности принятия решений.

В стандартах, таких как PMI, IPMA, OGC1, ISO, GAPPS, APM, PMAJ и других, международных и национальных профессиональных организаций

сформулированы общепринятые методы и подходы к управлению проектами. Они разработаны профессиональными ассоциациями под руководством специалистов проектного менеджмента из разных стран.

В последние десятилетия основной задачей для большинства стран является повышение качества государственного управления наравне с его оценкой эффективности и результативности. Для этого применяются различные подходы и инструменты.

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

На примере большинства стран, применяющих проектное управление в системе государственного управления, немаловажное место занимает система повышения уровня квалификации проектного персонала. Проектная деятельность результативна, когда профессионалы владеют всеми необходимыми знаниями, умениями, навыками применения проектных подходов, методов и инструментов. Необходима компетентность персонала в своей профессии и наличие соответствующих личных качеств. Повышение компетентности осуществляется в процессе работы в проекте, в программе и в процессе взаимодействия с его окружением. В частности, в США большинству государственных служащих ставятся требования по опыту работы с применением проектного управления [8].

В современной практике проектного управления, почти ни один проект не реализуется без информационных технологий. Это инструмент, который предоставляет информационную поддержку всех процессов управления проектами, позволяет произвести анализ, планирование и контроль над исполнением работ проекта. ИСУП объединяет данные об исполнении проекта на всех этапах и уровнях.

Среди программных продуктов, используемых для информационных систем государственного управления проектами, стоит выделить самые передовые и используемые в мировой практике:

а) программное обеспечение Jira Service Management (далее – JIRA) изначально было создано как система отслеживания ошибок и предназначалось для организации взаимодействия с пользователями, но на сегодняшний день широко используется и для управления проектами. Программное обеспечение разработано компанией Atlassian, которое сотрудничает с правительственными организациями США, Австралии и европейских стран.

Один из крупнейших оборонных подрядчиков в Австралии BAE Systems также является пользователем программного обеспечения JIRA. Со слов руководителя инженерного подразделения BAE Systems Грега Уарнера (Greg Warner) «Jira Service Management экономит BAE Systems в этом году 600 000

долларов и экономит компании 1,62 миллиона долларов в течение следующих пяти лет» [11].

б) Cora – это централизованное, основанное на онлайн системе управления и контроля проектов программное обеспечение для управления государственными проектами. Оно используется местными и национальными органами власти по всему миру для обеспечения принятия правильных мер по планированию, запуску и закрытию общественных проектов. Программное обеспечение позволяет управлять графиком, рисками, проблемами, этапами, ресурсами и другими элементами проекта. Некоторые крупные компании и государственные учреждения Великобритании используют Cora в своей работе. В качестве примера, компания BT Lancashire Services, отвечающая за управление недвижимостью и автомагистралей в графстве Ланкашир, Великобритания, сократила расходы на программу капитальных вложений на 10%. Такие данные были представлены, после перехода компании на проектное управление на платформе Cora. Ранее компания управляла своими программами и проектами, используя ряд электронных таблиц для сопоставления информации, распределенной по более чем 100 различным системам [12].

с) На примере Российской Федерации, можно отметить программно-методический организационный комплекс «ПМ-Форсайт», разработанный российскими разработчиками под нужды и потребности российского рынка.

Данный комплекс позволяет в короткий срок времени организовать компетентную команду, выстроить и автоматизировать процессы управления проектами, программами и портфелями проектов. Основным инструментом пользователя ПМ Форсайт является работа с контрольными точками, реестрами и электронными паспортами проектов.

Электронный паспорт – это основные сведения о проекте. Туда входят цели, бюджет, список участников, исполнителей проектов, сроки. Также в электронном паспорте можно найти информацию о текущем статусе проекта, взаимосвязь с другими проектами и привязку к стратегиям государственного развития. В рамках электронного паспорта проекта формируется его диаграмма Ганта.

Реестр же включает в себя перечень проектов и главную информацию о них с указанием статуса по срокам, рискам, бюджету и другим показателям.

Основные результаты, которые должны быть достигнуты и выполнены в рамках проекта или отдельной фазы жизненного цикла проекта, это – контрольные точки. Это эффективный и простой способ контроля результатов проекта на разных уровнях [10].

В качестве примера успешной реализации государственного управления проектами, стоит выделить опыт США. Местные, государственные и федеральные органы власти использовали управление проектами для успешного завершения десятков тысяч проектов, например:

– проекты в области информационных технологий штата Мичиган часто отставали от графика, превышали бюджет или и то, и другое. Чтобы изменить

это, штат создал Офис управления проектами и построил инфраструктуру, которая помогла установить культуру управления проектами с государственными служащими. В дальнейшем руководители создали структуру поддержки управления проектами, чтобы помочь всем правительственным учреждениям штата, что позволило штату интегрировать управление проектами в большую часть повседневной деловой деятельности штата [13];

– в 2005 году ураган Катрина разрушил тысячи зданий в Новом Орлеане, штат Луизиана. Среди этих зданий был госпитальный комплекс Департамента по делам ветеранов, где врачи и другие медицинские работники обучали студентов-медиков, проводили медицинские исследования и обслуживали 40 000 семей военнослужащих. В 2006 году Конгресс одобрил финансирование замены комплекса зданий площадью 1,6 миллиона квадратных футов. С самого начала руководители проектов были сосредоточены на понимании рисков, связанных с проектом, прислушиваясь к мнению заинтересованных сторон и предотвращая неэффективные изменения в объеме, они завершили три фазы больничного комплекса вовремя, и окончательная стоимость проекта была на 14 процентов ниже бюджета [14];

## Методы исследования

В процессе исследования использованы следующие методы: контент анализ, статистический анализ, сравнительный анализ, опрос, а также SWOT – анализ.

Использование контент анализа обусловлено изучением технологии и инструментов современного менеджмента в деятельности государственных органов и проведением работ по выстраиванию хронологии развития проектного управления в Республике Казахстан.

Применение сравнительного метода анализа, связана с изучением зарубежного опыта использования проектного управления в деятельности государственных органов, а также выявлению схожести и отличий от системы страны.

Исследование текущей ситуации внедрения проектного управления, а также эффективности работ по повышению квалификации проектного персонала страны, велась на основе статистического анализа.

В целях выявления текущего статуса проектноориентированных организационных структур были применены результаты опроса сотрудников ПО государственных органов.

Применение SWOT – анализа позволило выстроить сравнительную матрицу проектных офисов.

## Анализ и результаты исследования

### **Международный опыт применения проектного управления.**

ОАЭ – федеративное государство, состоящий из 7 штатов (эмиратов). Федеральные государственные органы занимаются ключевой политикой и портфелями предоставления услуг, а местные органы власти несут ответственность за предоставление муниципальных услуг в соответствии с федеральной политикой, стратегиями и стандартами.

В 2010 году правительство ОАЭ представило концепцию «Видение ОАЭ до 2021 года», в которой намечен следующий этап пути ОАЭ до 2021 года. Цель видения – вывести ОАЭ в число лучших стран мира к золотому юбилею федерации в 2021 году.

В 2014 году правительство ОАЭ запустило семилетнюю «Национальную повестку», чтобы направить усилия в направлении «Видение до 2021 года». «Национальную повестку» стала результатом серии семинаров, в которых приняли участие более 300 должностных лиц из 90 федеральных и местных органов власти, представители гражданского общества, общественные организации и частный сектор, а также эксперты из академических и исследовательских институтов.

Повестка дня определяет обширную рабочую программу, сосредоточенную вокруг 6 национальных приоритетов и 52 национальных ключевых показателей эффективности (NKPIs – National Key Performance Indicators) в секторах образования, здравоохранения, экономики, полиции и безопасности, правосудия, общества, жилья, инфраструктуры и государственных услуг. Аналогичный подход утвержден в Казахстане – Национальный план развития страны до 2025 года и определены десять общенациональных приоритетов страны до 2025 года.

Эти долгосрочные индикаторы позволили измерить результаты деятельности по каждому из национальных приоритетов и сравнить ОАЭ с глобальными ориентирами. Национальные показатели периодически контролируются руководством правительства, чтобы обеспечить достижение поставленных целей к 2021 году.

Для обеспечения всестороннего и эффективного выполнения Национальной повестки дня на период до 2021 года все 52 национальных ключевых показателей эффективности закреплены за конкретными федеральными субъектами в соответствии с их полномочиями. В то время как органы федерального правительства несут ответственность за результаты политики, указанные в Национальной повестке, Кабинет министров ОАЭ также сотрудничает со всеми поддерживающими федеральными и местными правительственными учреждениями, а в некоторых случаях и с частным сектором для совместного согласования, планирования и выполнения национальной стратегии. Механизмы координации для облегчения такого партнерства действуют как по горизонтали, так и по вертикали на двух уровнях правительства и в различных отраслях промышленности.

Одним из таких координационных механизмов являются Исполнительные группы Национальной повестки, которые зачастую состоят из представителей кабинета министров и министров.

Для реализации Национальной повестки на заседании кабинета министров в октябре 2016 года были созданы 36 Исполнительных групп национальной повестки.

В состав Исполнительных групп Национальной повестки входят более 500 представителей правительства и частного сектора, которые сотрудничают для достижения целей Национальной повестки к 2021 году. Данные команды предоставляют периодические отчеты по их достижениям, результаты соответствующих инициатив и результаты национальных ключевых показателей эффективности в канцелярию премьер-министра.

В целях реализации Национальной повестки, Правительственные Акселераторы ОАЭ используют 3 фазы при решении вызовов.

Фаза 1 – Дизайн. Определение вызовов и стэйкхолдеров. Этап проектирования, на котором выбираются вызовы и определяются заинтересованные стороны. Правительственные акселераторы объявляют, что они начинают получать предложения от государственных органов. После рассмотрения полученных предложений правительственные акселераторы определяют проблемы вместе с командой лидеров состоящих из представителей министерств.

Фаза 2 – Акселерация. Постановка амбициозных целей и их достижение за 100 дней. Команды Правительственных акселераторов назначаются для решения вызовов по S.M.A.R.T. целям (конкретные, измеримые, достижимые, актуальные и привязанные к срокам), которые должны быть достигнуты за 50-100 дней или меньше. Обзор середины – через 10, 20, 30, 40 50 дней Команды Правительственных акселераторов анализируют свой прогресс и пересматривают свои планы работы, чтобы убедиться, что они могут достичь своих целей.

Фаза 3 – Устойчивость. Масштабированный и устойчивый результат. В конце 100 дней группы акселераторов завершают свой опыт работы с правительственными акселераторами и рекомендуют действия по поддержанию и масштабированию достигнутых результатов.

Кроме того, руководство государственных структур подписывает обязательства по обеспечению устойчивого развития, чтобы их команды выполняли данные планы. Например, две структуры - Министерство человеческих ресурсов и эмиратов и Министерство развития инфраструктуры - создали постоянные группы по акселерации, чтобы продолжить реализацию планов.

До 2019 года инициатива запустила 100-дневные задачи и решила 33 задачи. На сегодняшний день в инициативе участвует в общей сложности 97 субъектов федерального правительства ОАЭ, 143 субъекта местного самоуправления ОАЭ, более 400 участников частного сектора, сотрудничество

с 12 местными и международными университетами и 3 сотрудничества с НПО [15].

В постановлении Правительства Республики Казахстан от 31 мая 2021 года № 358 «Об утверждении Правил осуществления проектного управления» дано понятие группы акселерации. Однако, в практической плоскости Национальной системы управления проектами страны на сегодняшний день группа акселерации не запущена.

Предлагается рассмотреть возможность запуска Офиса акселерации в Казахстане на базе Национального проектного офиса /Офиса по мониторингу реализации национальных проектов, который бы мог оперативно в 100 дневный срок решать национальные задачи по примеру государственных акселераторов в ОАЭ с возможностью масштабирования данных задач.

### **Опыт Республики Узбекистан**

Указом Президента Шавката Мирзиёева (№УП-5120) от 24 июля 2017 года было создано Национальное агентство проектного управления при Президенте Республики Узбекистан (далее – НАПУ), НАПУ был создан в рамках сотрудничества с ОАЭ в марте 2019 года. НАПУ подотчетно напрямую Главе государства. Миссией организации является создание условий для эффективной реализации проектов [16].

НАПУ сегодня:

- организует и координирует работу государственных органов и иных организаций по вопросам совершенствования проектных работ и улучшения инвестиционного климата в Узбекистане. Проекты нормативно-правовых актов по вопросам деятельности агентства подлежат обязательному согласованию;
- изучает итоги реализации реформ, осуществляет мониторинг и контроль над формированием и реализацией инвестиционных программ Узбекистана;
- определяет те области применения, в которых будут внедряться блокчейн, которые в дальнейшем в обязательном порядке подлежат экспертизе в НАПУ;
- обеспечивает поддержку финансируемых государством проектов;
- определяет нерентабельные и низкоэффективные проекты;
- обеспечивает разработку и всесторонний анализ концепций внедрения современных технологий в государственных органах;
- содействует в повышении квалификации кадров в сфере проектного управления [17].

Деятельность НАПУ распространяется на государственные органы и иные организации, хозяйственные общества с долей государства более 50 процентов, а также хозяйствующие субъекты, курируемые Кабинетом Министров Республики Узбекистан. НАПУ также является уполномоченным органом в сфере внедрения и развития цифровой экономики.

В процессе выявления ключевых проблем, их решения и привлечения для их решения необходимых ресурсов, при Администрации Президента Республики Узбекистан был создан Офис Акселератора социально-экономических реформ с созданием в структуре Центра экономических

исследований и реформ при Администрации Президента Республики Узбекистан (далее – ЦЭИР) рабочего органа Акселератора.

3 октября 2019 года Указом Президента Республики Узбекистан «О мерах по повышению качества и роли экономических исследований в социально-экономическом развитии» Центр экономических исследований (далее – ЦЭИР) был преобразован в Центр экономических исследований и реформ при Администрации Президента Республики Узбекистан [18]. ЦЭИР прежде всего дает экономическое и инновационное обоснование и доказательную базу, выбранных и утвержденных национальных проектов. Также центр проводит первоначальный аудит и аналитику микро и макропоказателей текущей ситуации по выбранной отрасли. После углубленного анализа и рекомендаций, проведенный Центром экономических исследований и реформ при Администрации президента, выносятся вопрос о дальнейшей акселерации выбранного проекта, либо его удаления из списка потенциальных задач.

Целью Офиса Акселератора социально-экономических реформ является задействование ресурсов государственных органов и организаций, немедленного и эффективного решения острых проблем в сфере социально-экономического развития. Механизм работы Офиса акселератора включает в себя периодическое составление списка проблемных вопросов, которые необходимо решить на межотраслевом и межведомственном уровнях.

Механизм работы Офиса Акселератора социально-экономических реформ разделен на 2 этапа.

Первый этап включает в себя составление списка проблемных вопросов, которые решаются на межотраслевом и межведомственном уровнях. Данный список составляется ежеквартально и после необходимых согласований публикуется в средствах массовой информации и на официальном сайте ЦЭИР.

Второй этап предусматривает создание рабочей группы с координатором из сотрудников ЦЭИР для решения всех проблем, указанных в списке. Рабочая группа тесно сотрудничает с профильными ведомствами Администрации Президента Республики Узбекистан. Основная задача Офиса Акселератора социально-экономических реформ заключается в оперативном и эффективном решении актуальных проблем в сфере социально-экономического развития за счет привлечения ресурсов государственных органов и организаций (Рисунок-1).

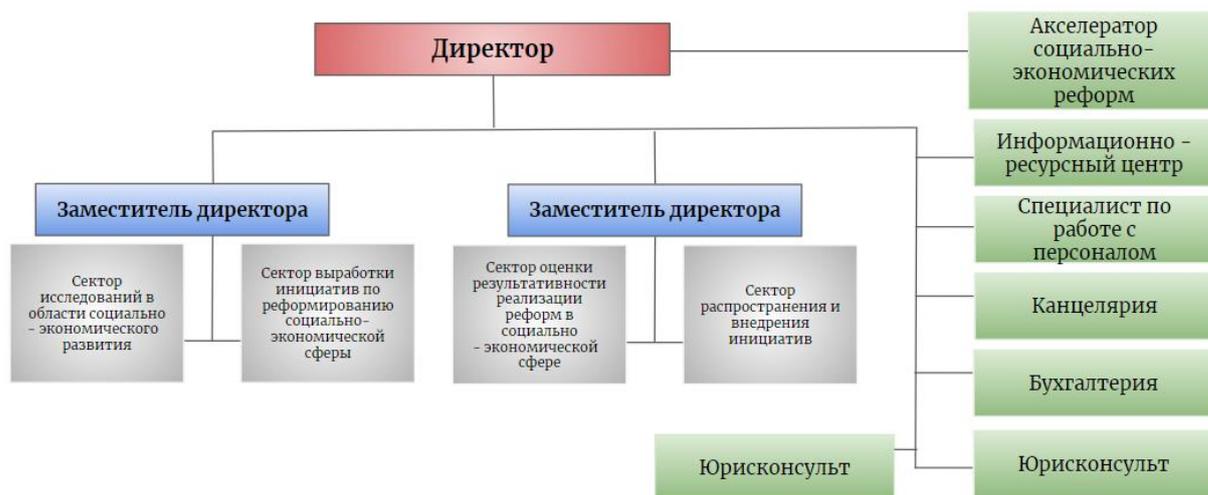


Рисунок - 1 – Структура ЦЭИР

*Примечание - составлено автором по источнику [18,5]*

В течение 100 дней группы Офиса акселератора работают с участием государственных органов, частного сектора и других заинтересованных сторон с целью выработки и имплементации конкретных решений в сжатые сроки.

Критериями для подачи проекта для 100-дневной акселерации являются:

1. Возможность преобразовать проект в задачи и цели, которые реализованы в течение 100-дневного периода.

2. Проекты должны быть связаны с существующими инициативами или проектами, которые застопорились из-за отсутствия согласования между заинтересованными сторонами.

3. Проекты, представленные на рассмотрение, должны быть с высокой степенью воздействия и иметь сильное влияние на общество, т.е. они должны способствовать продвижению национальной программы и стратегических инициатив Правительства страны.

4. Инновационные проекты, которые нуждаются в дополнительной экспертизе и инновационном подходе.

Резюмируя опыт Узбекистана в проектном управлении, стоит выделить следующее:

1. На результаты совместной деятельности НАПУ и ЦЭИР положительное влияние оказывает административно-политический ресурс Президента Узбекистана, что дает, несомненно, административно-политический вес созданным структурам на примере внедренного Agile подхода, где критическим моментом является общая коммуникационная площадки и измерения KPI всеми, вовлечёнными в данный проект отраслевыми государственными структурами на примере создания проекта по «Оценке действующего бизнеса». Цель проекта было вовлечение 9 разных отраслевых министерств, которые выработали единый критерийный подход по оценке эффективности действующего бизнеса для подачи заявки в банк по льготному финансированию и оказанию государственных мер поддержки.

2. Многофункциональность структуры дает возможность взаимодействия практически со всеми ветвями государственной власти. На примере НАПУ, деятельность агентства распространяется на все государственные органы, поэтому нет необходимости создавать проектные офисы в каждом отдельном государственном органе.

3. Слабая реализация проекта возможна в результате отсутствия единого алгоритма проектного управления, который включает несколько рисков, таких как: отсутствие единой коммуникационной платформы, программного обеспечения для прозрачности введения проекта, необходимых навыков проектного управления, административной поддержки первых руководителей страны.

4. Важный пункт: акцент сделан на борьбу с коррупционными проявлениями. Здесь необходим единый инструмент, таких информационных платформ как, Trello board, Jira Tickets, Easy project для занесения и отображения информации, который позволяет снизить коррупционные риски на каждой стадии реализации проекта.

5. Реализация проектного подхода Республики Узбекистан на данный момент наиболее адаптирована для применения основных параметров в нашей системе введения государственных проектов, так как есть схожая инфраструктура законодательства с наименьшими затратами для государственного бюджета. Данный подход был полностью апробирован на проектах, которые вошли в национальный план развития страны Узбекистан.

### **Опыт Канады**

На сегодняшний день экономика в развитых странах имеет инновационную направленность. В данной ситуации возрастает важность проектного управления для достижения специфичных новых целей в условиях ограниченных ресурсов. Проектный подход играет важную роль в государственном менеджменте. Данный элемент системы государственного управления используют многие страны и имеют большой опыт. Также многие страны для достижения общих целей государства используют не только потенциал системы государственного управления, но и потенциал бизнеса. Такой симбиоз дает положительный экономический и социальный эффект во многих сферах деятельности [19].

Наиболее яркий пример применения методов проектного управления в системе государственного менеджмента имеет Канада. В секторе государственного управления реализуются инфраструктурные проекты. Для управления такими проектами существует управление инфраструктуры Канады (Infrastructure Canada). Данное управление поддерживает реализацию всех инфраструктурных проектов и имеет гибкую и эффективную систему финансирования. Имеются региональные подразделения управления. Управлением ведутся как государственные, так и частные проекты.

Минеральная промышленность Канады является одной из основных отраслей в мире. Только горная промышленность привлекает около 20 миллиардов долларов каждый год. Высокую долю экспорта (21%)

составляют полезные ископаемые. Также в приоритете находится добыча газа, нефти и нефтепродуктов. Геологоразведка на сегодняшний день является основной инвест-привлекательной отраслью. Основные виды проектов (Major natural resource projects) [20]:

- энергетические проекты;
- проекты горнодобывающей промышленности;
- лесные проекты;
- технологические проекты.

В 2007 году для поддержки нового подхода реализации крупных ресурсных проектов, правительством Канады создается Офис управления крупными проектами (Major Projects Management Office, далее - МРМО), который обеспечивает более эффективный, подотчетный, прозрачный и своевременный процесс управления крупными проектами.

Основные полномочия МРМО:

- обеспечение всеобъемлющей координации проекта, управление и подотчетность по крупным ресурсным проектам в контексте существующего федерального законодательства;
- проведение исследований и выявление возможностей, которые будут способствовать дальнейшему повышению эффективности федеральной системы регулирования крупных ресурсных проектов [21].

Мониторинг качества проекта и полученных результатов тоже входит в полномочия вышеуказанной корпорации. У каждого заинтересованного стейкхолдера своя роль, так Совет министров выносит решение о финансировании проекта за счет основного министерства кого затрагивает данный реализуемый проект. У одного проекта могут быть множество заинтересованных сторон. К примеру, проект Maude Brunet инициирован Министерством культуры и коммуникаций, Министерством юстиции, Министерством здравоохранения и социального обеспечения. Данный проект состоит из 4 поэтапных инициатив общественной инфраструктуры, и на сегодняшний день 2 на начальной стадии и 2 – на этапе планирования. В целом при реализации данных 4 инициатив, затрагивающих разные министерства, особая важность придается единой координации проекта. На данном этапе отображается эффективность руководителя проекта. При реализации разных инициатив в условиях проектного управления самую важную роль необходимо отнести человеческому потенциалу. Экономические и технические аспекты реализации проекта уходят на второй план. Отсутствие координации, организационные проблемы, неопределенность ролей в проекте и не достаточная вовлеченность в проект основных стейкхолдеров приводит к плохим результатам задуманных инициатив. Соответственно, проектное управление – это координация работ участников проекта при очень динамичном многоэтапном процессе.

## Опыт Великобритании

Infrastructure and Projects Authority (IPA) – Управление инфраструктуры и крупных проектов Великобритании возглавляет всю систему проектного управления в Великобритании.

Управление инфраструктуры и крупных проектов Великобритании находится в составе правительства, подчиняясь Кабинету министров и Казначейству Его Величества.

В основную команду IPA входят специалисты по всем сферам реализации проектов: инфраструктура, IT, оборонная трансформация, проектное финансирование и проектные специалисты.

Сотрудники IPA специализируются на реализации проектов и введению финансирования проектов в правительстве. Одним из главных приоритетов Управления является повышение профессионального уровня сотрудников – это создание высокопроизводительных, профессиональных, гибких и разнообразных команд для реализации проектов мирового уровня сейчас и в будущем.

Всего в 2021 г., по данным ежегодного отчета IPA по портфелю крупных проектов Правительства (Government Major Projects Portfolio, далее - GMPP), в Великобритании успешно реализовано 25 крупных проектов и 184 проектов на стадии реализации согласно (Таблице - 1).

Таблица - 1 – Реализованные проекты в рамках GMPP

№	Отрасль	Количество проектов	Общая стоимость, млрд. фунт стерлингов
1.	Инфраструктура и строительство	66	236
2.	Трансформация правительства и проектные офисы	62	125
3.	Военный потенциал	31	167
4.	Информационные и коммуникационные технологии	25	14
	<b>Всего</b>	184	542

*Примечание - составлено автором по источнику [21]*

Правительство Великобритании в настоящее время планирует предпринять радикальные меры по улучшению качества инфраструктуры для повышения уровня жизни в стране и достижения нулевых показателей выбросов к 2050 году. Портфель крупных проектов в 2021 году отражает эти амбиции с беспрецедентным количеством объектов инфраструктуры и строительства – почти вдвое больше, чем в 2019 году.

Все масштабные проекты Великобритании получают независимую проверку и гарантию участия со стороны IPA. Команды экспертов IPA также предоставляют специалистов по реализации проектов, коммерческие и финансовые консультации, дает практические инструменты и конкретные рекомендации, чтобы помочь повысить шанс успешной реализации проектов.

Подход к управлению инициативами реформ, впервые примененный в Соединенном Королевстве, оказал значительное влияние на ряд других стран по всему миру. Три важнейших компонента подхода – это формирование подразделения по тематическим вопросам (Delivery Unit, далее DU), сбор данных для определения целей и траекторий и установление процедур.

Успех работы структуры DU содействовал тому, что данный опыт начал появляться и внедряться в схожих структурах различных стран. Delivery unit – подразделение, которое отслеживает реализацию стратегии по отдельным, наиболее приоритетным направлениям для достижения быстрых результатов. Также DU выполняет несколько задач, таких как:

- показывает ключевые приоритеты правительства,
- координирует фокус усилий работы органов власти на узких результатах (в том числе служба межведомственной площадкой для разрешения проблем), – осуществляет независимый мониторинг [23].

В Великобритании Delivery unit был призван решить ряд острых проблем: в сфере здравоохранения (снижение смертности от сердечно-сосудистых заболеваний), образования (повышение успеваемости школьников по отдельным предметам), транспорта (соблюдение расписания железнодорожным транспортом) и безопасности (в том числе – снизить общий уровень криминальной преступности и повысить уровень раскрываемости). Итоги решения этих проблем с точки зрения достижения изначально поставленных целей являются спорными (не все целевые показатели были достигнуты), однако многих позитивных изменений удалось добиться – что не в последнюю очередь связывалось с работой DU.

На основании изученного опыта Великобритании, стоит отметить структуру Delivery Unit, которая сегодня активно внедряется в государственное управление Республики Казахстан. Если говорить об опыте работы подобных структур, стоит выделить их главные задачи и принципы.

Это в первую очередь приоритетность, то есть направленность задач, где будут происходить изменения, будет ограничена. Назначение ответственного персонала за работу DU, для которого этот функционал будет основным и единственным, и с возможностью прямого выхода на первое лицо. Также одним из приоритетных принципов, можно выделить независимость DU от микроменеджмента и от вовлеченности в рутинную бюрократическую практику.

Также стоит отметить, что благодаря соглашению, заключенному между Академией государственного управления при Президенте Республики Казахстан и тренинговой компанией SPOCE Project Management, на ежегодной основе проводятся тренинги и сертификационные курсы по британскому методу в области проектного менеджмента PRINCE2 FOUNDATION для государственных органов, организации и сотрудников Академии. Курсы дают возможность изучить методологию, основанную на организации, менеджменте и мониторинге проектов, а также рассмотреть четкое распределение обязанностей между членами проектной команды. По завершению курса,

слушатели проходят сертификацию по методу PRINCE2 Foundation на базе Центра развития проектного менеджмента.

### **Опыт Российской Федерации**

Для системы государственного управления Российской Федерации 2016 год стал точкой отсчета изменений принципов постановки и решения стратегических задач, обеспечивающих уверенное развитие страны и результативную конкуренцию на международном уровне. Началом нового этапа в формировании и развитии проектного управления в государственных органах Российской Федерации, можно считать принятие Постановления Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». 20 федеральных органов власти и 3 института развития приняли участие в утвержденных 29 приоритетных проектах и программах[24].

В том же году (2016 г.) был создан Департамент проектной деятельности Правительства. Департамент является постоянным органом управления и осуществляет свою деятельность в качестве Проектного офиса Правительства РФ. Основными функциями Департамента проектной деятельности Правительства являются: оценка имплементации национальных и федеральных проектов, контрольные плановые мероприятия для оценки показателей проектов и анализ с целью предотвращения отклонений уже с привлечением компетентных органов[25].

19 августа 2016 г., был основан Центр проектного менеджмента РАНХиГС. Главной целью Центра было обеспечение экспертного сопровождения проектной деятельности в органах государственного управления, а также сбора ведущих практик применения проектного подхода и создания с их помощью единой системы.

Согласно постановлению Правительства РФ от 31 октября 2018г. №1288. Центр проектного менеджмента РАНХиГС обладает функциями центра компетенций проектного управления. За время внедрения и развития проектного управления в РФ были созданы методические рекомендации по применению проектного подхода, а также ведомственные приказы по вопросам организации проектной деятельности.

В соответствии с национальными целями, которые указаны в Указе Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (далее – Указ), были определены 12 направлений стратегического развития. Реализация национальных проектов, нацеленных на повышение уровня жизни страны, обеспечение научно-технологического и социально-экономического развития и создание условий для самореализации каждого человека вошли в данные направления стратегического развития. Для реализации Указа был утвержден Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2024 года. Основной идеей плана была в том, что реализация национальной стратегии возможна лишь в рамках общего

достижения результатов по всем реализуемым национальным проектам Российской Федерации[26].

На портале национальных проектов «Будущее России. Национальные проекты» можно получить всю необходимую информацию по реализуемым национальным проектам.

Организационная структура управления проектной деятельностью в Российской Федерации включает в себя 14 федеральных министерств, и выполняет реализацию федеральных проектов. Руководителями проектов выступают Министры, заместители министров - администраторы, а кураторами проектов являются заместители председателя Правительства РФ.

В стране на ежегодной основе с 2014 года функционирует конкурс «Проектный Олимп». Реализация данного проекта связана с желанием Правительства РФ расширения применения проектного управления государственными и частными организациями.

В ходе Конкурса оценивается система управления проектами. Оценивается как вся проектная деятельность организации, управление приоритетными проектами, управление проектами госпрограммы и пр.

Изучив опыт Российской Федерации в проектном управлении, в качестве вывода можно отметить положительный социально-экономический эффект реализованных мероприятий, которые можно применить в Казахстане:

Национальный конкурс «Kazakhstan Project Management Awards», который проводится ежегодно, начиная с 2020 года, в целях определения уровня проектной зрелости в государственных органах, и в целом в стране, является аналогом конкурса «Проектный Олимп».

Организаторами конкурса является МНЭ совместно с АДГС РК и АГУ при Президенте Республики Казахстан.

В первый год проведения конкурса в нем участвовали только государственные органы. В последующем в нем приняли участие представители бизнеса, квазигосударственного сектора, экспертного сообщества и НПО. По итогам Конкурса QazPMA проводился Форум QazPMA. Организатором Форума является Министерство национальной экономики совместно с Агентством по делам государственной службы.

Форум является ведущей конференцией по управлению проектами в государственном и квазигосударственном секторах, неправительственных организациях, субъектах малого и среднего бизнеса и высших учебных заведений, объединяя профессионалов, практиков, менеджеров и представителей государственных организаций, компаний, ведущих ученых, преподавателей, профессоров и студентов, представителей различных секторов и профессий, НПО и СМИ.

За время проведения Форума лучший потенциал и мир управления проектами объединяются с помощью профессиональных и академических работ, позиционных документов, презентаций лучших практик или существенных тематических исследований (case study), постеров, учебных

материалов, презентаций книг и программных обеспечений, учебных пособий, круглых столов, специальных сессий и семинаров.

### **Внедрение проектного управления в деятельность государственных органов Республики Казахстан.**

В ежегодном Послании народу Казахстана от 28 февраля 2007 года Президент Республики Казахстан поставил курс на выстраивание качественной модели управления основанной на принципах корпоративного управления, результативности и подотчетности обществу [29].

В рамках реализации целей Послания Президента Правительство разработало Концепцию по внедрению системы государственного планирования, ориентированного на результаты [30].

Целью Концепции являлось выработка основных подходов и принципов к поэтапному формированию и внедрению эффективно функционирующей новой модели государственного планирования в Республике Казахстан.

Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

- выработка новых подходов к разработке и содержанию программных документов, повышение самостоятельности государственных органов, а также усиление их ответственности за достижение целевых показателей (индикаторов);
- создание логической вертикали государственного планирования;
- реформирование бюджетного процесса с целью обеспечения прозрачности деятельности по разработке и реализации программных документов, и использованием ими бюджетных средств.

На Рисунке – 1 мы можем видеть, что основополагающим документом системы госпланирования является Стратегия развития Казахстана до 2050 года. Стратегия служит целевым маяком для всех стратегических и программных документов государства. Определенные направления должны быть основой для всех нижестоящих уровней власти.

Вместе с тем, в Национальном плане развития Казахстана до 2025 года в рамках 7-ой приоритетной реформы одним из подходов систематизации результатов определено проектное управление [31].

Одним из наиболее крупных событий того периода можно отметить проведение Международного Симпозиума «Управление проектами: Казахстан – 2002» в г. Алматы. В этот же год были созданы Казахстанская Ассоциация Управления Проектами и Союз проектных менеджеров Казахстана.

Несмотря на вышеназванные события, по причине нехватки специалистов внедрение и развитие проектного управления в государственных органах не случилось.



Рисунок -2 – Иерархия документов государственного планирования РК

*Примечание – составлено автором по источнику [29]*

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

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

- планирование, организацию, мониторинг и контроль всех аспектов;
- проект от стадии идеи проекта до передачи результатов проекта Заказчику, в рамках проектов «под ключ»;
- оказание максимального управляющего воздействия на проект через вовлечение всех заинтересованных сторон на ранней стадии;
- достижение целей проекта в рамках запланированных критериев времени, затрат, содержания и результата/качества.

Кроме того, описанная в Концепции НСПУ система была направлена на решение задач:

- развитие существующего администрирования государственных программ и проектов до современного системного уровня управления проектами, программами и портфелями проектов, основанного на лучших мировых

практиках, разработанных и систематизированных международными центрами знаний в области управления проектами;

- существенное, на два порядка, увеличение числа национальных проектных менеджеров (в тот период их по всему Казахстану было всего несколько сотен человек), прошедших международную сертификацию, подтверждающую их высокие профессиональные знания и опыт в сфере управления проектами;

- создание благоприятной общественной и законодательной среды для опережающего развития проектного менеджмента в Республике Казахстан.

Заместитель Премьер-Министра Республики Казахстан – Министр индустрии и новых технологий РК А.Исекешев в 2010 году поставил задачу по созданию системы управления государственными проектами с персонализации ответственности и возможностью отслеживания выхода проектов на производственную мощность.

Концепция НСПУ не получила должного исполнения и развития. Для запуска предложенной системы требовалось получение политической поддержки руководства страны - Администрации Президента и Правительства Республики Казахстан, создание и поддержка Органа координации системы проектного управления, инициация и развитие национального проектного партнерства, разработка и внедрение методологии, технологий и инструментов системы проектного управления, а также организация постоянного обучения проектного персонала в рамках создания системы управления проектными знаниями.

Однако, в это же время, в бизнес среде активно шёл процесс трансформации. Одним из основоположников трансформации стали АО «НК «Казахстан темір жолы», АО «НАК «Казатомпром», АО «НК «Казахстан инжиниринг» и др. [32].

Важным событием в сфере проектного управления в стране, стало утверждение Национального стандарта СТ РК ISO 21500 «Руководство по управлению проектами» [33].

На основании вышеперечисленного, мы можем судить о том что в период с 1997 по 2016 годы является основополагающим для формирования проектной деятельности в стране.

В 2017 году начался второй этап – этап практического внедрения проектного менеджмента в системе госуправления, проявлениями которого стал ряд событий:

- Указ Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636 «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан»;

- Протокол «О проектном управлении в государственных органах» заседания Правительства Республики Казахстан №43 от 31 октября 2017 года;

- Протокол совещания по вопросам проектного управления в государственных органах Республики Казахстан №22-12/И-1(ц) от 09 ноября 2017 года;

- Протокол «О текущих вопросах проектного управления» совещания под председательством Досаева Е.А. Заместителя Премьер-Министра Республики Казахстан №22-2/И-572 от 23 ноября 2017 года.

- в январе 2017 года по инициативе Генерального прокурора Ж.Асанова при поддержке Администрации Президента в Генеральной прокуратуре создан Проектный офис, запущена Программа трансформации [34];

- в июне 2017 года Премьер-Министр Республики Казахстан Б.Сагинтаев на открытии Астанинского экономического форума объявил о внедрении проектного менеджмента в Правительстве Республики Казахстан;

- июне того же года по поручению Руководителя Администрации Президента А.Джаксыбекова в Академии госуправления при Президенте РК создан Центр развития проектного менеджмента в государственном управлении [35].

В настоящее время в стране проходит масштабная реформа государственного управления, инициированная 24 января 2020 года Президентом Республики Казахстан К.Токаевым на расширенном Заседании Правительства, которая включает в себя внедрение в работу государственных органов принципов проектного подхода [36].

На этом этапе практическое внедрение проектного подхода в государственное управление столкнулось с рядом препятствий и недостатками законодательства, что требовало совершенствования действующей и разработки новой нормативной правовой базы.

В этой связи, в 2020 году по поручению Руководителя Администрации Президента Республики Казахстан Е.Кошанова Центр развития проектного управления АГУ объединил в себе функции координации процесса внедрения проектного подхода в государственных органах и обеспечение экспертного взаимодействия с созданным при Администрации Президента РК Центром анализа и мониторинга социально-экономических реформ. Перед Центром были поставлены масштабные задачи по методологической координации деятельности государственных органов по проектному управлению, выработке предложений по нормативному регулированию применения проектного подхода в госорганах, а также повышению квалификации государственных служащих в сфере проектного управления.

Итогом этой работы стало принятие необходимых нормативно-правовых актов, обеспечивающих регламентацию проектной деятельности государственных органов.

Все решения и реализованные меры на первом и втором этапе становления проектного управления в Казахстане стали институциональной основой для перехода к следующему этапу - этапу практического использования проектного менеджмента в качестве действенного инструмента реализации стратегических программных документов.

На сегодняшний день, нормативная правовая и методологическая база для создания и развития проектного управления основывается на следующих нормативных правовых актах:

1. Административный процедурно-процессуальный кодекс (статья 43-1);
2. Правила осуществления проектного управления (постановление Правительства РК от 31 мая 2021 года №358) (далее - Правила);
3. Постановление Правительства РК от 29.11.2017 г. №790 «Об утверждении Системы государственного планирования» [37];
4. Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года [38];
5. Приказ Министерства национальной экономики от 8 июня 2021 года № 57 «Об утверждении Типового регламента проектного управления государственных органов»;
6. Совместный приказ 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 «О некоторых вопросах национальных проектов»;
7. Приказ Председателя АДГС от 11 августа 2021 года №138 [39].

Так, 2021 год ознаменовался принятием значительных законодательных норм, позволивший снять многие вопросы препятствующие внедрению проектного управления в деятельность государственных органов.

### **Анализ применения проектного управления в Республике Казахстан.**

В Республике Казахстан применение проектного управления связана в основном с реализацией национальных проектов (государственных программ).

Указом Президента Республики Казахстан «Об утверждении перечня национальных проектов» от 7 октября 2021 года № 670 [41] утвержден перечень национальных проектов. На заседании Правительства Республики Казахстан 12 октября 2021 года утверждены 10 национальных проектов. В ходе заседания, Главой правительства А.Мусином дано поручение по обеспечению реализации национальных приоритетов с применением проектных подходов [42].

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

- 1) проектноориентированные государственные органы;
- 2) нормативно-правовая и методологическая база проектного управления;
- 3) повышение компетенций проектного персонала;
- 4) информационно-аналитическая платформа [43].

Соответственно, анализ текущей ситуации, идентификация сложностей и проблем проведены для каждого из указанных элементов.

Действующим законодательством установлены требования к НСПУ в качестве инструмента управления, который должен обеспечить:

- 1) управление портфелями - на уровне АП РК и Правительства РК;
- 2) управление программами - на уровне государственных органов;
- 3) управление проектами - на уровне непосредственной реализации конкретных проектов.

Для обеспечения формирования полной экосистемы НСПУ и ее развития распоряжением Премьер-Министра №37-р от 23.02.2021 года создан Офис по мониторингу реализации национальных проектов (далее – Офис, Национальный проектный офис, Офис по мониторингу национальных проектов).

Важной методологической особенностью Офиса на данном этапе является то, что он создан не как самостоятельный государственный орган или обособленное структурное подразделение государственного органа, а в формате матричной структуры на базе Центра проектного управления Канцелярии Премьер-Министра Республики Казахстан (далее – ЦПУ), Департамента проектного управления Министерства национальной экономики Республики Казахстан (далее – ДПУ) с привлечением иных структурных подразделений государственных органов и организаций, ответственных за проектное управление и реализацию национальных проектов.

На сегодняшний день, в соответствии с Национальным планом развития Республики Казахстан до 2025 года, определены 10 групп реализации:

- «1. Справедливая социальная политика.
2. Доступная и эффективная система здравоохранения.
3. Качественное образование.
4. Справедливое и эффективное государство на защите интересов граждан.
5. Новая модель государственного управления.
6. Культивирование ценностей патриотизма.
7. Укрепление национальной безопасности.
8. Построение диверсифицированной и инновационной экономики.
9. Активное развитие экономической и торговой дипломатии.
10. Сбалансированное территориальное развитие» [31,8].

Также, в целях автоматизации первичной аналитики, подготовке прогнозов и сценариев развития, мониторинга и выявления рисков срыва достижения страновых целевых показателей, а также для реинжиниринга процессов государственных органов и перевода их в цифровой формат, создается Офис цифрового Правительства, который включит в себя Национальный аналитический центр мониторинга реформ, Центр цифровой трансформации и Офис по мониторингу реализации национальных проектов.

Соответственно, у Офиса появятся дополнительные задачи в рамках деятельности Офиса цифрового Правительства, например, связанные с разрешением различных инцидентов и акселерацией реализации отдельных проектов и инициатив.



Рисунок - 3 – Карта целей и задач Офиса по мониторингу реализации национальных проектов

*Примечание – составлено автором по источнику [45]*

При Офисе сформирован Экспертно-методологический совет, в состав которого входят эксперты проектного сообщества. В настоящее время совет разрабатывает управляющие документы, предусмотренные Типовым регламентом проектного управления.

Наряду с Офисом неотъемлемыми элементами организационной проектной инфраструктуры НСПУ являются проектные офисы государственных органов и других заинтересованных организаций, участвующих в реализации национальных проектов, планов развития регионов и иных стратегических документов программного характера.

Так, с начала 2021 года, в каждом центральном государственном и местном исполнительном органе началось формирование проектных офисов. По состоянию на 01.12.2021 года проектные офисы созданы акиматами 17 регионов, во всех 18 министерствах, в 4 Агентствах (АПК, АЗРК, АДГС), Генеральной прокуратуре, Верховном суде и в Администрации Президента по направлению «Слышащее государство» [44,20].

В соответствии с Правилами осуществления проектного управления, утвержденными постановлением Правительства РК от 31 мая 2021 № 358

предусмотрено, что Руководитель Проектного офиса, главный менеджер, администратор, а также 3 сотрудника Группы реализации Базового направления по каждому направлению, согласно проектной архитектуре, должны быть в составе проектного офиса на условиях полной занятости. Однако данная норма не исполняется на должном уровне [44,20].

Согласно информации Офиса, по состоянию на 1 декабря 2021 года из 17 проектных офисов регионов, лишь в 10 руководители Проектных офисов определены на условиях полной занятости, а в 7 регионах руководители параллельно выполняют другую работу. В центральных государственных органах, из 24 созданных проектных офисов, действующих при Министерствах, Агентствах и других органах, только в 8 – руководители определены на условиях полной занятости [44,20].

Совмещение проектной работы и текущей деятельности приводит к снижению эффективности работы, отсутствию системности и ритма работы.

Примером укомплектованных офисов является Проектный офис Мангистауской области, где на условиях полной занятости определены 12 человек. Соответственно по всем показателям Мангистауская область занимает лидирующие позиции как по организационным вопросам, так и по содержательным.

Например, в рамках реализации Предвыборной программы Партии Amanat, Мангистауская область внесла в ИСПУ (используется в тестовом режиме) 1885 проектов с разбивкой на районы и конкретные населенные пункты. В то время, как в Атырауской области, не определен руководитель Проектного офиса на условиях полной занятости и внесено всего 546 проектов[51].

Для определения текущего статуса проектноориентированных организационных структур государственных органов, используем результаты опроса среди участников проектной деятельности проведенный АО «Институт экономических исследований» (далее – Опрос) [44,21].

Использование количественного метода позволило изучить текущую ситуацию с охватом большого количества участников проектной деятельности (ЦГО, МИО) в стране, что дало оценку основным индикаторам, оценивающим уровень вовлеченности в проектное управление в целом.

В качестве инструмента исследования использовалось анкетирование. В данном опросе приняли участие 115 человек, анонимно ответив на 27 вопросов. Из 115 респондентов, принявших участие в опросе 61,7% – сотрудники местных исполнительных органов, 29,6% – центральных государственных органов, 6 человек (5,2%) – неправительственный сектор и 4 человека (3,5%) – бизнес.

Укажите, какую организацию вы представляете:

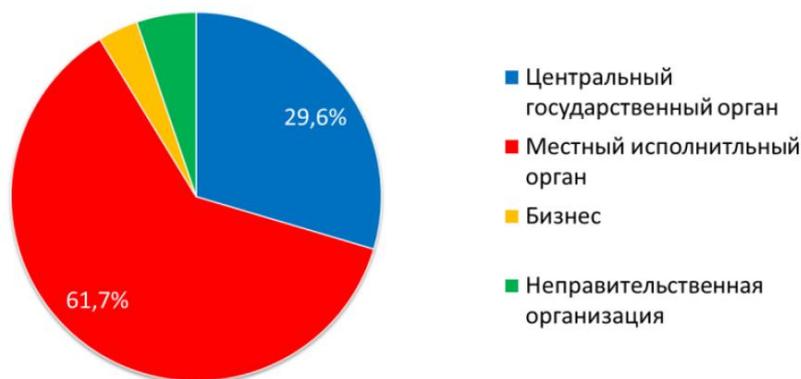


Рисунок - 4 – Представленность респондентов

*Примечание - составлено автором по источнику [44,21]*

В целом, 88,7% считают, что Офис по мониторингу реализации национальных проектов является эффективным органом. Из них 47% полностью считают Офис эффективным органом, 41,7% - частично и 11,4% не согласны с этим.

Является ли Национальный проектный офис (Офис по мониторингу реализации Национальных проектов) эффективным органом... управления в государственном секторе?

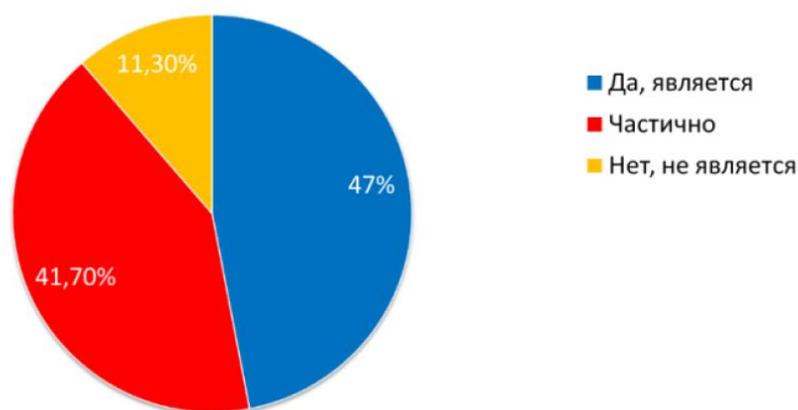


Рисунок -5 – Доля сотрудников, считающих Офис по мониторингу реализации национальных проектов эффективным

*Примечание - составлено автором по источнику [44,22]*

Анализ опроса сотрудников, занятых в проектной деятельности, показал, что 37,4% всех опрошенных работают в проектном офисе, выполняя параллельно другую работу, 21,7% ведут проекты, но не работают в Проектном офисе и 37,4% - работают на условиях полной занятости.

Работаете ли Вы в проектном офисе?



Рисунок - 6 – Доля сотрудников, работающих в проектном офисе

*Примечание - составлено автором по источнику [44,22]*

Необходимо отметить, что у 57,4% опрошенных закреплена их проектная роль в Проектном офисе, но при этом 35,7% указывают, что проектная роль им известна, но она не закреплена официально, это значит, что данные сотрудники выполняют свои проектные роли в нагрузку и в дополнение к существующим функциональным обязанностям. Вместе с тем, 7% опрошенных не знают своей роли, хотя опрос проводился через каналы связи где сидят сотрудники непосредственно вовлеченные в проектную деятельность.

Знаете ли Вы Вашу роль в Системе проектного управления?

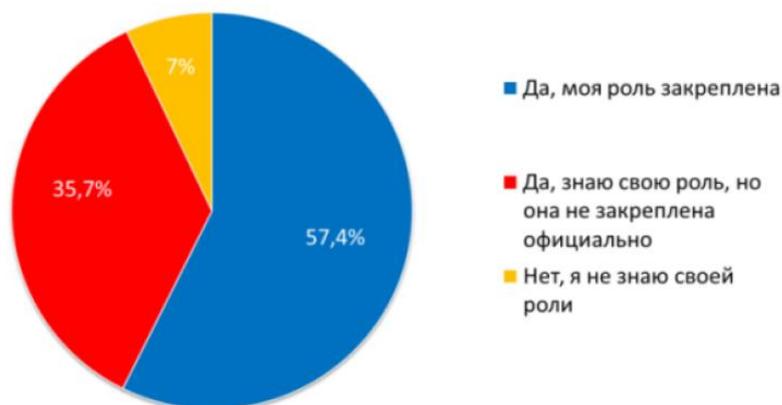


Рисунок - 7 – Доля сотрудников, знающих их роль в системе проектного управления

*Примечание – составлено автором по источнику [44,23]*

На сегодня, типовой архитектурой Проектного офиса государственных органов регламентирована минимальная штатная структура от 12 до 24 штатных единиц [43,34].

Однако, согласно данным Оценка зрелости проектного управления государственных органов, на практике проектные офисы ГО встречаются с проблемой недоукомплектованности. Так, по состоянию на 15 апреля 2022 года, укомплектованность проектных офисов сотрудниками на условиях полной занятости составляет 303 человека или 45,1% от планового показателя (план - 672). Отметим, что в соответствии с методологией укомплектование проектного офиса должно производиться сотрудниками на условиях полной занятости (full time) и освобождением от текущей деятельности [49].

На практике частичная укомплектованность проектных офисов создаёт череду дополнительных препятствий в том числе:

- низкий уровень качества взаимодействия структурных подразделений ГО и подведомственных организаций, а также слабая вовлеченность первых руководителей;

- низкий уровень оперативности в процессе мониторинга показателей и индикаторов.

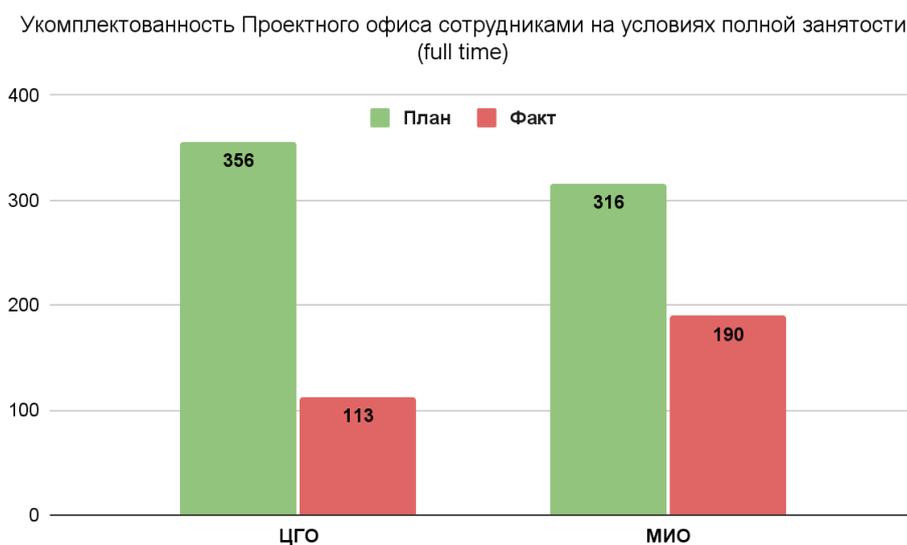


Рисунок -8 – Укомплектованность ПО

*Примечание - составлено автором по источнику [49,1]*

Согласно мировой практике проектного управления, проектные офисы каждой организации будь это частная или государственная является Центром компетенции, где аккумулируются знания и опыт по вопросам проектного управления. В связи с чем, компетенции работников Проектных офисов должны соответствовать международным стандартам с присвоением сертификатов.

Так по результатам Опроса, только 10,4% имеет сертификаты международного образца, 13,9% - по стандарту СТ РК ISO 21500, 57,4% не имеют соответствующих сертификатов но желают пройти обучение с

сертификацией, и 18,3% не планируют сертифицироваться (согласно Рисунку - 8).

Также необходимо отметить, что 33,9% респондентов Опроса, препятствием эффективному внедрению проектного управления в систему государственных органов отметили – недостаточность уровня компетенций.

Вышеназванная проблематика усугубляется исполнением поручения Главы государства по сокращению государственных служащих на 25%, а также отсутствием статьи расходов в бюджетном законодательстве на осуществление проектной деятельности.

Согласно пункту 86 Правил осуществления проектного управления ИСПУ является инструментом повышения результативности и эффективности реализации портфелей общенациональных приоритетов и деятельности государственных органов, и обеспечивает:

- мониторинг достижения целей и задач ОП;
- информационную поддержку распределения ролей и ответственности;
- автоматизацию процессов;
- оперативное формирование орг-структур;
- повышение эффективности использования ресурсов;

Являетесь ли Вы сертифицированным проектным менеджером?

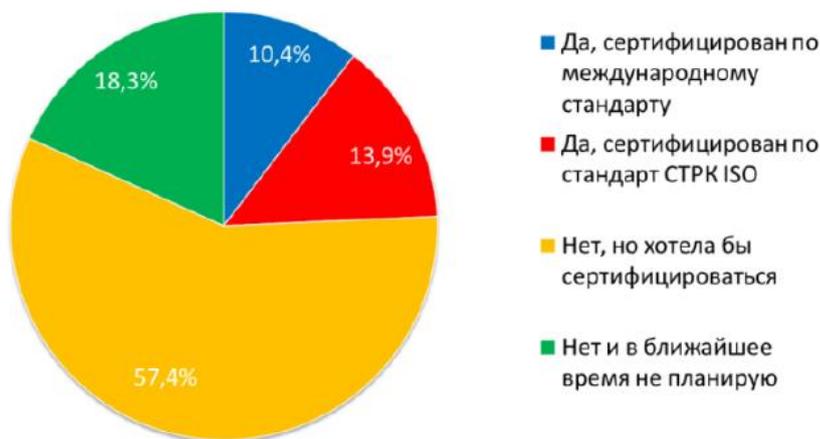


Рисунок - 9 – Доля сертифицированных проектных менеджеров

*Примечание - составлено автором по источнику [44,28]*

На сегодня ИСПУ представлена в работе портала Офиса цифрового правительства Республики Казахстан «Easy-Project KZ-2050» и дашборде Power-Vi по исполнению Дорожной карты реализации Предвыборной программы партии «Amanat». Таким образом, оценка эффективности проектных офисов по реализации ОП ведется на основе анализа использования ИСПУ и выявления вклада ПО по их достижению.

Согласно Распоряжению Премьер-Министра Республики Казахстан от 23 февраля 2021 года № 37-р, Офис по мониторингу реализации национальных

проектов является ответственным за проведение оценки эффективности проектных офисов необходимо понять уровень его зрелости [45,1]. В этой связи, НПО разработан Рейтинг зрелости проектного управления государственных органов, который предусматривает:

- 1) Проведение семинар-совещания с активом государственного органа и участием первого руководителя;
- 2) Создание Проектного офиса государственного органа;
- 3) Наличие актуализированного Регламента проектной деятельности государственного органа;
- 4) Приказ о закреплении персональной ответственности руководителей Базовых направлений, в том числе Типового базового направления;
- 5) Наличие Управляющего Комитета программы;
- 6) Закрепление проектной роли Руководителя Проектного офиса на условиях полной занятости;
- 7) Проведение SCRUM-совещания Руководителя Проектного офиса с Группами реализации Базовых направлений Программ и Группами проектов;
- 8) Участие руководителя Проектного офиса в еженедельных SCRUM-встречах с НПО;
- 9) Еженедельное проведение заседаний Управляющего Комитета программы с фиксированием поручений в ИСПУ в виде задач Проектного офиса госоргана;
- 10) Профессиональные компетенции государственных служащих в сфере проектного менеджмента (сертификация служащих: IPMA, PMI, PRINCE2, ISO-21500, др., план - 15% от штатной численности госоргана);
- 11) Разработка Карты целей приоритетов;
- 12) Разработка Карта проектов и инициатив;
- 13) Еженедельная публикация информации о достигнутых результатах по конкретным целевым индикаторам, проектам в ИСПУ и социальных сетях;
- 14) Предоставление руководителю программы/базового направления и в Офис еженедельной информации о ходе реализации программ.

Данный Рейтинг создан в целях определения соответствия деятельности проектных офисов нормам Правил осуществления проектного управления и актуализируется каждую пятницу на общем совещании участников проектной деятельности в онлайн формате.

Так, по состоянию на 15 апреля текущего года лидерами в Рейтинге зрелости являются акиматы: Павлодарской области – 14,5 баллов, Мангистауской области – 14,3 баллов и Жамбылской области – 14,0 баллов, среди ЦГО: МКС – 13,1 балла, МЧС – 13,1 балла, МВД – 12,5 баллов. Среднее значение МИО по республике – 9,8 баллов, ЦГО – 8,4 балла [49,1].

В следующих государственных органах проектное управление не функционирует:

- 1) Агентство по регулированию и развитию финансового рынка
- 2) Генеральная прокуратура РК
- 3) Комитет национальной безопасности

#### 4) Министерство обороны

На основании результатов оценки эффективности проектных офисов, мы можем судить о текущем состоянии развития проектно менеджмента в системе государственных органов. Так, к наиболее острым вопросам ПУ в Республике Казахстан относим:

- неукomплектованность ПО сотрудниками на условиях полной занятости (48%);
- низкий уровень компетенции государственных служащих в сфере проектного менеджмента (количество служащих ПО, имеющих сертификацию: IPMA, PMI, PRINCE2, ISO-21500, др – 24,3% от штатной численности).

Решение вышеназванных вопросов требует определения существующих инструментов обучения и сертификации государственных служащих по проектному управлению.

В 2017 году в соответствии с поручением Руководителя Администрации Президента на базе Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан (далее – Академия) создан Центр развития проектного менеджмента в государственном управлении (далее – Центр).

Основная цель Центра – содействие повышению эффективности деятельности государственных органов и профессионализма государственного аппарата через проектный подход, в том числе путем профессиональной сертификации персонала в области проектного менеджмента.

К основным задачам Центра относятся:

- выработка единых подходов по внедрению и развитию проектного менеджмента в государственном управлении;
- создание методологической и прикладной исследовательской базы проектного менеджмента в государственном управлении;
- развитие профессионального образования в области проектного менеджмента путем организации работы по сертификации в области проектного менеджмента;
- экспертное сопровождение органов государственной власти по вопросам проектного менеджмента.

Для организации и проведения работ по сертификации персонала, в 2018 году Центр успешно прошел аккредитацию в Национальном центре аккредитации и на сегодняшний день является единственным в стране аккредитованным органом по подтверждению соответствия персонала в области проектного менеджмента [40].

Академией в рамках международного сотрудничества заключено соглашение с тренинговой компанией SPOCE Project Management Ltd. (Великобритания) о возможности проведения обучающих курсов и сертификационного экзамена по PRINCE2 базе Академии на русском языке. На сегодняшний день сертифицированы более 800 специалистов, среди них представители государственного и квазигосударственного секторов, частного бизнеса, общественных организаций.

Создан пул из 42 тренеров по Национальным стандартам системы ISO в области проектного менеджмента.

Академией совместно с заинтересованными сторонами разработаны программы обучения проектного персонала госорганов, в том числе с использованием дистанционных форм обучения. Так, в 2021 году по проектному менеджменту прошли обучение на базе Академии и ее филиалов – свыше 5500 человек (без сертификации) [28].

Необходимо отметить большую проделанную работу Центра не только по вопросам обучения и сертифицирования проектных сотрудников, но и по формированию полноценной экосистемы проектного управления в государственном секторе. Так, Центром совместно с Администрацией Президента, Канцелярией Премьер-Министра, Министерством национальной экономики законодательно закреплены нормы по проектному управлению в Административном процедурно-процессуальном кодексе Республики Казахстан и Законе Республики Казахстан «Об административных процедурах». Кроме того, вместе с Министерством национальной экономики, а также проектным сообществом, разработаны Правила осуществления проектного управления.

Однако, проводимые работы по обучению и сертификации государственных служащих показывают низкую эффективность. Так при действующем Республиканском плане в 12 711 проектных сотрудников [49,1], общее количество сертифицированных работников на 25 марта 2022 года составляет 837 человек (представители государственного и квазигосударственного сектора, бизнес, общественные организации).

### **Практика внедрения проектного управления в деятельность местных исполнительных органов.**

В период с 2017 по 2019 годы Министерством национальной экономики совместно с Центральным штабом внедрения при Канцелярии Премьер-министра Республики Казахстан (далее - Штаб внедрения) проводились работы по внедрению принципов проектного управления в деятельность государственных органов.

Штабом внедрения были отобраны 12 направлений для проектного управления, восемь из которых охватывают отраслевые направления: *развитие агропромышленного комплекса, торговли, топливно-энергетического комплекса, транспорта и логистики, образования, здравоохранения, туризм и базовую индустриализацию*. Четыре направления являются сквозными: *массовое предпринимательство, производительная занятость, информационно-коммуникационные технологии, финансовая устойчивость* [53].

Штабом внедрения были определены целевые индикаторы (ВДС, численность занятых, производительность труда, инвестиции) по направлениям и персонализирована ответственность.

Необходимо отметить, что на момент запуска инициативы Штабом внедрения еще не были документы регламентирующие создание и функционирование проектных офисов государственных органов.

Мониторинг деятельности ПО и достижения целевых индикаторов по направлениям осуществлялось на еженедельной основе посредством селекторных совещаний.

Необходимо понимать, что целевые индикаторы по направлениям исходили из целей и ключевых индикаторов государственных программ и не всегда имели декомпозицию целевых показателей на региональном уровне. Декомпозиция отсутствующих региональных показателей осуществлялась путем согласования ЦГО с Штабом внедрения.

Однако, на практике это привело к постановке не объективных и подвергаемых постоянной корректировке целевых показателей.

Так, По данным Департамент статистики Атырауской области с 2014 по 2018 годы в сферу Туризма было влиито порядка 93,7 млрд.тенге инвестиции [54].

Динамика роста инвестиции показывает, что показатель инвестиции 2018 года (61,1 млрд.тенге) к 2017 году (16,7 млрд.тенге) составил 364,8%, при этом показатель инвестиций за период с 2014-2017 годы составил 93,7 млрд.тенге. Существенный рост инвестиций в 2017-2018 годы связан с реализацией проекта компанией ТОО «ЮСС Супорт Сервисез» по строительству вахтового поселка с 2015 по 2018 года. Данные показатели инвестиций не были отражены в статистической отчетности, т.к. акты ввода в эксплуатацию объектов были получены в течение августа-октября 2018 года.

Штабом внедрения при определении целевых показателей регионов, ключевым фактором являлось показатели предыдущего года. Отсутствие анализа «исторической» динамики показателей и неравномерная декомпозиция по регионам явились причиной постоянной корректировки показателей.

Неопределенность декомпозиции и отсутствие регламентации системы проектных офисов подтолкнул государственные органы «Играть» со статистическими данными и целевыми индикаторами по направлениям.

Так проектным офисом Атырауской области в период с 2018 по 2019 годы были скорректированы 7 показателей по 5 направлениям [55] (таблица - 2).

Таблица - 2 – Таблица корректировок целевых показателей

№	Отрасль	Показатель	Предыдущий показатель	Измененный показатель
1.	Развитие туризма	Численность занятых, тыс. человек.	24	19,9
2.	Развитие транспорта и логистики	Численность занятых, тыс. человек.	27,2	24,2
3.	Развитие транспорта и логистики	Рост инвестиций, % от предыдущего года	4,7%	-6,5%

Продолжение Таблицы - 2

4.	Информационно-коммуникационные технологии	ВДС, % от предыдущего года	11,4%	4%
5.	Информационно-коммуникационные технологии	Численность занятых, тыс. человек.	4	3
6.	Модернизация сферы торговли	ВДС, % от предыдущего года	1,2%	75%
7.	Агропромышленный комплекс	Рост инвестиций, % от предыдущего года	22%	0%

*Примечание - составлено автором по источнику [55,16]*

Однако проектный офис Атырауской области считается наиболее успешным примером регионального ПО того периода. Данный факт обусловлен результатами по достижению целевых показателей, а также заинтересованностью первых руководителей региона [56].

Так, на период 2018-2019 гг. ПО Атырауской области обеспечено снижение недостижения показателей по направлениям с 12 до 3, выстроена система проектного менеджмента с обучением персонала, разработаны дорожные карты по направлениям, произведена оценка компетенций государственных органов и т.д.

Немаловажным фактором успеха ПО является консультирование международной консалтинговой фирмы PricewaterhouseCoopers Tax & Advisory LLP. Представители фирмы сопровождали весь период от разработки до создания проектного офиса.

Хотелось бы отметить, что в существующем законодательстве отсутствует понятие института контрактной службы. Внедрение данной нормы позволит привлекать компетентных специалистов на государственную службу, в первую очередь для участия в проектной деятельности госорганов.

Согласно организационной структуре ПО Атырауской области Куратором регионального штаба внедрения является Курирующий заместитель акима области, Руководители проектов в лице Руководителей региональных Управлений, а менеджером проекта является ответственное лицо за обеспечение методологической и организационно-технической поддержки Проектной группы, и подотчетное Руководителю проекта (Рисунок - 10) [57].

Как было отмечено в ходе исследования успешность любого ПО вне зависимости от сферы деятельности является уровень компетенций его сотрудников.

При формировании ПО Атырауской области процедура отбора менеджеров проекта носила характер неприсущий государственным органам. Отбор кандидатов состоял из 2 стадий.

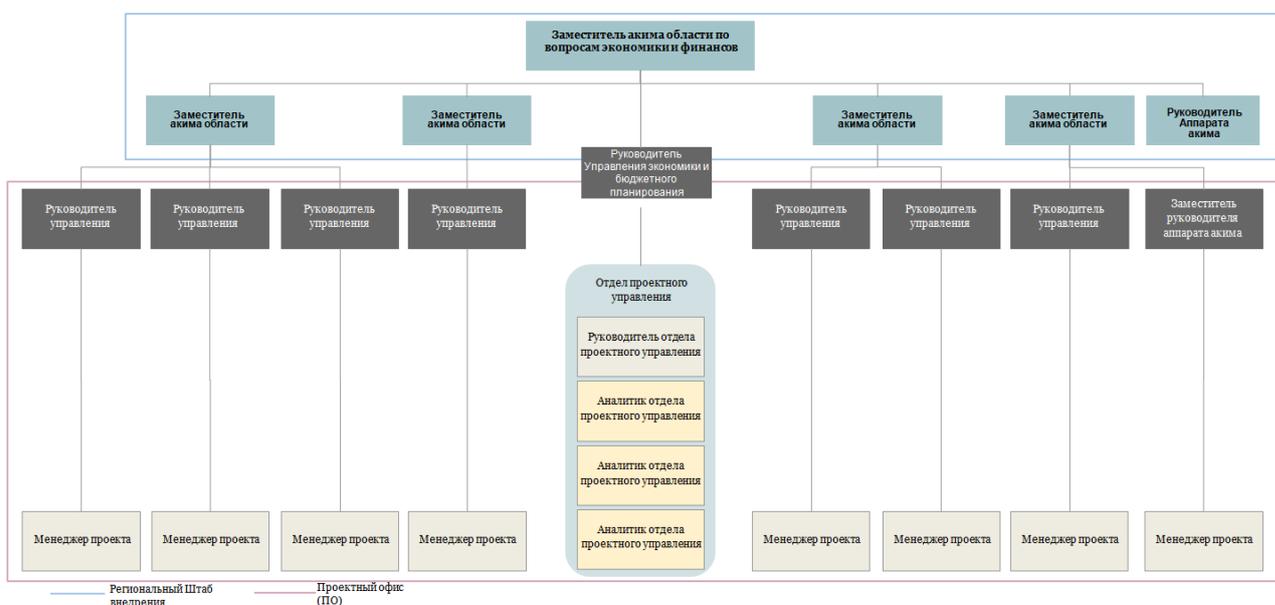


Рисунок - 10 – Организационная структура Проектного управления Атырауской области

Примечание - составлено автором по источнику [57,47]

На первой стадии проводилась массовая оценка способностей государственных служащих (числительные, аналитические, логические), на основании результатов формировался основной пул кандидатов. На следующей стадии с кандидатом проводилось собеседование по ценке компетенций. В результате проведенных работ были отобраны 8 менеджеров проектов с соответствующим уровнем компетенций.

Организация работы менеджеров проектов осуществлялась посредством командирования работников в Региональный штаб согласно Постановлению Правительства Республики Казахстан от 22 сентября 2000 года N 1428 "Об утверждении Правил о служебных командировках в пределах Республики Казахстан"[52].

Существенным отличием Организационной структуры ПО Атырауской области образца 2017-2018 гг. от Типовой является отсутствие «Офиса акселерации», экспертного совета и коммуникационного центра.

Отсутствие существующих информационных систем и слабая Законодательная регламентация проектной деятельности того времени не позволили окончательно сформировать проектный офис региона.

Вместе с тем, провал всей государственной политики по выстраиванию системы проектного управления государственных органов прежде всего связан со сменой Правительства Республики Казахстан и последовавшей за ней сменой приоритетов [58].

В нынешних реалиях сокращения численности государственных служащих и укрепления принципов экономичности инициатив все больше государственных органов отказываются от практики создания проектных

офисов в своей организационной структуре. Данный фактор выявляет необходимость определения и распространения иных путей создания ПО.

Несмотря на изменение подходов по реализации проектного управления в системе государственных органов Республики Казахстан, опыт организации работы ПО Атырауской области в 2018-2019 годах имеет практическую значимость. Приведена в данной работе схема создания проектного офиса в структуре МИО имеет высокую степень гибкости адаптации под организационную структуру других регионов. Подход по отбору проектного персонала, а также выстраиванию работы посредством командирования наиболее компетентных работников отрасли позволило в короткий срок сформировать проектный офис.

На сегодняшний день, МИО в отличии от ЦГО Законодательно не предусмотрено основание создания проектных офисов в формате самостоятельных структурных подразделений либо учреждений. Единственным органом занимающимся проектным управлением в структуре МИО являются отделы Стратегического анализа и проектного управления. Отсутствие данной нормы препятствует выстраиванию эффективной модели проектных офисов в регионах. В этой связи, регионы вынуждены самостоятельно определять пути создания ПО.

Согласно оценке зрелости проектного управления государственных органов, наиболее успешным проектным офисом МИО является ПО Павлодарской и Мангистауской областей [49,1] (Таблица - 3).

Так, Проектный офис Мангистауской области создан Распоряжением акима от 2 ноября 2020 года №108-ө, с утверждением его состава и организационной структуры (согласно приложению - 1).

Таблица - 3 – Оценка зрелости ПО МИО

№	Регион	Значение
1.	Павлодарская область	14,5
2.	Мангистауская область	14,3
3.	Жамбылская область	14,0
4.	Алматинская область	13,5
5.	Актюбинская область	13,2
6.	Костанайская область	12,8
7.	Кызылординская область	12,7
8.	г.Шымкент	9,4
9.	Северо-Казахстанская область	9,3
10.	Карагандинская область	9,1
11.	Акмолинская область	8,2
12.	Восточно-Казахстанская область	6,4
13.	Атырауская область	6,1
14.	г.Нур-Султан	5,8

продолжение таблицы – 3

15.	г.Алматы	5,6
16.	Туркестанская область	5,6
17.	Западно-Казахстанская область	2,1
	<b>Среднее значение по Республике:</b>	<b>9,8</b>

*Примечание - составлено автором по источнику [49,1]*

Согласно Постановлению Правительства Республики Казахстан от 31 октября 2012 года №1382 «Об одобрении Концепции развития социально-предпринимательских корпораций» в задачах СПК регионов обозначено «Внедрение передовых производственных и управленческих технологий и стандартов». Наличие задачи дает возможность создания ПО региона на базе СПК.

Так, для определения организационной базы проектного управления Распоряжением Акима мангистауской области от 9 декабря 2020 года №133-ө внесены изменения и дополнения в предыдущее распоряжение, согласно которому проектный офис региона был создан на базе СПК «Каспий».

На начальном этапе, в целях организации работы проектного офиса, СПК «Каспий» (далее – СПК) заключил гражданско-правовой договор по сопровождению ПО с Руководителем проектного офиса.

Для решения вопроса финансирования ПО, акиматом региона было разработано Финансово-экономическое обоснование бюджетных инвестиций посредством участия государства в уставном капитале СПК. Для этих целей решением областного маслихата было выделено 81 млн.тенге [59]. Финансирование позволило полностью укомплектовать проектный офис в соответствии с требованиями (full time).

В отличие от проектного офиса Атырауской области аналога 2018-2019 гг. где менеджерами были действующие отраслевые государственные служащие, в ПО Мангистауской области работники осуществляют свою деятельность на основании гражданско-правового договора. Это позволило расширить возможности поиска и найма работников с необходимыми компетенциями на рынке.

Однако, как показывает мировая практика, в вопросах создания проектных офисов в государственных органах преимущество стоит уделять учреждениям/структурным подразделениям с наибольшим административно-политическим ресурсом. В плоскости МИО РК это аппараты акима областей.

В целях определения наиболее конкурентного подхода формирования проектного офиса в МИО, сформируем SWOT – анализ каждому представленному методу и на их основе выстроим сравнительную матрицу.

Таблица - 4 – SWOT анализ ПО при аппарате акима области

	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<i>Внутренняя среда</i>	1) административно-политический ресурс аппарата акима;	1) бюрократия;
	2) отсутствие необходимости дополнительного финансирования;	2) ограниченность выбора кадров;
	3) оперативность принятия решений;	3) изменение приоритетов из-за смены руководства;
<i>Внешняя среда</i>	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	1) повышение компетенций сотрудников;	1) покровительство отдельных ГО и сотрудников;
	2) формирование проектной среды;	2) командирование непроектноориентированных сотрудников;
		3) низкая мотивация командированных сотрудников;

*Примечание - составлено автором*

Анализ осуществляется на общих началах SWOT – анализа с разграничением на внешнюю и внутреннюю среду.

**Внутренняя среда:** Аппарат акима регионов является наивысшим органом в структуре МИО, в функциях которого заложены работы по анализу социально-экономического развития области, а также координаций действий в преимущественных сферах (социальной и внутренней политики, индустрии и привлечения инвестиций, сельского хозяйства, производственной, экономики и финансов).

Создание проектного офиса на базе структурного подразделения аппаратов акима регионов не требует дополнительного финансирования и осуществляется посредством командирования сотрудников с задействованных государственных органов.

Вместе с тем, создание ПО в структуре государственных органов с привлечением действующих государственных служащих может привести к излишней бюрократизации принятых решений и тем самым противоречить принципу «Гибкости».

**Внешняя среда:** Реализация проектного офиса в структуре государственного органа позволит эффективнее вовлекать отраслевых государственных служащих и тем самым повышать их компетенции в области проектного управления.

Однако, данный метод создает угрозу снижения объективности оценки государственных органов и отраслевых служащих т.к. работа ПО строится на действующей организационной плоскости МИО.

Вместе с тем, процесс командирования сотрудников зависит от решения первых руководителей отраслевых государственных органов и как показывает практика, данный метод не всегда предполагает компетентность направляемых сотрудников и не гарантирует их сменяемость [55,62].

Таблица - 5 – SWOT анализ ПО при СПК региона

	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<i>Внутренняя среда</i>	1) независимость от государственных органов;	1) сопротивление (скрытое/открытое) государственных органов, сотрудников;
	2) устойчивость кадров;	2) нагрузка на бюджет;
	3) применение нестандартных подходов реализации проектов;	
	4) проектноориентированные сотрудники;	
<i>Внешняя среда</i>	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	1) формирование проектной среды;	1) отсутствие финансирования;
	2) вовлечение бизнеса в деятельность ПО;	

*Примечание - составлено автором*

**Внутренняя среда:** Создание проектного офиса региона на базе СПК позволит реализовать принцип партнерства государства и бизнеса. Привлечение сотрудников посредством заключение гражданско-правовых договоров существенно расширит возможности найма наиболее компетентных сотрудников на рынке труда.

Однако, как показывает практика, создание проектного офиса вне структуры государственных органов создает сопротивление (скрытое/открытое) со стороны последних. Также, реализация ПО в структуре СПК требует ежегодного финансирования.

**Внешняя среда:** Реализация ПО в структуре СПК позволит повысить партнерские отношения между государством и бизнесом. Вовлечение бизнес структур региона позволит более качественно планировать и реализовывать потенциальные проекты.

Однако, существует риск по отказу финансирования деятельности ПО решением Маслихата региона.

Далее, в целях определения наиболее конкурентной модели построения регионального проектного офиса, на основе вышеназванных SWOT – анализом выстроим сравнительную матрицу.

Таблица - 6 – Сравнительная матрица (факторная)

	Проектный офис при аппарате акима области	Проектный офис на базе СПК региона
<b>Сильные стороны</b>		
Фактор 1 (не требует финансирования)	+	-
Фактор 2 (укомплектованность ПО)	-	+
Фактор 3 (влияние на государственные органы)	+	-
Фактор 4 (независимость принятий решений)	-	+
<b>Слабые стороны</b>		
Фактор 5 (нетривиальность решений)	-	+
Фактор 6 (самостоятельное формирование сотрудников ПО)	-	+
<b>Возможности</b>		
Фактор 7 (формирование проектной среды)	+	+
Фактор 8 (вовлеченность государственных служащих)	+	+
<b>Угрозы</b>		
Фактор 9 (независимость ПО)	-	+

*Примечание - составлено автором*

Подводя итоги сравнительной матрицы подходов мы считаем, что не смотря на возможные риски по сопротивлению со стороны государственных органов и необходимости финансирования деятельности, ПО на базе СПК имеет приоритетные преимущества необходимые для успешной реализации проектной деятельности:

- возможность привлечения наиболее компетентных кадров;
- вовлечение бизнес среды;
- гибкость принятия решений;
- аккумулялирование проектного опыта.

Однако, применение ситуационного метода анализа (SWOT – анализ) требует не только оценки внутренней и внешней среды, но также выстраивания матрицы действий (матрица 2x2) согласно Таблице – 5.

Резюмируя исследование практики внедрения проектного управления в деятельность местных исполнительных органов отметим отсутствие единой Законодательной нормы регламентирующей создание проектных офисов регионов. Это приводит к применению различных подходов по формированию ПО регионов.

Сокращение численности государственных служащих и укрепление принципа экономичности инициатив все больше государственных органов отказываются от практики создания проектных офисов в своей организационной структуре [60].

В этой связи, принимая во внимание оценку зрелости проектного управления, а также отсутствия единого подхода по формированию конкурентного регионального проектного офиса, практика создания проектного офиса на базе социальных предпринимательских корпораций является эффективной (Рисунок - 10).

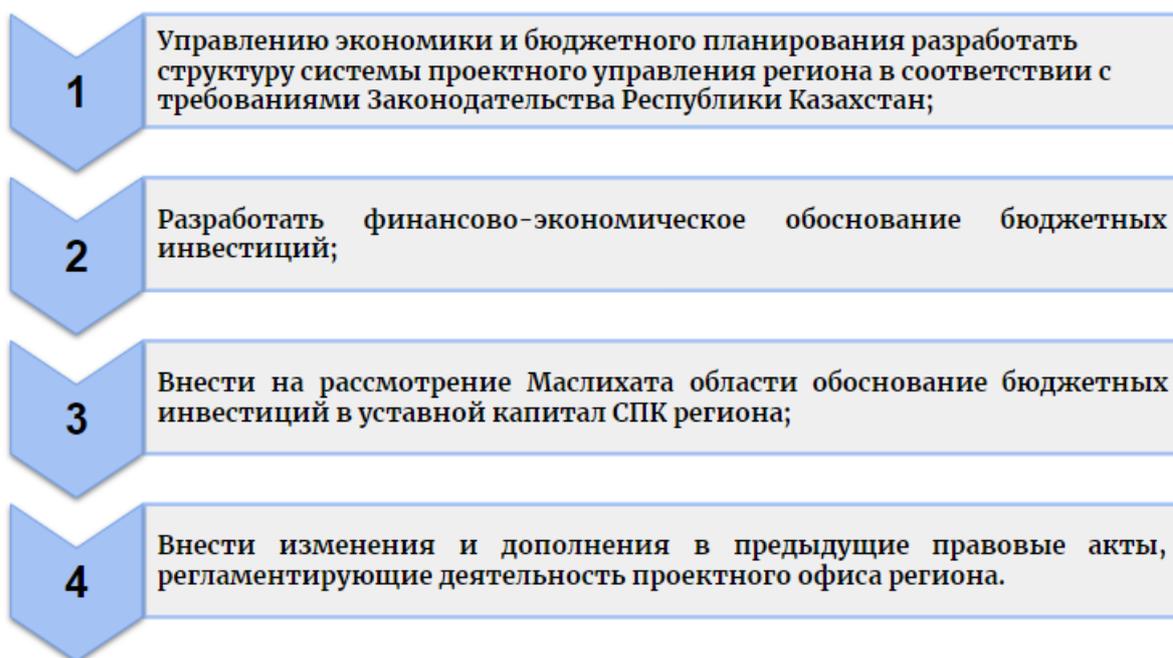


Рисунок - 10 – Этапы создания проектного офиса МИО на базе СПК

*Примечание - составлено автором.*

Таблица - 7 – Матрица действий

	Описание	Сильные стороны				Слабые стороны	
		1. Независимость от государственных органов;	2. Устойчивость кадров;	3. Применение нестандартных подходов реализации проектов;	4. Проектноориентированные сотрудники;	1. Сопротивление (скрытое/открытое) государственных органов, сотрудников	2. Нагрузка на бюджет
<b>Возможности</b>	1. Формирование проектной среды.			Наем Руководителя ПО с опытом работы в бизнес среде.	Применение двухуровневого подхода отбора кадров.	Проведение еженедельных заседаний Управляющего Комитета с фиксацией поручений.	
	2. Вовлечение бизнеса в деятельность ПО.	Проведение заседаний Управляющего Комитета в онлайн формате			Планирование и реализация проектов с учетом специфики бизнеса региона		Ужесточить требования по анализу положительного эффекта при отборе проектов требующих финансирования.
<b>Угрозы</b>	1. Отсутствие финансирования.						Укомплектование ПО в соответствии с методологией.

Примечание – составлено автором

## Заключение

Как показывает опыт развитых государств наиболее эффективным методом получения измеримого эффекта от реализации государственного управления является проектное управление.

Для реализации данной модели требуется отказаться от сложившейся традиционной модели с присущей ей «строгой регламентации поручений» в сторону управления ориентированной на процессы и получения результатов.

По результатам магистерского исследования были сделаны следующие выводы:

1. Согласно пункта 18 Правил осуществления проектного управления от 31 мая 2021 года №358, Куратором общенациональных приоритетов является должностное лицо ответственное за реализацию Национального плана развития Республики Казахстан. Согласно НСПУ, реализация Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года обеспечивается посредством достижения НП.

Учитывая вышесказанное, кадрового вопрос приобретает первостепенную важность, так как от компетенций и степени должностного лица зависит успешность реализации всего Национального плана развития.

Однако, существующая норма пункта 18 «Правил осуществления проектного управления» от 31 мая 2021 года №358 не регламентирует должность и категорию Куратора общенациональных приоритетов.

2. На сегодняшний день, организационная структура КПМ РК насчитывает 17 структурных подразделений, в том числе и «Центр проектного управления» [46].

Центр проектного управления создан с целью реализации инициатив Первого Президента Республики Казахстан, предвыборной программы Президента К.Токаева, а также осуществление контроля и проведение мониторинга реализации национальных проектов.

Однако, учитывая объемность проводимых в стране работ в рамках реализации общенациональных приоритетов (согласно Информационной системе проектного управления “Easy-Project KZ-2050” по состоянию на 20.04.2022 года число активных проектов - 123 936) усложняет процесс мониторинга исполнения общенациональных приоритетов [47].

3. Согласно НСПУ, Информационно-аналитическое сопровождение проектного управления осуществляется “Easy-Project KZ-2050”.

Однако, на сегодняшний день, в данной системе не реализован «Полный» процесс цифрового сопровождения достижения Общенациональных приоритетов, не завершен процесс деления программ и проектов по достижению НП.

Не завершенность данных работ, не позволяют руководителям государственных органов владеть актуальной и достоверной информацией о текущей ситуации по закрепленным направлениям. Работа по ним ведется в обычном режиме, ничем не отличающемся от работы по госпрограммам,

решению рутинных задач. Анализ достижения целевых показателей ведется «Постфактум», посредством докладов руководителей государственных органов [48].

4. Согласно Распоряжению Премьер-Министра Республики Казахстан от 23 февраля 2021 года № 37-р, Офис по мониторингу реализации национальных проектов создан базе Центра проектного управления КПМ и Департамента проектного управления МНЭ РК.

В целях полного выполнения задач Офиса минимальная потребность в трудовых ресурсах составляет 42 единицы постоянных сотрудников (при условии полной занятости в Офисе) с определением соответствующих проектных ролей [44,24].

Как было отмечено ранее, Офис испытывает проблемы с неуккомплектованностью и текучестью кадров связанной с системой организации работы (командирование сотрудников Офиса из других ЦГО и их подведомственных организаций), а также неопределенности самого статуса Офиса и его Руководителя.

В следствием данной проблемы, является сверхнормативная перегрузка сотрудников Офиса, которая создает большое количество дополнительных сложностей и препятствий, не позволяющих Офису полноценно использовать возможности проектного подхода и сдерживающих оперативное и эффективное выполнение Офисом поставленных перед ним задач, в том числе:

- недостаточный уровень глубины и качества организационно-методологического обеспечения деятельности 44 проектных офисов государственных органов, проявляющегося в слабой степени вовлеченности первых руководителей государственных органов в процессы проектной деятельности;

- не обеспечивается необходимый уровень оперативности мониторинга всех показателей и индикаторов программ/нацпроектов, а также задач реализуемых проектов, выполняемых как на центральном уровне, так и в регионах.

Нерешенность вопроса статуса Офиса и его Руководителя на практике встречается с высоким уровнем сопротивления со стороны государственных органов и должностных лиц.

4. На основании данных, Оценки зрелости проектного управления государственных органов, по состоянию на 15 апреля 2022 года, укомплектованность проектных офисов сотрудниками на условиях полной занятости составляет 303 человека или **45,1%** от планового показателя (план - 672). Так, укомплектование проектного офиса должно производиться сотрудниками на условиях полной занятости (full time) в соответствии с методологией и освобождением от текущей деятельности [49,1].

Согласно Опросу работников проектных офисов **75,7%** респондентов являются не сертифицированными (из них **18,3%** в ближайшее время не планируют проходить сертификацию).

Вместе с тем, работы по обучению и сертификации персонала в области проектного менеджмента показывают низкую эффективность, так при действующем Республиканском плане в 12 711 проектных сотрудников [49,1], общее количество сертифицированных работников на 25 марта 2022 года составляет 837 человек (представители государственного и квазигосударственного сектора, бизнес, общественные организации) [61].

5. В существующем Законодательстве регулирующий проектную деятельность, а также в Типовых квалификационных требованиях не определены функциональные обязанности и квалификационные требования работников проектной деятельности [50].

Вместе с тем, на сегодняшний день требования к знаниям в области проектного управления являются обязательными и необходимыми для государственных служащих в таких странах как США, Германия, Великобритания, Франция, Япония, Австрия, Бразилия, Мексика, Австралия.

6. Согласно Правил осуществления проектного управления, коммуникационные центры проектного органа – является органом проектного офиса и организует работы по формированию общественного мнения, развивает внутреннюю и внешнюю коммуникацию участников ПО.

На сегодняшний день, КЦ ПО официально созданы только в МВД РК и АФМ РК. В остальных государственных органах КЦ ПО не формализованы и функции комцентров выполняют либо администраторы и менеджеры ПО, либо сотрудники пресс-служб или сотрудники подведомственных организаций [44,23].

Не смотря на формальную определенность КЦ ПО в НСПУ РК, на сегодня отсутствует регламентация деятельности коммуникационных центров, что создает «Разночтение» в вопросе организации работы.

7. Карта целей общенациональных приоритетов является документом распределения стратегических целей государственного органа по достижению национальных приоритетов [43,11].

Согласно пункту 17 Правил осуществления проектного управления закрепление ответственности в рамках карты целей общенациональных приоритетов осуществляется персонализировано.

Так, в соответствии с данными Оценки зрелости проектного управления государственных органов, разработка Карты целей приоритетов в соответствии с приложением-2 к Правилам осуществления проектного управления проведена лишь 16 ПО (из них: ЦГО – 9, МИО – 7) [49,1].

Однако, ГО все еще показывают пассивность по принятию самостоятельных решений. К примеру, разработка Карты целей приоритетов г. Алматы в основном велась на основании работ предусмотренных в рамках Национальных проектов без инициации собственных проектов т.е. большинство мероприятий носит характер текущей работы госорганов, направленной на решение преимущественно ведомственных задач.

**По итогам исследовательской работы, вносим следующие рекомендации:**

На сегодня, проектные офисы, созданы акиматами 17 регионов, во всех 18 министерствах, в 4 Агентствах (АПКРК, АЗРК, АДГСРК), Генеральной прокуратуре, Верховном суде и в Администрации Президента по направлению «Слышащее государство» [44,20].

Согласно данным Оценки зрелости проектного управления государственных органов, по состоянию на 15 апреля 2022 года лидерами в Рейтинге зрелости являются акиматы: Павлодарской области – 14,5 баллов, Мангистауской области – 14,3 баллов и Жамбылской области – 14,0 баллов, среди ЦГО: МКС – 13,1 балла, МЧС – 13,1 балла, МВД – 12,5 баллов. Среднее значение МИО по республике – 9,8 баллов, ЦГО – 8,4 балла [49,1].

В следующих государственных органах проектное управление не функционирует:

- 1) Агентство по регулированию и развитию финансового рынка;
- 2) Генеральная прокуратура РК;
- 3) Комитет национальной безопасности;
- 4) Министерство обороны.

Согласно, Правил осуществления проектного управления, Руководитель Проектного офиса, главный менеджер, администратор, а также 3 сотрудника Группы реализации Базового направления по каждому направлению, согласно проектной архитектуре, должны быть в составе проектного офиса на условиях полной занятости. Однако данная норма не исполняется на должном уровне.

По состоянию на 15 апреля 2022 года из 17 проектных офисов регионов, лишь в 10 руководители Проектных офисов определены на условиях полной занятости, а в 7 регионах руководители параллельно выполняют другую работу. В центральных государственных органах, из 24 созданных проектных офисов, действующих при Министерствах, Агентствах и других органах, только в 8 – руководители определены на условиях полной занятости.

В существующем Законодательстве РК не предусмотрено основание МИО по созданию проектных офисов в формате самостоятельных структурных подразделений либо учреждений. Вместе с тем, реализация поручения Президента по сокращению количества государственных служащих на 25% усложняет вопрос укомплектования ПО регионов.

Согласно существующему плану, количество сотрудников проектных офисов на условиях полной занятости необходимо – 316 человек. При этом реальное количество сотрудников составляет – 190 человек или 60,1% от плана. На практике 12 из 17 региональных проектных офисов являются недоукомплектованными [49,1].

На основании изучения успешной практики организации проектного офиса рекомендуем создание ПО местных исполнительных органов на базе социально-предпринимательских корпораций областей. Для осуществления данной инициативы, необходимо провести работы согласно (Рисунок - 10).

## Список использованных источников

- 1 Послание Президента Республики Казахстан – Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия Казахстан – 2050: новый политический курс состоявшегося государства» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1200002050>. Дата обращения: 01.06.2022 г.
- 2 Информация о создании Офиса цифрового правительства // Официальный сайт Президента Республики Казахстан. <https://www.akorda.kz/ru/prezident-posetil-ofis-cifrovogo-pravitelstva-685224>. Дата обращения: 01.06.2022 г.
- 3 Распоряжение Президента Республики Казахстан от 4 февраля 2020 года № 89 «Об образовании Центра анализа мониторинга социально-экономических реформ» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/N2000000089>. Дата обращения: 01.06.2022 г.
- 4 Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. –Изд. 2-е, доп. и перер. - М.: Институт новой экономики, 1997. – 528 с.
- 5 Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. - СПб.: ДваТрИ, 1996 г. – 610 с.
- 6 Золотогоров В.Г. Инвестиционное проектирование: учебное пособие. Минск: Экоперспектива, 1998 г. – 463 с.
- 7 Грей К., Ларсон Э. Управление проектами: практическое руководство 2003г. – 528 с.
- 8 О.Н. Ильина Системный подход к управлению проектами в организации. Москва. 2012. – 186 с.
- 9 Оспанов М.Т., Мухамбетов Т.И. Иностраный капитал и инвестиции: вопросы теории, практики привлечения и использования. - Алматы: Факсинформ, 1997 г. – 293 с.
- 10 Матвеева А.А. Управление портфелями проектов // М.: ПМСОФТ. – Москва, 2005. – № 33 – 206 с.
- 11 Официальный сайт компании Atlassian // <https://www.atlassian.com/customers>. Дата обращения: 01.06.2022 г.
- 12 Официальный сайт программного обеспечения Cora // <https://corasystems.com/client-stories/bt-lancashire-services-reduction-incapitalprogram-costs/>. Дата обращения: 01.06.2022 г.
- 13 Руне, L. S. & Rigby, В.. Внедрение культуры управления проектами в правительственной организации. США, Сан-Антонио, Техас, 2002 г. – С. 3-10.
- 14 Информация о реализации проекта Департамента по делам ветеранов // – Project Management Institute. – США, Новый-Орлеан – 2019. URL: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/case-study/pmiaa-va-hospital-case-study.pdf?v=7ab997ea-4656-4f0d-8a0a-83f1cc70e073&sc\\_lang\\_temp=en](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/case-study/pmiaa-va-hospital-case-study.pdf?v=7ab997ea-4656-4f0d-8a0a-83f1cc70e073&sc_lang_temp=en). Дата обращения: 01.06.2022 г.

15 Правительственный акселератор Управления по регулированию телекоммуникаций ОАЭ. Информация о реализации инициативы 100-дневные задачи за 2019 год // [www.tra.gov.ae](http://www.tra.gov.ae). Дата обращения: 01.06.2022 г.

16 Указ Президента Узбекистана от 24 июля 2017 года № УП-5120 «О мерах по внедрению системы проектного управления» // <https://lex.uz/ru/docs/3277726>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

17 Национальное агентство проектного управления. Информация о функциях и задачах агентства // Официальный веб-сайт Национального агентства перспективных проектов Республики Узбекистан // <https://narm.uz/ru/about/about-us/>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

18 Центр экономических исследований преобразован в Центр экономических исследований и реформ (ЦЭИР) при Администрации Президента Республики Узбекистан // URL: <https://www.cer.uz/ru/post/publication/cei-preobrazovan-v-ceir-rakurs-novyh-zadach>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

19 Бияк Л.Л. Роль проектного управления в реализации приоритетных государственных проектов // материалы V Междунар. науч. конф. «Актуальные вопросы экономики и управления» – Москва: Буки-Веди, 2017. – С. 12-15.

20 Интересная статистика природных ресурсов Канады. Статистка за 2010 год // Журнал «Есоportal». – URL: <https://есоportal.info/prirodnye-resursy-kanady/>.

21 Информация о создании Офиса управления крупными проектами // Официальный сайт правительства Канады. <https://www.canada.ca/en.html>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

22 Информация о методике расчета эффективности внедрения проектного управления // <https://www.pmi.org/learning/library/forging-future-focused-culture-11908>.

23 Информация о развитии подразделений по тематическим вопросам Delivery unit в Великобритании // Официальный веб-сайт Комиссии по образованию ООН. <https://educationcommission.org/updates/the-uk-prime-ministers-delivery-unit-pmdu-delivering-transformational-change-for-englands-national-health-service/>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

24 Постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 года № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» // Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации «Docs.cntd.ru». – URL: <https://docs.cntd.ru/document/420379481>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

25 Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» // Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации «Docs.cntd.ru». – URL: <https://docs.cntd.ru/document/551541664>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

26 Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Электронный фонд нормативно-технической и

нормативно-правовой информации «Docs.cntd.ru». – URL: <https://docs.cntd.ru/document/557309575?section=text>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

27 Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 ноября 2017 года № 790 «Об утверждении Системы государственного планирования в Республике Казахстан» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000790>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

28 Центр развития проектного менеджмента в государственном управлении. Информация о количестве слушателей // Официальный веб-сайт Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан. <https://www.apa.kz/>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

29 Послание Президента Республики Казахстан Н.Назарбаева народу Казахстана от 28 февраля 2007 г. // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: [https://adilet.zan.kz/rus/docs/K070002007\\_](https://adilet.zan.kz/rus/docs/K070002007_). Дата обращения: 01.06.2022 г.

30 Постановление Правительства Республики Казахстан от 26 декабря 2007 года N 1297 «О Концепции по внедрению системы государственного планирования, ориентированного на результаты» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: [https://adilet.zan.kz/rus/docs/P070001297\\_](https://adilet.zan.kz/rus/docs/P070001297_). Дата обращения: 01.06.2022 г.

31 Указ Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636 «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

32 Тумасова Н.В. Особенности формирования национальной модели проектного менеджмента в Республике Казахстан // Economics. – РФ, Иваново, 2016. – № 10 (19). – С. 25–30.

33 Национальный стандарт СТ РК ISO 21500 «Руководство по управлению проектами» // Официальный веб-сайт Единого государственного фонда нормативных технических документов. [http://shop.ksm.kz/index.php?dispatch=products.view&product\\_id=249835](http://shop.ksm.kz/index.php?dispatch=products.view&product_id=249835). Дата обращения: 01.06.2022 г.

34 О создании проектного офиса при Генеральной прокуратуре Республики Казахстан // Официальный веб-сайт Генеральной прокуратуры РК. <https://academy.sud.kz/rus/news/sotrudniki-akademii-pravosudiya-posetiliproektnyy-ofis-generalnoy-prokuratury>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

35 О создании Центра развития проектного менеджмента в государственном управлении при Академии государственного управления при Президенте РК // Официальный веб-сайт Академии государственного управления при Президенте РК. <https://vko.apa.kz/11161-2/>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

36 Выступление Президента Касым-Жомарта Токаева на расширенном заседании Правительства Республики Казахстан //Официальный веб-сайт Президента Республики Казахстан.  
[https://www.akorda.kz/ru/speeches/internal\\_political\\_affairs/in\\_speeches\\_and\\_addresses/vystuplenie-prezidenta-kasym-zhomarta-tokaeva-na-rasshirennom-zasedanii-pravitelstva-respubliki-kazahstan](https://www.akorda.kz/ru/speeches/internal_political_affairs/in_speeches_and_addresses/vystuplenie-prezidenta-kasym-zhomarta-tokaeva-na-rasshirennom-zasedanii-pravitelstva-respubliki-kazahstan).Дата обращения: 01.06.2022 г.

37 Постановление Правительства РК от 29.11.2017 г. №790 «Об утверждении Системы государственного планирования» //Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000790>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

38 Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года» //Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

39 Приказ Председателя АДГС от 11 августа 2021 года №138 «Об утверждении Методики по распределению административных государственных должностей корпуса "Б" по функциональным блокам» //Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100023964>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

40 Информация о реализуемых работах в сфере проектного менеджмента в государственном управлении: профессиональная сертификация // Сайт Международного информационного агентства Казинформ. – URL: [https://www.inform.kz/ru/proektnyy-menedzhment-v-gosupravleniikak-provoditsya-sertifikaciya\\_a3813492](https://www.inform.kz/ru/proektnyy-menedzhment-v-gosupravleniikak-provoditsya-sertifikaciya_a3813492). Дата обращения: 01.06.2022 г.

41 Указ Президента Республики Казахстан «Об утверждении перечня национальных проектов» от 7 октября 2021 года № 670 //Официальный веб-сайт Президента Республики Казахстан.<https://www.akorda.kz/>.Дата обращения: 01.06.2022 г.

42 Заседание Правительства Республики Казахстан 12 октября 2021 года // Официальный веб-сайт Канцелярии Премьер-Министра Республики Казахстан.<https://www.primeminister.kz/ru/sessions/zasedanie-pravitelstva-rk-12102021-1293119>.Дата обращения: 01.06.2022 г.

43 Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 мая 2021 года № 358 «Об утверждении Правил осуществления проектного управления» //Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000358>.Дата обращения: 01.06.2022 г.

44 АО «Институт экономических исследований». Аналитический отчет по совершенствованию методов и процессов проектного управления в сфере государственного управления. Economic research institute. – Нур-Султан – 2021.

45 Распоряжение Премьер-Министра Республики Казахстан от 23 февраля 2021 года № 37-р «О создании Офиса по мониторингу реализации национальных проектов» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/R2100000037>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

46 Информация о структуре Канцелярии Премьер-Министра Республики Казахстан. // Официальный веб-сайт Канцелярии Премьер-Министра Республики Казахстан. <https://primeminister.kz/ru/government/offices?q=structure>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

47 Интересная статистика. Статистика активных проектов // Информационная система проектного управления – URL: <https://kz2050.gov.kz/>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

48 Цитируется по: доклад Президенту Республики Казахстан К.К.Токаеву «Касательно национальных проектов».

49 Оценка зрелости проектного управления государственных органов, в том числе уровня вовлеченности топ-менеджмента (руководства) на 15 апреля 2022 года // – URL: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1CojFWrOmoFoTCIWNg4Rji6nldEyfenMM/edit?usp=sharing&ouid=105484436978968107730&rtpof=true&sd=true>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

50 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 13 декабря 2016 года № 85 «Об утверждении Типовых квалификационных требований к административным государственным должностям корпуса "Б"» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600014542>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

51 Информация о инициированных проектах. // Платформа реализации предвыборной программы партии Amanat «Путь перемен: достойную жизнь каждому!». – URL: <https://app.powerbi.com/reportEmbed?reportId=4449ffef-bca3-4c7b-99b7-c450aae66bdd&autoAuth=true&ctid=850383bd-c6aa-4c68-b486-65b3244cf3ba&config=eyJjbHVzdGVyVXJsIjoiaHR0cHM6Ly93YWJpLXdldlc3QtZlVYyb3BILWQtcHJpbWFyeS1yZWVpcmlVjdC5hbmFseXNpcy53aW5kb3dzLm5ldC8ifQ%3D%3D>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

52 Постановление Правительства Республики Казахстан от 22 сентября 2000 года N 1428 «Об утверждении Правил о служебных командировках в пределах Республики Казахстан работников государственных учреждений, содержащихся за счет средств государственного бюджета, а также депутатов Парламента Республики Казахстан» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P000001428>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

53 Протокол «О проектном управлении в государственных органах» заседания Правительства Республики Казахстан №43 от 31 октября 2017 года.

54 Статистика инвестиций в сферу туризма Атырауской области за 2017 год. //Официальный сайт Департамента Статистики Атырауской области. – URL: [https://stat.gov.kz/region/252311/statistical\\_information/industry](https://stat.gov.kz/region/252311/statistical_information/industry). Дата обращения: 01.06.2022 г.

55 Отчет по Фазе 3: Анализ проблематики и разработка плана внедрения трех примерных проектов» ГУ «Управление экономики и бюджетного планирования Атырауской области».

56 Постановление Акимата Атырауской области №305 от 14 ноября 2017 года.

57 Отчет по Фазе 1: Анализ проблематики и разработка плана внедрения трех примерных проектов» ГУ «Управление экономики и бюджетного планирования Атырауской области».

58 Смена Правительства. // Информационное агентство Strategy2050.kz. – URL: <https://strategy2050.kz/ru/news/52659/>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

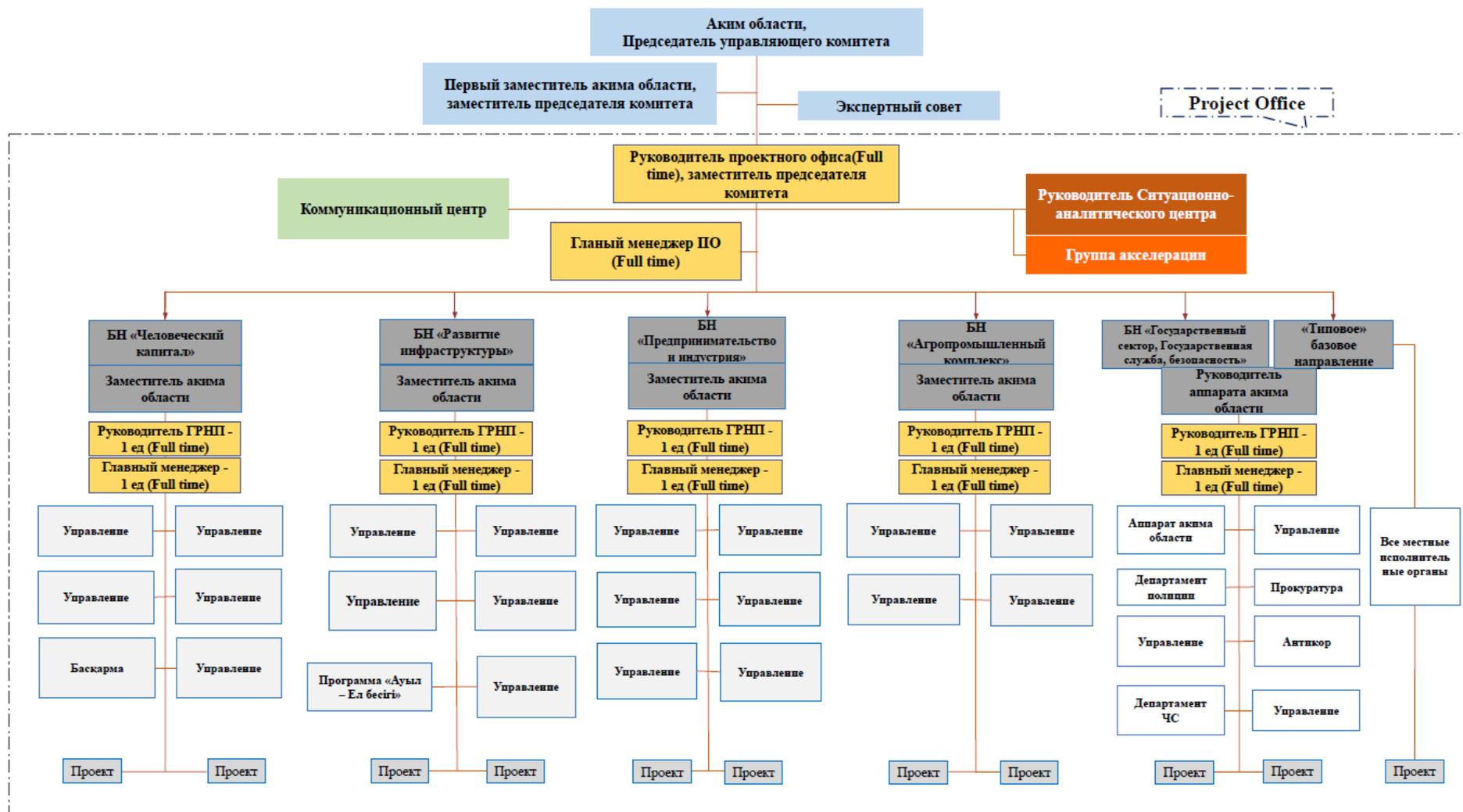
59 Финансовая отчетность за 2021 год. // Официальный сайт СПК «Каспий». –<https://caspiy.kz/>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

60 Послание Главы государства К.К. Токаева народу Казахстана. 1 сентября 2020 г. «Казахстан в новой реальности: Время действий» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2000002020>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

61 Купжанов А. Внедрение проектного управления в систему государственных органов Республики Казахстан// Молодой ученый. – 2022. – № 11 (406). – С. 173-174. – URL: <https://moluch.ru/archive/406/89440/>. Дата обращения: 01.06.2022 г.

# Приложение 1

## Структура системы проектного управления акимата Мангистауской области



## Приложение 2

### Оценка зрелости проектного управления государственных органов

		Проведение семинар-совещания с актом государственного органа и участием первого руководителя (факт наличия определяется наличием Протокола, подписанного Первым)	Наличие Управляющего Комитета программы, созданного соответствующим официальным решением государственного	Закрытие проектной роли Руководителя Проектного офиса на условиях полной занятости (факт наличия определяется)	Укомплектованность Проектного офиса сотрудниками на условиях полной занятости (full time) в соответствии с методологией (факт наличия определяется РГРМП с размещением)			Проведение SCRUM-совещания Руководителя Проектного офиса с Группами реализации Программ и Группами проектов (факт наличия определяется администратором НПО)	Участие руководителя Проектного офиса в ежеквартальных SCRUM-встречах с НПО	Ежемесячное проведение заседания Управляющего Комитета программы с фиксированным поручением	Профессиональные компетенции государственных служащих в сфере проектного менеджмента (количество госслужащих, имеющих сертификаты: IPMA, PMI, PRINCE2, ISO-21500, др) (план 15% от штатной численности госоргана) (факт)			Разработка Карты гелей приоритетов в соответствии с приложением 2 к Правилам осуществления проектного управления (факт наличия определяется РГРМП с)	Разработка Карты проектов и инициатив (мер) программы (по каждой программе) в соответствии с приложением 3 к Правилам осуществления	Предоставление руководящего программного/базового направления и в Офисе ежеквартальной информации о ходе реализации программ путем информационного табло	Наличие в ИСПУ проектной архитектуры госоргана, включающей все компоненты шорт-листа программы и проектов госоргана (по уровням Групп проектов)
					выполнено - 1 балл; не выполнено - 0 баллов.	выполнено - 1 балл; не выполнено - 0 баллов.	выполнено - 1 балл; не выполнено - 0 баллов.				план	факт	100% - 1 балл; 0% - 0 баллов.				
Павлодарская область	14,5	1	1	1	15	20	1,33	1	1	1	399	75	0,19	5	0	1	1
Агентство по регулированию и	0,8	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0
Агентство по защите и развитию	6,8	1	1	1	15	3	0,20	1	1	0	40	25	0,63	0	0	0	1
Агентство по финансовому мониторингу	6,3	1	1	1	7	7	1,00	0	1	0	48	15	0,31	0	0	0	1
Агентство РК по делам государственной	6,4	1	1	1	11	3	0,27	1	1	0	74	13	0,18	0	0	0	1
Агентство РК по противодействию	9,7	1	1	1	12	8	0,67	1	1	1	18	36	2,00	0	0	1	0
Алматинская область	8,2	1	1	1	20	4	0,20	1	1	1	485	7	0,01	0	0	1	1
Актобинская область	13,2	1	1	1	20	2	0,10	1	1	1	356	32	0,09	5	0	1	1
Атырауская область	13,5	1	1	1	20	10	0,50	1	1	1	585	13	0,02	5	0	1	1
Атырауская область	6,1	1	1	1	20	1	0,05	1	0	0	229	22	0,10	0	0	1	1
Верховный суд РК	6,0	1	1	1	4	4	1,00	1	1	0	936	4	0,00	0	0	0	0
Восточно-Казахстанская область	6,4	1	1	1	18	6	0,33	1	1	0	521	25	0,05	0	0	0	1
г. Алматы	5,6	0	1	1	20	9	0,45	1	0	1	194	37	0,19	0	0	0	1
г. Нур-Султан	5,8	0	1	1	20	13	0,65	1	1	0	145	20	0,14	0	0	0	1
г. Шымкент	9,4	1	1	1	16	16	1,00	1	1	1	112	48	0,43	0	0	1	1
Генеральная прокуратура РК	0,0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0
Жамбылская область	14,0	1	1	1	21	19	0,90	1	1	1	384	29	0,08	5	0	1	1
Западно-Казахстанская область	2,1	0	1	0	20	1	0,05	0	0	0	333	0	0,00	0	0	0	1
Карагандинская область	9,1	1	1	1	20	20	1,00	1	1	1	504	34	0,07	0	0	1	1
Комитет национальной безопасности	0,0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0
Костанайская область	12,8	1	1	1	20	14	0,70	1	1	1	503	28	0,06	5	0	0	1
Кызылординская область	12,7	1	1	0	21	14	0,67	1	1	1	277	20	0,07	5	0	1	1
Мамгистинская область	14,3	1	1	1	12	12	1,00	1	1	1	201	55	0,27	5	0	1	1
Министерство внутренних дел	12,5	0	1	1	22	9	0,41	1	1	1	134	8	0,06	5	0	1	1
Министерство здравоохранения	5,5	1	0	0	15	7	0,47	1	1	1	649	4	0,01	0	0	0	1
Министерство индустрии и	8,4	0	0	1	17	5	0,29	0	1	0	174	20	0,11	5	0	0	1
Министерство иностранных дел	6,1	1	1	0	15	1	0,07	1	0	1	69	1	0,01	0	0	1	1
Министерство информации и	12,1	1	1	1	20	2	0,10	1	1	0	43	1	0,02	5	0	1	1
Министерство культуры и спорта	13,1	0	1	1	15	15	1,00	1	1	1	33	4	0,12	5	0	1	1
Министерство национальной экономики	7,2	1	1	1	20	3	0,15	1	1	0	745	0	0,00	0	0	1	1
Министерство обороны	0,0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0
Министерство образования и науки	9,1	1	1	1	18	18	1,00	1	1	1	66	7	0,11	0	0	1	1
Министерство по чрезвычайным	13,1	1	1	1	15	2	0,13	1	1	1	118	0	0,00	5	0	1	1
Министерство сельского хозяйства	5,2	0	1	1	17	4	0,24	1	1	0	468	1	0,00	0	0	0	1
Министерство торговли и интеграции	10,1	1	1	0	14	1	0,07	1	1	0	62	3	0,05	5	0	0	1
Министерство труда и социальной	10,1	1	1	1	20	2	0,10	1	0	0	119	1	0,01	5	0	0	1
Министерство финансов	5,1	0	1	1	24	3	0,13	1	1	0	2197	16	0,01	0	0	0	1
Министерство цифрового развития,	4,1	0	0	1	20	2	0,10	1	1	0	49	1	0,02	0	0	0	1
Министерство экологии, геологии и	12,1	1	1	1	17	2	0,12	1	1	0	211	4	0,02	5	0	1	1
Министерство энергетики	6,2	1	1	1	20	3	0,15	1	1	0	54	1	0,02	0	0	0	1
Министерство юстиции	9,5	0	1	1	18	9	0,50	1	0	0	232	1	0,00	5	0	0	1
Северо-Казахстанская область	9,3	1	1	1	15	18	1,20	1	1	1	385	38	0,10	0	0	1	1
Туркестанская область	5,6	1	1	1	18	11	0,61	1	0	0	569	0	0,00	0	0	0	1
Средние значения по Республике:																	
ЦГО	8,4																
МНО	9,8																

## Приложение 3 Карта целей г.Алматы

Общеплановый приоритет Национального плана развития	общеплановый приоритет, куратор общепланового приоритета	КНИ программы, руководитель программы (уровень 2)	Документы СП и иные документы стратегического программно го характера	КНИ базовых направлений, руководитель базового направления (уровень 3)						КНИ групп проектов базовых направлений, руководитель группы проектов базового направления (уровень 4)						Фамилия, имя, отчество (при наличии) ответственных за достижение КНИ
				Название КНИ	Значение по годам					Название КНИ	Значение по годам					
					2021	2022	2023	2024	2025		2021	2022	2023	2024	2025	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>Общеплановый приоритет 1. Справедливая социальная политика</b>																
КНИ 1. Рост реальных денежных доходов населения, % прироста от уровня 2019 г. в ценах 2019 года	Рост реальных денежных доходов населения, % прироста от уровня 2019 г. в ценах 2019 года (Карта стратегических показателей 2025)	Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года	ДКНОРК	БН1: Человеческий капитал						ГП: Повышение благосостояния населения						руководитель Программы: Досаев Е.А.
				Рост реальных денежных доходов населения, % прироста от уровня 2019 г. в ценах 2019 года						Рост реальных денежных доходов населения						руководитель БН: Тогызбаева Н.А.
				5,4 9,8 14,5 19,3 24,4						5,4 9,8 14,5 19,3 24,4						руководитель проекта
				название проекта 1						название проекта 1						руководитель проекта
				название проекта 2						название проекта 2						руководитель БН: Абылхайров А.Е.
				БН 3: Предпринимательство, индустрия и АПК						ГП: Привлечение инвестиций и улучшение инвестиционного климата						руководитель ГП: Оразалин Е.Н.
				п. 68. Предоставление грантов молодым предпринимателям на реализацию новых бизнес-идей, ел.						Количество предоставленных грантов молодым предпринимателям на реализацию новых бизнес-идей						руководитель проекта
				501,0 501,0 501,0 501,0 501,0						501 501 501 501 501						руководитель проекта
				название проекта 1						название проекта 1						руководитель проекта
				название проекта 2						название проекта 2						руководитель ГП: Батавов А.С.
КНИ 2. Доля доходов, наименее обеспеченных 40% населения, % в общих доходах населения	Доля доходов, наименее обеспеченных 40% населения, % в общих доходах населения (Карта стратегических показателей 2025)	Национальный проект «Зеленый Казахстан»	ДКНОРК	БН1: Человеческий капитал						ГП: Социально-экономическое развитие городов						руководитель ГП: Батавов А.С.
				Доля доходов, наименее обеспеченных 40% населения, % в общих доходах населения						Доля снижения уровня инфляции, %						руководитель проекта
				21,44 22,26 23,07 23,89 24,71						4,0 4,0 4,0 4,0 3,0						руководитель БН: Батавов А.С.
				название проекта 1						название проекта 1						руководитель проекта
				название проекта 2						название проекта 2						руководитель БН: Батавов А.С.
				БН 2: Инфраструктура						ГП: Социально-экономическое развитие городов						руководитель ГП: Батавов А.С.
				Снижение энергопотребления в бюджетном секторе в ЖКХ, %						Снижение энергопотребления в бюджетном секторе в						руководитель проекта
				3 6 9 12 15						3 6 9 12 15						руководитель проекта
				название проекта 1						название проекта 1						руководитель проекта
				название проекта 2						название проекта 2						руководитель проекта
Уровень безработицы, % (Карта стратегических показателей 2025)	Уровень безработицы, % (Карта стратегических показателей 2025)	Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года	ДКНОРК	БН1: Человеческий капитал						ГП: Повышение благосостояния населения						руководитель Программы: Досаев Е.А.
				Уровень безработицы, %						Уровень безработицы						руководитель ГП: Тогызбаева Н.А.
				5,3 5,3 4,9 4,9 <=4,9						5,3 5,3 4,9 4,9 <=4,9						руководитель проекта
				название проекта 1						название проекта 1						руководитель проекта
				название проекта 2						название проекта 2						руководитель ГП: Тогызбаева Н.А.
				БН2: Инфраструктура						ГП: Социально-экономическое развитие городов						руководитель ГП: Тогызбаева Н.А.
				п. 67. Запуск проекта «Первое рабочее место» с охватом в среднем 5 тысяч человек в год						Запуск проекта «Первое рабочее место» с охватом в						руководитель проекта
				212 424 706 989 1201						212 424 706 989 1201						руководитель проекта
				название проекта 1						название проекта 1						руководитель ГП: Тогызбаева Н.А.
				название проекта 2						название проекта 2						руководитель проекта
КНИ 3. Доля занятых лиц с инвалидностью, %	Доля занятых лиц с инвалидностью, % (Карта стратегических показателей 2025)	Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года	ДКНОРК	БН1: Человеческий капитал						ГП: Социальная поддержка уязвимых слоев населения						руководитель ГП: Тогызбаева Н.А.
				Снижение количества не обучающейся и незанятой молодежи						Снижение количества не обучающейся и незанятой						руководитель проекта
				33012 31835 30658 29481 28304						33012 31835 30658 29481 28304						руководитель ГП: Есмаулетов Д.Р.
				название проекта 1						название проекта 1						руководитель проекта
				название проекта 2						название проекта 2						руководитель проекта
				БН2: Инфраструктура						ГП: Социальная поддержка уязвимых слоев населения						руководитель ГП: Тогызбаева Н.А.
				Увеличение доли занятых лиц с инвалидностью, %						Увеличение доли занятых лиц с инвалидностью, %						руководитель проекта
				23,5 25 26 28 30,5						23,5 25 26 28 30,5						руководитель проекта
				название проекта 1						название проекта 1						руководитель проекта
				название проекта 2						название проекта 2						руководитель ГП: Тогызбаева Н.А.
КНИ 4. Доля населения, занятого в рамках программы «Елбек», тыс. чел.	Доля населения, занятого в рамках программы «Елбек», тыс. чел. (Карта стратегических показателей 2025)	Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года	ДКНОРК	БН1: Человеческий капитал						ГП: Социальная поддержка уязвимых слоев населения						руководитель ГП: Тогызбаева Н.А.
				Охват населения активными формами занятости в рамках программы «Елбек», тыс. чел.						Охват населения активными формами занятости в рамках						руководитель проекта
				69,5 69,5 69,5 69,5 69,5						69,5 69,5 69,5 69,5 69,5						руководитель проекта
				название проекта 1						название проекта 1						руководитель проекта
				название проекта 2						название проекта 2						руководитель проекта