

Р.А. Исмаилова¹ , А.С. Айтбаева^{1*} , Ж.Ж. Давлетбаева² , Р.Д. Досжан³ ¹Astana IT University,

г. Астана, Республика Казахстан

²Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан,

г. Астана, Республика Казахстан

³Казахский национальный университет им. Аль-Фараби

г. Алматы, Республика Казахстан

* e-mail: 242659@astanait.edu.kz

АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Аннотация

Статья посвящена исследованию текущей практики проектного управления как инструмента повышения эффективности государственного управления при реализации проектов, направленных на решение социально-экономических задач. Цель статьи – провести комплексный анализ действующей системы проектного менеджмента в государственном секторе Республики Казахстан. При проведении исследования использовались метод сравнительного анализа и анализ кейсов для оценки международного опыта, контент-анализ при изучении законодательства, регулирующего проектную деятельность в отечественной практике, SWOT -анализ для определения сильных и слабых сторон проектного менеджмента в государственных структурах. В статье основной акцент направлен на анализ нормативно-правовых актов, институциональный и организационный аспекты реализации проектного подхода в деятельности государственных органов. На основе проведенного анализа определены ключевые проблемы внедрения проектного управления, включая недостаточную подготовку кадров, ограниченность цифровых инструментов и слабую координацию между ведомствами. С учетом международного опыта предложены рекомендации по совершенствованию действующей системы: развитие проектных офисов, внедрение единых стандартов, повышение прозрачности и цифровизации процессов. Результаты исследования позволят выработать рекомендации по улучшению функционирующей модели управления проектами в государственном секторе Казахстана и обеспечению соблюдения международных стандартов проектного менеджмента. Полученные результаты могут быть использованы при разработке государственной политики в области проектного управления.

Ключевые слова: государственное управление, проектное управление, проектный офис, проект, национальный проект, цифровизация

Введение

В условиях стремительного изменения социально-экономических и технологических процессов традиционные методы государственного управления уже не способны в полной мере обеспечивать оперативность, гибкость и результативность реализации стратегических инициатив. В этой связи все большее внимание уделяется проектному управлению, позволяющему эффективно распределять ресурсы, управлять рисками и обеспечивать прозрачность государственных программ.

Сегодня в Казахстане, несмотря на наличие нормативно-правовой базы, регулирующей проектное управление, включая Административный процедурно-процессуальный кодекс [1], Правила осуществления проектного управления [2], Типовой регламент проектного управления государственных органов [3] и другие, его практическое внедрение остается сложной задачей. Казахстан, находясь на этапе активного внедрения проектного управления в государственный сектор, сталкивается с рядом вызовов, включая недостаточную институциональную базу, бюрократические барьеры и ограниченный кадровый потенциал [4,5]. В этой связи актуальным вопросом является анализ действующей системы проектного управления с целью определения вызовов и потенциальных возможностей по внедрению успешных инструментов проектного менеджмента, которые могут быть адаптированы к казахстанской модели государственного управления. На наш взгляд, существует необходимость изучения и адаптации передового мирового опыта, что позволит повысить результативность реализации государственных проектов.

Цель данной статьи – провести комплексный анализ действующей системы проектного управления в контексте государственного сектора и выработки рекомендаций по адаптации лучших международных практик в государственном управлении Казахстана. Для достижения данной цели будут исследованы следующие вопросы (Research Questions):

1) Какие положительные примеры из опыта изученных стран можно применить для успешного внедрения проектного менеджмента в государственных структурах Казахстана?

2) Какие факторы влияют на уровень внедрения проектного менеджмента в системе государственного управления в Казахстане и какие барьеры существуют при его внедрении?

В данной статье основной акцент сделан на анализе преимуществ и возможностей внедрения в Казахстане инструментов проектного управления, которые успешно применяются в международной практике. Выводы, сделанные в ходе исследования, позволят сформировать рекомендации по повышению результативности реализации национальных приоритетов и проектов в стране.

Мировой опыт демонстрирует, что развитые страны, такие как США, Великобритания, ОАЭ и Сингапур успешно интегрируют проектное управление в государственные структуры, что способствует повышению эффективности реализации стратегических программ развития. Применение стандартов проектного управления (PMBOK, PRINCE2 и др.) при реализации инфраструктурных проектов, цифровых инструментов и проектной методологии позволило выстроить результативную систему планирования, мониторинга и оценки проектов.

Данная статья представляет собой комплексный анализ инструментов проектного управления, используемых в различных странах, с акцентом на выявление их преимуществ и возможности адаптации к казахстанской модели. Результаты исследования позволят выработать рекомендации по улучшению функционирующей модели управления проектами в государственном секторе Казахстана и обеспечению соблюдения международных стандартов проектного менеджмента.

Материалы и методы исследования

Методологической основой исследования являются научные публикации в области проектного менеджмента, нормативная правовая база, лучшие практики их применения в реализации государственных проектов. Для решения задач по достижению цели научной статьи были использованы методы, позволяющие определить функции, элементы и уровни применения проектного управления при реализации государственных проектов и дать предложения по их совершенствованию в казахстанской модели государственного управления, в том числе:

1) Методы сравнительного анализа и кейс-стади были использованы для изучения успешных государственных проектов, реализованных с применением проектного управления в развитых странах, в том числе Великобритании, США, Сингапуре, ОАЭ и сравнения с отечественной практикой.

2) Контент-анализ нормативно-правовых документов применен для изучения законодательных актов и нормативных документов, регулирующих проектное управление в государственном секторе Республики Казахстан с целью определения его институциональной основы.

3) SWOT-анализ использован для оценки сильных и слабых сторон, вызовов и возможностей развития проектного управления в государственном секторе Республики Казахстан. Целью анализа является выявление ключевых факторов, регулирующих данную сферу, оценка их эффективности, а также формулирование рекомендаций по совершенствованию правового регулирования.

Результаты и их обсуждение

В условиях динамично меняющихся социально-экономических и технологических реалий государственное управление все чаще прибегает к инструментам проектного менеджмента для повышения эффективности реализации стратегических инициатив. Такие страны, как Великобритания, США, Сингапур и ОАЭ демонстрируют успешное применение

проектного подхода в решении масштабных государственных задач. Рассмотрим подробнее основные аспекты международного опыта.

Великобритания. Функции управления проектами возложены на Управление инфраструктуры и крупных проектов (Infrastructure and Projects Authority - IPA), являющееся частью правительства, которое подчиняется Казначейству и Кабинету министров. В 2016 году эта структура была создана путем слияния двух государственных органов: Управления крупных проектов (Major projects authority) и Управления инфраструктуры Великобритании (Infrastructure UK). В настоящее время IPA координирует деятельность и оказывает помощь проектным командам при реализации масштабных государственных проектов, а также отвечает за создание национальных стандартов проектного управления и осуществляет коллаборацию с высшими учебными заведениями.

Кроме того, в своей работе IPA осуществляет:

- поддержку инфраструктурным проектам, имеющим высокую степень потенциальных рисков и сложную структуру;
- оказывает содействие по внедрению современных методов проектного управления для обеспечения эффективной реализации государственных проектов, особенно на стадии исполнения проектов [6].

Как отмечалось выше, IPA активно сотрудничает с учебными заведениями и научными центрами. Важным направлением его деятельности является непрерывное повышение кадрового потенциала проектного персонала, что позволяет формировать гибкие и высокопрофессиональные команды, способные успешно реализовывать как международные и национальные проекты. Одним из достижений данного сотрудничества является Программа подготовки лидеров проектных команд (Major Projects Leadership Academy – MPLA), которая была создана в партнерстве с Оксфордской бизнес-школой Саид. Благодаря Программе MPLA в Великобритании создана устойчивая среда проектного лидерства в государственном секторе [7].

США. Правительство страны применило инструменты проектного управления, что привело к эффективному завершению многочисленных проектов. Основные принципы государственного проектного менеджмента в США строятся на стандартизированных методологиях, цифровизации процессов и жестком контроле эффективности реализации проектов.

1. Институционализация проектного управления. В 1958 году в США было создано Агентство перспективных исследовательских проектов (DARPA), которое стало пионером в использовании проектных методов для управления государственными программами в сфере технологий и обороны. В дальнейшем были созданы федеральные регуляторы и агентства: Офис управления и бюджета (Office of Management and Budget - OMB), который регулирует управление государственными проектами и финансированием на уровне исполнительной власти. General Services Administration (GSA) – координирует проекты, связанные с государственными закупками и инфраструктурой [8].

2. Стандарты и методологии управления проектами. США стали основоположником международного стандарта PMBOK (Project Management Body of Knowledge), разработанного Институтом управления проектами (PMI). Методология Earned Value Management (EVM) используется в государственных проектах для мониторинга затрат и эффективности их исполнения. В государственном управлении также применяются гибкие методы, включая методологию Agile, особенно в сфере IT и цифровых решений. В 2016 году был принят Program Management Improvement and Accountability Act (PMIAA), который установил обязательные требования по проектному управлению для федеральных агентств [9].

3. Цифровизация госуправления. В 2014 году при Правительстве США была образована «Цифровая служба США» (United States Digital Service - USDS), деятельность которой направлена на повышение уровня прозрачности и подотчетности государственных органов при реализации проектов, проведение цифровой трансформации государственного управления и создание цифровых государственных услуг. USDS активно сотрудничает с

государственными структурами на основе применения методологии проектного менеджмента, в том числе Agile, что положительно влияет на эффективное достижение результатов.

ОАЭ. Опыт страны представляет интерес благодаря внедрению в 2016 году правительственных акселераторов. Эти структуры стали платформой для вовлечения всех стейкхолдеров в реализацию государственных инициатив и позволили находить оперативные решения ключевых задач в рамках стратегических направлений. Модель акселераторов основана на консолидации ресурсов министерств и партнерских организаций, а также на разработке необходимых политик и нормативных актов. Особенность правительственных акселераторов заключается в их близости к обществу и способности трансформировать стратегические приоритеты в конкретные, измеримые результаты, оказывающие прямое влияние на граждан. Достижения, реализованные в рамках акселераторов, были направлены на проработку наиболее значимых задач страны. До внедрения этой модели государственное управление в ОАЭ строилось по традиционной схеме, при которой выполнение большинства задач занимало год и более [10].

По нашему мнению, для применения в системе государственного управления Казахстана института акселерации необходимо использовать такие подходы, как:

- совместная работа и соавторство всех заинтересованных госорганов в составе команды, где министры и эксперты работают как одна команда;
- привлечение в состав команды представителей бизнеса и экспертного сообщества для совместного решения задач;
- аналитика на стадии разработки решений и оценка социально-экономического эффекта;
- оперативный мониторинг через ИСПУ «Битрикс».

Сингапур демонстрирует, что успешное внедрение проектного управления в госсектор возможно при сочетании цифровых технологий, гибких методологий и активного вовлечения граждан. Основные аспекты успешного внедрения проектного менеджмента в государственных органах Сингапура включают:

1. Централизованное управление проектами. Создан Government Technology Agency (GovTech) – агентство, координирующее цифровые и проектные инициативы во всех государственных структурах. Агентство внедряет передовые технологии и контролирует эффективность реализации госпрограмм (статья «Электронное правительство Сингапура»).

2. Гибкие методологии управления проектами. В отличие от традиционных бюрократических структур, Сингапур активно использует Agile и Lean-методы в государственных проектах. Гибкое управление позволяет оперативно адаптировать проекты под изменяющиеся условия и потребности граждан (статья «Опыт Сингапура по внедрению проектного управления в деятельность государственных учреждений»).

3. Цифровизация государственного управления. Одной из ключевых стратегий является инициатива Smart Nation, направленная на цифровизацию всех аспектов государственного управления. Использование облачных технологий, искусственного интеллекта и аналитики данных позволило повысить эффективность мониторинга и реализации государственных проектов/

4. Прозрачность и учет мнения граждан. Сингапур активно внедряет Data-Driven Decision Making (принятие решений на основе данных). Используются платформы для общественного обсуждения и обратной связи, что повышает вовлеченность населения в процесс управления проектами.

5. Обучение и развитие кадров. Государственные служащие проходят обязательное обучение по проектному управлению, включая курсы по PRINCE2, Agile, Lean Six Sigma. Создана Singapore Civil Service College, где госслужащие осваивают современные методики управления проектами.

В Казахстане Правилами осуществления проектного управления определены четыре уровня Национальной системы проектного управления. Рассмотрим их с позиции мирового

опыта. Национальная система проектного управления включает в себя следующие ключевые компоненты:

1) проектно-ориентированные организационные структуры государственных органов

Мировая практика демонстрирует, что проектные офисы, выступающие институтами оперативного реагирования, играют важную роль в решении актуальных задач и возникающих проблем. Они подотчетны высшим государственным органам — таким как Администрация Президента и Аппарат Правительства Республики Казахстан.

2) нормативная правовая и методологическая база по проектному управлению

Внедрение проектного менеджмента в государственное управление обеспечивает результативность государственных проектов. Применение международных стандартов (PMI, IPMA, ISO) предоставляет широкий выбор методов и инструментов в целом для совершенствования системы государственного управления.

3) структура подготовки и повышения квалификации участников проектных групп, основанная на взаимодействии с образовательными организациями, общественными институтами и профессиональными сообществами

Анализ международного опыта применения проектного управления в государственном секторе показывает, что ключевым фактором его успешности является уровень квалификации проектных групп. Эффективность проектной деятельности напрямую зависит от того, насколько специалисты владеют необходимыми знаниями, умениями и навыками применения проектных подходов, методов и инструментов. Учитывая это, особое значение приобретает сертификация проектных менеджеров, обеспечивающая допуск к управлению проектами. Повышение компетентности участников проектных команд происходит как в ходе практической деятельности, так и в процессе взаимодействия со стейкхолдерами.

4) объединённая с информационно-аналитическими платформами и цифровыми инструментами мониторинга, сбора и обработки данных единая информационная система проектного управления

Информационная система проектного управления (далее – ИСПУ) представляет собой значимый элемент процессов планирования и исполнения проектов. Она функционирует как автоматизированная площадка, обеспечивающая формирование, хранение и передачу актуальной и достоверной информации о проектах и инициативах. Система поддерживает взаимодействие всех участников проектной деятельности и предоставляет стейкхолдерам доступ к данным, необходимым для принятия управленческих решений. ИСПУ выполняет роль инструмента информационного сопровождения полного цикла управления проектами, включая анализ, планирование, мониторинг и контроль исполнения проектных работ.

В целом, внедрение подобных решений способствует адаптации и применению опыта передовых мировых практик в отечественном государственном управлении, подтверждая результативность проектного менеджмента как методологии управления и механизма внедрения инноваций. При этом необходимо учитывать, что, несмотря на универсальность методов проектной деятельности, национальная институциональная среда и особенности организационной культуры определяют структуру управления, которая оказывает существенное влияние на достижение стратегических целей и решение поставленных задач.

Анализ действующей системы проектного управления

В настоящее время правительство Казахстана ведет активную работу по внедрению современных подходов проектного управления. Сформирована институциональная основа проектной деятельности в государственном управлении: в Административном процедурно-процессуальном кодексе регламентированы положения по применению в государственных органах элементов проектного управления, решениями уполномоченных органов приняты Правила осуществления проектного управления и Типовой регламент проектного управления государственных органов. Регламентированы нормы ведения проектной деятельности в государственных органах и координации деятельности проектного персонала, компетенции и функции участников проектных команд, требования к инициации, планированию, исполнению (реализации), мониторингу и корректировке, завершению проекта.

Однако, как видно из таблицы 1, анализ действующих НПА показал, что имеются отдельные нормы в различных законодательных и нормативных правовых актах, которые не позволяют увидеть целостную картину, как должно реализовываться проектное управление на уровне центральных и местных государственных органов при выполнении своих ролей и задач. В целом, на сегодня отсутствует единый законодательный акт, регламентирующий применение методов и подходов проектного управления в отечественных государственных структурах.

Таблица 1 - Анализ нормативной базы осуществления проектного управления в государственных органах Республики Казахстан

№	Нормативный акт	Краткое содержание нормы
1	Административный процедурно-процессуальный кодекс Республики Казахстан	«Статья 43-1. Проектное управление 1. Достижение целей, установленных в стратегических и (или) программных документах, может осуществляться путем проектного управления. 2. Правила осуществления проектного управления утверждаются уполномоченным органом по проектному управлению. 3. Уполномоченный орган по проектному управлению утверждает типовой регламент проектного управления государственных органов» [11]
2	Бюджетный кодекс Республики Казахстан	«Статья 148. Общие положения о государственных инвестиционных проектах При разработке инвестиционного плана государственного органа или области, города республиканского значения, столицы учитываются минимальные стандарты и система региональных стандартов для населенных пунктов, применяется проектное управление» [12]
3	Предпринимательский кодекс Республики Казахстан	«Статья 11. Эффективность государственного регулирования предпринимательства Эффективность государственного регулирования предпринимательства достигается через: 3) системность и последовательность государственного регулирования, основанные на внедрении проектного управления в формирование регуляторной политики, преемственности и учете ранее принятых решений государственного регулирования предпринимательской деятельности» [13]
4	Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года	«2.2. Формирование функций государственного аппарата, ориентированных на потребности населения и бизнеса Применение инструментов проектного управления способствует решению социально-экономических задач, и эффективному использованию бюджетных ресурсов. Внедрение Agile позволит улучшить коммуникации между государственными органами на всех уровнях управления, а также институтов развития. Проведена работа по формированию проектных офисов государственных органов, создан Национальный проектный офис. На начало 2025 года созданы и функционируют 45 проектных офисов, в том числе 21 проектный офис в центральных исполнительных органах и 20 - в местных исполнительных органах, 4 - в агентствах по противодействию коррупции, по финансовому мониторингу, по стратегическому планированию и реформам, по защите и развитию конкуренции. Основными функциями проектных офисов являются координация и внедрение методологии проектного управления для исполнения государственных программ» [14]
5	Правила осуществления проектного управления	«Правила определяют порядок осуществления проектного управления в деятельности государственных органов» [2]
6	Типовой регламент проектного управления государственных органов	«Типовой регламент проектного управления государственных органов» [3]
Примечание: составлено авторами на основе источников [1,2, 3, 11-14]		

Вместе с тем проведена значительная работа по созданию проектной экосистемы в государственном управлении Казахстана.

Во-первых, в Республике Казахстан создана Национальная система проектного управления (далее – НСПУ), функционирующая как целостная инфраструктура, направленная на обеспечение достижения стратегических ориентиров социально-экономического развития страны. Данная система выступает в качестве единой экосистемы проектного управления, объединяющей ключевые механизмы и инструменты реализации государственной политики [15]. Как видно на рисунке 1, НСПУ включает:

- проекто-ориентированные структуры центральных и местных исполнительных органов (национальный проектный офис, проектные офисы государственных органов);
- нормативную правовую и методологическую базу;
- единую информационную систему по управлению проектами, связанную с информационными и цифровыми платформами сбора и обработки данных;
- институционализированная система совершенствования компетентности проектных кадров через сотрудничество с образовательными и общественными организациями и профессиональными сообществами.



Рисунок 1 – Элементы Национальной системы проектного управления
Примечание: составлено авторами

Во-вторых, в 2023 году по распоряжению Премьер-Министра Республики Казахстан создан Национальный проектный офис (далее – НПО), организационная структура которого представляет собой матричную модель управления. Данная модель позволяет применять гибридную форму управления проектами, которые реализуются с учетом портфелей общенациональных приоритетов. В НПО входит:

- уполномоченный орган в сфере политики проектного управления;
- президентский проектный офис (Delivery Unit);
- центр мониторинга и управления проектами Центра Поддержки Цифрового Правительства;
- центр развития проектного менеджмента на базе Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан;
- проектные офисы государственных органов [16].

В-третьих, в государственных органах на центральном и региональном уровнях сформированы проектные офисы, представляющие собой специализированные организационные структуры, обеспечивающие координацию и взаимодействие участников проектной деятельности в пределах соответствующего органа. Проектный офис выполняет функцию института стандартизации процессов управления проектами, а также способствует эффективному обмену ресурсами, методологическими подходами, инструментами и практическими методами. В современных условиях степень его ответственности может варьироваться от оказания консультационно-методической поддержки до непосредственного управления одним или несколькими проектами. Конкретные функции проектного офиса

определяются целями и задачами, которые ставит перед собой государственный орган при создании данной структуры. В таблице 2 представлены ключевые функции проектных офисов с указанием целей их создания:

Таблица 2 – Основные функции проектного офиса

Функция	Выгоды/цели
Разработка и развитие методологии управления	Снижение конфликтов относительно процедур управления, повышение скорости процессов управления, снижение рисков и повышение компетенций управления
Формирование сводной отчетности по портфелю проектов для топ-менеджмента	Повышение скорости получения информации о статусе выполнения проектов, снижение рисков ресурсных конфликтов, повышение скорости принятия решений, повышения удовлетворенности заинтересованных сторон
Контроль корректности использования методологии	Снижение управленческих ошибок, повышение уровня компетентности персонала, снижение рисков
Контроль достижения проектных целей	Рост количества проектов с достигнутыми целями, повышение удовлетворенности заинтересованных сторон
Обеспечение (организация) Проектного комитета	Повышение скорости принятия решений, снижение уровня конфликтов между заинтересованными сторонами проекта, повышение удовлетворенности заинтересованных сторон, снижение рисков принятия решений
Настройка и поддержка ИСПУ	Снижение затрат на управление, снижение рисков человеческого фактора, снижение уровня просрочки выполнения проектных работ, повышение удовлетворенности заинтересованных сторон
Обучение проектного персонала	Повышение уровня компетентности персонала методом управления проектами
Подготовка данных для мотивации проектного персонала	Снижение уровня конфликтов между участниками проектных команд, повышение уровня удовлетворенности заказчиков проектов
Примечание: составлено авторами на основе источников [2, 3]	

В-четвертых, пошагово внедряется проектно-сетевая модель управления в государственном секторе, ориентированная на активное вовлечение в осуществление государственных проектов всех основных стейкхолдеров в сфере бизнеса и гражданского общества. Данная модель предполагает трансформацию организационной структуры проектного управления в государственном секторе с последовательным переходом от иерархической (вертикальной) к гибкой (горизонтальной) организационной модели. Как показано на рисунке 2, внедрение проектно-сетевой модели предусмотрено на трех уровнях госуправления:

Портфельный: на уровне Правительства и Администрации Президента осуществляется проведение государственных реформ в соответствии с Национальным планом развития Республики Казахстан и общенациональными приоритетами. Согласно Правилам и Типовому регламенту государственные органы разрабатывают Карты целей и Карты проектов и инициатив (мероприятий), в которых закреплены ответственность каждого участника и определение приоритетных проектов.

Программный: к данному уровню относятся центральные государственные органы и местные исполнительные органы, обеспечивающие выполнение стратегических задач по развитию отраслей экономики и регионов, а также национальных проектов, обеспечивающих достижение общенациональных приоритетов. При этом государственные органы руководствуются Планом управления программой, Картой целей общенациональных приоритетов и Картой проектов и инициатив.

Проектный: это уровень, на котором проектные команды осуществляют выполнение поставленных задач и реализацию проектов.



Рисунок 2 - Трехуровневая система проектного управления

Примечание: составлено авторами на основе источника [2]

Анализ текущей практики управления проектами показал, что матричная структура внедрена лишь на уровне НПО. Вместе с тем Правилами осуществления проектного управления предусмотрен переход организации деятельности государственных органов к проектно-сетевой модели управления, способствующей эффективной коммуникации и коллаборации в проектных группах. В основе данной модели лежит принцип двойного подчинения членов проектных команд. На рисунке 3 продемонстрирована модель матричной структуры на примере центрального государственного органа.

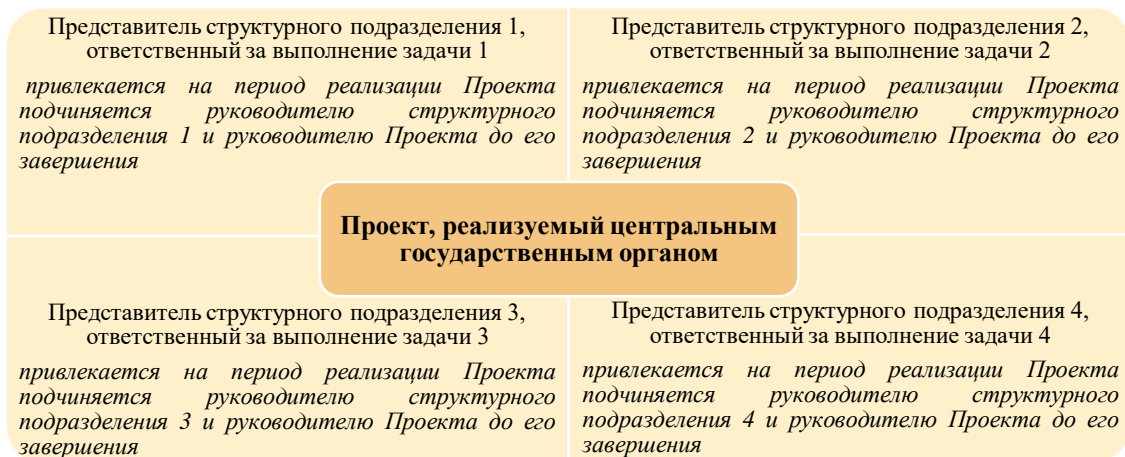


Рисунок 3 – Модель матричной структуры проектного управления

Примечание: составлено авторами на основе источника [2]

Пятое. Внедрена Информационная система проектного управления в качестве единой автоматизированной платформы, предназначенной для формирования, хранения и передачи актуальной и достоверной информации об инициативах, отдельных проектах, группах проектов, а также портфелях, отражающих реализацию общенациональных приоритетов. Система обеспечивает функционирование проектной деятельности с участием всех задействованных сторон. Предполагается, что система должна предоставлять необходимую

информацию всем заинтересованным сторонам, однако на практике её доступность для широкой общественности остаётся ограниченной.

С 2024 года работа по управлению и мониторингу национальных и других важных проектов переведена с ИСПУ «Easy project» и проводится в единой системе ИСПУ «1С-Битрикс-24».

Шестое. Внедрена система поощрения и мотивации проектного персонала Qazaqstan Project Management Awards. Одним из ключевых механизмов оценки уровня проектной зрелости проектных офисов государственных органов и иных участников проектной деятельности выступает Национальный конкурс «Qazaqstan Project Management Awards». Проведение оценки применяемых методов проектного управления и качества реализации соответствующих процессов позволяет выявить уровень развития компетенций участников, а также определить проблемные зоны, связанные с внедрением проектных подходов, включая использование современных, международно признанных методологий и стандартов. Первый конкурс «Qazaqstan Project Management Awards» был организован в 2020 году и охватил все государственные органы. С 2021 года в соответствии с Правилами осуществления проектного управления, конкурс получил статус «национальный» и проводится на ежегодной основе.

На основе анализа действующей системы проектного управления в государственном секторе нами проведен SWOT-анализ, который представлен ниже на рисунке 4.

Сильные стороны (Strengths)

- сформирована законодательная основа
- наличие экосистемы проектного управления
- поддержка на уровне высшего руководства, создан Национальный проектный офис
- внедряется проектно-сетевая модель госуправления
- ИСПУ Битрикс, мониторинг проектов в ИСПУ
- применение Scrum в работе проектных офисов

Слабые стороны (Weaknesses)

- ограниченная прозрачность и открытость
- слабая интеграция цифровых инструментов и аналитических систем
- фрагментарное применение Agile-методов
- формальная роль руководителей проектных офисов (отсутствие рычагов и механизмов)
- недостаточная компетентность персонала и нежелание обучаться новым подходам

Возможности (Opportunities)

- усиление прозрачности и открытости через цифровизацию
- расширение применения гибких методов управления (Agile, Scrum)
- международное сотрудничество, обмен опытом
- создание моделей для снижения нагрузки на исполнителей
- развитие компетенций сотрудников через образовательные инициативы

Угрозы (Threats)

- политизация целей и KPI
- завышение планов и искажение отчётности, демонстрация "успешности"
- сопротивление внедрению проектного подхода со стороны исполнителей (лишняя нагрузка)
- отсутствие веры в применимость проектного подхода в госуправлении
- чрезмерная зарегламентированность процессов и процедур

Рисунок 4 - SWOT-анализ действующей системы проектного управления

Примечание: составлено авторами

Результаты SWOT-анализа показывают, что действующая система имеет ряд положительных сторон, к которым можно отнести сформированную институциональную базу, поддержку государства по развитию проектного управления и создание его экосистемы, а также цифровизацию процесса мониторинга реализации государственных проектов. Вместе с тем, имеются ключевые проблемы в части сохранения вертикального управления проектами на высшем уровне, ограниченная прозрачность проектной деятельности, отсутствие интеграции ИС государственных органов и слабый уровень подготовки проектного персонала. Указанные проблемы негативно влияют на реализацию государственных проектов, что выражается в неэффективном использовании бюджетных средств, несоблюдении сроков и недостижении конечных целей.

Заключение

Результаты исследования показывают, что несмотря на активное развитие проектного управления, Казахстан сталкивается с вызовами, включая бюрократические барьеры, недостаточную прозрачность и нехватку квалифицированных кадров. Для решения ключевых проблем нами предлагаются следующие меры:

1. Внедрение и соблюдение обязательных стандартов проектного управления, что позволит перейти от разрозненных инициатив к системной трансформации проектного управления в государственных структурах.

2. Применение цифровых инструментов в проектной деятельности для обеспечения прозрачности, включая открытый доступ к информации (опыт Сингапура в рамках программы “Smart Nation”), создание диалоговых площадок (имплементируя опыт ОАЭ), обязательная подотчетность по реализуемым государственным проектам, что снизит уровень коррупции и повысит доверие общества.

3. Развитие кадрового потенциала. Обучение госслужащих современным стандартам управления проектами (PMBOK, Agile, PRINCE2) повысит их профессиональную компетенцию. Введение обязательной сертификации для специалистов по проектному менеджменту в госсекторе, что улучшит качество проектного управления.

В целом, эффективное внедрение проектного управления в государственный сектор возможно при наличии четкой нормативной базы, развитой цифровой инфраструктуры и высокой компетенции специалистов.

Информация о финансировании

Данное исследование финансируется Комитетом науки и высшего образования Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (грант № AP26102429 «Повышение подотчетности и прозрачности при планировании и реализации цифровых проектов в государственном управлении на основе применения проектного менеджмента в Республике Казахстан»).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Административный процедурно-процессуальный кодекс Республики Казахстан. Кодекс Республики Казахстан от 29 июня 2020 года № 350-VI. [Электронный ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2000000350> (дата обращения 03.07.2025)
2. Об утверждении Правил осуществления проектного управления. Приказ Министра цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан от 31 июля 2023 года № 301/НК. [Электронный ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300033199> (дата обращения 03.07.2025)
3. Об утверждении Типового регламента проектного управления государственных органов. Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 13 января 2022 года № 2. [Электронный ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200026582> (дата обращения 03.07.2025)
4. Yessengeldina A., Kylbayev Y., Baibussinova Z. (2025). Assessment of the maturity of project management offices of government agencies of Kazakhstan: analysis, trends, and development prospects. *Central European Journal of Public Policy*. P. 125-134.
5. Battalova N., Kangalakova D. (2023) The Adoption of Project Management Practices by a Local Government in Kazakhstan: Barriers and Solutions. *Public Policy and Administration*, Vol. 22(4), P. 548–564.
6. Analysis of the National Infrastructure and Construction Pipeline. The Infrastructure and Projects Authority. Available at: – URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a82a589ed915d74e3402d92/> (accessed: 09.07.2025)
7. Major Projects Leadership Academy. Executive Education at Saïd Business School. Available at: – URL: <https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2024-07/MPLA-programme-brochure.pdf> (accessed: 10.07.2025)
8. David W. Cheney et Richard Van Atta. DARPA’s Process for Creating New Programs. Available at: – URL: https://books.openedition.org/obp/12362?utm_source (accessed: 23.06.2025)
9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. Published August 2021. P. 128-138.
10. Alfaqaei S., Awad M., Alzaatreh A. Innovation management systems for public organizations in the UAE // *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024, P. 154-159.

11. Gasik Stanislaw. Projects, Government, and Public Policy. Book, Taylor&Francis Group, 2023, P.203-287.
12. Бюджетный кодекс Республики Казахстан от 15 марта 2025 года № 171-VIII. [Электронный ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2500000171> (дата обращения 03.07.2025)
13. Предпринимательский кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V ЗПК. [Электронный ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000375> (дата обращения 03.07.2025)
14. Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года. Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522. [Электронный ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522/history> (дата обращения 03.07.2025)
15. Amirova A., Aitbayeva A., Yessentemirova A., Zakirova M., & Torebekova Z. (2025). Reforming the state governance: A perspective of project management innovations and contract service expertise. *Corporate Law & Governance Review*, 7(1), P. 100–110.
16. О некоторых вопросах Офиса цифрового правительства. Распоряжение Премьер-Министра Республики Казахстан от 25 апреля 2023 года № 70-р. [Электронный ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/R2300000070> (дата обращения 03.07.2025)

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОРЫНДАҒЫ ЖОБАЛАРДЫ БАСҚАРУДЫҢ ҚОЛДАНЫСТАҒЫ ТӘЖІРИБЕСІН ТАЛДАУ

Аңдатпа

Мақала әлеуметтік-экономикалық мәселелерді шешуге бағытталған жобаларды іске асыруда мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыру құралы ретінде жобаларды басқарудың қазіргі тәжірибесін зерттеуге арналған. Мақаланың мақсаты – Қазақстан Республикасының мемлекеттік секторындағы қазіргі жобаларды басқару жүйесіне кешенді талдау жүргізу. Зерттеуде халықаралық тәжірибені бағалау үшін салыстырмалы талдау әдісі мен кейс-стади талдауы, отандық тәжірибеде жобалық қызметті реттейтін заңнаманы зерделеу үшін мазмұнды талдау және мемлекеттік органдардағы жобаларды басқарудың күшті және әлсіз жақтарын анықтау үшін SWOT талдауы қолданылды. Мақалада негізгі назар нормативтік-құқықтық актілерді талдауға, мемлекеттік органдардың қызметінде жобалық тәсілді іске асырудың институционалдық және ұйымдастырушылық аспектілеріне бағытталған. Жүргізілген талдау негізінде кадрларды жеткіліксіз даярлауды, цифрлық құралдардың шектелуін және ведомстволар арасындағы үйлестіруді қоса алғанда, жобалық басқаруды енгізудің түйінді проблемалары айқындалды. Халықаралық тәжірибені ескере отырып, қолданыстағы жүйені жетілдіру бойынша ұсыныстар ұсынылды: жобалық кеңселерді дамыту, бірыңғай стандарттарды енгізу, процестердің ашықтығы мен цифрландырылуын арттыру. Зерттеу нәтижелері Қазақстанның мемлекеттік секторында жобаларды басқарудың жұмыс істеп тұрған моделін жақсарту және жобалық менеджменттің халықаралық стандарттарын сақтауды қамтамасыз ету бойынша ұсынымдар әзірлеуге мүмкіндік береді. Алынған нәтижелер жобалық басқару саласындағы мемлекеттік саясатты әзірлеу кезінде пайдаланылуы мүмкін.

Негізгі сөздер: Мемлекеттік басқару, жобалық басқару, жобалық кеңсе, жоба, ұлттық жоба, цифрландыру

ANALYSIS OF CURRENT PROJECT MANAGEMENT PRACTICES IN THE PUBLIC SECTOR OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

Abstract

The article examines current project management practices as a tool for improving the efficiency of public administration in implementing projects to address socio-economic problems. The purpose of the article is to conduct a comprehensive analysis of the current project management system in the public sector of the Republic of Kazakhstan. The research used comparative analysis and case analysis to assess international experience, content analysis to study legislation regulating project activities in domestic practice, and SWOT analysis to identify the strengths and weaknesses of project management within government structures. The article focuses on the analysis of regulatory legal acts and the institutional and organizational aspects of implementing the project approach in the activities of government agencies. Based on the analysis, the key problems of project management implementation have been identified, including insufficient staff training, limited digital tools, and poor coordination between departments. Taking into account international experience, recommendations are proposed to improve the current system: the development of project offices, the introduction of uniform standards, and the increased transparency and digitalization of processes. The results of the study will enable the development of recommendations to improve the functioning of the project management model in the public sector of Kazakhstan and to ensure compliance with international project management standards. The results obtained can be used to develop state policy in project management.

Keywords: public administration, project management, project office, project, national project, digitalization

REFERENCES

- 1 Administrativnyj procedurno-processual'nyj kodeks Respubliki Kazahstan. Kodeks Respubliki Kazahstan ot 29 iyunya 2020 goda № 350-VI. [Administrative procedural and process-related code of the Republic of Kazakhstan]. Available at: – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2000000350> [in Russian] (accessed: 03.07.2025)
- 2 Ob utverzhdenii Pravil osushchestvleniya proektnogo upravleniya. [On approval of the Rules for Project Management]. Available at: – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300033199> [in Russian] (accessed:03.07.2025)
- 3 Ob utverzhdenii Tipovogo reglamenta proektnogo upravleniya gosudarstvennyh organov. Prikaz Ministra nacional'noj ekonomiki Respubliki Kazahstan ot 13 yanvarya 2022 goda № 2. [On approval of the Standard Regulations for Project Management of Government Agencies]. Available at: – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200026582> [in Russian] (accessed:03.07.2025)
- 4 Yessengeldina A., Kylbayev Y., Baibussinova Z. (2025). Assessment of the maturity of project management offices of government agencies of Kazakhstan: analysis, trends, and development prospects. Central European Journal of Public Policy. P. 125-134. [in English]
- 5 Battalova N., Kangalakova D. (2023) The Adoption of Project Management Practices by a Local Government in Kazakhstan: Barriers and Solutions. Public Policy and Administration, Vol. 22(4), P. 548–564. [in English]
- 6 Analysis of the National Infrastructure and Construction Pipeline. The Infrastructure and Projects Authority. Available at: – URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a82a589ed915d74e3402d92/> (accessed: 09.07.2025) [in English]
- 7 Major Projects Leadership Academy. Executive Education at Saïd Business School. Available at: – URL: <https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2024-07/MPLA-programme-brochure.pdf> [in English] (accessed: 10.07.2025)
- 8 [David W. Cheney](#) et [Richard Van Atta](#). DARPA’s Process for Creating New Programs. Available at: – URL: https://books.openedition.org/obp/12362?utm_source [in English] (accessed: 23.06.2025)
- 9 A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. Published August 2021. P. 128-138. [in English]
- 10 Alfaqaei S., Awad M., Alzaatreh A. Innovation management systems for public organizations in the UAE // Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2024, P. 154-159. [in English]
- 11 Gasik Stanislaw. Projects, Government, and Public Policy. Book, Taylor&Francis Group, 2023, P.203-287. [in English]
- 12 Byudzhethnyj kodeks Respubliki Kazahstan ot 15 marta 2025 goda № 171-VIII. [Budget Code of the Republic of Kazakhstan]. Available at: – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2500000171> [in Russian] (accessed: 03.07.2025)
- 13 Predprinimatel'skij kodeks Respubliki Kazahstan ot 29 oktyabrya 2015 goda № 375-V ZRK. [Business Code of the Republic of Kazakhstan]. Available at: – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000375> [in Russian] (accessed: 03.07.2025)
- 14 Ob utverzhdenii Konceptii razvitiya gosudarstvennogo upravleniya v Respublike Kazahstan do 2030 goda. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 26 fevralya 2021 goda № 522. [On approval of the Concept of Public Administration Development in the Republic of Kazakhstan until 2030]. Available at: – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522/history> [in Russian] (accessed: 03.07.2025)
- 15 Amirova A., Aitbayeva A., Yessentemirova A., Zakirova M., & Torebekova Z. (2025). Reforming the state governance: A perspective of project management innovations and contract service expertise. Corporate Law & Governance Review, 7(1), P. 100–110. [in English]
- 16 Nekotoryh voprosah Ofisa cifrovogo pravitel'stva. Rasporyazhenie Prem'er-Ministra Respubliki Kazahstan ot 25 aprelya 2023 goda № 70-r. [On Certain Issues of the Digital Government Office]. Available at: – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/R2300000070> [in Russian] (accessed: 03.07.2025)

Information about the authors:

Rymkul Ismailova – Doctor of Economics, professor, Astana IT University, Astana, Republic of Kazakhstan

E-mail: r.ismailova@astanait.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8934-5181>

Aigul Aitbayeva – **corresponding author**, doctoral student in Project Management, Astana IT University, Astana, Republic of Kazakhstan

E-mail: 242659@astanait.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8634-2198>

Zhuldyz Davletbayeva – candidate of sociological sciences, associate professor, Academy of Public Administration of the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Republic of Kazakhstan

E-mail: zdavletbayeva@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2271-1570>

Raigul Doszhan – PhD, Associate Professor, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Republic of Kazakhstan

E-mail: raiguldos2011@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7480-3568>

Информация об авторах:

Рымкуль Исмаилова – доктор экономических наук, профессор, Astana IT University, г. Астана, Республика Казахстан

E-mail: r.ismailova@astanait.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8934-5181>

Айгүль Айтбаева – **основной автор**, докторант по специальности «Проектное управление», Astana IT University, г. Астана, Республика Казахстан

E-mail: 242659@astanait.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8634-2198>

Жұлдыз Давлетбаева – кандидат социологических наук, ассоциированный профессор, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, г. Астана, Республика Казахстан

E-mail: zdavletbayeva@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2271-1570>

Райгүл Досжан – PhD, ассоциированный профессор, Казахский национальный университет им. аль-Фараби, г. Алматы, Республика Казахстан,

E-mail: raiguldos2011@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7480-3568>

Авторлар туралы ақпарат:

Рымкүл Исмаилова – экономика ғылымдарының докторы, профессор, Астана IT университеті, Астана қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: r.ismailova@astanait.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8934-5181>

Айгүл Айтбаева – **негізгі автор**, жобаларды басқару бойынша PhD докторанты, Астана IT университеті, Астана қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: 242659@astanait.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8634-2198>

Жұлдыз Давлетбаева – әлеуметтану ғылымдарының кандидаты, доцент, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Астана қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: zdavletbayeva@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2271-1570>

Райгүл Досжан – PhD докторы, Әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық Университетінің доценті, Алматы қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: raiguldos2011@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6447-9459>