

**Трибуна молодого исследователя  
ЖАС ЗЕРТТЕУШІНІҢ МІНБЕСІ  
PLATFORM OF YOUNG RESEARCHER**

МРНТИ 06.35.51

УДК 338.24, 351/354, 65.01

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2021-1-3-207-215>

**А.Е. КАРТОВ,\*<sup>1</sup>**

докторант.

\*e-mail: kartov\_alish@mail.ru

<sup>1</sup>Академия государственного управления  
при Президенте Республики Казахстан,  
Казахстан, г. Нур-Султан

**ПЕРЕДОВЫЕ ПОДХОДЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ В СИСТЕМУ ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УПРАВЛЕНИЯ КАЗАХСТАНА**

**Аннотация**

Цель статьи – рассмотреть основные подходы управления программами и проектами, которые применяются в Великобритании, Российской Федерации и Малайзии. Данный обзор был проведен с целью определения наилучшей практики для возможного внедрения в систему государственного управления Казахстана. Целью написания статьи явился краткий обзор подходов управления программами и проектами ряда развитых стран мира для определения наиболее оптимального из них в систему государственного управления Казахстана. Обзор был проведен с точки зрения организационного взаимодействия между структурными подразделениями при реализации программ и проектов, обеспечения прозрачности протекающих процессов, способов вовлечения заинтересованных сторон в проект. Также проведен краткий обзор стандартов управления проектной деятельностью в рассматриваемых странах. При написании статьи использовался общенаучный метод исследования, а именно сравнительно-сопоставительный метод рассматриваемых подходов управления проектами в ряде развитых экономик мира. Проанализирована законодательная база в части новой концепции развития государственного управления. В результате исследования автором был определен опыт Малайзии. Эффективный подход управления национальными реформами и проектами, разработанный институтом PEMANDU, наиболее полно отражает принципы, заложенные в новом видении государственного развития Республики Казахстан. Автором дана конкретная рекомендация в части внесения изменений в правовые акты.

**Ключевые слова:** проектный менеджмент, государственное управление, PEMANDU, Routemap, организационная структура, методологическая часть, информационная поддержка.

**Введение**

В Казахстане активно ведется работа по реформированию государственной службы, необходимость которого возникла с момента обретения государственной независимости. Сегодня мы можем отметить, что реформирование и модернизация государственной службы в Республике Казахстан обусловлены быстро меняющимися внешними факторами и трансформацией бизнес-процессов.

Административные реформы также стали происходить в Казахстане по причине того, что пришло время налаживания эффективной обратной связи с населением, справедливо требующим от власти получения качественных государственных услуг.

Многие государственные программы осуществляются неэффективно. Подтверждением моих слов может служить ежегодный аудиторский отчет, проводимый Счетным комитетом по контролю за исполнением бюджета. Отчеты из года в год показывают, что средства, предусмотр-

ренные на реализацию государственных программ, расходуются неэффективно. Более того, не предусмотрена ответственность за достижение или недостижение промежуточных и конечных целей.

Для решения указанных проблем в систему государственного управления была имплементирована одна из передовых технологий – проектный менеджмент. Причем внедрение данного метода также нужно рассматривать с точки зрения системности. А именно: внедрение методологической части подразумевает утверждение правил осуществления проектного управления [1] и принятие типового регламента проектного управления государственных органов [2]. Организационная часть состоит в работе Проектного офиса, технологическая поддержка – в единой информационной системе. Все эти элементы в купе составляют систему проектного менеджмента, внедренную в деятельность государственных органов Республики Казахстан.

В работе по проектному менеджменту используется методология аджайл (agile), что определяет собой ценности и принципы гибкой методологии управления.

В данной статье автор провел краткий обзор внедрения проектного менеджмента в Великобритании, Российской Федерации и более подробно остановился на опыте Малайзии.

Далее автором было проведено сравнение подходов стратегического и бюджетного планирования, содержащего принципы и элементы проектного менеджмента, взятые из Концепции развития государственного управления Республики Казахстан до 2030 года [3], с методологией управления проектами PEMANDU. Тем самым автор использовал не аналитический, а информационный подход исследования.

### **Основные положения**

Подход к управлению проектами в Великобритании. В 2016 г. в Великобритании создан единый центр управления крупнейшими проектами с государственным участием – Департамент инфраструктуры и проектов (Infrastructure and Project Authority, IPA). Помимо координации и поддержки наиболее важных и масштабных проектов страны в функции данного органа вошли глубокая экспертиза финансирования и менеджмента [4]. IPA подотчетен непосредственно министру финансов Великобритании и Офису премьер-министра.

Таким образом, IPA выполняет функции Проектного офиса в масштабах Великобритании, где осуществляется руководство приоритетными проектами и программами во всех областях – от здравоохранения до военных инфраструктурных проектов. Все эти проекты и программы составляют государственный портфель крупных проектов (Government Major Projects Portfolio, GMPP) [5].

Согласно отчетам ключевыми отраслями на ближайшее десятилетие станут энергетическая и транспортная. Только в эти две отрасли планируется инвестировать 135,6 млрд фунтов стерлингов до 2021 г. Всего же государственный портфель крупных проектов включает в себя 133 проекта на общую сумму 423 млрд фунтов стерлингов [6]. Учитывая многомиллиардные инвестиции в национальные проекты, роль IPA в отслеживании состояния проектов и программ имеет первостепенное значение. Для эффективного управления и координации проектов и программ проводится всесторонняя оценка проектов.

Отраслевые министерства со своей стороны проводят ежеквартальную оценку состояния проектов и направляют отчетность в IPA, который сводит ее в целях формирования общей отчетности для вышестоящих органов. При этом IPA вовлечен во все жизненные циклы проекта – от инициации до контроля. Подобная организационная структура позволяет обеспечить эффективную систему мониторинга и персонафикацию ответственности.

Согласно отчетам IPA о реализации приоритетных правительственных проектов основная причина провальных проектов заключается в недостаточной проработанности на самых ранних этапах. Разработанная дорожная карта инициации проектов (Project Initiation Routemap, Routemap) помогает определять вызовы и риски на этапе инициации, тем самым увеличивая шансы на успешное завершение крупных проектов.

Эти вызовы и риски включают следующие пункты:

- ♦ недостаточный уровень взаимосвязи между проектом и стратегическими приоритетами организации;

- ♦ недостаточное взаимодействие с заинтересованными лицами;
- ♦ недостаточные навыки проектного управления и управления рисками и др.

Инструменты Routemap разработаны для оценивания возможностей заказчика, клиента, рынка вместе со средой проекта. Данный анализ позволяет идентифицировать зоны риска и выявить общие закономерности проекта.

В целом же дорожная карта Routemap показывает свою эффективность как среди государственных программ и проектов, так и среди частного сектора. Существующие модули в рамках Routemap не заменяют лучшие практики реализации проектов, они дополняют их, так как модули взяты и сформированы вследствие реализации реальных крупных и инфраструктурных проектов.

Модули основаны на следующих областях развития:

1. Рационализм – описывает ожидаемые выгоды от проекта.
2. Государственное управление – используя властные полномочия и подотчетность, вы можете принимать решения в течение всего проекта, взаимоувязывая цели проекта со стратегическими целями организации.
3. Стратегия реализации – определение процессов проекта для понимания выгод, выявление требований, придерживаясь нужд государства; управление рисками.
4. Организационная структура & развитие – улучшение организационной структуры для функционирования текущей ситуации и ориентира для будущих нужд.
5. Поставка – выход на рынок, распределение рисков между клиентом и цепочкой поставок.
6. Управление рисками – идентификация, оценивание и управление факторами, которые могут уменьшить или увеличить шансы достижения выгоды проекта.
7. Управление ценностями – акцент не только на краткосрочную выгоду от проекта, но и на долгосрочную.

Методология Routemap состоит из 10 последовательных шагов, которые применяются к проекту.

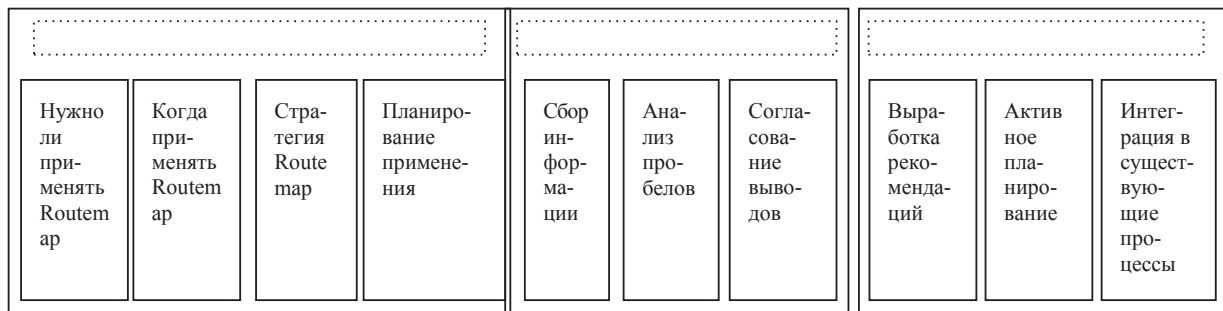


Рисунок 1 – 10-шаговый процесс методологии Routemap

Примечание – Составлено по источнику [7].

Для того чтобы наложить данную методологию на проект, необходимо проделать 10 этапов, которые разбиты на три группы процессов.

Первая группа процессов направлена на то, как лучше всего спланировать проект. Вторая группа процессов содержит работы, направленные на сбор информации по проекту с использованием инструментов оценивания. По итогам сбора информации идет согласование между всеми заинтересованными сторонами.

Третья группа процессов предусматривает планирование конкретных мероприятий в целях реализации проекта. Происходит анализ информации, как можно интегрировать план в существующие процессы проекта.

Внедрение проектного менеджмента в органы государственной власти Российской Федерации. В условиях ужесточения конкуренции на рынках, повышения требований потребителей к качеству получаемых услуг, потребности организаций в перестройке организационной структуры значение проектного менеджмента в Российской Федерации постоянно возрастает.

Особую актуальность в последние несколько лет приобретает вопрос внедрения системы проектного менеджмента в деятельность государственных органов Российской Федерации. Правительство страны позиционирует проектный менеджмент как инструмент достижения поставленных стратегических целей в необходимые сроки и с максимальной эффективностью.

Проектный подход в государственном секторе Российской Федерации стал формироваться в результате модернизации подходов и методов управления на уровне государства. Вначале произошел активный переход к понятию «государственный менеджмент», который включал в себя лучшие практики корпоративного управления. После этого наметилась тенденция к увеличению применения проектного менеджмента, под который была сформирована соответствующая нормативно-правовая база и выстроена организационная основа и методологическая составляющая.

В 2016 г. было принято решение о системном внедрении проектного менеджмента в органах государственной власти, которое вылилось в подписанный президентом Российской Федерации Указ №306. Данным указом президент создал Совет по стратегическому развитию и наиболее приоритетным проектам – специальный совещательный орган, основная цель которого – разработка решений важнейших задач по главным стратегическим направлениям страны.

В том же году в структуре аппарата Правительства Российской Федерации был создан Департамент проектной деятельности, который выполнял роль Федерального (централизованного) проектного офиса, организовывал проектную работу и формировал приоритетные проекты и программы, затем проводил мониторинг их исполнения.

Уже в октябре 2016 г. было подписано Постановление Правительства Российской Федерации об утверждении Положения об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации и организационной структуре системы проектного менеджмента [8].

Подход к управлению проектами в Малайзии. Интересный опыт внедрения и управления эффективностью государственных реформ провела Малайзия. За внедрение и развитие проектного менеджмента в этой стране отвечает институт PEMANDU (Project Management and Delivery Unit), который был создан при Правительстве Малайзии в 2009 г. для достижения статуса экономически развитой страны.

С поставленной задачей институт PEMANDU справился в полной мере, доведя ежегодный рост ВВП до 6% с созданием более 3 миллионов рабочих мест. Эти показатели были достигнуты в течение первых двух лет работы по методу PEMANDU.

В основе успеха лежат идея и принципы работы по методологии PEMANDU, которая во главу угла ставит прозрачность процессов при реализации проектов (программ, реформ). PEMANDU проводит мониторинг и работает над оптимизацией процессов в государственном секторе через использование информации о деятельности министерств. В целом же деятельность министров и, соответственно, министерств оценивается по ключевым показателям эффективности, которые изначально устанавливаются как реалистичные и достижимые. Достигнутые показатели министерств доступны общественности, что делает данный подход отличным от традиционных.

Также инновационным подходом является то, что деятельность государственных служащих привязана к стратегическим долгосрочным целям государства, которые были выработаны и сформулированы не только высшим руководством, но и самими исполнителями [9]. При таком подходе вполне возможно говорить о преемственности, ведь все реализуемые проекты, программы, проводимые реформы в стране направлены на достижение стратегических целей. Это и есть суть проектного менеджмента, где все взаимосвязанные проекты, входящие в программу, и сами программы входят в портфель проектов.

Одними из главных причин провальных реформ и программ, по словам малайзийских экспертов, назывались обобщенные стратегии без подробной, детализированной программы реа-

лизации и размытая подотчетность за результаты работы. PEMANDU использовал радикальный подход к проведению преобразований – методологию BFR (BigFastResults), состоящую из восьми последовательных шагов.

Первый шаг очень важен при написании стратегических документов страны, так как в них отражаются ключевые направления развития. В Малайзии премьер-министр страны, его заместители и все министры стали собираться на специальных выездных рабочих встречах, целью которых стало определение основных приоритетов и списка развития отраслей, вклад в которые принесет наибольшую потенциальную выгоду.

Второй шаг заключается в создании максимально описанных, детализированных программ с подробным планом действий. Важнейший этап в данном методе предполагает собрание наиболее компетентных специалистов из частного и государственного секторов в фасилитационных лабораториях. Результатом являются подробно описанные планы с определением персонафицированного ответственного исполнителя по каждому проекту.

Третий шаг является логическим продолжением предыдущего шага, где появляется необходимость обсудить расписанные программы с общественностью. Причем общественность состоит из представителей не только профессиональных сообществ, но и оппозиционных партий. То есть идет полное вовлечение заинтересованных сторон, что сказывается на объективном написании реформ. В проектном менеджменте работа с заинтересованными сторонами имеет первостепенное значение и выполняется на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Четвертый шаг направлен на информирование общественности о подготовленных программах после тщательной их подготовки и обсуждения с широкой общественностью. Документ, состоящий из нескольких сот страниц, превращается в дорожную карту из нескольких десятков страниц, которая содержит наиболее важную информацию для населения.

Пятый шаг – это установка ключевых показателей эффективности в рамках дорожной карты. Данная мера нужна для контроля выполнения государственными служащими задач, заложенных в разработанных программах.

Шестой шаг – подведение итогов, подразумевающее ежемесячное собрание руководящего комитета, на котором обсуждаются достигнутые промежуточные результаты и дальнейшие действия. При этом каждый из членов руководящего комитета получает оценку своей работы.

Седьмой шаг характерен тем, что работе руководящего комитета давали не сфальсифицированную, а объективную оценку. Для этого создается международная комиссия, куда входят представители Всемирного банка, МВФ, и проводится аудит проделанной работы за отчетный год.

Восьмой шаг заключается в публикации годового отчета о баллах министров, что позволяет сделать выводы об эффективности работы каждого из членов руководящего комитета [10].

Итак, работа по методологии PEMANDU предполагает пошаговый алгоритм, который отвечает всем принципам проектного управления.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика PEMANDU с группами процессов наиболее распространенных методологий проектного менеджмента

Группы процессов проектного управления	Методология PEMANDU
Инициация	Написание стратегического документа
Планирование	Детальное написание программ с привлечением наиболее компетентных экспертов
Реализация	Выполнение программ согласно заданным ключевым показателям эффективности
Контроль	Контроль общественности через достижение министрами ключевых показателей эффективности. Также проведение независимого аудита международной комиссией
Завершение	Публикация ежегодного отчета
Примечание – Составлено автором.	



## Результаты и обсуждение

Для определения наиболее оптимальной методологии проектного управления в деятельность государственных органов Казахстана следует провести анализ концепции. Одной из задач концепции является совершенствование подходов к стратегическому и бюджетному планированию. В рамках этой задачи предусмотрен принципиально новый подход к реализации государственных проектов и программ.

Основные элементы и принципы данного подхода наиболее точно отражены в методологии института PEMANDU.

Таблица 2 – Сравнение подходов стратегического и бюджетного планирования с методологией института PEMANDU

Подход	Концепция развития государственного управления Республики Казахстан до 2030 г.	Методология управления проектами института PEMANDU
Стратегическое направление	Высший совет по реформам с участием президента и премьер-министра страны, где проводятся работы по эффективной реализации социально-экономических и институциональных реформ	Специальные выездные рабочие встречи с участием премьер-министра и его заместителей, где определяются основные приоритеты развития отраслей
Сценарное планирование	В основу новых подходов системы государственного планирования будет заложено сценарное планирование	Наиболее компетентные специалисты участвуют в разработке максимально описанных детализированных программ с подробным описанием плана действий
Формирование стратегических документов	Формирование стратегических документов, в том числе постановка целей, задач и определение индикаторов, будет основано на научном подходе, изучении текущих и перспективных запросов общества и бизнеса	Обсуждение расписанных программ с общественностью, куда входят представители не только профессиональных сообществ, но и оппозиционных партий
Дорожная карта	Будет определена компактная и гибкая архитектура документов государственного планирования с оптимальным набором целей, задач и индикаторов	Национальная программа, состоящая из нескольких сот страниц, превращается в дорожную карту из нескольких десятков страниц, которая содержит наиболее важную информацию для населения
Принцип «снизу вверх»	Функционирование государства должно быть выстроено на основе принципа «снизу вверх», подразумевающего проработку инициатив с вовлечением всех заинтересованных сторон	Полное вовлечение заинтересованных сторон, что сказывается на объективном написании реформ
Прозрачность	Транспарентность процессов принятия программных документов и дальнейшей их оценки посредством вовлечения независимых экспертов и представителей общественности	Контроль общественности через достижение министрами ключевых показателей эффективности. Также проведение независимого аудита международной комиссией
Ценность проекта	Главенство результата над процессом	Получение баллов за реализацию проекта на основе запроса общества
Управление изменениями	Учитывая высокую скорость изменений и степень неопределенности, порядок утверждения и внесения изменений в стратегические документы будет деюрокрагизирован	Подведение итогов, подразумевающее ежемесячное собрание руководящего комитета, на котором обсуждаются достигнутые промежуточные результаты и дальнейшие действия
Примечание – Составлено автором.		

## Заключение

Из данной сравнительной характеристики можно сделать вывод о том, что основные подходы и принципы инициации и реализации государственных программ и проектов, изложенные в новой концепции, находят свое отражение в методологии управления проектами института PEMANDU.

Таким образом, автор предлагает использовать опыт Малайзии, в частности методологию PEMANDU, и включить ее основные принципы в типовой регламент проектного управления государственных органов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Об утверждении Правил осуществления проектного управления. – Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 мая 2021 года № 358. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000358>

2 Об утверждении Типового регламента проектного управления государственных органов. – Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 8 июня 2021 года № 57. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 14 июня 2021 года № 23023. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100023023>

3 Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления Республики Казахстан до 2030 года». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>

4 Правительство Великобритании создает новый орган для управления крупными государственными проектами // Новость: Правительство Великобритании создает новый орган для управления крупными государственными проектами. URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/pravitelstvo-velikobritanii-sozdayot-novyy-organ-dlya-upravleniya-krupnymi-gosudarstvennymi-proektami/>

5 Государственное проектное управление в Великобритании: Отчет IPA 2016 // Государственное проектное управление в Великобритании: Отчет IPA. URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/gosudarstvennoe-proektnoe-upravlenie-v-velikobritanii-otchyot-ipa-2016/>

6 В Великобритании будет реализовано более 130 проектов в рамках Национального плана развития инфраструктуры // URL: <https://investinfra.ru/mezhdunarodnaya-praktika/v-velikobritanii-budet-realizovano-bolee-130-proektov-v-ramkah-nacionalnogo-plana-razvitiya-infrastruktury.html>

7 Project Development Routemap for Infrastructure Projects// URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/953076/PDR-Handbook.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/953076/PDR-Handbook.pdf)

8 Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. – М.: Омега-Л. – 2004.

9 Проектное управление и госсектор: есть ли совместимость // Проектное управление и госсектор: есть ли совместимость.

10 Обзор Национальной программы преобразования Малайзии // Обзор Национальной программы преобразования Малайзии.

## REFERENCES

1 Ob utverzhdenii Pravil osushhestvleniya proektnogo upravleniya. – Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 31 maja 2021 goda No. 358. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000358>

2 Ob utverzhdenii Tipovogo reglamenta proektnogo upravleniya gosudarstvennyh organov. – Prikaz Ministra nacional'noj jekonomiki Respubliki Kazahstan ot 8 ijunja 2021 goda № 57. Zaregistririvan v Ministerstve justicii Respubliki Kazahstan 14 ijunja 2021 goda No. 23023. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100023023>

3 Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 26 fevralja 2021 goda No. 522 «Ob utverzhdenii Konceptcii razvitija gosudarstvennogo upravleniya Respubliki Kazahstan do 2030 goda». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>

4 Pravitel'stvo Velikobritanii sozdaet novyy organ dlja upravleniya krupnymi gosudarstvennymi proektami // Novost': Pravitel'stvo Velikobritanii sozdaet novyy organ dlja upravleniya krupnymi gosudarstvennymi proektami. URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/pravitelstvo-velikobritanii-sozdayot-novyy-organ-dlya-upravleniya-krupnymi-gosudarstvennymi-proektami/>

5 Gosudarstvennoe proektnoe upravlenie v Velikobritanii: Otchet IPA 2016 // Gosudarstvennoe proektnoe upravlenie v Velikobritanii: Otchet IPA. URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/gosudarstvennoe-proektnoe-upravlenie-v-velikobritanii-otchyot-ipa-2016/>

6 V Velikobritanii budet realizovano bolee 130 proektov v ramkah Nacional'nogo plana razvitiya infrastruktury // URL: <https://investinfra.ru/mezhdunarodnaya-praktika/v-velikobritanii-budet-realizovano-bolee-130-proektov-v-ramkah-nacionalnogo-plana-razvitiya-infrastruktury.html>

7 Project Development Routemap for Infrastructure Projects// URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/953076/PDR-Handbook.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/953076/PDR-Handbook.pdf)

8 Atamanchuk G.V. Teoriya gosudarstvennogo upravleniya. M.: Omega-L. 2004.

9 Proektnoe upravlenie i gossektor: est' li sovместimost' // Proektnoe upravlenie i gossektor: est' li sovместimost'.

10 Obzor Nacional'noj programmy preobrazovaniya Malajzii // Obzor Nacional'noj programmy preobrazovaniya Malajzii.

**Ә.Е. ҚАРТОВ,\*<sup>1</sup>**

докторант.

\*e-mail: kartov\_alish@mail.ru

<sup>1</sup>Қазақстан Республика Президенті жанындағы  
Мемлекеттік басқару Академиясы,  
Қазақстан, Нұр-Сұлтан қ.

## **ҚАЗАҚСТАННЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІНЕ ЕНГІЗУ ҮШІН ЖОБАЛЫҚ БАСҚАРУДЫҢ ОЗЫҚ ТӘСІЛДЕРІ**

### **Андатпа**

Мақаланың мақсаты – Ұлыбритания, Ресей Федерациясы және Малайзияда қолданылатын бағдарламалар мен жобаларды басқарудың негізгі тәсілдерін қарастыру. Бұл шолу Қазақстанның мемлекеттік басқару жүйесіне енгізуге ықтималды ең үздік тәжірибені анықтау мақсатында өткізілді. Мақала жазудың мақсаты – Қазақстанның мемлекеттік басқару жүйесіндегі ең оңтайлы жүйені анықтау үшін әлемнің бірқатар дамыған елдерінің бағдарламалар мен жобаларын басқару тәсілдеріне қысқаша шолу жасау болды. Бағдарламалар мен жобаларды іске асыру кезінде құрылымдық бөлімшелердің өзара ұйымдық әрекеттесуі тұрғысынан шолу жүргізіліп, ағымдағы процестердің ашықтығын, жобаға мүдделі тараптарды тарту тәсілдерін қамтамасыз етті. Сондай-ақ, қарастырылып отырған елдердегі жобаларды басқару стандарттарына қысқаша шолу жасалды. Мақала жазу кезінде жалпы ғылыми зерттеу әдісі, атап айтқанда, әлемнің бірқатар дамыған экономикасында жобаларды басқарудағы қарастырылып отырған тәсілдерінің салыстырмалы-салғастырмалы әдісі қолданылды. Мемлекеттік басқаруды дамытудың жаңа тұжырымдамасы тұрғысынан заңнамалық база талданды. Зерттеу нәтижесінде автор Малайзияның тәжірибесін анықтады. PEMANDU институты әзірлеген ұлттық реформалар мен жобаларды басқарудың тиімді тәсілі Қазақстан Республикасының мемлекеттік дамуының жаңа көзқарасында тұжырымдалған принциптерді барынша толық көрсетеді. Автор құқықтық актілерге түзетулер енгізуге қатысты нақты ұсыныс берді.

**Тірек сөздер:** жобалық менеджмент, мемлекеттік басқару, PEMANDU, Routemap, ұйымдастыру құрылымы, әдістемелік бөлім, ақпараттық қолдау.

**A.E. KARTOV,\*<sup>1</sup>**

Phd student.

\*e-mail: kartov\_alish@mail.ru

<sup>1</sup>Academy of Public Administration under the  
President of the Republic of Kazakhstan,  
Kazakhstan, Nur-Sultan

## **ADVANCED PROJECT MANAGEMENT APPROACHES FOR IMPLEMENTATION INTO THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF KAZAKHSTAN**

### **Abstract**

The article discusses the main approaches to program and project management that are used in the UK, Russia and Malaysia. This review was conducted to identify best practices for Kazakhstan. The purpose of this article was a brief overview of the approaches to managing programs and projects in a number of developed countries of the



world to determine the most optimal of them in the system of public administration in Kazakhstan. The review was conducted from the point of view of organizational interaction between structural units in the implementation of programs and projects, ensuring transparency of ongoing processes, and ways of involving stakeholders in the project. Also, a brief review of the project management standards in the countries under consideration was carried out. When writing the article, a general scientific research method was used, namely, the comparative-comparative method of the considered approaches to project management in a number of developed economies of the world. The legislative base in terms of the new concept of public administration development is analyzed. As a result of the research, the author identified the experience of Malaysia. The effective approach to the management of national reforms and projects, developed by the PEMANDU Institute, most fully reflects the principles laid down in the new vision of the state development of the Republic of Kazakhstan. The author has given a specific recommendation regarding amendments to legal acts.

**Key words:** project management, public administration, PEMANDU, Routemap organizational structure, methodological part, information support.