

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

**Национальная школа государственной политики**

на правах рукописи

**Оналбаев Улан Айтидантович**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Образовательная программа «7М04119 - Государственное управление»  
по направлению подготовки «7М041 Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание степени  
магистра бизнеса и управления

Научный руководитель:

Даухарин Ж.К., к.э.н.,  
и.о. профессора  
Национальной школы  
государственной политики

Проект допущен к защите:

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.

Директор Национальной  
школы государственной политики

Абдыкаликова М.Н.

**Нур-Султан, 2022**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ .....</b>	<b>3</b>
<b>ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....</b>	<b>5</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>7</b>
<b>ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>15</b>
<b>МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ .....</b>	<b>18</b>
<b>АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ .....</b>	<b>20</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>44</b>
1. Авторское видение: бизнес – процесс модуля/приложения «SMART QURYLYS» .....	49
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>58</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>61</b>

## Нормативные ссылки

В настоящем магистерском проекте использованы ссылки на следующие нормативные документы:

Национальный стандарт Республики Казахстан. «Руководство по управлению проектами». СТ РК ISO 21500-2014.

Национальный стандарт Республики Казахстан. «Руководство по управлению программами. СТ РК ISO 21503-2018».

Национальный стандарт Республики Казахстан. «Руководство по управлению портфелем». СТ РК ISO 21504-2016».

Национальный стандарт Республики Казахстан. «Руководство по управлению проектами, программами и портфелями». СТ РК ISO 21505-2018»;

«Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года» (Указ Президента РК № 522 от 26.02.2021 г.).

«План действий по реализации Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года» (Постановление Правительства РК № 470 от 08.07.2021 г.).

«Правила осуществления проектного управления» (Постановление Правительства РК № 358 от 31.05.2021 г.).

«Типовой регламент проектного управления государственных органов» Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 13 января 2022 года № 2.

Стратегия «Казахстан-2050», Послание Президента Республики Казахстан – Лидера нации Н. А. Назарбаева народу Казахстана, Астана, Акorda, 2012 год.

Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года, Утвержден Указом Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636.

Постановление Правительства Республики Казахстан от 29.11.2017 г. №790 «Об утверждении Системы государственного планирования».

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

«Концепция развития проектного менеджмента в Республике Казахстан на 2010-2020 годы».

Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 24.03.2022) "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" (вместе с "Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации").

Указ Президента Республики Казахстан от 13 апреля 2022 года № 872 «О мерах по де бюрократизации деятельности государственного аппарата».

Указ Президента Республики Казахстан от 2 февраля 2022 года № 802 «Об утверждении Концепции антикоррупционной политики Республики Казахстан на 2022 - 2026 годы и внесении изменений в некоторые указы Президента Республики Казахстан»;

Постановление Правительства Республики Казахстан от 2 июня 2020 года № 341 «О проекте Указа Президента Республики Казахстан "Об утверждении Концепции развития гражданского общества в Республике Казахстан до 2025 года"».

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

Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана от 16 марта 2022 года «Новый Казахстан: путь обновления и модернизации».

## Обозначения и сокращения

АГДС	–	Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы
МЦРИАП РК	–	Министерства цифровизации, инновации и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан
АГУ	–	Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан
МНЭ РК	–	Министерство национальной экономики Республики Казахстан
НПО	–	Национальный проектный офис
АСПИР	–	Агентство по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан
ОЦП	–	Офис цифрового правительства
ГО	–	Государственный орган
ЦУР	–	Цели устойчивого развития
ИСПУ	–	Информационная система проектного управления
НСПУ	–	Национальная система проектного управления
МИО	–	Местный исполнительный орган
ЦПУ	–	Центр проектного управления Канцелярии Премьер-Министра Республики Казахстан
НПА	–	Нормативные правовые акты
ОЭСР	–	Организация экономического сотрудничества и развития
РБП	–	Республиканская бюджетная программа

PK	– Республика Казахстан
ISO	– International organization for standardization
KPI	– Key Performance Indicators – ключевые показатели деятельности, которые позволяют измерить степень достижения целей или оптимального процесса, а именно – результативность и эффективность
IPMA	– International Project Management Association
PMBOK	– A Guide to the Project Management Body of Knowledge
PRINCE2	– Projects IN Controlled Environments
SMART	– Specific, measurable, attainable, relevant, time-bounded
PMI	– Project Management Institute
APM	– Advanced Power Management
PMAJ	– Project Management Association of Japan
AIPM	– Australian Institute of Project Management
GPM	– Global Portfolio Management
P2M	– A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation
BIM	– Building Information Modeling – информационное моделирование зданий) – это возможность моделирования не только самих строительных объектов, но и их характеристик, а также всевозможных изменений во времени

## **Введение**

**Общая характеристика работы.** Данная работа посвящена изучению вопросов внедрения проектного менеджмента в государственных организациях и его совершенствование как инструмент повышения эффективности.

Кроме того, в рамках магистерского проекта будет предоставлена общая информация по проектному управлению, его краткая история, какие на сегодняшний день ведутся работы в данном направлении Правительством Республики Казахстан, в частности государственными органами и другими организациями.

Что такое проектное управление. Как мы все привыкли, проект ассоциируется с реализацией определённого объекта. Также существуют термин «проектная документация», разработка которого ведется в рамках определенных норм и правил для строительства/проектирования различных объектов.

Однако, проектное управление подразумевает совсем иное значение. Это не новое направление, оно существовало и раньше, в разных эпохах развития нашего мира, но там не было системности или комплексного взгляда на управление.

К примеру, строительство исторических объектов, которые существуют по сегодняшний день. Это пирамиды в Египте, великая Китайская стена являются прямым доказательством с учетом того, что их цели и функциональность были разными.

Но в них не было целостной концепции к достижению поставленных задач, не было системного и комплексного набора инструментов, не было четких проектных ролей и функции, которые присутствуют в сегодняшнем проектном управлении.

Можно сказать, что последние пятьдесят лет проектное управление развивается и совершенствуется в разных отраслях.

Сегодня проектный менеджмент стал профессиональной деятельностью и используется в различных направлениях.

Учитывая огромную конкуренцию и развитие стран лидеров, имеется потребность в улучшении системы государственного управления. Немало важно, что у динамично развивающейся страны должен быть соответствующий квалифицированный персонал.

И на сегодняшний день в Республике Казахстан остается актуальным вопрос профессионализации государственного аппарата и проведения реформ государственного управления.

В принятой «Стратегии Казахстан-2050» предусмотрено улучшение управленческого ресурса путем создания современных институтов по корпоративному управлению и менеджменту в сфере государственной службы [1].

В этой связи в системе государственного управления одним из инструментов повышения эффективности является необходимость внедрения проектного подхода.

Процесс управления проектом – это единая схема действий. Проектный менеджмент развивается и выходят все новые направления и методы.

В целом он используется как навык для достижения определенных целей и результатов.

Проект – это ряд определённых действий или мероприятий, которые направлены на достижение конкретных результатов в рамках временного и финансового ограничения.

Проектное управление – набор методов и инструментов по управлению уровнями (портфель/программа/проект) нацеленные на достижение выбранных целей и результатов в условиях времени, и финансирования.

Основные ключевые принципы проектного управления, первое – четкие цели по принципу «SMART» (реалистично, достижимо, актуально, измеримо и определено во времени), второе - персонификация ответственности за результат, третье – детальное планирование работы, четвертый принцип – партнерство, коллаборация как формат взаимодействия (горизонтальный и вертикальный).

## **Актуальность исследования**

Как известно, Республика Казахстан в 1991 году показала всему миру, что является независимым государством. Это исторический важный момент для нашего народа. Именно с этого периода началось формирование нового государства.

Всем нам стало ясно, что после советской власти необходимо провести множество преобразований, реформ во всех системах. Особое внимание было уделено системе государственного управления, разработаны первые необходимые специальные документы, созданы новые структуры государства, в целом, определены направления работы. Со временем государственная система, изначально направленная, претерпела изменения с целью улучшения.

Сегодня, спустя 30 лет, результат государственного управления можно охарактеризовать в 4 этапа. Каждый этап характеризуется принятием законодательных актов, указов президента, которые привели к формированию собственной модели реформирования государственного управления.

Наиболее ранний и сложный период: 1991-1997 гг. Роль государства в целом, построение модели развития в долгосрочной перспективе. Она была осуществлена структурными реформами. Изначально были созданы институты государственного управления, отражающие суть политического устройства Казахстана, одно из важнейших - принятие Конституции.

Второй - этап стратегического развития: с 1997 по 2007 годы - переход от внимания политической системы к направлению экономического развития.

Представлена стратегическая программа "Казахстан-2030", акцент институциональной и правовой реформы изменен на качественное пополнение и повышение эффективности системы государственного управления.

Теперь новая роль государства заключалась не в том, чтобы принимать решения для людей, а в том, чтобы граждане могли свободно принимать меры. Создана Ассамблея народов, в государстве установлена партийная система.

Вышел указ «о мерах по дальнейшему повышению действенности государственного управления». Под его влиянием интенсивно укреплялись государственные учреждения. Создано Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы.

С 2007 по 2017 годы в рамках третьего этапа было направление индустриально-инновационного развития, цифровизации. Вхождение Казахстана в тридцатку самых развитых государств на мировой арене – главная цель стратегического документа «Казахстан-2050».

На четвертом этапе до 2020 года были объявлены пять институциональных реформ, и правительство открыто усилило работу по установлению прямых контактов с населением. На всех уровнях приняты соответствующие меры, которые, в свою очередь, показали положительный результат. Система госслужбы ориентирована на новую модель карьерного роста. Проведена оптимизация программ и проектов.

Каждый этап развития как Новой Республики требовал формирования необходимой модели государственного управления.

В период с момента обретения независимости Казахстана наблюдается определенная динамика развития системы государственного управления. На существующую модель оказало влияние ряд реформ.

В 2007 году внедрены новые подходы в бюджетном процессе и стратегических планах, введены институты оценки эффективности деятельности государственных органов, государственных услуг и ответственных секретарей.

В 2011 году усовершенствованы механизмы отбора и прохождения государственной службы, внедрен управленческий корпус «А».

В 2016-2017 годах внедрена оценка по компетенциям и проведена комплексная аттестация административных государственных служащих.

Важной вехой стало принятие закона о государственных услугах, а также развитие электронных государственных услуг, создание корпорации «Правительство для граждан». Повышена открытость и подотчетность в рамках принятия законов о доступе к информации и об общественных советах.

Конституционная реформа 2017 года повысила роль Парламента, расширила полномочия Правительства по регулированию социально-экономических процессов.

Учитывая стремление к совершенствованию, необходимостью отвечать требованиям современного мира и рыночной экономики.

Что побуждает нас пересматривать и актуализировать необходимость в коренных изменениях и формирования нового аппарата с новыми взглядами на нынешнюю ситуацию.

### **Концепция «Слышащего государства» и «Новый Казахстан»**

Слышащее государство – это взаимоотношение власти и народа, которое является ключевым моментом политики любой страны.

Государство должно слышать запросы общества, и исходя из них выстраивать свою дальнейшую политику.

О роли коммуникации между обществом и государством говорило множество ученых, в их числе Юрген Хаббермас (*немецкий социальный философ, создатель теории коммуникационного действия*), Ноам Хомский (*американский учёный-лингвист, общественный деятель, политический публицист и теоретик*) и Энтони Гидденс (*британский социолог, наиболее известный своей теорией структуризации и взглядами на современные общественные системы*).

В своих трудах они подчеркивали роль технологии и изменения формата диалога общества и власти. Согласно им без активного гражданского общества любое государство сегодня ждет крах. Именно поэтому, в 2019 году Глава государства Касым-Жомарт Токаев анонсировал «Концепцию слышащего государства».

В ее основу входят такие принципы как открытость, общественное участие, верховенство закона, прозрачность, эффективность, подотчетность и человекоцентричная модель государственного управления.

В послании народу Казахстана Президент заявил *«наша общая задача – воплотить в жизнь концепцию слышащего государства, которое оперативно и эффективно реагирует на все конструктивные запросы граждан. Только путем постоянного диалога власти и общества можно построить гармоничное государство. Встроенного в контекст современной геополитики»*. Это новая модель работы государственного аппарата.

Если разобрать как она работает, во-первых, все что происходит в социальных сетях, средствах массовой информации и иных медиа – это только уровень формирования повестки для дальнейшего анализа и работы.

После чего собираются различные данные, исследования, опросы, данные информационных систем государственных органов и по повестке происходит валидация – реальный вопрос или нет и определение приоритетов, насколько срочно и важно.

Если проблема, которая стоит на повестке соответствует всем вышеуказанным критериям, это и есть «слышащее государство». Более того, такое государство убирает препятствия в прямом диалоге народа и власти.

Одним из инструментов диалога — это использование социальных сетей, различных мессенджеров и другие цифровых технологий. Выдвигая свои инициативы общество непосредственно принимает участие в процессе управления государством.

В основе стоит поддержка и укрепление нашего гражданского сообщества и активно привлекать его в обсуждение задач государственного уровня с целью совместного решения.

Развитие новой государственной модели нашли продолжение и в послании Главы государства Касым-Жомарта Токаев народу Казахстана, где была представлена программа «Новый Казахстан: путь обновления и модернизации».

Это программа, направленная на социальное развитие населения страны с повышением доходов, которая будет осуществляться с принятием реформ, законов и программ.

## Проблема исследования

Несмотря на достижение определенной зрелости и эффективности государственного управления, в Казахстане по-прежнему, сохраняется ряд зон для дальнейшего развития.

Среди недостатков можно выделить отсутствие стратегического управления человеческими ресурсами и, как следствие, низкий уровень кадрового потенциала, неэффективное распределение функций между уровнями государственного управления, зарегламентированность, демотивирующие условия труда и организационная культура.

Сам государственный аппарат представляет собой совокупность различных учреждений, которые преследуют узковедомственные интересы и могут не иметь общей цели. Ограниченные ресурсы не позволяют тщательно рассматривать все возможные альтернативы и их последствия.

Как правило, решения носят ситуативный характер. Формальность стадии анализа и планирования, постановка непоследовательных и плохо определенных целей зачастую приводят к принятию неэффективных и маятниковых решений. При этом решения могут быть предложены даже тогда, когда проблема не существует.

Государственные учреждения в основном консервативны, а руководители преследуют краткосрочные цели. Нередко критерием успеха является удовлетворенность вышестоящих руководителей.

При этом наблюдаются недостаточный уровень оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, бюрократия и излишняя отчетность, оторванность государственного планирования от бюджетного процесса, сложное чрезмерно детальное законодательное регулирование.

Отмечаются также формальная вовлеченность населения в процесс принятия решений государственными организациями, субъективное интуитивное принятие решений без опоры на прогнозную аналитику и большие данные.

Кроме операционных внутренних процессов, факты неэффективности подтверждены в результате проверок уполномоченными государственными органами.

К примеру, в соответствии с заключением Счетного комитета в 2020 году [2] сумма неэффективно использованных бюджетных средств, выделенных на решение социально - экономических задач по Республике, **составила 570,0 млрд. тенге. Выявлен ряд системных недостатков и проблем:**

Некачественное планирование привело выделению средств:

- на компенсацию потерь - 237 млрд. тенге,
- на изъятие средств из местных бюджетов - 100 млрд. тенге.

По объектам строительства выявлены нарушение сроков реализации проектов, отставание от графика производства работ, приостановка начатых проектов на неопределенный срок с дальнейшим удорожанием проектов.

Из заключения Счетного комитета в рамках проверки средств по использованию антикризисных мер [3], из 6,9 триллиона тенге проверено 4,5 триллиона, из них по 2 триллионам проведен аудит. **На 355 миллиардов установлены нарушения.** 243 миллиарда перераспределено в ходе совместной работы Счетного комитета и Правительства.

В целом Планирование расходов производилась без подтверждения потребности в объемах финансирования, выявлен слабый мониторинг за достижением целевых индикаторов из-за отсутствия персонификации ответственности. Разработка новых стратегических документов проводилось без логического завершения предыдущих и увязки с ними.

По результатам проверки государственных органов отмечен высокий уровень исполнения мероприятий и показателей результатов при недостижении большинства предусмотренных ключевых целевых индикаторов, отсутствие прямой зависимости достигаемых результатов от запрашиваемого объема финансирования.

Сравнивая международный опыт по решению проблем в государственном секторе, хотелось бы отметить аналогичную ситуацию «закупоренности» государственного аппарата Малайзии, которая привела его экономику в ловушку среднего дохода.

Созданный в сентябре 2009 года правительственный институт «**Pemandu**» был направлен на организацию и реализацию государственных реформ по решению проблемных ситуаций.

Выполнена работа по трансформации государственного управления, которая транслировала стратегию в каждой мелкой детали. В результате Правительство Малайзии стала инновационной и признана международными институтами. Опыт «Pemandu» применяется и в других странах.

Эффективно показала работа по использованию трудовых ресурсов, фильтрация проблемных и наиболее важных вопросов с применением практики бюджетной дисциплины.

Применены различные методы управления, в том числе заимствована система мониторинга «DELIVERY UNIT», декомпозиция показателей на KPI, слаженная и результативная работа созданных «лаборатории» и много другое помогло стабилизировать ситуацию в стране и более того выйти на прогрессивное развитие.

Применяя опыт международных стран, используя «технику» решения проблемных вопросов, можно достичь реальных результатов, и это доказано на примере. Казахстан должен поставить перед собой задачи и решить их на благо развития всей страны.

## **Цель исследования**

На основе всестороннего анализа текущей ситуации и проводимой работе по внедрению проектного управления в Республике Казахстан, выявить проблемные вопросы, и подготовить ряд предложений и рекомендаций по совершенствованию системы проектного менеджмента в государственном секторе.

**В магистерском проекте поставлены следующие исследовательские задачи:**

- исследовать стратегическую последовательность по развитию проектного управления в Казахстане;
- исследовать текущую ситуацию по состоянию на I-II квартал 2022 года;
- выявить текущие проблемы в проектном управлении, влияющие на эффективность;
- исследовать зарубежный и казахстанский опыт развития проектного управления;
- внести предложения и рекомендаций для повышения эффективности проектного управления.

**Объектом исследования** являются внедряемая проектно-сетевая модель в государственных органах, уполномоченные организации задействованные в проектном управлении.

**Предметом исследования** являются процессы взаимодействия государственных органов.

**Практическая значимость.** Данные по результатам анализа могут быть использованы Центральными и местными государственными органами, Офисом по мониторингу и реализации Национальных проектов (Национальный проектный офис), Министерством национальной экономики Республики Казахстан, Агентством Республики Казахстан по делам государственной службы и другими организациями.

## Обзор литературы

**Книга** авторов А.В. Полковников и М.Ф. Дубовика «Управление проектами. Полный курс MBA» [6], написанная на основе требований международных стандартов к процессам проектного менеджмента и сертификации специалистов отражает коренные подходы проектного управления от основных принципов до уникальных методов и инструментов.

Она дает нам цельное представление, что такое проектное управление, как его нужно и можно использовать, чтобы получить максимальную выгоду, и самое главное - достижение результатов и поставленных целей.

Кроме того, раскрыта организационная структура и ролей участников проектного управления, подробно описаны методы и инструменты по управлению «треугольника» (сроки, содержание, стоимость), а также риски.

Узнавая систему управления организации и задачи ее создания, можно найти выход из любой ситуации.

Корпоративная система, модели зрелости, информационная система, мотивация персонала, фазы, вехи, идентификация и анализ рисков с планом реагирования, это все комплектный подход, которые применяются многими компаниями в рамках проектного управления.

**Книга** «Основы проектного управления», автора Дэнниса Локка [7] описывает основы понимания, процессы работы и всесторонние аспекты, которая формирует единую системы проектного менеджмента.

Все проекты начинаются со стадии «инициации» и завершаются до его закрытия. Кроме того, конечный результат должен соответствовать всем первичным (или скорректированным в процессе) задачам и требованиям проекта.

Работы должны выполняться в условиях выделенного финансирования, а также в указанные сроки или допустимо опережение заявленных сроков.

То есть, поставленные задачи проекта и его содержание должны быть достигнуты уникальным способом, в рамках предусмотренного бюджета и в указанные сроки. В этом случае, можно считать, что применен проектный подход и цель достигнута.

**Книга** под названием «Deadline», автор Том Демарко [8] об управлении проектами. История об опытного руководителя, который попал в воображаемую страну. Главный герой менеджер Уэбстер Томпкинс оказывается в стране «Моровия» с тоталитарным режимом управлением, где назначен руководителем нескольких проектов.

Штатная численность для выполнения проектов была слишком большая. Достаточно было около 100 человек. Тогда главный герой решает осуществить эксперимент в проектом управлении. Эксперимент заключался в том, чтобы одну и ту же задачу поставить перед несколькими командами. Двум или трем. Одна команда под жестким контролем, вторая – под умеренным, а третья – свободна. И все три решают одно. Также он решил упорядочить состав команды, первую команды – сотрудники, работавшие ранее вместе, вторая команда –

сотрудники, ранее не знавшие друг друга, третья – в пересмешку. Одним словом, это была лаборатория по проектному менеджменту.

Задачи касались 4 основных правила менеджмента – найти нужных людей, дать подходящую работу, не забывать о мотивации, и поддерживать сплочённость. Все остальное – административные процедуры.

Книга рассказывает о правилах работы и мышления рабочего персонала. Перемены необходимы для успешной работы. Угрозы, самый неподходящий вид мотивации для выполнения определённой задачи. Если люди не справились, то вам придётся привести в действия свои угрозы. Люди всегда идут за сердцем, а не за головой.

Для найма персонала, нельзя принимать решения в одиночку. Надо слушать и мнения коллег.

Главный посыл – что бы управлять проектом, достаточно управлять его рисками. Отслеживайте все риски и вероятность их появления в процессе.

Ненужную работу надо исключить. Что будет если в команду придет новичок. Эффект давления сверху – в некоторых случаях дает положительный эффект, но когда давление постоянное и работа не уменьшается, то по итогу процесс выполнения задачи будет нарушен и цели не будут достигнуты.

Жесткое отношение со стороны первого руководителя будет передаваться и на последующие звенья, что в свою очередь также помешает достижению целей. Во главу угла необходимо ставить общие интересы. **Выполнение задачи достигнуто с помощью определенных квалифицированных людей, которых он назначил.**

**Книга** «Проект «Феникс», авторы Джин Ким, Кевин Бер, Джордж Спаффорд [9], это история одного вымышленного предприятия, на этом примере важно что, ИТ должны сотрудничать с остальными подразделениями компании/организации. «Parts and limited» мировая компания по производству запчастей, с многолетней историей. Компанией принято решение внести изменение, запущен проект «Феникс».

В процессе обновления компания привлекала топ-менеджеров, СЕО менялись каждый год, так как результат не менялся.

Сотрудник, курирующий ИТ отдел получает повышение, данную сферу отдела принято вовлечь в процесс всего производства. В результате выявлено, что процессы устарели и тормозят работу. Как большая машина медленно идущая, и разогнаться она не может из-за рутины. Никто в компании не контролирует систему мониторинга.

Разработаны механизмы улучшения работы производственного процесса, в том числе автоматизация. Для вовлечения сотрудников компании организованы «Scrum» встречи с руководством. Процессы изменения отслеживались по доске «Kanban» с разделением на «запланировано», «в работе» и «выполнено». Обучение проводилось на постоянной основе. Некоторые процессы отданы на аутсорсинг. Дублирование работы исключены.

Также на первичном этапе задачи, которые не по силу или не в профиле компании, которые брались в целях финансовой выгоды были исключены. Так

как анализ показал, что за невыполнения компания подвергалась штрафным санкциям, или в процессе выполнения задачи технически мешали выполнению других заказов, что в свою очередь влиял на общую прибыль компании.

Концепция трансформации состояла из внесения изменения всего процесса, а не в горлышке бутылки. **Посредством детального анализа предприятия, применение инструментов проектного управления, а также цифровизация процессов в итоге цель была достигнута. Эффективность компании возросла.**

## **Методы исследования**

В работе по написанию магистерского проекта были использованы нижеуказанные методы исследования в целях достижения поставленных целей и задач.

Как уже указано выше, целью проекта является:

- исследование стратегической последовательности развития проектного управления в Казахстане;
- исследовать текущую ситуацию по состоянию на второй квартал 2022 года;
- выявить текущие проблемы в проектном управлении, влияющие на эффективность;
- исследовать зарубежный и казахстанский опыт развития проектного управления;
- внести предложения и рекомендаций для повышения эффективности проектного управления.

Для чего, применен **«контент-анализ»**. Проведена оценка проектной деятельности в Казахстане с 1997 года. Изучены материалы и документы касательно проводимой работе Правительством Республики Казахстан в области проектного менеджмента.

История начиная, поручения и выполненная работа, вот основные аспекты для сбора информации. Положительным фактором данного метода является в применении системного анализа устной, письменной-книжной и компьютерной информации с последующей его обработкой.

Кроме того, применен **метод «освоенного объема»** - система различных способов (методов), объединенное в одно единое с общим названием, которые в последующем используются для измерения и контроля эффективности выполнения проектов. Выполнены те или иные поручения касательно проектного менеджмента, влияющий на фактор развития данной отрасли. Решены ли определенные поставленные задачи и достигнуты ли поставленные цели.

**Метод «кейс-стади»** - направлен для изучения мирового опыта проектного управления по решению определенных задач, а также изучение начатых государственных программ в Казахстане, в которых применяется проектный подход.

Посредством данного метода выполнен анализ по взаимной связи центральных и местных государственных органов по исполнению программных стратегических документов.

Также, рассмотрены проблемы практического характера в процессе внедрения проектного управления.

### **Экспертное интервью.**

Для оценки текущего состояния деятельности государственных органов, в том числе взаимодействие между государственными органами, проведено интервью у экспертов проектного офиса, непосредственно работающие по

матричной системе в Национальном проектом офисе, которые в свою очередь выполняют организационную и методологическую работу по внедрению проектно-сетевой модели.

Основными задачами [4] Национального проектного офиса (НПО) определены:

- 1) изучение, адаптация и комплексное внедрение проектного управления в деятельность государственных органов и организаций;
- 2) организация оперативного и эффективного взаимодействия, координация и методологическое сопровождение проектной деятельности государственных органов и организаций;
- 3) обеспечение представления проектными офисами государственных органов и организаций актуальной информации по реализации национальных и иных проектов Администрации Президента Республики Казахстан, Канцелярии Премьер-Министра Республики Казахстан (далее – КППМ) и Агентству по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан;
- 4) обеспечение оперативного мониторинга реализации национальных и иных проектов.

Соответственно, в настоящее время, согласно организационной структуре, Офис состоит из следующих структурных элементов [5]:

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

Учитывая эпидемиологическую ситуацию в стране на фоне коронавирусной инфекции COVID-19, приняты меры по проведению интервью в онлайн формате, посредством электронного опросника с использованием программного продукта «Survio» (<https://my.survio.com/>).

Экспертное интервью проводилось в период с 3 февраля по 12 февраля 2022 года в Офисе по мониторингу и реализации национальных проектов (Национальный проектный офис). Руководителем является Евниев Арман Кайратович.

Проектный офис работает на базе Офиса цифрового правительства, включающего в себя национальный аналитический центр, центр цифровой трансформации и офис по мониторингу и реализации Национальных проектов (Национальный проектный офис).

Содержание вопросов направлены на сбор информации относительно проводимой работы по проектному управлению в НПО и государственных органах.

Протокол интервью с перечнем вопросов представлен в Приложении № 3.

## **Анализ и результаты исследования**

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

Однако внедрение проектного менеджмента в государственном управлении Казахстана началось еще в 1997 году. Впервые о необходимости внедрения проектного управления было сказано в Послании Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана «Казахстан – 2030» «Процветание, безопасность и улучшение благосостояния всех казахстанцев»: «Стратегическое планирование, финансовое программирование и проектный менеджмент должны стать сутью обновлений в государственном управлении ближайшего будущего» [10].

С началом развития данной отрасли, в 2002 году в г. Алматы проведен Первый Международный Симпозиум «Управление проектами: Казахстан – 2002». Тогда была создана Казахстанская Ассоциация Управления Проектами и Союз проектных менеджеров Казахстана.

Однако должного развития проектное управление в государственных структурах в эти годы не получило, одним из факторов, стала нехватка в стране квалифицированных специалистов в области управления проектами.

В 2010 году, в соответствии с поручениями Президента РК Н. Назарбаева по форсированной индустриализации экономики, в рамках которой необходимо было обеспечить эффективное управление реализуемых проектов.

Для чего, Институтом экономических исследований была создана команда Казахстанско-Российских экспертов по разработке Концепции Национальной системы проектного управления (далее – Концепция НСПУ).

Далее Заместитель Премьер-Министра Республики Казахстан – Министр индустрии и новых технологий РК А. Исекешев в 2010 году поставил задачу: «создать такую систему управления государственными проектами и программами, когда за каждую программу, каждый проект и каждое мероприятие по их реализации будет определено конкретное должностное лицо.

Однако, Концепция НСПУ не получила должного исполнения и развития. Для запуска предложенной системы требовалось получение политической поддержки руководства страны - Администрации Президента и Правительства Республики Казахстан.

Также была необходимость разработки и внедрения методологии, технологий и инструментов проектного управления на законодательной основе, организация постоянного обучения персонала для создания системы проектного управления.

Важным событием стало утверждение и введение в 2016 году Национального стандарта СТ РК ISO 21500 «Руководство по управлению

проектами», которое открыло новые возможности применения проектного управления в различных отраслях экономики Казахстана.

**Таким образом, с 1997 по 2016 год развитие проектного менеджмента в Казахстане прошло первый этап**, который условно можно считать этапом накопления в стране критической массы профессионалов проектного управления.

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

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

- в мае – по поручению Руководителя Администрации Президента А. Джаксыбекова создан Офис управления Программой модернизации общественного сознания;

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

- также в июне по поручению Руководителя Администрации Президента А. Джаксыбекова в Академии госуправления при Президенте РК (далее – АГУ) создан Центр развития проектного менеджмента в государственном управлении.

Были достигнуты первые признанные международным проектным сообществом положительные результаты применения проектного управления (программа перемен Генеральной прокуратуры).

Кроме того, отмечалось и успешное внедрение проектного управления в рамках реализации Программы модернизации общественного согласия в рамках программы «Рухани жаңғыру» и «Цифровой Казахстан».

Началом нового этапа, который является полноценным внедрением проектного управления одновременно во всех государственных органах начался в начале 2020 года, а именно:

С поручения Президента - п.3.33 расширенного заседания правительства РК от 24.01.2020 года: «Обеспечить внедрение современных подходов проектного управления для повышения эффективности взаимодействия центральных и местных исполнительных органов, институтов развития, в том числе в рамках индустриализации и развития экспорта».

На этапах внедрение проектного подхода государство столкнулось с рядом препятствий и недостатками в законодательстве.

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.

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

И сегодня, с 2021 года ведется процесс практической реализации проектного подхода в системе государственного управления.

Кроме того, Правительством в соответствии с поручением Премьер-Министра от 20.10.2020 года № 20-62-19.88 ЦПУ КПМ преобразован в Национальный проектный офис», приняты Правила организации проектной деятельности в СГП, ЦГО и МИО созданы проектные офисы.

### **Проектно-сетевая модель проектного управления**

Президент Республики Казахстан Касым-Жомарт Кемелевич Токаев 7 октября 2021 года утвердил перечень десяти Национальных приоритетов, которые будут реализовываться с использованием проектных подходов.

Принципами по реализации является – нацеленность на результат, персональная ответственность за достижение ожидаемых и поставленных результатов, партнерство и вовлечение в реализацию проектов всех заинтересованных сторон.

На сегодняшний день перед государственными органами стоит задача по формированию кросс-функциональных проектных команд с участием экспертного сообщества, и представителей общественности. Это новая организационная культура и проектно-сетевая модель.

Внедрение проектного управления осуществляется наряду с созданием Офиса цифрового правительства, состоящего из 44-х государственных органов в целях формирования единой экосистемы проектного управления.

Офиса цифрового правительства, включает в себя национальный аналитический центр, центр цифровой трансформации и офис по мониторингу и реализации Национальных проектов (Национальный проектный офис). Принята нормативно-правовая база по внедрению проектного менеджмента в государственном секторе.

Она включает «Правила осуществления проектного управления» (Постановление Правительства РК № 358 от 31.05.2021 г.) и «Типовой регламент проектного управления государственных органов» (Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 13 января 2022 года № 2. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 20 января 2022 года № 26582»).

Соответственно данные нормативно-правовые акты регламентируют деятельность государственного аппарата по управлению портфелями,

программами и проектами на 3-х уровнях государственного управления. На уровне – правительства, государственных органов и проектных команд.

В настоящее время государственными органами ведется работа по декомпозиции национального проекта на уровне отрасли и регионов.

Далее будут определены пулы проектов необходимые для достижения каждого декомпозированного показателя на всех уровнях (область, города, районы, сельские округа и т.д.).

Вся проектная деятельность будет осуществлена в информационной системе, это позволит обеспечить контроль выполнения каждой задачи и проводить мониторинг расходов денежных средств по каждому проекту и в случае необходимости оперативно реагировать.

Кроме того, в соответствии с правилами осуществления проектной деятельности предусматривается деятельность общественного контроля, а именно создание и формирование общественных групп для мониторинга.

Разработан уникальный проектно-сетевой подход с учетом международного опыта путем адаптации лучших практик, которые применяются в странах организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в частности Великобритания, США, Австралия, Канада.

Данный подход предназначен именно для внедрения в государственный сектор и для гарантированного достижения результатов.

В основе лежит персональная ответственность, четкие цели и индикаторы, определенный алгоритм работы, построенный на еженедельных отрезках, когда декомпозируются все КРІ, с выходом на конкретные проекты.

Если говорить на языке маркетинга – то новая инновационная методология сделана на основе «бенчмаркинга», то есть это изучение и объединение лучших успешных методов других организации с целью создания новой модели и совершенствования своих результатов.

Хочется отметить, что данная инновационная проектно-сетевая модель 21-23 сентября 2021 года в рамках 32-го всемирного конгресса IPMA (Международная ассоциация управления проектами), где участвовали 75 стран мира, стал золотым победителем международного конкурса IPMA PROJECT EXCELLENCE AWARD в номинации «лучший проект года».

Согласно принятым правилам разработана стратегическая карта целей. Под методологическими, организационными и административными процессами государственные органы декомпозировали показатели, и на каждом уровне программа позволяет закрепить ответственного должностного лица. Данная работа в свою очередь будет отражена в публичном доступе для дальнейшего мониторинга.

В Казахстане, на сегодняшний день принято 3-х уровневая система управления, такие как «портфель», «программа» и «проект».

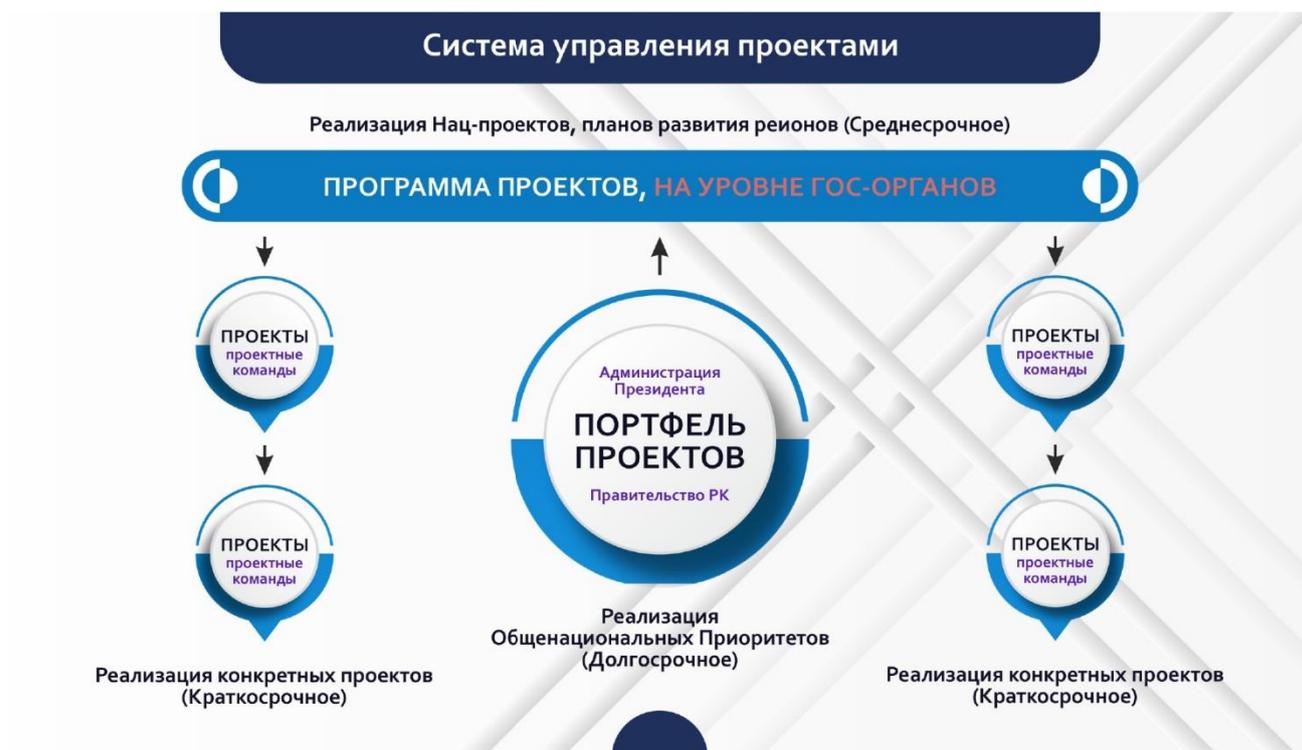


Рисунок 1 – Система управления проектами

Примечание – Составлено автором по источнику [22]

Уровень «портфель» — это долгосрочный документ, регламентируется стандартом СТ РК ISO 21504-2016 и может применяться к портфелям любой сложности и масштаба.

Управление «портфелем» включает в себя комплекс взаимосвязанных процессов и методов, посредством которых организация распределяет ресурсы для реализации своих стратегических целей. Прежде всего, «портфель» — это процесс управления ресурсами. Для того чтобы их правильно распределить между теми программами и проектами, которые планируется реализовать для обеспечения определенных целей верхнего уровня. Также «портфель» обязательно будет включать в себя все возможности, угрозы и реакции внешнего воздействия. Это позволит рассмотреть все компоненты «портфеля» (программы, проекты) и оценивать ситуацию в режиме реального времени, что в свою очередь позволит вносить необходимые коррективы. Кроме того, управление «портфелем» определяет необходимые решения для возложения полномочий, определения подотчетности и для закрепления ответственности. Как правило это первые руководители организации.

Для эффективного управления «портфелем» управляющий должен определить и проверить критерий приоритезации компонентов портфеля, то есть что будет преобладать наибольшим приоритетом.



Рисунок 2 – Структура портфеля

Примечание – Составлено автором по источнику [22]

На схеме показано из каких компонентов может состоять «портфель», это как правило программы, отдельные проекты и другие связанные работы. Любая программа и подпрограмма может также декомпозироваться на проекты, под проекты и так далее.

В управлении «портфелем» существует правило, для правильного управления необходимо правильно отобрать проекты. Поэтому критерий приоритетов должны быть четко идентифицированы в той организации, которая внедряет систему управления «портфелем».

В управлении «портфелем» есть такой термин как «выравнивание», то есть управляющий должен соизмерять стратегии, риски, возможности, ожидания (заказчика, инвестора). По итогу всего, они должны приносить результат и выгоду.

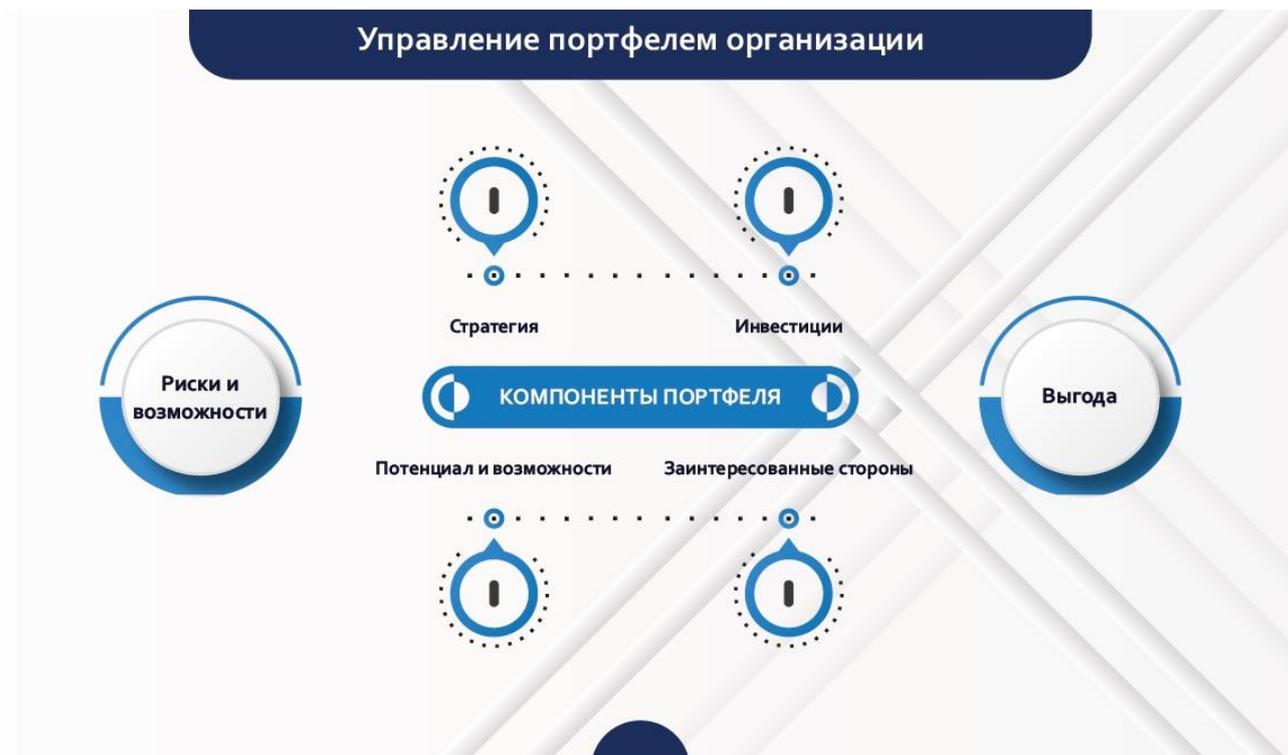


Рисунок 3 – Управление портфелем организации

Примечание – Составлено автором по источнику [22]

Поэтому процесс выравнивания должен проводиться на этапе всего процесса управления «портфелем». Внутренние компоненты могут изменяться, но достижение требуемого результата приоритетнее всего.

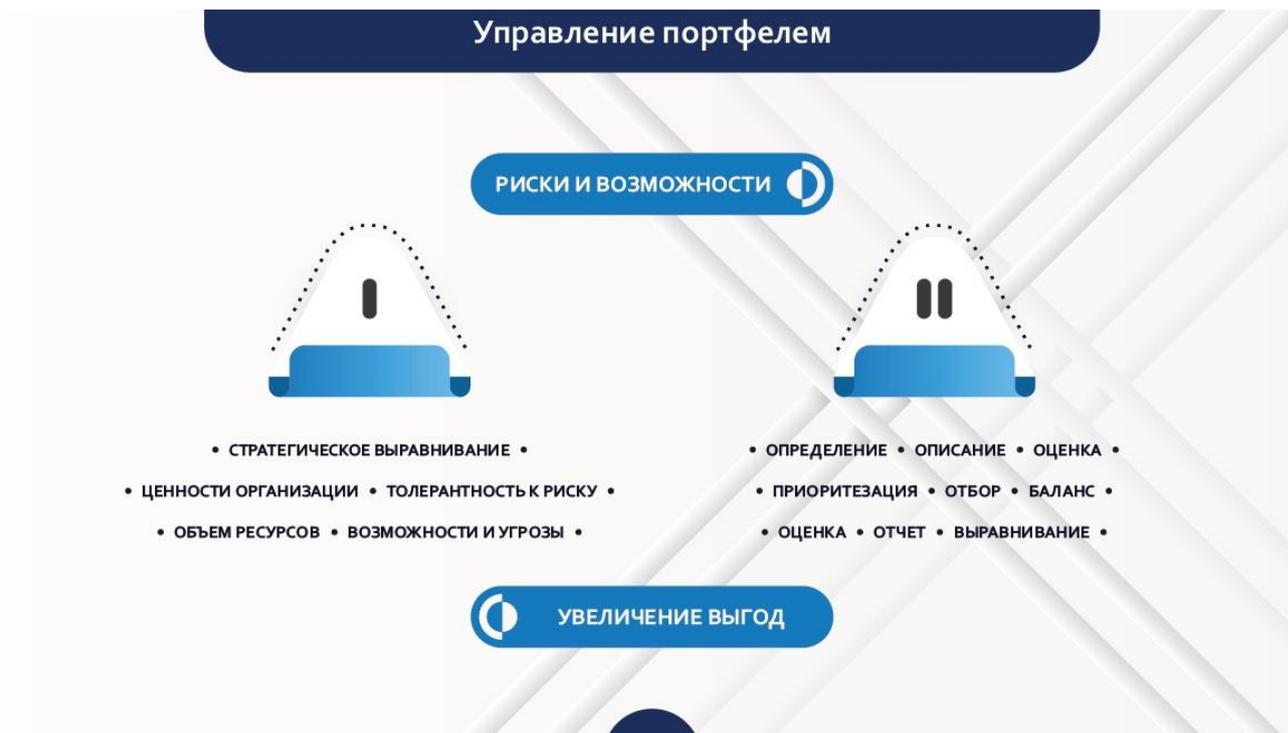


Рисунок 4 – Управление портфелем

Примечание – Составлено автором по источнику [22]

Менеджер «портфеля» должен выполнять целый набор функции:

- прежде всего должен отслеживать уровень исполнения компонентов портфеля, в том числе каждый компонент по отдельности;
- отслеживать исполнение «портфеля» в целом,
- обеспечивать соответствие исполнения базовому плану исполнения портфеля, то есть придерживается ли курс плану или есть определенные отклонения;
- отслеживать полученные выгоды портфеля и сравнивать их с текущими стратегическими целями. Как правило текущие и стратегические цели могут меняться под воздействием определенных обстоятельств. Поэтому необходимо проводить аналитическую работу и коррекцию.
- прогнозировать все риски, в том числе в отношении стратегии, ресурсов, используемых производственных мощностей;
- обладать навыками и знаниями других систем организации.

К примеру, ниже показана как формируется матрица большого портфеля.

## Матрица: системные реформы/базовые направления развития региона

РАЗВИТИЕ РЕГИОНА		СР-I Новый человеческий капитал	СР-II Техно обновление и цифровизация	СР-III Конкуренция и конкуренто- способный бизнес	СР-IV Правовое гос-во и про- тиводействие коррупции	СР-V Сильные регионы и урбанизация	СР-VI Модернизация сознания общества	СР-VII Гос сектор как лидер изменений
Базовые направления	Управление МИО	ГПРЗ, ГПРОН, ГПРЗМП	ГПЦК, ГПИИР, ПРТЭК, ГПРАПК, Инст. реф. 3	ГПРГ, ИИС, ПМС, ГПРБ, ГПРТО	Инст. реф. 2	ГПИР, ГПРР, ГПЖР, ПЭР	ПМОС РЖ, Интс. реф. 4	Интс. реф. 1, Интс. реф. 5, Конц. реф. ГУ
БН-1 Человеческий капитал	Здравоохранение, Образование, Коорд. зан./Соц. пр. Вн. политики, Культуры, Молод. политики, По делам религии, По разв. языков Физ. культ/Спорта Инспекции труда	♦					♦	
БН-2. Инфраструктура	Госархстройконтр. Энергетики и ЖКХ, Природных ресурсов, Строит./Арх./Град., Пасс. транс./Автод.					♦		
БН-3. Индустрия, предпринимательство	Разв. предпр./ИИР		♦ Технологии, индустрия	♦ Технологии, индустрия				
БН-4. АПК	Ветеринарии, С/х и зем. отношения, Контр./Охрана земли		♦ Агроиндустрия	♦ Агробизнес				
БН-5. Госсектор, госуслуги, безопасность, цифровизация	Госзакупок, Экономики и Б/Пл., Финансов, Информат./Госусл.		♦ Цифровизация		♦			♦

Рисунок 5 – Система управления проектами

Примечание – Составлено автором по источнику [22]

Определены разделы и государственные программы и как они взаимосвязаны с программами развития территории.

Для управления «портфелем» необходимо знать, как управлять «программами» и «проектами».

**Уровень «программы»** является среднесрочным документов, которые реализуются государственными органами. Любая программа вне Любая программа вне зависимости от конкретной отрасли на сегодняшний день регламентируется Национальным стандартом Республики Казахстан по управлению портфелем проектов и программ. Руководство по управлению программами СТ РК ISO 21503-2018. Данный стандарт применяется организациями, включая государственные и частные, а также к любому размеру или сектору организации, к любому типу программ в отношении сложности.

**Программа** – это взаимосвязанные проекты, подпрограммы и операции недоступные в управлении по отдельности, которые в свою очередь управляются для достижения результатов.

**Управление программами** – это скоординированные действия по направлению взаимосвязанных программных компонентов для достижения программных целей и реализации преимуществ.

**Программный компонент** – проект, программа или другая связанная работа.

**Программная выгода** – оцениваемый результат путем управления взаимосвязанными программными компонентами вместе для достижения стратегических и оперативных целей.

Говоря о программах, они бывают стратегическими, трансформационными или действующими и имеют несколько характеристик.

Программы состоят из программных компонентов, которые имеют взаимозависимые и взаимосвязанные отношения друг с другом, программы также обеспечиваются выгодой для заинтересованных сторон и способствует достижению стратегических и оперативных целей. Программы по своей сути имеют сложность и неопределенность, которые необходимо контролировать и, по возможности сокращать.

На основании вышеизложенного, цель программы должно заключаться в том, чтобы реализовать преимущества, которые соответствуют стратегическим и операционным целям, и которые не могут быть реализованы, когда компоненты управляются индивидуально. Также программа может повысить эффективность, снизить угрозы и реализовать возможности.

При реализации государственных программ исполнительному и высшему руководству следует назначать, определять роли и ответственность, подотчетность и пределы полномочий по управлению программами. Эти роли должны быть определены для помощи в предоставлении необходимых ресурсов, возможностей, процессов и инструментов, поддержки и обеспечения организационных изменений и реализации программных преимуществ.

Переход к сетевой модели Правительства предусматривается при проактивном участии бизнеса и гражданского общества в реализации государственных программ и проектов (от «вертикальных» - к «плоским» организационным структурам). Сетевая модель деятельности государственных органов будет осуществляться на базе матричных проект ориентированных структур и кроссфункциональных проектных команд, работающих в agile-формате с непосредственным участием представителей бизнеса и гражданского общества.

Разделение по иерархии государственного аппарата:

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

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

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

## Зарубежный опыт

В мире существует огромный выбор методологии проектного управления, основанного на многочисленных исследованиях, и сегодня работа в данном направлении продолжается, с целью улучшения всей системы в целом. Кроме того, с учетом мировой тенденции, последние направления связаны с Целями устойчивого развития (ЦУР).

Международные и национальные ассоциации по управлению проектами сформировали проектное управление как стандарты, а также тенденцию его развития и конкурентоспособность отрасли.

К примеру, Американский институт управления проектами (Project Management Institute, PMI). Институт был основан в 1969 году и имеет 300 отделений и 600 000 членов PMI по всему миру.

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

Международная организация по стандартизации — ISO (International Organization for Standardization), которая является независимой неправительственной международной организацией, в деятельность которой вовлечены национальные органы по стандартизации. В состав ISO входят 165 стран.

Ассоциация по управлению проектами Соединенного Королевства (Association for Project Management, APM) – является самой большой в Европе ассоциацией в сфере управления проектами. В составе 35 000 индивидуальных членов и 500 организаций.

В вышеуказанный перечень также можно добавить Союз проектных менеджеров Германии (GPM), Международное объединение по разработке стандартов управления проектами (Global Alliance for Project Performance Standards, GAPPS) а также Японскую ассоциацию управления проектами (Project Management Association of Japan, PMAJ).

Все указанные ассоциации также активно занимаются поддержкой развития методологии управления проектами.

На ряду с этим, активно развивается рынок инструментов, появляются новые улучшенные методы и задействуется ИТ сфера, как дополнительный продукт для организации процесса и управления.

Согласно отчету PMI (Project Management Institute) «Pulse of the Profession» (POP) от 2020 года 11,4 % или 114 млн. из 1 млрд. \$, потраченных на проекты в мире средств, тратится впустую.

67 % своих инвестиций теряют организации, которые недооценивают проектное управление как стратегический инструмент для управления изменениями [11].

92% против 32% у отстающих компаний – таковы показатели успешности проектов организаций, использующих проектное управление. Они теряют значительно меньше средств из-за недостигнутых результатов (PMI POP 2018) [12].

89% против 34% у организаций, не применяющих проектный подход - вероятность достижения целей проектов высокоэффективных организаций, применяющих проверенные практики управления проектами, программами и портфелями (успех в 2,5 раза чаще).

В 13 раз меньше теряют средств организации, инвестирующие в управление проектами, так как их стратегические инициативы реализуются более успешно (PMI POP 2016) [13].

Согласно данным Международной ассоциации управления проектами (IPMA), использование современной методологии и инструментария проектного управления позволяет сэкономить порядка 20-30% времени и 15-20% средств.

Согласно отчету по оценке зрелости и ценности управления проектами, выполненная компанией PM Solution в 2014 году [14], Высокоэффективные компании (high performers, 25% лучших в списке) при повышении уровня зрелости проектного управления показали следующие отличия от низкоэффективных компаний (low performers): меньше провальных проектов на 38%, среднее сокращение затрат 26 % (против 6% у низкоэффективных компаний), увеличение количества проектов с экономией бюджета на 32%.

Согласно исследованию Кроуфорд, Дж. К. и Пеннипакер, Дж. С. (2000) [15]. Ценность управления проектами: почему каждая компания 21 века должна иметь эффективную культуру управления проектами» показало, что внедрившие проектное управление организации могут ожидать повышение оборачиваемости капитала в среднем на 54%, увеличения успешно исполняемых проектов (достижение целей) на 50 %.

Исследования CHAOS Chronicles, the Standish Group, 2012 показали улучшение ситуации в компаниях, принявших решение о внедрении проектного управления, в том числе:

- средние затраты на проект уменьшились более чем на 50%;
- более чем в 2 раза выросла доля успешных проектов, при этом доля провальных проектов сократилась в 1,5 раза;
- с 164% до 84% сократилось среднее превышение времени выполнения проектов.

### **Опыт Российской Федерации**

Применение проектного управления в системе государственного управления Российской Федерации начата с 2016 года. Принято соответствующее Постановление Правительства «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.

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 [16]. 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.

В августе 2016 года основан Центр проектного менеджмента РАНХиГС, целью которого было обеспечение экспертного сопровождения проектной деятельности в государственных органах и объединение ведущих практик применения проектного подхода с созданием общей единой системы [17].

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) [18], 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.

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.

Опыт Российской Федерации в области проектного управления уже принят Республикой Казахстан. Как уже указано выше, приняты 10 Национальных приоритетов, создан Национальный проектный офис.

### **Опыт ОАЭ**

ОАЭ управляются федеральными и местными властями семи эмиратов.

В 2010 году правительство ОАЭ представило концепцию «Видение ОАЭ до 2021 года», 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

Правительственные Акселераторы ОАЭ созданы в октябре 2016 года. В свою очередь, данные организации являются площадкой для всех государственных и не государственных органов, которые задействуются для решения определенных стратегических задач правительственного уровня с

точным сроком в сто (100) дней. На сегодняшний день количество таких площадок в ОАЭ достигло 97.

В рамках деятельности Правительственного Акселератора ОАЭ с момента его создания и до сегодняшнего дня решены 47 проблемных вопросов при участии свыше 800 государственных служащих, 425 представителей частного сектора, а также 11 академических учреждений [19].

### **Опыт Великобритании**

Infrastructure and Projects Authority (IPA) – Управление инфраструктуры и крупных проектов Великобритании возглавляет всю систему проектного управления в Великобритании [20].

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, которые работают с

Основная используемая методология - PRINCE2, в разработке которой принимало участие Государственный департамент коммерции Великобритании, в целях эффективной адаптации в государственный и частный сектор.

В основную команду IPA входят специалисты по всем сферам реализации проектов: инфраструктура, IT, оборонная трансформация, проектное финансирование и проектные специалисты, которые работают с правительственными ведомствами и отраслью. Поддерживается успешная реализация всех типов крупных проектов - от железных дорог, школ, больниц и жилья до программ обороны, информационных технологий и крупных преобразований.

Сотрудники IPA специализируются на реализации проектов и введению финансирования проектов в правительстве.

Для того, чтобы достичь лучшего результата и усилить свое влияние на выполнение проектов, IPA выделяет три широкие области, на которые нужно обратить внимание:

- роль портфеля проектов (поддержка, обеспечение, консультирование на уровне портфеля проектов через правительство);

- качество и профессионализм (режим отчетности о работе, обеспечение качества работ, последовательность и поддержка работ);

- опыт и экспертиза (экспертное и профессиональное сопровождение проектов) [21].

## Экспертный опрос

В рамках магистерского проекта в период проведения производственной практики, мною проведен экспертный опрос среди сотрудников проектного офиса привлеченные по матричной структуре, а также среди государственных служащих, состоящие в штате Центра проектного управления.

По Национальному проектному офису приняло участие – 26 человек:

Среди государственных служащих, состоящие в штате – 53 человек. Итого 79 человек.

Цель: Сбор информации по проводимое работе, определить уровень вовлеченности в проектную деятельность государственных органов, оценить профессионализм сотрудников проектного офиса, выявить текущие проблемы, сформировать предложения и рекомендаций для улучшения системы проектного управления в Казахстане.

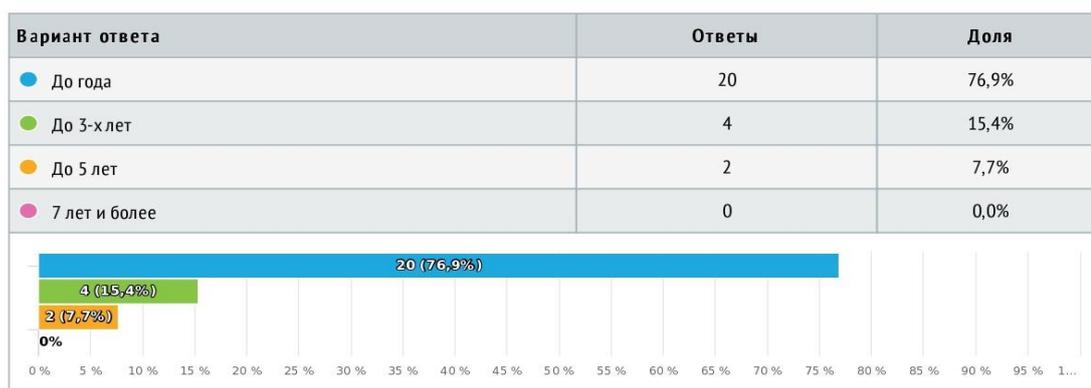
В связи с чем, результаты опроса анализировались по отдельности.

По проектному офису (НПО):

### Опрос сотрудников Проектного офиса

#### 3 Сколько лет Вы работаете в сфере проектного управления?

Одиночный выбор, Отвечено 26 х, не отвечено 0 х



#### 4 Сертифицированы ли Вы по стандарту проектного управления?

Одиночный выбор, Отвечено 26 х, не отвечено 0 х

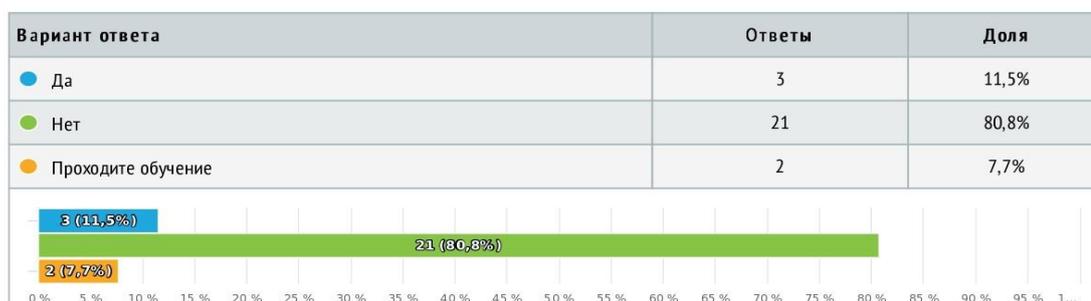


Рисунок 6 – Результаты экспертного опроса

Примечание – Составлено по источнику [28]

По итогам экспертного опроса, определено, что 76,9 % сотрудников Национального проектного офиса имеют опыт работы в сфере проектного управления до 1 года, 15,4 % - до 3-х лет, 7,7% - до 5 лет.

Кроме того, из 26 опрошенных сертифицированы по стандартам проектного управления всего 3 сотрудника (11,5%), 2 сотрудника проходят обучение (7,7%). У 21 сотрудника (80,8%) сертификаты отсутствуют.

Однако, данные сотрудники как указано выше привлечены по матричной структуре, временно командированные в состав НПО. После истечения определённого времени, они возвращаются на рабочие места.

При этом, хочу отметить, что данные сотрудники после работы в НПО возвращаются обученными и имеют опыт работы в проекте управления, а также в ИСПУ «Easy project».

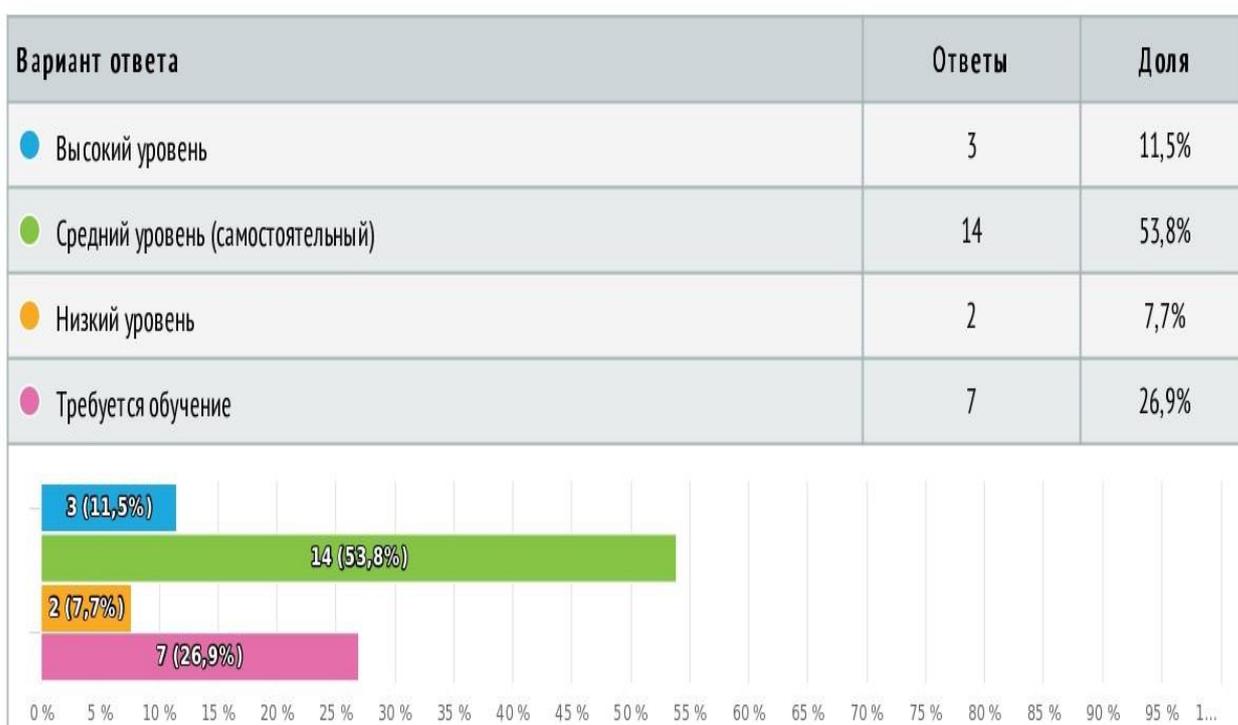


Рисунок 7 – Результаты экспертного опроса

Примечание – Составлено по источнику [28]

По результатам опроса, высокий уровень у 3 опрошенных, средний самостоятельный уровень – 53,8 %. Учитывая, что НПО не укомплектован в полном объеме, более 65 % сотрудников свободно управляют ИСПУ.

7 Как бы Вы оценили уровень охвата внедрения проектного управления среди государственных органов (1 этап: ЦГО, акиматы области, города республиканского значения, столицы)?

Одиночный выбор, Ответчено 26 х, не отвечено 0 х

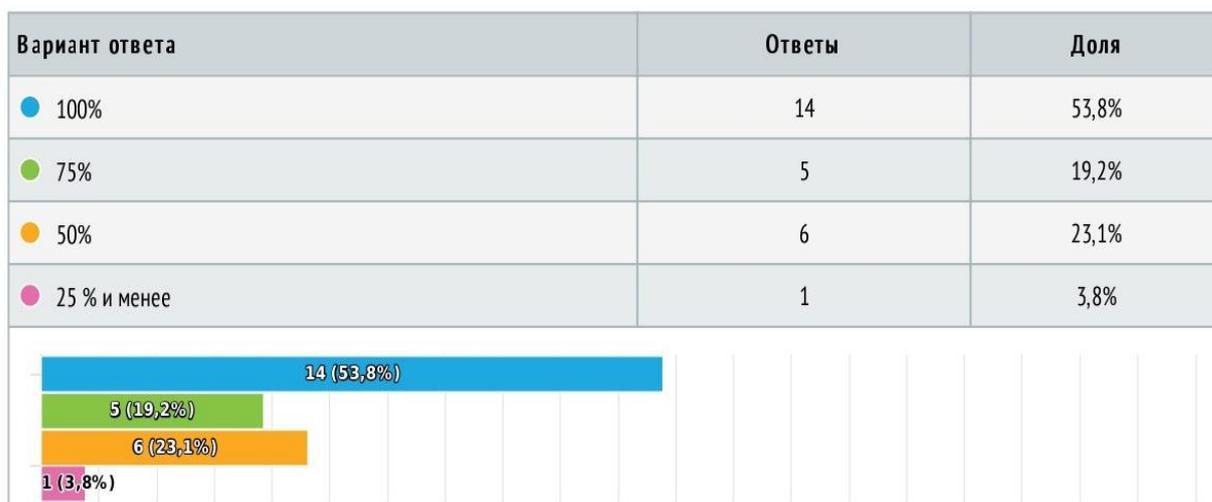


Рисунок 8 – Результаты экспертного опроса

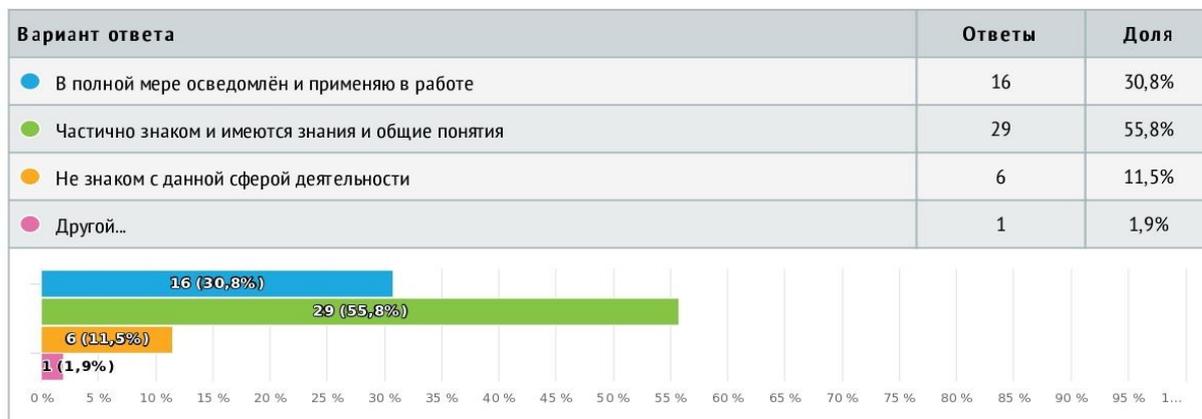
Примечание – Составлено по источнику [28]

Принимая во внимание факт опыта работы в сфере проектного управления, сотрудниками НПО произведена общая оценка всех государственных органов, на предмет уровня внедрения проектного менеджмента. По результатам определено, что 53,8 % респондентов указывают 100% уровень, 19,2% респондентов - 75%.

На ряду с Национальным проектным офисом проведен опрос у сотрудников государственных служащих (ЦГО, МИО), состоящие в Штабе по проектному менеджменту. В опросе приняло 53 человека.

### 5 Что Вам известно о проектном управлении? Что это такое?

Одиночный выбор, Отвечено 52 х, не отвечено 1 х



### 6 Участвовали ли Вы в процессе работы и внедрения проектного управления в Вашей организации?

Одиночный выбор, Отвечено 53 х, не отвечено 0 х

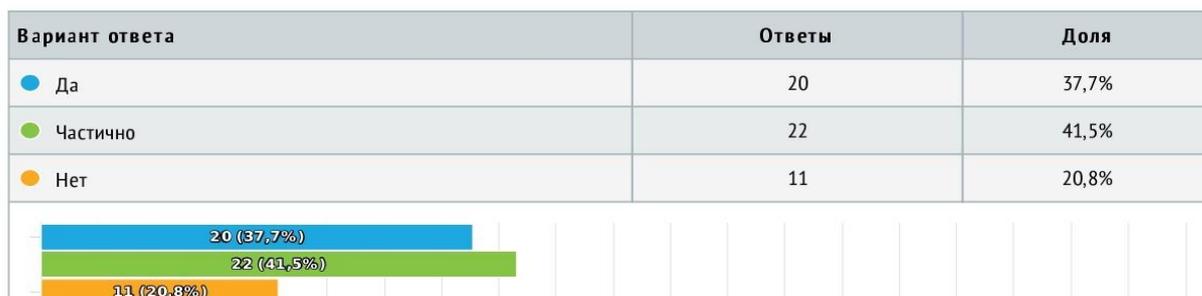


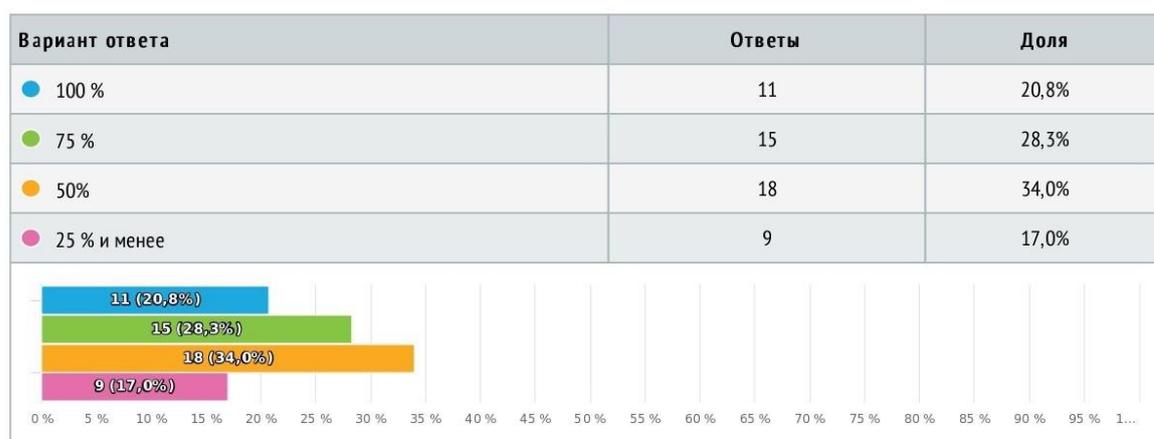
Рисунок 9 – Результаты экспертного опроса

Примечание – Составлено по источнику [28]

Опрос среди членов Штаба проектного управления показал, что уровень вовлеченности государственных органов находится на низком уровне. Руководители государственных органов в полной мере ведут работу по исполнению поручений Главы государства.

## 9 Какую оценку Вы бы дали касательно работы проектного управления в Вашем государственном органе?

Одиночный выбор, Ответчено 53 х, не отвечено 0 х



## 10 Сертифицированы ли Вы по стандарту проектного управления?

Одиночный выбор, Ответчено 53 х, не отвечено 0 х

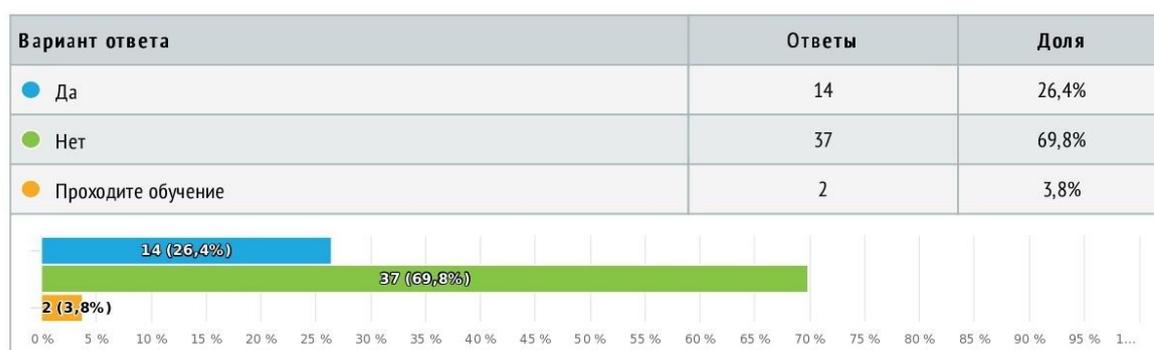


Рисунок 10 – Результаты экспертного опроса

Примечание – Составлено по источнику [28]

На основании проведенного исследования, совместно с Национальным проектным офисом проведена работа по оценке зрелости государственных органов по внедрению проектного управления и ведения работы с ИСПУ.

Так, для первичной оценки организационной зрелости проектных офисов центральных государственных и местных исполнительных органов, разработан Рейтинг зрелости проектного управления государственных органов, в том числе уровня вовлеченности топ-менеджмента (руководства), который включает в себя следующие критерии:

1) Проведение семинар-совещания с активом государственного органа и участием первого руководителя;

2) Создание Проектного офиса государственного органа, соответствующим официальным решением государственного органа (приказ, распоряжение, постановление, др.);

- 3) Наличие актуализированного Регламента проектной деятельности государственного органа, утвержденного соответствующим официальным решением государственного органа (приказ, распоряжение, постановление, др.);
- 4) Приказ о закреплении персональной ответственности руководителей Базовых направлений, в том числе Типового базового направления;
- 5) Наличие Управляющего Комитета программы, созданного соответствующим официальным решением государственного органа (протокол, приказ, распоряжение, постановление, др.);
- 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 (количество госслужащих, имеющих сертификацию: IPMA, PMI, PRINCE2, ISO-21500, др.) (план 10% от штатной численности госоргана);
- 11) Разработка Карты целей приоритетов в соответствии с приложением 2 к Правилам осуществления проектного управления;
- 12) Разработка Карта проектов и инициатив (мер) программы (по каждой программе) в соответствии с приложением 3 к Правилам осуществления проектного управления;
- 13) Еженедельная публикация информации о достигнутых результатах по конкретным целевым индикаторам, проектам, которые ведутся в ИСПУ в социальных сетях;
- 14) Предоставление руководителю программы/базового направления и в Офис еженедельной информации о ходе реализации программ путем информационного табло с подтверждением факта ознакомления Руководителя Программы (фишка) с датой за текущую/предыдущую неделю.

Данный рейтинг в первую очередь демонстрирует соответствие нормам, указанным в Правилах осуществления проектного управления, а также указывает на вовлеченность руководства государственных органов.

По состоянию на май 2022 года составлен рейтинг всех государственных органов. 1 место среди ЦГО – Министерство культуры и спорта, 2 место – Агентство РК по противодействию коррупции, 3 место – Министерство информации и общественного развития. По МИО лидером является - Павлодарская область, 2 место – г. Шымкент, 3 место – Карагандинская область.

ЦГО/Агентства	Кол-во баллов	МИО	Кол-во баллов
Министерство культуры и спорта	44,12	Павлодарская область	14,59
Агентство РК по противодействию коррупции	40,67	г.Шымкент	14,43
Министерство информации и общественного развития	29,15	Карагандинская область	14,07
Министерство труда и социальной защиты населения	27,11	Жамбылская область	13,98
Министерство по чрезвычайным ситуациям	19,13	Мангистауская область	13,89
Министерство индустрии и инфраструктурного развития	15,41	Костанайская область	12,76
Министерство внутренних дел	13,47	Кызылординская область	12,74
Министерство экологии, геологии и природных ресурсов	13,14	г.Нур-Султан	10,79
Министерство сельского хозяйства	10,24	Алматинская область	8,60
Министерство торговли и интеграции	10,12	Акмолинская область	8,56
Министерство юстиции	9,50	Северо-Казахстанская область	8,30
Министерство образования и науки	9,11	Актюбинская область	8,19
Министерство энергетики	8,17	Туркестанская область	7,61
Агентство по финансовому мониторингу	7,31	Западно-Казахстанская область	7,05
Министерство национальной экономики	7,15	Восточно-Казахстанская область	6,38
Министерство иностранных дел	7,08	Атырауская область	6,15
Верховный суд РК	7,00	г.Алматы	5,64
Агентство по защите и развитию конкуренции РК	6,83		
Министерство здравоохранения	6,47		
Министерство финансов	6,13		
Агентство РК по делам государственной службы	5,45		
Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности	4,12		
Агентство по регулированию и развитию финансового рынка	0,00		
Генеральная прокуратура РК	0,00		
Комитет национальной безопасности	0,00		
Министерство обороны	0,00		

Рисунок 11 – Рейтинг государственных органов

Примечание – Составлено по источнику [29]

Кроме того, отчается не функционирование проектных офисов 4-х государственных органов: Агентство по регулированию и развитию финансового рынка, Генеральная прокуратура, Комитет национальной безопасности и Министерство обороны Республики Казахстан.

### Информационная система проектного управления «Easy Project»

В соответствии с п. 6 Правил осуществления проектного управления Информационная система проектного управления (далее – ИСПУ) является неотъемлемой частью Национальной системы проектного управления. Действующим законодательством в сфере проектного управления определены содержательные характеристики, которыми должна обладать система.

В первую очередь, ИСПУ должна в полной мере соответствовать порядку осуществления проектного управления в деятельности государственных органов Республики Казахстан, изложенному в Правилах осуществления проектного управления и Типовом регламенте проектного управления и должна обеспечивать взаимодействие трех уровней: управление Портфелями проектов, управление Программами проектов и управление Проектами.

Главная цель – обеспечение проектного управления всей страны в одной системе. Основная деятельность всех государственных органов – это реализация определенных проектов, остаточная часть — это внутренняя и внешняя

операционная деятельность. В связи с чем, необходимо задействовать всех участников, стейкхолдеров.

Реализация ИСПУ позволит систематизировать процесс государственного управления, использовать проектные подходы в деятельности Правительства РК, государственных органов и стать основой достижения стратегических целей страны и реализации общенациональных приоритетов благодаря автоматизации процессов мониторинга и реализации проектов, программ и портфелей проектов СГП, в целях:

- единого унифицированного подхода к проектному управлению в государственном секторе на основе инструментов, методов, лучших мировых практик и стандартов проектного менеджмента;

- повышения результативности, качества и эффективности деятельности государственных органов;

- обеспечения оперативного онлайн-мониторинга и ситуационного анализа достижения целей и результатов, предусмотренных в стратегических и программных документах, для своевременного принятия управленческих решений, включая проактивное реагирование на изменения и корректировку программ, проектов, задач и мероприятий;

- формирования контролируемой среды на всех этапах реализации документов СГП, и инициатив, направленных на достижение результатов стратегических и программных документов, а также совершенствование деятельности государственных органов;

- эффективного принятия управленческих решений;

- про-активного взаимодействия и интеграции центральных и местных исполнительных органов, а также институтов развития;

- упорядочения и оптимизации процессов реализации проектов в субъектах государственных органах;

- стандартизации процедур, документов, применяемых при реализации портфелей/программ/проектов и маршрутов их прохождения и согласования, за исключением маршрутов, предусмотренных ИСПУ;

- фиксации и минимизации количества и содержания документов, сокращение документооборота и отчетности;

- осуществления контроля исполнения поручений Руководства Правительства, Руководителя Канцелярии Премьер-Министра Республики Казахстан (далее – Канцелярия), в том числе по обращениям физических и юридических лиц, исполняемых в рамках проектного управления (постановка на контроле и снятие с контроля, закрепление сроков, назначение ответственных должностных лиц за исполнение).

### **Задачи ИСПУ:**

- создание, хранение, передача актуальной и достоверной информации об инициативах, проектах, группах проектов, базовых направлениях программ, программах, общенациональных приоритетах;
- предоставление заинтересованным сторонам доступа к информационной системе для принятия управленческих решений;
- контроль достижения целей, задач и показателей, в том числе ключевых национальных индикаторов Портфелей общенациональных приоритетов;
- информационная поддержка системы распределения полномочий и ответственности для эффективной реализации проектов/групп проектов/базовых направлений программ/программ/портфелей общенациональных приоритетов;
- формализация, упорядочивание и автоматизация процессов управления и отчетности, сокращение времени на коммуникации между участниками проектной деятельности;
- оперативное формирование организационных структур и исполнение управленческих процедур, структурированных по этапам жизненного цикла портфеля/программы/проекта и уровням управления в соответствии с Правилами осуществления проектного управления и Типовым регламентом проектного управления;
- сбор и консолидация исторической информации, шаблонов задач/проектов/групп проектов и усвоенных уроков в базе знаний для последующей успешной реализации будущих проектов, в том числе архивы проектных документов и шаблонов (планы управления, формы отчетов, типовые решения, реестры рисков, шаблоны процедур взаимодействия участников и других проектных документов);
- повышение эффективности использования ресурсов государственных органов и бюджета;
- формирование отчетности о реализации проектов/программ/портфелей, дашбордов и информационных табло по проектам/программам/портфелям.

Функционал системы включает в себя следующие элементы:

#### 1. Управление проектами:

- WBS
- Диаграмма Ганта
- Освоенный объём
- Базовый план
- Быстрый планировщик

#### 2. Управление работами:

- Отслеживание задач
- Отслеживание времени
- Рабочие процессы
- Чек листы
- Календари и интеграция
- Ленты активности

3. Управление портфелями
  - Отчеты и инфо-панели портфелей проектов
  - Гант портфеля проектов
  - Структура портфеля проектов
4. Гибкие методы:
  - Панель Kanban
  - Панель Scrum
  - Диаграмма сгорания задач
  - Журналы пожеланий
5. Управление рабочими процессами:
  - Ведение задач
  - Учет времени
  - Потоки работ
  - Контрольные списки
  - Календари

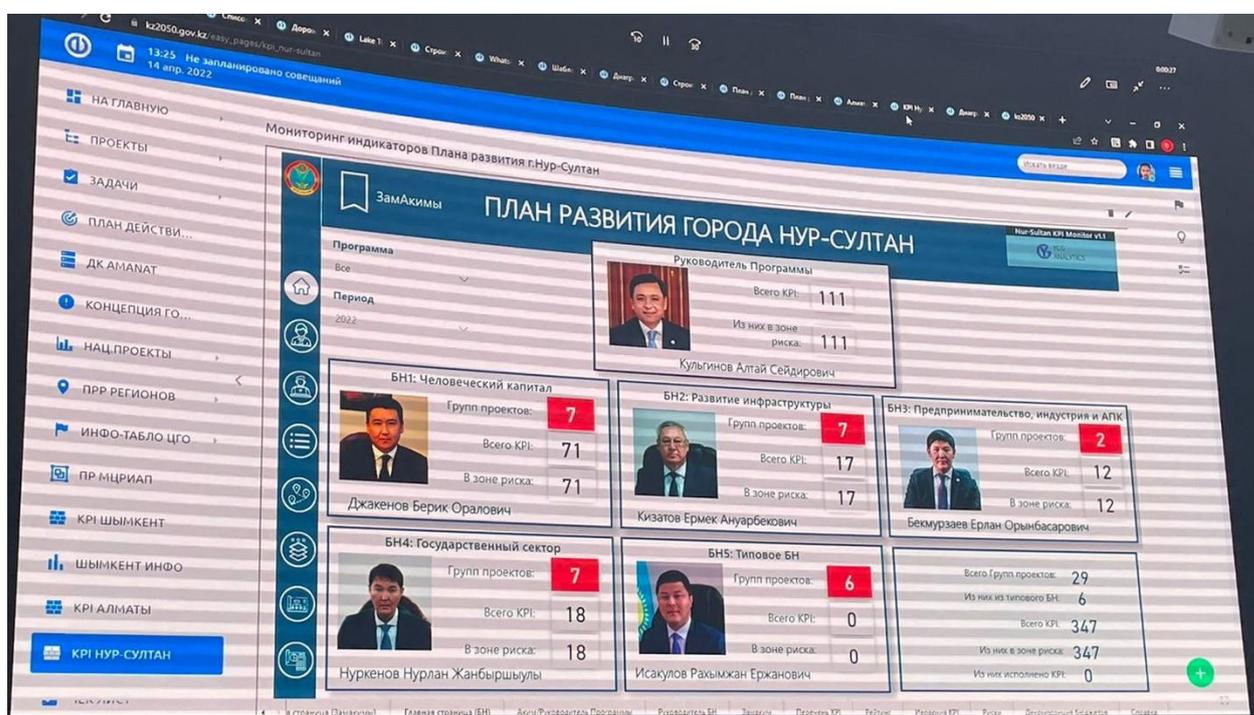


Рисунок 12 – Дашборд плана развития акимата города Нур-Султан

Примечание – Составлено по источнику [29]

Интерактивные дашборды представляют собой многоуровневую каскадную визуализацию достижения плановых целевых индикаторов в разрезе компонентов Портфеля/Программы/базовых направлений/групп проектов.

## **Заключение**

Учитывая опыт зарубежных стран, который был изучен в ходе написания магистерского проекта, а именно опыт проектного управления ОАЭ, России, и Великобритании, применение проектного подхода повышает эффективность работы всей системы.

Точнее это сокращение государственных затрат, оптимизация текущих средств, направленные на повышение благосостояние страны. Проектное управление сокращает бюрократию, так как позволяет сократить цепочку принятия решений.

Изучив опыт Российской Федерации в проектном управлении, предлагается аналогично применить в Казахстане следующее:

- чиновники государственного управления должны являться не просто исполнителями, а непосредственными участниками в процессах принятия решений, что подразумевает передачу некоторых полномочий органов власти.

- необходимость перехода от более традиционной иерархической структуры к горизонтальной. Необходимо использовать командное управление, где с помощью делегирования определенных полномочий от руководителя ответственного государственного учреждения к руководителю проектной команды. Это поможет распределить ответственность за достижения результатов и целей проекта между всеми участниками проекта.

По примеру ОАЭ, задействовать ИСПУ «Easy Project» как площадку для решения задач правительственного уровня в определенный срок (до 100 дней) с привлечением общественных организации и институтов.

### **Выявленные проблемные вопросы**

**Первое – неукomплектованность проектных офисов** в государственных органах Республики Казахстан. У созданных проектных офисов есть сама форма, но нет содержания, составляющее целостность работы. Если нет определённых исполнителей, которые в формате «full time» не занимаются, то можно сказать, что данный проектный офис не функционирует.

Это создает большое количество дополнительных сложностей и препятствий, не позволяющих проектным офисам государственных органов полноценно использовать возможности проектного подхода и сдерживающих оперативное и эффективное выполнение поставленных перед ними задач, в том числе:

- недостаточный уровень глубины и качества взаимодействия и организационно-методологического обеспечения деятельности структурных подразделений и подведомственных организаций соответствующего государственного органа, проявляющегося в слабой степени вовлеченности первых руководителей государственных органов и их структурных подразделений в процессы проектной деятельности;

– не обеспечивается необходимый уровень оперативности для эффективного мониторинга всех показателей и индикаторов программ/нацпроектов, а также задач реализуемых проектов.

Правильный проектный офис должен иметь нужных специалистов, которые понимают, что делают и работают по принципу один государственный орган – один проектный офис, которые будут выстраивать систему проектного управления.

**Второе – недостаточная вовлеченность** руководителей государственных органов и команд в проектное управление. Оценка уровня вовлеченности показывает слабую работу в организации по созданию проектного управления в государственном органе и реализации процессов. Отсутствие системного подхода и постоянного режима работы в ИСПУ.

**Третье - острый недостаток квалифицированных кадров**, прежде всего, в проектных офисах государственных органов и в проектных командах. Так, по состоянию на 01.12.2021 года в проектных офисах государственных органов профессиональные компетенции среди государственных служащих в сфере проектного менеджмента (имеющих сертификацию: IPMA, PMI, PRINCE2, ISO-21500, др.) имеют лишь 428 сотрудников.

**Четвертое – по состоянию на 1 мая 2022 года ИСПУ «Easy Project»** работает в тестовом режиме. Программный продукт не функционирует в промышленном масштабе. Имеются функциональные ограничения доступа между участниками. К примеру, один государственный орган не может просматривать и заимствовать информацию у другого государственного органа.

**Пятое – уровень «проекта» не контролируется должным образом руководителями.** Отсутствует возможность детального мониторинга проектов, участие исполнителей (частный сектор) в системе проектного управления совместно с государственными органами, обмен информацией между гос. органами, структурными подразделениями и частными организациями (в случае участие).

## **Рекомендации и предложения**

**Касательно проблемы неукomплектованности проектных офисов и вовлеченности государственных органов.**

Для комплексного подхода и повышения вовлеченности со стороны руководителей государственных органов, придать Национальному проектному офису государственный статус под непосредственным кураторством Администрации Президента Республики Казахстан. После чего, Правительству осуществить переход на формат работы проектного подхода на постоянной основе. К примеру, проводить заседания Правительства и заслушивать отчеты посредством ИСПУ «Easy Project».

Ввести ежеквартальную оценку вовлеченности и эффективности государственных органов по проектному управлению **Effective Control**. При оценке государственного органа определять конкретную выполненную работу с

проектным подходом. Например, увеличила ли программа водоснабжения и санитарный доступ к безопасной воде и улучшила ли состояние здоровья региона? Повысила ли новая учебная программа результаты тестов среди учащихся?

### **Касательно проблемы квалифицированности персонала**

Принимая во внимание опыт Великобритании, использовать и привлекать проектные команды из вне для решения определенных задач. Кроме того, наращивать базу проектных управленцев среди государственных служащих путем проведения всеобщего обязательного обучения по стандартам проектного управления (сертификация по базовому уровню).

Занятие государственных административных и политических должностей с условием наличия сертификатов проектного управления по уровням (в зависимости от категорий должностей по уровням).

### **Касательно проблемы контроля уровня «проектов»**

#### **Авторское видение.**

В целях микроуправления и контроля на уровне «проекта» предлагается на базе информационной системы проектного управления «Easy project» **создать и внедрить дополнительный модуль «Smart Qurylys» или разработать по принципам проектного управления с элементами BIM технологии отдельную программу (приложение)** на примере программы «Opera build», который позволит улучшить проводимую работу на всей территории Республики Казахстан, осуществлять удаленный контроль в сфере строительства посредством мобильного приложения, внедрить проектный подход на уровне Исполнителей (частный сектор) для всеобщего пользования.

Данное обусловлено тем, что все центральные государственные органы и местные исполнительные органы на всех уровнях осуществляют реализацию/исполнение бюджетных программ, которые в большей части связаны со строительно-монтажными работами.

Для улучшения жизнедеятельности и условия населения государством за счет бюджетных и иных средств предусматриваются различные программы по строительству жилья для социально уязвимых слоёв населения, осуществляется новое строительство/реконструкция/ социальных объектов образования, здравоохранения, спорта, культуры и так далее.

Кроме того, ведутся работы по строительству инженерно-коммуникационной инфраструктуры (*водоснабжение, водоотведение, электроснабжение, теплоснабжение, газоснабжение*), обустройство дорожной инфраструктуры (*строительство/ремонт дорог, строительство мостов и пешеходных переходов*) освещение улиц и дворовых территории.

На ряду с этим, проводятся строительные работы по благоустройству парковых и пешеходных зон.

В целях безопасности населения проводятся противопаводковые мероприятия, строительство гидротехнических сооружений, плотин и дамб.

Строительно-монтажные работы объектов и иных сооружений напрямую

связаны с качеством жизни населения, его образования и здоровья. И считаю данную ортосоль особо важной. В сфере строительства с учетом развития и технологического прогресса применяются все новые и новые материалы, технологии, модернизируются принципы строения и так далее.

В Казахстане, как и во всем мире приняты определенные законодательные акты, нормативно-правовые акты в целях обеспечения качества и безопасности.

Проекты первого и второго уровня сложности в обязательном порядке проходят государственную вневедомственную экспертизу. При осуществлении строительства ведется технический и авторский надзор. Совершенствуются механизмы государственных закупок для определения, соответствующего для этого Исполнителя (Подрядная организация).

В целях надлежащего исполнения бюджетных средств проводятся плановые и не плановые проверки со стороны уполномоченных органов (*ревизионная комиссия, внутренний государственный аудит, счетный комитет, правоохранительные органы*).

Зачастую, по причине недобросовестных строительных компании или по различным форс-мажорным обстоятельствам государственные объекты вводятся в эксплуатацию не качественно или не завершаются и вовсе.

Сегодня любой государственный объект строительства после прохождения стадии разработки проектно-сметной документации, государственной экспертизы, выделения финансирования и процедур государственных закупок по определению Исполнителя контролируется соответствующим государственным органом, выполняющий функции Заказчика.

Условия строительства, в том числе штрафные санкции обуславливаются типовыми договорами государственных закупок работ/услуг.

Технический контроль проводит аттестованные технические эксперты, соблюдение на соответствие проекта проверяет авторский надзор на основании принятого законодательства Республики Казахстан.

Однако, во избежание срыва графика производства работ, выявления не качественных видов работ (скрытые работы) контроль и мониторинг проводят ответственные кураторы от государственных органов (Заказчик).

На ежедневной основе сотрудники государственных органов осуществляют выезд на строительные объекты. Учитывая диспропорцию количества сотрудников и объектов, осуществлять надлежащий контроль не предоставляется возможным.

Кроме того, строительные компаний не применяют проектный подход, так как это не предусмотрено законодательством.

Но использование проектного подхода в сфере строительства государственных объектов является необходимым в Республике Казахстан.

В развитых странах методы проектного подхода используют не первый год. **Строительная отрасль** является одной из базовых сфер страны, и непосредственно участвует в создании основных фондов, влияющая на все отрасли и создающая необходимые условия для развития национальной экономики.

В 2020 году доля строительной отрасли в общем республиканском объеме ВВП составило 6,1%. По итогам 11 месяцев 2021 года данный показатель по сравнению с 2020 годом показывает динамику в 10%, что в свою очередь делает отрасль пятой по объему вклада в общий валовый продукт страны.

Кроме того, в 2020 году выявлено, что в данной сфере работают более 600 тысяч человек или 7,3 % из трудоспособной части населения.

Только с помощью возведения различных сооружений, таких как жилой фонд, объекты образования, здравоохранения, спорта и культуры развиваются города, население страны получает соответствующее благо.

На ряду с этим, сектор бурно развивается, является конкурентноспособным, перспективным и имеющая много возможности.

Строительная отрасль в Казахстане – это неотъемлемая и значимая часть экономики, которая является ее драйвером.

Однако, есть и ключевые проблемные аспекты такие как:

*- нарушения сроков завершения работ (основной причиной является не качественное планирование, в том числе логистика (покупка и поставка) материалов и технологического оборудования. Взаимодействие различных строительных компании между собой и с производителями материалов);*

*- не своевременный и не надлежащий контроль со стороны руководства и бригадиров строительных компаний, технических экспертов и авторского надзора.*

*- не качественное планирование всего процесса строительно-монтажных работ;*

*- отсутствие или нехватка квалифицированного персонала.*

Кроме того, в рамках микроконтроля, ИСПУ «Easy Project» должна служить как единая площадка для государственных служащих по обмену опытом, в том числе по реализуемым проектам. К примеру, заимствование удачных, успешных проектов на базе аналога. То есть после эффективной оценки, создать банк проектов для возможного повторного применения другими государственными органами на территории Республики Казахстан.

Это позволит унифицировать стандарты и потребности, экономить средства на проектные работы (затраты только на привязку проекта к местности), сократить сроки реализации проектов.

В совокупности, предложенные изменения окажут мультипликативный эффект на систему государственного планирования и экономическое развитие страны в целом.

## Авторское предложение - бизнес – процесс модуля/приложения «SMART QURYLYS»

Данное приложением позволит осуществлять функции Заказчика строительства (государственные органы, квазигосударственные организаций), технического надзора (в соответствии с законом об инжиниринговых услугах), авторского надзора (разработчик проекта), а также функции непосредственного Исполнителя (строительные компаний, поставщики государственных услуг).



При входе в приложение: а) **выбор региона, города;**  
б) **выбор стороны:** заказчик, исполнитель, авторский надзор, технический надзор

### 1. Заказчик работ – государственные органы/квазигосударственные организации, являющиеся администраторами бюджетных программ (сторона осуществляющая оплату)

#### 1.1. Процесс регистрации Заказчика:

- 1.1.1 Посредством указания БИН организации заполнение данных (наименование учреждения) → подтверждение ЭЦП первого руководителя;
- 1.1.2 формирование штата сотрудников в организации → открытие доступа для штата с выгрузкой код-пароля.



- *Отражение в инфографике сводной информации по количеству объектов, закрепленных по отделам, для мониторинга исполнения и распределения нагрузки*

Рисунок 13 – Инфографика Заказчика

Примечание – Составлено автором

## 1.2. Процесс организации работы Заказчиком:

При входе в приложение:

- а) **выбор региона:** *пример г. Алматы*
- б) **выбор стороны:** *заказчик* → выбор/указание штатной должности (ФИО, должность) → код пароль

**1.2.1. Создание объекта строительства** → **получение код-доступа для участников** (Исполнитель, Технический и Авторский надзор) → **заполнение паспорта объекта** (первичные данные - *наименование, № договора Исполнителя с привязкой к ИС «портал государственных закупок», программа финансирования, общая стоимость, сроки реализации, разработчик проекта, технический надзор с привязкой договора к порталу*);

**1.2.2. Заполнение данных для общего пользования** → загрузка разрешительных документов, проектно-сметной документации по разделам (АР,КЖ,НВК и т.д), график производства работ, план финансирования и освоения и т.д.

### 1.3. Процесс выполнения и контроля работы Заказчиком:

#### 1.3.1. Функциональные возможности приложения SQ:

- направлять запрос по предоставлению информации, в том числе о ходе строительства работ у Исполнителя, Технического и Авторского надзора;
- организация онлайн/офлайн совещаний с возможностью ведения протокола;
- направлять выявленные замечания (фото, видео) для устранения Исполнителем;
- направлять уведомления о несоответствии выполняемых работ;
- приостанавливать ход строительства работ по обоснованным причинам;
- предъявлять иные требования сторонам по Договору между Заказчиком и Исполнителями;
- направлять электронное письмо, на которое необходимо предоставить ответ в соответствии с установленными сроками;
- завершать строительство объекта посредством ЭЦП первого руководителя организации.

#### 1.3.2. Отражение в системе информации (инфографика) по объекту строительства → **СВОД ДАННЫХ** для последующего контроля и сравнения с утвержденным проектом:

- количество рабочего персонала на объекте пройденных по системе;
- количество машин и механизмов на объекте;
- онлайн картина объекта строительства (видео или фото с обновлением в 30 мин)
- график производства работ (диаграмма Ганта);
- график поставки материалов и оборудования;
- потребности по материалам и оборудованию от Исполнителя;
- количество выявленных и отработанных замечаний в разрезе от Заказчика, Технического и Авторского надзора с общим доступом для просмотра.
- информация по освоению финансовых средств по объекту.

## **2. Исполнитель – лицо выполняющие услуги по поставке товаров/работ/услуг для Заказчика по результатам итогов проведенного конкурса государственных закупок**

При входе в приложение: а) **выбор региона, города;**  
б) **выбор стороны:** *Исполнитель: ТОО «»*

### **2.1. Процесс организации работы (начало):**

- 2.1.1. Посредством код-доступа осуществляет вход в систему и выбирает наименование объекта или Договор → формирует команду для выполнения работ и закрепляет ответственных сотрудников с указанием контактных данных;
- 2.1.2. Осуществляет загрузку необходимых данных по объекту (график производства работ, иные подтверждающие документы и т.д.);
- 2.1.3. Ознакомляться с исходно-разрешительной и проектной документацией, планом финансирования и т.д.

### **2.2. Процесс планирования**

- 2.2.1. Предоставляет планы-работ и потребности Заказчику:
  - договора с Поставщиками по закупке строительных материалов и оборудования;
  - детальный план работ на предстоящий месяц и потребность в финансировании;
  - готовит и направляет для проверки акты выполненных работ по форме «КСЗ и форма 2» всем сторонам;

### **2.3. Процесс выполнения работ (функциональные возможности):**

- на ежедневной основе ведет контроль хода строительства объекта;
- исправляет выявленные замечания и загружает подтверждающие документы;
- направляет заявки и потребности по строительным материалам, которая отражается в общей информации (свод данных);
- закрывает стадии работ по объекту;
- направляет предложения и замечания по объекту, в том числе спорные вопросы возникшие в процессе строительства;
- направлять электронное письмо, на которое необходимо предоставить ответ в соответствии с установленными сроками;

### **3. Технический надзор – осуществляет техническое сопровождение объекта по найму Заказчика, на предмет соответствия строительных норм и правил, представляет интересы Заказчика**

При входе в приложение: а) **выбор региона, города;**  
б) **выбор стороны:** *Технический надзор: ТОО «»*

#### **3.1. Процесс организации работы:**

- 3.1.1. Посредством код-доступа осуществляет вход в систему и выбирает наименование объекта или Договора → формирует технический персонал для осуществления надзора и закрепляет ответственных сотрудников с указанием контактных данных;
- 3.1.2. Осуществляет загрузку необходимых данных по сотрудникам (аттестаты экспертов, аккредитация организации, иные подтверждающие документы и т.д.);

#### **3.2. Функции технического надзора:**

- на ежедневной основе осуществляет технический надзор за ходом строительства объекта;
- выявляет замечания по объекту и выставляет их Исполнителю в ИС, для устранения с указанием сроков;
- ведет контроль и проверку по всем выявленным замечаниям по объекту на предмет качественного устранения;
- ведет отчетность, на ежемесячной основе предоставляет Заказчику отчет о проделанной работе по объекту Исполнителем (фото, видео, описание);
- предоставляет результаты лабораторий Заказчику;
- рассматривает предоставленные Исполнителем акты выполненных работ;
- инициирует технические совещания для организации Заказчиком, в том числе имеет функции организации совещанием с участием всех сторон;
- ведет проверку применяемых материалов и оборудования на предмет соответствия с проектом (ПСД);
- направлять запрос по предоставлению информации, в том числе о ходе строительства работ у Исполнителя;
- выполняет иные функции, предусмотренные Договором и нормативно правовыми актами РК.

#### 4. Авторский надзор – осуществляет авторское сопровождение объекта, является разработчиком проектно-сметной документации по объекту строительства

- При входе в приложение: а) **выбор региона, города;**  
б) **выбор стороны:** Авторский надзор: ТОО «»

#### 4.1. Процесс организации работы:

- 4.1.1. Посредством код-доступа осуществляет вход в систему и выбирает наименование объекта или Договора → формирует технический персонал для осуществления авторского надзора и закрепляет ответственных сотрудников с указанием контактных данных;
- 4.1.2. Осуществляет загрузку необходимых данных по сотрудникам (аттестаты экспертов, иные подтверждающие документы и т.д.);

#### 4.2. Функции авторского надзора:

- на ежедневной основе осуществляет авторский надзор за ходом строительства объекта на предмет соответствия с разработанным проектом;
- ведет проверку применяемых материалов и оборудования на предмет соответствия с проектом (ПСД);
- инициирует технические совещания для организации Заказчиком, в том числе имеет функции организации совещанием с участием всех сторон;
- направлять запрос по предоставлению информации, в том числе о ходе строительства работ у Исполнителя;
- выполняет иные функции, предусмотренные Договором и нормативно правовыми актами РК.

Функциональные схемы бизнес-процесса в разрезе:

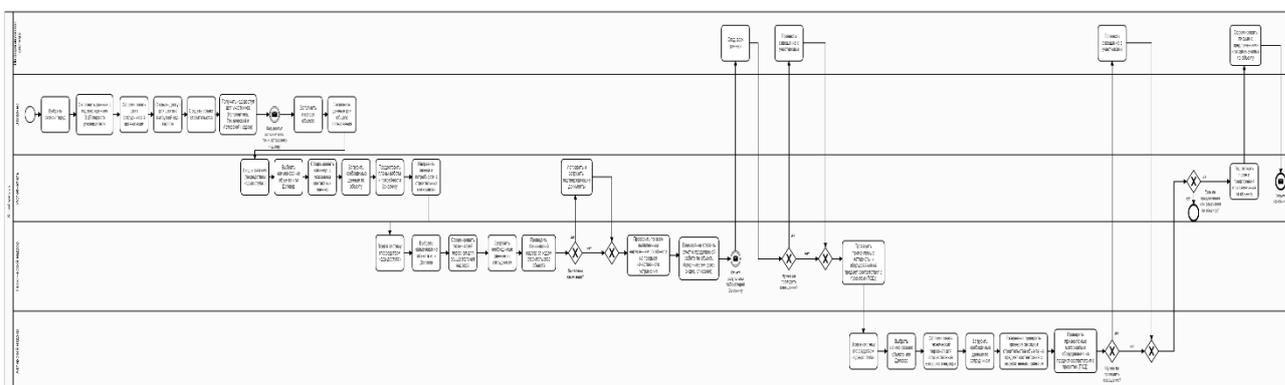


Рисунок 14 – Схема бизнес-процесса общая

Примечание – Составлено автором



Рисунок 15 – Функции заказчика

Примечание – Составлено автором

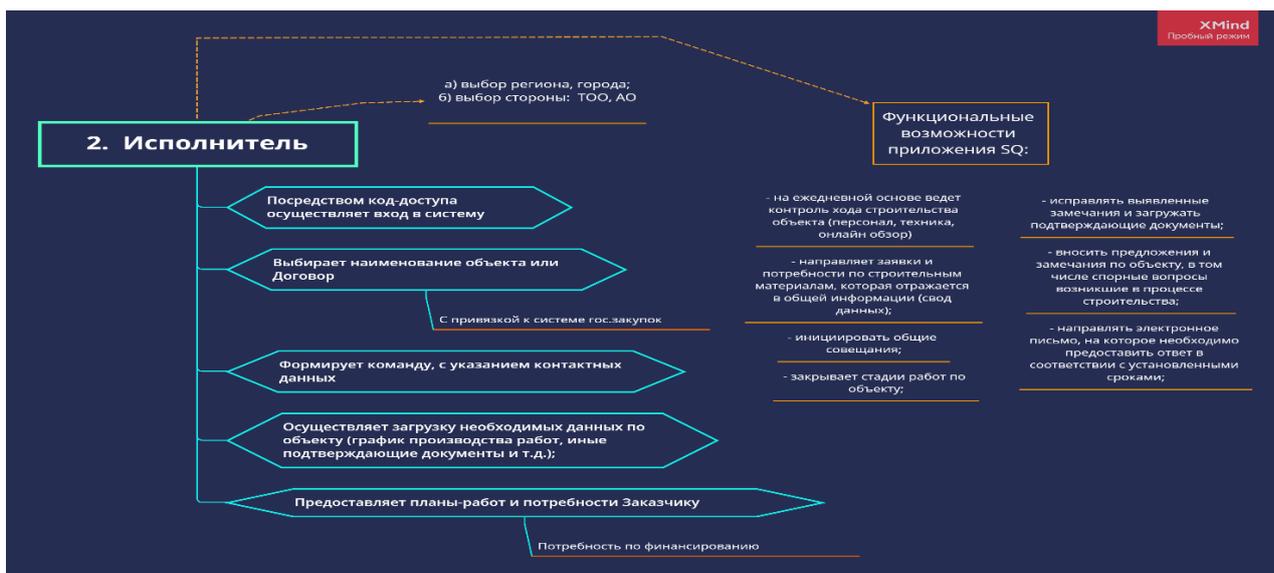


Рисунок 16 – Функции исполнителя

Примечание – Составлено автором

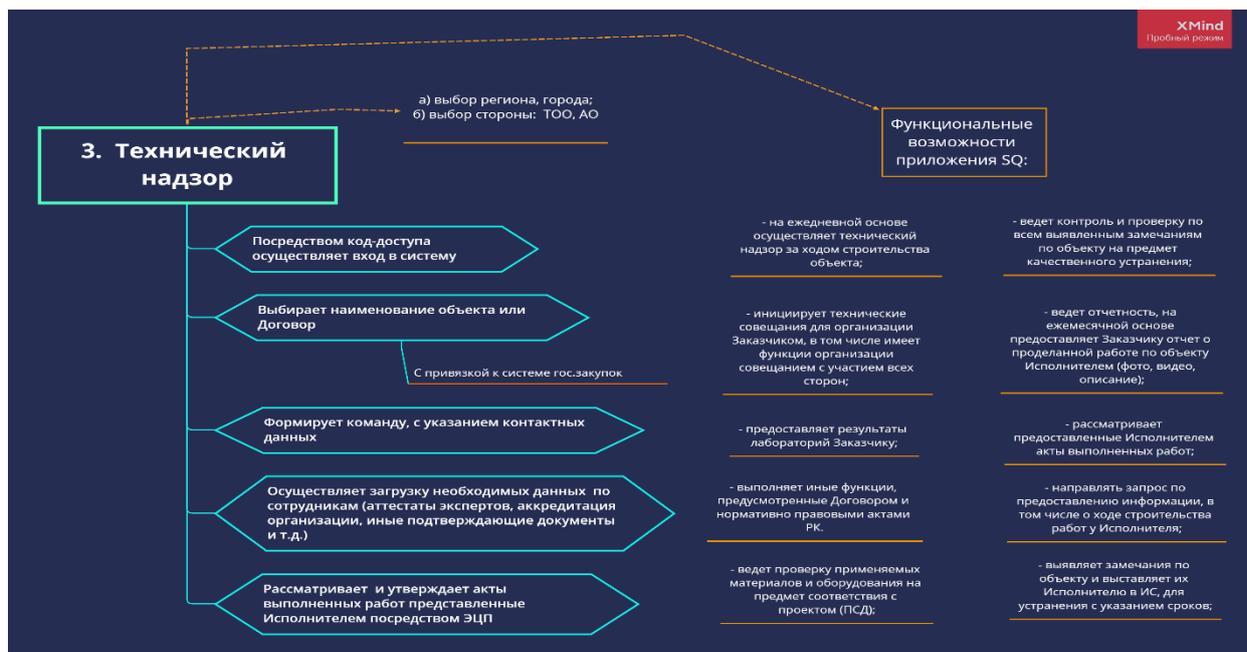


Рисунок 17 – Функции заказчика технического надзора

Примечание – Составлено автором

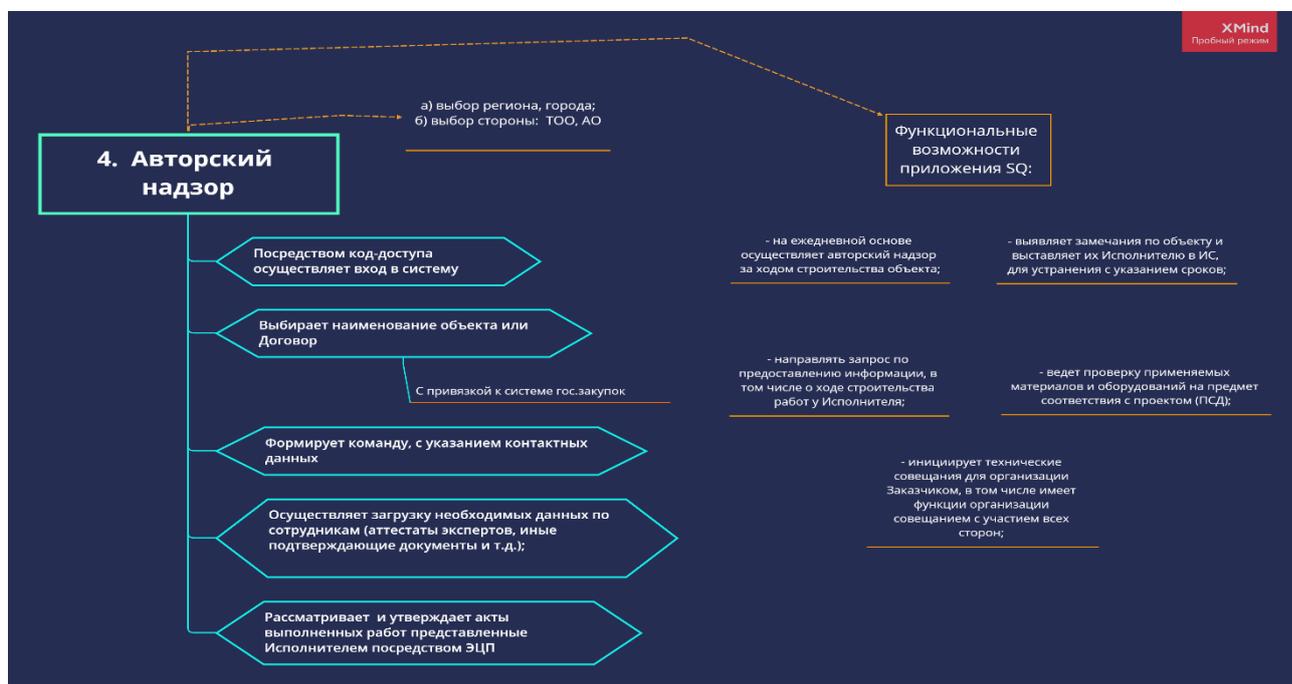


Рисунок 18 – Функции заказчика авторского надзора

Примечание – Составлено автором

### **Заключение по бизнес-процессу.**

Сегодняшняя практика контроля процесса строительства ведется классическим методом, путем выездных осмотров на участки, письменных запросов, не используются цифровые платформы, которые могли бы объединить всех заинтересованных участников в единое пространство.

В совокупности указанных функциональных возможностей мобильного приложения/модуля «SMART QURYLYS», позволит организовать и оптимизировать процесс реализации строительно-монтажных работ всех объектов, осуществлять взаимодействие всех сторон, исключить коррупционные риски.

В режиме реального времени получать достоверную информацию, вести соответствующий контроль объектов строительства, реагировать, принимать решения, в свою очередь это автоматизированный процесс реализации, исполнения и завершения проектов, связанные со строительно-монтажными работами.

## Список использованных источников

1 Стратегия «Казахстан-2050», Послание Президента Республики Казахстан – Лидера нации Н. А. Назарбаева народу Казахстана, Астана, Акorda, 14 декабря 2012 года. – <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1200002050> (22.02.2021). Дата обращения: 03.05.2022 г.

2 Информация Счетного комитета по исполнению Республиканского бюджета [https://tengrinews.kz/kazakhstan\\_news/570-milliardov-tenge-v-kazahstane-ispolzovali-neeffectivno-440914/](https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/570-milliardov-tenge-v-kazahstane-ispolzovali-neeffectivno-440914/). Дата обращения: 03.05.2022 г.

3 Информация Счетного комитета по исполнению Республиканского бюджета «антикризисные меры» [https://tengrinews.kz/kazakhstan\\_news/dengi-borbu-krizisom-vuyavlenyi-narusheniya-355-milliardov-440585/](https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/dengi-borbu-krizisom-vuyavlenyi-narusheniya-355-milliardov-440585/). Дата обращения: 03.05.2022 г.

4 «О создании Офиса по мониторингу реализации национальных проектов». Распоряжение Премьер-Министра Республики Казахстан от 23 февраля 2021 года № 37-р <https://adilet.zan.kz/rus/docs/R2100000037> Дата обращения: 03.05.2022 г.

5 «Об утверждении Типового регламента проектного управления государственных органов Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 13 января 2022 года № 2. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 20 января 2022 года № 26582. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200026582>. Дата обращения: 03.05.2022 г.

6 Книга авторов А.В. Полковников и М.Ф. Дубовика «Управление проектами. Полный курс МВА» <https://aibs.apa.kz/ProtectedView/Book/ViewBook/319>. Дата обращения: 12.05.2022 г.

7 Книга «Основы проектного управления», автор Дэннис Локк <http://bwbooks.net/index.php?id1=4&category=biznes&author=lokk-d&book=2004&page=5>. Дата обращения: 12.05.2022 г.

8 Книга Демарко Т. Deadline. Роман об управлении проектами. – 2011.

9 Ким Д., Бер К., Спаффорд Д. Проект «Феникс». Роман о том, как DevOps меняет бизнес к лучшему. – Litres, 2021.

10 Казахстан - 2030 Процветание, безопасность и улучшение благосостояния всех казахстанцев Послание Президента страны народу Казахстана 1997 года <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K970002030>.

11 Отчет PMI (Project Management Institute) «Pulse of the Profession 2020» <https://www.pmi.org/learning/library/forging-future-focused-culture-11908>. Дата обращения: 03.05.2022 г.

12 Отчет PMI (Project Management Institute) «Pulse of the Profession 2020» <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf>. Дата обращения: 03.05.2022 г.

13 Отчет PMI (Project Management Institute) «Pulse of the Profession 2016» <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016>. Дата обращения: 03.05.2022 г.

14 Отчету по оценке зрелости и ценности управления проектами, выполненная компанией PM Solution в 2014 году [https://www.pmsolutions.com/articles/PM\\_Maturity\\_2014\\_Research\\_Report\\_FINAL.pdf](https://www.pmsolutions.com/articles/PM_Maturity_2014_Research_Report_FINAL.pdf). Дата обращения: 03.05.2022 г.

15 Кроуфорд, Дж. К. и Пеннипакер, Дж. С. (2000) [14]. Ценность управления проектами: почему каждая компания 21 века должна иметь эффективную культуру управления проектами» <https://www.pmi.org/learning/library/value-project-management-effective-culture-8892>. Дата обращения: 03.05.2022 г.

16 Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 24.03.2022) "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" (вместе с "Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации") [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310151/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/). Дата обращения: 03.05.2022 г.

17 Статья «Применение зарубежного опыта управления проектами в Российской практике <https://euroasia-science.ru/wp-content/uploads/2020/09/37-41-asenova-z.t.-primeneniye-zarubezhnogo-opyta-upravleniya-proektami-v-rossijskoj-praktike.pdf>. Дата обращения: 03.05.2022 г.

18 Указ Президента Российской Федерации <http://kremlin.ru/events/president/news/57425>

19 Опыт ОАЭ <https://tdra.gov.ae/> , [https://u.ae > media](https://u.ae/media). Дата обращения: 03.05.2022 г.

20 Infrastructure and Projects Authority (IPA) <https://www.gov.uk/government/organisations/infrastructure-and-projects-authority>. Дата обращения: 03.05.2022 г.

21 IPA Annual Report on Major Projects 2017 - 2018 [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/721978/IPA\\_Annual\\_Report\\_2018\\_2.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/721978/IPA_Annual_Report_2018_2.pdf). Дата обращения: 03.05.2022 г.

22 Об утверждении Правил осуществления проектного управления Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 мая 2021 года № 358. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000358>. Дата обращения: 03.02.2022 г.

23 Аналитический отчет по совершенствованию методов и процессов проектного управления в сфере государственного управления выполненный АО «Институт экономических исследований». Дата обращения: 06.02.2022 г.

24 Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года, Утвержден Указом Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636. – <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636> (25.02.2021). Дата обращения: 03.05.2022 г.

25 Wilson V. Research Methods: Content Analysis. Evidence Based Library and Information Practice. 6. 2011. DOI:[10.18438/B8CG9D](https://doi.org/10.18438/B8CG9D) (23.03.2021). Дата обращения: 03.05.2022 г.

26 Case study method in research methodology - research methodology. – <https://www.wisdomjobs.com/e-university/research-methodology-tutorial-355/case-study-method-11496.html> . Дата обращения: 03.05.2022 г.

27 Исследования CHAOS Chronicles, the Standish Group, 2012 <https://cs.calvin.edu/courses/cs/262/kvlinden/resources/CHAOSManifesto2012.pdf>. Дата обращения: 03.05.2022 г.

28 Онлайн инструмент для проведения исследования <https://my.surveo.com/>. Дата обращения: 03.05.2022 г.

29 Информационная система проектного управления «Easy project» [https://kz2050.gov.kz/login?back\\_url=https%3A%2F%2Fkz2050.gov.kz%2Fprojects%2F53375%3Fjump%3Dmy\\_page](https://kz2050.gov.kz/login?back_url=https%3A%2F%2Fkz2050.gov.kz%2Fprojects%2F53375%3Fjump%3Dmy_page). Дата обращения: 03.05.2022 г.

**Приложение №1**  
**Аналитическая записка**

Автор проекта: Оналбаев У.А.  
Научный руководитель: Даухарин Ж.К.

<b>Идея проекта</b>	Совершенствование проектного менеджмента в системе государственного управления
<b>Проблемная ситуация (кейс)</b>	<p>Сегодня государственный аппарат представляет собой совокупность различных учреждений, которые преследуют узковедомственные интересы и могут не иметь общей цели. Ограниченные ресурсы не позволяют тщательно рассматривать все возможные альтернативы и их последствия.</p> <p>Как правило, решения носят ситуативный характер. Формальность стадии анализа и планирования, постановка непоследовательных и плохо определенных целей зачастую приводят к принятию неэффективных и маятниковых решений.</p> <p>Отсутствие стратегического управления человеческими ресурсами, при этом наблюдаются недостаточный уровень оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, бюрократия и излишняя отчетность, оторванность государственного планирования от бюджетного процесса</p>
<b>Имеющиеся решения данной проблемы</b>	<p>Пути решения:</p> <p>Разработан уникальный проектно-сетевой подход с учетом международного опыта путем адаптации лучших практик, которые применяются в странах организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в частности Великобритания, США, Австралия, Канада.</p> <p>Созданы проектные офисы. Утверждены 10 Национальных приоритетов, которые будут</p>

	<p>реализовываться с использованием проектных подходов.</p> <p>Принципами по реализации является – нацеленность на результат, персональная ответственность за достижение ожидаемых и поставленных результатов, партнерство и вовлечение в реализацию проектов всех заинтересованных сторон.</p> <p>Преимущества:</p> <p>Вся проектная деятельность будет осуществлена в информационной системе, это позволит обеспечить контроль выполнения каждой задачи и проводить мониторинг расходов денежных средств по каждому проекту и в случае необходимости оперативно реагировать.</p> <p>Недостатки:</p> <p>Первое – неукomплектованность проектных офисов в государственных органах. У созданных проектных офисов есть сама форма, но нет содержания;</p> <p>Второе – недостаточная вовлеченность руководителей государственных органов и команд в проектное управление;</p> <p>Третье - острый недостаток квалифицированных кадров, прежде всего, в проектных офисах государственных органов и в проектных командах;</p> <p>Четвертое – по состоянию на 1 мая 2022 года ИСПУ «Easy Project» работает в тестовом режиме. Программный продукт не функционирует в промышленном масштабе. Имеются функциональные ограничения доступа между участниками. К примеру, один государственный орган не может просматривать и заимствовать информацию у другого государственного органа;</p> <p>Пятое – уровень «проекта» не контролируется должным образом руководителями. Отсутствует возможность детального мониторинга проектов, участие исполнителей (частный сектор) в системе проектного управления совместно с</p>
--	--

	государственными органами, обмен информацией между государственными органами, структурными подразделениями и частными организациями.
<b>Предлагаемое решение данной проблемы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повысить статус проектных офисов;</li> <li>- перейти на постоянный формат работы в ИСПУ «Easy project» (<i>к примеру, заседание Правительства</i>);</li> <li>- ввести систему мониторинга по проектному управлению «effective control»;</li> <li>- привлекать проектные команды из вне;</li> <li>- наращивать базу проектных управленцев среди государственных служащих;</li> <li>- использовать ИСПУ «Easy project» как единый «ХАБ»;</li> <li>- в целях микроуправления и контроля на уровне «проекта» предлагается на базе информационной системы проектного управления «Easy Project» создать и внедрить дополнительный модуль «Smart Qurylys», который позволит вести мониторинг строительства от планирования до завершения.</li> </ul> <p>Риски: низкая вовлеченность частного сектора (поставщики государственных услуг).</p>
<b>Ожидаемый результат</b>	<p>Предлагаемые меры по улучшению внедряемой проектно-сетевой модели повысит эффективность работы государственного аппарата, полная вовлеченность со стороны государственных служащих в проектную деятельность. Кроме того, в совокупности функциональных возможностей мобильного приложения/модуля «SMART QURYLYS», позволит организовать и оптимизировать процесс реализации строительно-монтажных работ всех объектов, осуществлять взаимодействие всех сторон, исключить коррупционные</p>

	<p>риски, вовлечь частный сектор в проектное управление, повысить эффективность, достигать результаты в сроки, экономить бюджетные средства.</p>
<p><b>Литература</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Национальный стандарт Республики Казахстан. «Руководство по управлению проектами». СТ РК ISO 21500-2014.</li> <li>2 Национальный стандарт Республики Казахстан. «Руководство по управлению программами. СТ РК ISO 21503-2018».</li> <li>3 Национальный стандарт Республики Казахстан. «Руководство по управлению портфелем». СТ РК ISO 21504-2016».</li> <li>4 Национальный стандарт Республики Казахстан. «Руководство по управлению проектами, программами и портфелями». СТ РК ISO 21505-2018».</li> <li>5 «Правила осуществления проектного управления» (Постановление Правительства РК № 358 от 31.05.2021 г.).</li> <li>6 «Типовой регламент проектного управления государственных органов» Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 13 января 2022 года № 2.</li> </ol>

**Приложение № 2**  
**Устав проекта**  
**«SMART QURYLYS»**

**1. КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПРОЕКТЕ**

<b>Имя проекта</b>	<u>Совершенствование проектно-сетевой модели проектного управления</u>
Подпроект к (для ИСПУ Проект по отношению к Группе проектов является подпроектом)	<u>Повышение эффективности работы государственного сектора</u>
Начало	<u>1 августа 2022 года</u>
Дата завершения	<u>30 июня 2023 года</u>
Приоритет	<u>Стратегический, так как проект связан с Концепцией развития государственного управления</u>
Компонент портфеля	<u>Инициатива</u>
Общенациональный приоритет	<u>Общенациональный приоритет «Новая модель государственного управления».</u>
Реализуется в рамках	<u>Концепция развития государственного управления до 2030 года</u>
Куратор ОНПр	Сулейменов Тимур Муратович - Первый заместитель Руководителя Администрации Президента Республики Казахстан
НПО: Руководитель ГРНП	<u>Сотрудник Национального проектного офиса по матричной структуре</u>
НПО: Think tank-Модератор ГРНП	<u>Сотрудник Национального проектного офиса</u>
Рук-ль Программы/Нацпроекта	<u>Куантыров Алибек Сакенович – Министр национальной экономики РК</u>
Руководитель ПО	Сотрудник проектного офиса МНЭ РК
Think tank-Модератор программы	Сотрудник проектного офиса МНЭ РК
Руководитель БН	Керимрай Данабек Алтынбекулы - Руководитель аппарата МНЭ РК

Куратор Группы проектов	Абдикаримов Абзал Алиевич - Вице-министр национальной экономики РК
Руководитель Группы проектов	Шварцкопф Илона Альбертовна - Директор Департамента политики проектного управления МНЭ РК
Координатор проекта	Сотрудник департамента политики проектного управления МНЭ РК
Руководитель Проекта	Сотрудник МНЭ РК
Администратор/SCRUM-мастер	Сотрудник проектного офиса МНЭ РК
PM-консультант	Дауешова Алия Еркиновна – сертифицированный консультант
ФИО Инициатора	<u>Оналбаев Улан Айтидантович</u> <i>Укажите ФИО Инициатора (конкретное физическое лицо, которое инициировало проект/другие компоненты портфеля)</i>
Спонсор проекта	<u>Куантыров Алибек Сакенович</u> – Министр национальной экономики РК
Заказчик	<u>Куантыров Алибек Сакенович</u> – Министр национальной экономики РК
ГосОрган (Орг. Единица)	<u>Министерство национальной экономики РК</u> <i>Выберите из списка соответствующий госорган, ответственный за реализацию проекта/других компонентов портфеля</i>
Подразделение ГО	<u>Департамент политики проектного управления МНЭ РК</u> <i>Выберите из списка соответствующее структурное подразделение госоргана, ответственное за реализацию проекта/других компонентов портфеля</i>
Связанные компоненты Портфеля	<u>Внедрение «Информационной системы проектного управления», «Создание проектных офисов в государственных органах»</u>
SMART Цель	<u>Разработать и внедрить до 1 января 2023 года дополнительный модуль «Smart Qurylys» в ИСПУ «Easy project»</u>
Критерии успеха	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ожидается повышение качества государственных строительных объектов;</li> <li>• посредством использования продукта будут сокращены сроки реализации строительно-монтажных работ;</li> <li>• повысится безопасность на строительных участках;</li> <li>• позволит снизить коррупционные риски;</li> <li>• эффект развития конкурентоспособности строительного сектора;</li> <li>• предоставит возможность создать среду для развитие строительного кластера.</li> </ul>
Индикаторы и показатели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В срок до 5 августа 2022 г. МНЭ РК заключить Меморандум о сотрудничестве по разработке дополнительно модуля с АГДС РК, МЦРИАП РК, МИИР РК и Национальным проектным офисом;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В срок до 5 августа 2022 г. МНЭ РК заключить Меморандум о сотрудничестве по разработке дополнительно модуля с РОЮЛ «Союз строителей Казахстана», НПП «Атамекен»;</li> <li>• В срок до 10 августа 2022 г. Сформировать список экспертов для опроса (задействовать в экспертном совете квалифицированных специалистов от «Комитета по делам строительства и ЖКХ МИИР РК», «Союза строителей Казахстана» и «НПП Атамекен», Национальный проектный офис, МЦРИАП РК – не менее 30 человек);</li> <li>• В срок до 1 сентября 2022 г. создать экспертный совет и назначить председателя;</li> <li>• В период с 1 по 30 сентября 2022 г. провести встречи с экспертным советом и начать работу по сбору предложений, критериев, задач и функционированию дополнительного модуля «Smart Qurylys»;</li> <li>• В срок до 1 ноября 2022 г. подготовить перечень требуемых изменений в действующее законодательство, в том числе к Правилам и Типовому регламенту проектного управления;</li> <li>• В срок до 1 ноября 2022 г. подготовить заключение экспертного совета;</li> <li>• В срок до 20 ноября 2022 г. на основании заключения экспертного совета подготовить техническое задание на разработку дополнительного модуля (привлечь специалистов с опытом работы в IT индустрии для разработки технического задания)</li> <li>• В срок до 1 декабря 2022 г. в рамках действующего финансирования по покупке ИСПУ «Easy Project» предоставить техническое задание разработчику для создания дополнительного модуля «SMART QURYLYS»;</li> <li>• Проверка дополнительного модуля на предмет соответствия национальным стандартам безопасности до 30 июня 2023 года.</li> </ul>
Ограничения и допущения	<p><b>Ограничения, которые лимитируют возможности команды проекта:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- завершение проекта в указанные сроки;</li> <li>- отсутствие финансирования по проекту;</li> <li>- внести изменения и дополнения в «Закон РК о государственных закупках», «Правила осуществления государственных закупок» в части включения требования о наличии Сертификатов по стандартам РМ у Поставщиков государственных услуг. <u>(при участии в конкурсе гос.закупок, Поставщик, при квалификационном отборе должен иметь сертификаты по стандартам проектного управления у сотрудников)</u></li> </ul> <p><b>Основные допущения проекта, которые существенны для достижения цели проекта, но на которые команда исполнителей проекта не может по каким-то причинам повлиять:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение заинтересованности в сотрудничестве с государственными органами строительных компаний;</li> <li>- отток специалистов с данного сектора (различные причины связанные к примеру с малой осведомленностью в цифровом секторе, дополнительные затраты, снижение заработной платы и т.д);</li> </ul>
Ключевые Риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>- препятствие со стороны строительных компании по внедрению новой системы;</li> <li>- малая заинтересованность руководителей государственных органов;</li> <li>- отсутствие квалифицированного технического персонала для разработки продукта;</li> <li>- нечеткое понимание целей команды;</li> <li>- несогласованность действий;</li> <li>- недостаточное материально-техническое обеспечение;</li> <li>- дополнительные финансовые расходы;</li> </ul> <p><i>Укажите <b>ключевые риски</b>, которые выявлены в процессе инициации. На этапе планирования необходимо идентифицировать все риски проекта и составить план реагирования в случае наступления рисков событий (при необходимости для этого в Проекте активируется модуль «Управление рисками»). Постоянно в</i></p>

	<i>течение реализации проекта необходимо мониторить и управлять рисками. Примеры рисков: технологические, финансовые административные, институциональные</i>
Заинтересованные стороны	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководители и сотрудники государственных органов (Заказчики, спонсоры) проектов (+),</li> <li>• Дальнейшие пользователи (эксплуатация) строительных объектов (жильцы домов, рабочий коллектив организации, население) (+);</li> <li>• Технический и авторский надзор по объектам строительства (+);</li> <li>• Надзорные и контрольные государственные органы (+);</li> <li>• Активная общественность (+);</li> <li>• Предприниматели, производственные компании продукции необходимые для объекта строительства (+);</li> <li>• Средства массовой информации (+);</li> </ul> <p>- Исполнители (компаний) по реализации строительных объектов (-)</p> <p><i>Перечислите основные стороны, заинтересованные в успешной реализации проекта (со знаком «+») либо препятствующие его реализации (со знаком «-»)</i></p>
Район РК	<u>Республика Казахстан</u>
Правила и стандарты	ISO 21500, Правила Проектного управления, Типовой регламент проектного управления
Результат проверки готовности	<i>Готовность к реализации Проекта устанавливают Руководители ГРПП</i>
Бюджет проекта	<i>Заполняется после создания проекта в его дополнительной вкладке/модуле «Бюджет»:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>создать план расхода/деньги – планируемые расходы;</i></li> <li>2. <i>создать план дохода/деньги – планируемые доходы (для инвестиционных и инфраструктурных проектов)</i></li> </ol>
Актуальность и решаемые проблемы	<p>Несмотря на достижение определенной зрелости и эффективности государственного управления, по-прежнему, сохраняется ряд зон для дальнейшего развития.</p> <p>Государственные учреждения в основном консервативны, а руководители преследуют краткосрочные цели. Нередко критерием успеха является удовлетворенность вышестоящих руководителей.</p> <p>При этом наблюдаются недостаточный уровень оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, бюрократия и излишняя отчетность, оторванность государственного планирования от бюджетного процесса, сложное чрезмерно детальное законодательное регулирование.</p> <p>Отмечаются также формальная вовлеченность населения в процесс принятия решений государственными организациями, субъективное интуитивное принятие решений без опоры на прогнозную аналитику и большие данные.</p> <p>Кроме того, сегодняшняя практика контроля процесса строительства ведется классическим методом, путем выездных осмотров на участки, письменных запросов, не используются цифровые платформы, которые могли бы объединить всех заинтересованных участников в единое пространство.</p> <p>Внедрения проектного менеджмента в государственных организациях и его совершенствования является инструментом повышения эффективности государственного сектора.</p> <p>В совокупности указанных функциональных возможностей мобильного приложения/модуля «SMART QURYLYS», позволит организовать и оптимизировать процесс реализации строительно-монтажных работ всех объектов, осуществлять взаимодействие всех сторон, исключить коррупционные риски.</p>

Вехи <sup>1</sup>	<p><i>Веха 1. <u>Сбор экспертных предложений по определению критериев, задач и функционированию дополнительного модуля «Smart Qurylys»</u></i></p> <p><i>Веха 2. <u>Разработка проекта дополнений к Правилам проектного управления и Типовому регламенту проектного управления и его утверждение</u></i></p> <p><i>Веха 3. <u>Разработка дополнительного модуля «Smart Qurylys»</u></i></p> <p><i>Веха 4. <u>Внедрение дополнительного модуля «Smart Qurylys» в ИСПУ «Easy project» (01.01.2023 г.)</u></i></p>
Задачи проекта <sup>2</sup>	<p><i>Веха 1.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование списка экспертов</li> <li>- проведение встреч с экспертами</li> <li>- утверждение внесенных предложений</li> </ul> <p><i>Веха 2.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка нормативных правил на основе НПА</li> </ul> <p><i>Веха 3.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на основе критериев, задач и функционала продукта разработать техническое задание к дополнительному модулю;</li> <li>- сформировать команду для работы по созданию дополнительного модуля <u>«Smart Qurylys»</u>;</li> <li>- демонстрация продукта на конкретном примере;</li> </ul> <p><i>Веха 4.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Национальным проектным офисом РК, МНЭ совместно с разработчиком ИСПУ <u>«Easy project»</u> осуществить внедрение дополнительного модуля</li> </ul>

## **Приложение №3**

### **Протокол для интервью**

**Название исследования/Тема магистерской диссертации:** Совершенствование проектного менеджмента в системе государственного управления.

**Интервьюер:** магистрант МРА 2021 Национальной школы государственной политики Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан Оналбаев Улан Айтидантович.

**Цель интервью:** оценка проведения работ по внедрению проектного менеджмента в государственных органах Республики Казахстан, эффективность работы проектного офиса, выявления проблемных вопросов и формирования предложений для улучшения работы проектного офиса.

**Дата и время интервью:** 03 февраля 2022 года – 12 февраля 2022 г.

**Форма интервью:** личное или онлайн (Zoom, WhatsApp и др.), электронный опросник.

**Вступительная речь интервьюера:**

#### **Уважаемые респонденты!**

В первую очередь хочу выразить Вам благодарность от имени Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, от руководства и профессорского состава Академии. Участвуя в интервью, Вы вносите вклад в развитие государственного управления Республики.

Данное исследование направлено на изучение работы Национального проектного офиса и его взаимодействия с государственными органами, выявление проблемных вопросов, возникших при внедрении проектного управления, а также для формирования предложений по улучшению.

Опрос будет проведен онлайн через программную ссылку. Подготовлены различные вопросы касательно Вашей деятельности и деятельности организации. Также будет учитываться Ваше экспертное мнение по определенным вопросам.

## Вопросы для Национального проектного офиса

Вопросы	Цель	Варианты ответов
1. Укажите Ваш возраст.	Идентифицировать респондента	а) молодой возраст (до 35 лет) б) средний возраст в) пожилой возраст
2. Выберите роль, которую Вы занимаете в проектом офисе.	Идентифицировать респондента	а) руководитель б) главный менеджер в) администратор г) состав ГРПП д) другой вариант ответа
3. Сколько лет Вы работаете в сфере проектного управления?	Идентифицировать респондента	а) до 1 года б) до 3 лет в) до 5 лет г) 7 лет и более
4. Сертифицированы ли Вы по стандарту проектного управления?	Идентифицировать респондента	а) да б) нет (переход на вопрос №6) в) проходите обучение
5. Если имеются сертификаты, то по каким стандартам?	Идентифицировать респондента	а) PMBOK б) PRINCE2 в) IPMA г) ISO д) другой вариант ответа
6. Достаточно ли проводится обучение по внедряемой проектно-сетевой модели проектного управления в ИСПУ «Easy Project»?	Выявить возможные проблемные вопросы.	а) высокий уровень б) средний уровень (самостоятельный) в) низкий уровень г) требуется обучение и практика
7. Как бы вы оценили уровень охвата внедрение проектного управления среди государственных органов (1 этап: ЦГО, акиматы городов и областного значения)?	Поучить оценку у респондента в части текущей ситуации	а) 100 % б) 75 % в) 50 % г) менее 25 %

8. Чей мировой опыт зарубежных стран Вы считаете наиболее эффективным в части внедрение проектного управления в государственных органах? И какая методология по Вашему мнению подходит для Казахстана?	Поучить оценку у респондента для формирования предложений	а) Украина б) Великобритания в) США г) Россия д) другой вариант ответа
9. Ваше видение по развитию проектного управления в государственном секторе РК? Опишите проблемы и пути решения.	Поучить оценку у респондента для формирования предложений	Ответ респондента _____

### Вопросы для проектных офисов государственных органов и других организации

Вопросы	Цель	Варианты ответов
1. Укажите Ваш возраст.	Идентифицировать респондента	а) молодой возраст б) средний возраст в) пожилой возраст
2. Укажите гос.орган, где Вы сейчас работаете.	Идентифицировать респондента	а) Центральный г/о б) местный исполнительный орган в) квазигосударственный сектор г) другой вариант ответа
3. Выберите позицию, которую Вы занимаете в государственном органе.	Идентифицировать респондента	а) руководитель б) заместитель руководителя в) среднее звено г) специалист/менеджер/консультант
4. Сколько лет Вы работаете на государственной службе?	Идентифицировать респондента	а) до 1 года б) до 3 лет в) до 5 лет г) 7 лет и более

5. Что Вам известно о проектном управлении? Что это такое?	Идентифицировать респондента	а) в полной мере осведомлён и применяю в работе; б) частично знаком и имеются общие знания и понятия в) не знаком с данной сферой деятельности
6. Участвовали ли Вы в процессе внедрения и работы проектного управления в Вашей организации?	Идентифицировать респондента	а) да б) частично в) нет
7. Внедрено ли проектное управление в Вашем государственном органе? (ИПСУ «Easy Project»)	Оценить вовлеченность респондента и государственного органа в работу	а) да б) частично в) нет
8. Каким уровнем Ваш государственный орган управляет в системе проектного управления?	Оценить вовлеченность респондента и государственного органа в работу	а) портфель б) программа в) проект
9. Какую оценку Вы бы дали касательно работы проектного управления в Вашем государственном органе?	Оценить вовлеченность респондента и государственного органа в работу	а) 100 % б) 75 % в) 50 % г) менее 25 %
10. Сертифицированы ли Вы по стандарту проектного управления?	Идентифицировать респондента	а) да б) нет в) проходите обучение
11. Ваше видение по развитию проектного управления в государственном секторе РК? Опишите проблемы и пути решения.	Поучить оценку у респондента для формирования предложений	Ответ респондента _____