

МРНТИ 82.13.01
УДК 351
JEL O38 G30

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-3-201-211>

Ә.С. ОМАРХАНОВА,*¹

докторант.

*e-mail: Oso-79@mail.ru

ORCID ID: 0000-0001-9359-7130

Ж.Б. БАТЫРГОЖИНА,¹

докторант.

e-mail: Z.batyrgozhina@apa.kz

ORCID ID: 0000-0002-1735-5700

Е.С. ЖОЛДЫБАЕВ,¹

докторант.

e-mail: zherlan@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-3101-2616

¹Академия государственного управления
при Президенте Республики Казахстан,
г. Нур-Султан, Казахстан

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ: РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ

Аннотация

В данной статье рассматривается вопрос внедрения проектного подхода в систему государственной службы Республики Казахстан. Изучены основные правовые акты, методологические нормы, регламентирующие проектную деятельность. Авторами проведен анализ основных этапов проектной деятельности и международного опыта использования проектного менеджмента в таких странах, как Германия, Япония, США, Италия и другие. Использованные методы научного анализа, такие как контент-анализ, SWOT-анализ и другие, позволили выявить основные неучтенные риски и факторы, оказывающие отрицательное воздействие на эффективность принятого решения об использовании проектного подхода в деятельности государственных органов Республики Казахстан. В работе предложены мероприятия по нивелированию угроз и слабых сторон в деятельности внедрения проектного менеджмента, а также определены возможности и сильные стороны, дающие импульс развитию проектного подхода. В рамках исследования изучены научные работы, посвященные проектному управлению, оценке эффективности проектной деятельности, практическому применению инструмента организации деятельности, а также условиям успешности проектного подхода на государственной службе. Большая база научных исследований в отечественной и зарубежной науке подтверждает актуальность исследовательской темы, а широкое распространение данного метода практически во всех сферах свидетельствует об эффективности и результативности проектного подхода. Цель статьи – анализ и идентификация рисков процесса внедрения проектного подхода в систему государственной службы Республики Казахстан. Гипотеза исследования: предложенные мероприятия по снижению рисков позволят ускорить и завершить процесс внедрения проектного управления в систему государственной службы Казахстана.

Ключевые слова: проектное управление, государственное управление, проект, риски, организационная структура, органы власти, организационная культура.

Введение

Система государственного управления продолжительное время определяла порядок и механизмы взаимодействия государственного аппарата с субъектами общественной деятельности, международную, экономическую, социальную политику страны. Однако в последние десятилетия данный способ формирования взаимоотношений и деятельности государственных органов трансформируется в политику, основанную на потребностях населения Good Governance, вопросах повышения уровня благосостояния Good Enough Governance, открытости, подотчетности, взаимодействии, а не директивного управления.

В данный период начинается внедрение многих корпоративных инструментов в государственное управление, так как именно субъекты рыночной экономики осуществляют деятельность в целях эффективного использования ограниченных ресурсов и достижения максимального эффекта.

Внедрение проектного управления, HR-управления, KPI показателей, новых технологий оценки работы служащих становятся новыми механизмами повышения эффективности деятельности государственного аппарата.

Одним из актуальных методов менеджмента в государственных структурах во многих странах признано проектное управление не только как способ оптимального использования ресурсов, но и как платформа с новыми принципами и задачами организации рабочего процесса. Проектное управление в системе государственной службы «является одним из основных направлений реформирования организационной культуры государственных органов, предусматривающего принятие взвешенных управленческих решений, повышение эффективности и качества деятельности организаций, закрепление ответственности, анализ причин отклонений от прогнозных показателей, управление рисками, оптимизацию бизнес-процессов» [1].

Одним из критериев успешности проекта является удовлетворенность пользователей проекта. То есть проекты в сфере государственного управления должны основываться на анализе интересов населения, неправительственного сектора, представителей бизнеса и других субъектов общественных отношений, а не только на решении проблемных вопросов в определенных сферах. Внедрение данного метода государственного управления позволит повысить уровень доверия населения государственным органам, снизит протестные настроения, позволит поднять показатели Казахстана в международных рейтингах.

Материалы и методы

Исходя из того, что одной из задач исследования была идентификация основных рисков процесса внедрения проектного управления в систему государственной службы, были использованы такие методы научных исследований, как контент-анализ научной литературы отечественных и зарубежных авторов, SWOT-анализ, «мозговой штурм» в группе экспертов – государственных служащих, ответственных за внедрение проектного управления. Также применена методика «Цветок лотоса», автором которой является Ясуо Мацумура. Данная методика позволила систематизировать информацию, определить основные проблемы, риски, предложить мероприятия по разрешению проблемных вопросов.

Основные положения

Международный опыт. Появление в мировой практике проектного управления связывают с началом разработки масштабных строительных проектов в сфере нефти, газа и авиастроения в Соединенных Штатах Америки в начале 1930 гг. В данных проектах впервые были использованы методы выявления основных характеристик и координации рабочего процесса по строительству космической ракеты Polaris, далее по созданию исследовательских программ по изучению космоса [2].

Созданная в 1965 г. Международная организация по управлению проектами на сегодняшний день объединяет 55 организаций и более 200 000 экспертов.

Кроме того, существует множество профессиональных организаций, такие как Японская ассоциация, Австралийский институт и Green Project Management International, деятельность которых направлена на развитие устойчивого управления социальными проектами, предотвращение изменения климата (climate change) и совершенствование методологии проектного менеджмента.

С появлением проектного управления до настоящего времени ведущие организации проектного менеджмента разработали и систематизировали множество практических пособий и справочных материалов в данной области. Одним из таких международных стандартов в сфере применения проектного подхода можно отметить ИСО 21500:2012 «Руководство по менеджменту

проектов», являющийся одним из широко используемых международных стандартов Guidance on project management, базируемый на принципе достижения конечных результатов [3].

В целях стандартизации основных задач проектного управления был создан Технический комитет по управлению проектами (ИСО/ТК 236), вошедшие 30 стран, а также 5 стран являются странами-наблюдателями. Как упоминал Дж. Гордон (председатель данного Комитета), «разработка международного стандарта будет поддержана многими странами и будет иметь большое значение для проектов во многих отраслях промышленности и в общественном секторе» [3].

Более того, международный опыт свидетельствует, что во многих странах были разработаны собственные методологии проектного менеджмента со своими подходами и инструментами. В США институтом, уполномоченным на работу с проектными процессами, разработан единый стандарт по руководству управления проектами; в Англии проектный подход используется во всех государственных органах; в Новой Зеландии применение проектного управления осуществляется на основе «конкурирующих корпораций» (государственные организации заключают между собой контракты на конкурсной основе по оказанию взаимовыгодных услуг).

В Великобритании проектное управление является одной из ключевых стратегий государства, в связи с чем контроль за финансированием стратегических проектов осуществляет Центр крупных проектов, а одобрение или отклонение данных проектов возложено на Совет по оценке крупных проектов.

В Сингапуре для разработки государственных проектов также имеется специальный орган, осуществляющий контроль за работой с проектами.

В Канаде по проектам, касающимся вопросов рационального использования природных ресурсов, контроль возложен на Офис управления крупными государственными проектами.

В Катаре функционируют системы управления проектами на государственном уровне.

В Германии при использовании проектного подхода примером являются информационные проекты для сил обороны, а также проекты в отношении строительства социальных объектов (школы, больницы и т.д.).

В Японии подходы проектного управления нашли свое отражение в национальной стратегии страны по социально-экономическим вопросам [4]. При этом, согласно данным Японского института по проектному менеджменту, «все инвестиционные проекты по строительству, реализующиеся посредством программ развития территорий, осуществляются в рамках методологии и инструментов проектного подхода» [5].

Обзор литературы

В настоящий момент проектное управление является одним из актуальных методов менеджмента во всех сферах деятельности, в том числе и государственного управления. В научной литературе имеется большая база исследований, разработок, методологий данного инструментария. При этом данные труды относятся не только к экономической науке, но и к психологии, педагогике, социологии, прикладным и другим наукам, так как вопрос проектного управления может являться междисциплинарным предметом исследования.

К примеру, исследователи И. Э. Толстова, Т. Ю. Калошина рассматривают проектный подход как инструмент мониторинга сформированности профессиональных компетенций [6]. В своей научной работе авторы подтверждают эффективность использования проектного подхода в вопросах кадровой работы, организационной деятельности, корпоративной культуры.

Ю.Н. Лапыгин в своих работах поднимает вопрос оценки эффективности проектного управления. Автор указывает, что оценка должна проводиться на каждом этапе реализации проекта, в частности в проектировании проекта, реализации и использовании результатов проекта. Исследователь также отмечает наличие вопросов и проблем с определением основных подходов, критериев модели оценки эффективности проектов. Ю.Н. Лапыгиным предложена трехмерная матрица, отображающая инструменты оценки эффективности на каждой стадии проекта [7].

Вопросам повышения эффективности государственного управления посредством использования проектного управления посвящены работы С.А. Кожевникова [8]. Автором проведен анализ научной литературы в целях определения основных компонентов понятия «проектное

управление», выявлены основные «родовые» признаки проекта, предложены идеи по использованию проектного подхода в системе государственного управления. Наряду с этим автор на основе изучения опыта внедрения и применения проектного управления в государственных органах Белгородской области РФ исследовал институционально-правовое и организационно-методическое обеспечение данного процесса, обозначил основные проблемы внедрения в органы государственной власти.

Множество научных и прикладных работ в области проектного управления имеется и у зарубежных исследователей. В частности, Christophe Bredillet, кандидат наук факультета управленческих наук Университета Квебека, говорит о проектном управлении как о сложном комплексе мероприятий, имеющем как положительные, так и отрицательные стороны [9].

Maude Brunet исследует практику использования управления крупными проектами в сфере общественной инфраструктуры в Канаде [10]. При этом практическая значимость данного исследования заключается в возможности использования результатов анализа при проектировании, реализации аналогичных проектов.

Какие возможности дает проектное управление в решении политических и управленческих проблем, на примере государственных органов Швеции изучают и анализируют Mats Fred и Patrik Hall [11]. На примере работы Общественного муниципалитета по вопросам здравоохранения были проведены исследования по результатам работы организации и опросы сотрудников. В результате исследования эффективность и результативность проектного управления как формы организации работы были подтверждены.

Результаты и обсуждение

В рамках проекта разрабатываются нормативы, регламенты, методология, шаблоны отчетности. Формат и виды данных документов в большой степени зависят от отрасли, масштаба, ресурсов и сроков проекта.

Самыми популярными Agile подходами проектного управления в государственном секторе в настоящий момент являются Scrum, Kanban, PRINCE2.

Процесс внедрения проектного управления предусматривает ряд этапов, которые являются обязательными для эффективности и результативности данного процесса.

Важно определить приоритетность проекта, какие из элементов являются основными и корректировка их недопустима – время, ресурсы, результат.

Формирование оптимальной организационной культуры. На данном этапе определяются ответственность и полномочия участников проекта, их функции, структура проектного офиса и комитета, основные задачи, сроки и ресурсы проекта. Также очень важны уровень и зрелость организационной культуры. Необходимо уделить внимание качеству трудовых ресурсов, их компетенций, мотивации. В данном случае каждый сотрудник должен стремиться к достижению цели проекта, осознавать ответственность за работу, вносить предложения для оптимизации и эффективности, обеспечивать высокий уровень информационного обмена. Данные требования в особенности актуальны для руководителя проекта, так как степень его вовлеченности в проект снизит риски для всего проектного процесса. Упущения в данном блоке работы могут в значительной мере сказаться на расходах и сроках реализации проекта.

Реализация проекта и процедуры контроля.

Этот этап реализации проекта предусматривает выполнение запланированных работ, проведение контроля всех составляющих элементов проекта (затраты, качество, сроки и т.д.). Отдельным блоком работы является деятельность по управлению, предотвращению рисков, снижению их отрицательного влияния на проект. В данном периоде возможно возникновение необходимости корректировки отдельных действий, оценки альтернатив и принятия решений.

Проектной группой проводится презентация продукта, формируется отчет о результатах работы, готовится анализ опыта и описание ошибок, недочетов.

После завершения проекта необходимо организовать процесс обучения, передачи накопленного опыта сотрудниками проекта для специалистов, планирующих инициирование новых проектов. В результате будет обеспечена большая экономия ресурсов будущих проектов как трудовых, временных, так и финансовых.

В Республике Казахстан с 2013 г. начата работа по изучению и внедрению проектного подхода в системе государственного управления, подготовке методологического сопровождения процесса и обеспечению кадровыми ресурсами.

Постановлением Правительства Республики Казахстан от 29 ноября 2017 г. № 790 «Об утверждении Системы государственного планирования в Республике Казахстан» утверждена «система государственного планирования, иерархия документов, принципы и порядок мониторинга» [12]. В соответствии с данным Постановлением к документам Системы государственного планирования относятся и национальные проекты.

В целях реализации национальных приоритетов Указом Президента Республики Казахстан от 07.10.2021 г. № 670 утверждены 10 национальных проектов [13]. Контроль и анализ исполнения данных проектов возложен на Офис по мониторингу реализации национальных проектов, осуществляющий деятельность в формате матричной структуры и состоящий из действующих работников государственных органов, институтов, учебных организаций.

В целом порядок осуществления проектного управления на государственной службе определен Постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 мая 2021 г. № 358 «Об утверждении Правил осуществления проектного управления» [14]. В частности, регламентировано:

- ♦ «управление портфелем общенационального приоритета (структура, порядок и компетенции, полномочия участников управления портфеля общенационального);
- ♦ управление программами (структура, порядок, компетенции и полномочия участников управления программы);
- ♦ управление проектами (порядок, компетенции и полномочия участников управления проектами);
- ♦ информационная система проектного управления;
- ♦ организация деятельности проектного персонала» [14].

В правовом акте предложена Типовая организационная структура проектного управления государственного органа, Карта целей общенациональных приоритетов, Карта проектов и инициатив (мер) программы, Схема замещения проектных ролей.

Вместе с тем при организации проектного управления можно руководствоваться Национальным стандартом Республики Казахстан «Руководство по управлению проектами СТ РК ISO 21500-2014», утвержденным приказом Комитета технического регулирования и метрологии Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан от 11.07.2014 г. № 230-од [15].

В центральных государственных и местных исполнительных органах созданы проектные офисы.

Академией государственного управления при Президенте Республики Казахстан осуществляется подготовка квалифицированных и сертифицированных специалистов в области проектного управления в системе государственной службы. Так, порядка 3000 работников государственных органов прошли обучение [16]. Вместе с тем данный процесс в полной мере не обеспечивает потребности в кадрах, компетентных в области проектного управления. Соответственно, необходимо продолжить обучение государственных служащих с последующим мониторингом данного компонента, организовать процесс обмена опытом и знаниями сертифицированными работниками с коллективами государственных органов.

Таким образом, в Республике Казахстан частично обеспечено методологическое сопровождение и кадровое обеспечение процесса внедрения и использования проектного менеджмента в государственном секторе.

При этом процесс имплементации проектного менеджмента в систему государственной службы осуществляется без учета рисков и, соответственно, замедляет данный процесс, в отдельных случаях он носит формальный характер, появляются бюрократические процессы, приводя к провалу данной инициативы.

Одним из рисков внедрения проектного управления в систему государственной службы Республики Казахстан является слабое «горизонтальное» взаимодействие между государственными органами. Данный «разрыв» возможно минимизировать путем полномасштабного использования информационно-коммуникационных систем. В настоящий момент Центром мо-

мониторинга реализации национальных проектов используется информационная платформа для анализа ситуации по проектам. Данная система позволяет в режиме онлайн контролировать исполнение Национальных проектов. Однако данный информационный ресурс не прошел процесс сертификации, является нелегальным продуктом, что, в свою очередь, ставит под сомнение законность решений и способствует повышению риска информационной безопасности деятельности государственных органов.

Таблица 1 – Идентификация рисков процесса внедрения проектного управления в систему госслужбы по методу «Цветок лотоса»

Привлечение работников к обмену опытом	Материальное вознаграждение по результатам успешных проектов	Обучение сотрудников	Разработка программного документа с четко регламентированными целями, сроками, мероприятиями, ответственными исполнителями	Определить сферы реализации проектного подхода	Проведение обучающих семинаров экспертами
Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения	Низкая мотивация	Устная благодарность руководителя в присутствии коллег	Открытость к информации о результатах работы ПУ	Формальный подход к реформированию	Привлечение заинтересованных сторон к процессу внедрения ПУ
Развивать культуру сотрудничества	Продвижение по службе	Вовлекать сотрудников в процесс планирования и принятия решений	Организовать процесс обучения, передачи накопленного опыта сотрудниками проекта для специалистов, планирующих инициирование новых проектов	Закрепление ответственности	Запуск пилотных проектов
Аутсорсинг	Проведение обучающих семинаров	Внедрение наставничества	Уменьшение использования традиционного подхода	Совершенствование законодательства и иных НПА в сфере ПУ	Разработка методологического обеспечения
Введение новой системы оценки эффективности гос. служащих	Недостаточность квалифицированных специалистов	Привлечение иностранных экспертов	Принятие решения снизу вверх	Слабое горизонтальное взаимодействие	Создание и использование инфор. коммуникаций и платформ
Поощрение самостоятельного обучения и сертификации	Тимбилдинг/обмен опытом	Зарубежные стажировки	Разработка и внедрение четких регламентов	Оптимизация государственного аппарата	Внедрение системы использования бюджета ориентированного на результат

Примечание: Составлено авторами по результатам исследования.

Также важной составляющей проектного управления является Agile подход к управлению проектом, то есть максимальная гибкость и адаптивность в целях достижения целей проекта. Однако для государственного управления снижение степени бюрократизма, быстрая реакция на изменяющиеся условия, корректировка целей пока являются нерешенными задачами.

Эффективное использование кадровых ресурсов также способствует быстрому и мобильному переходу проектного управления в организационную культуру. Однако на практике государственные служащие зачастую не хотят выходить из зоны комфорта из-за отсутствия мотивации к изменениям. Для снижения данных рисков необходимо проводить соответствующее обучение, повышение квалификации и мониторинг кадрового обеспечения, постоянно отмечать значимость их участия в реализации проекта.

Кроме того, немаловажным фактором является недостаточная квалификационная и сертифицированная база сотрудников на государственной службе.

Согласно представленной ниже таблице были идентифицированы 4 основные группы рисков по внедрению проектного управления в стране и пути их решения, такие как:

- ♦ низкая мотивация работников;
- ♦ формальный подход к реформированию;
- ♦ недостаточность квалифицированных специалистов;
- ♦ слабое горизонтальное взаимодействие.

Обязательным требованием как для документов стратегического планирования, так и для реализации проектного подхода является идентификация внешних и внутренних рисков и факторов, способных оказать воздействие на достижение цели и задач, а также осуществление мер по их предупреждению, нивелированию. Вместе с тем в утвержденных национальных проектах риски не оговорены, следовательно, отсутствуют сценарии и мероприятия, позволяющие их снизить. К примеру, в сложившейся сложной ситуации военной конфронтации между Российской Федерацией и Украиной появилось очень много рисков в части стабильности национальной валюты, возможности реализации экспортной продукции, ограниченности доступа к отдельным технологиям и много другое. В результате государственные органы начинают в спешном порядке принимать управленческие решения, возможно не всегда рациональные, оптимальные и своевременные.



Рисунок 1 – SWOT-анализ проектного подхода в государственном управлении

Примечание: Составлено авторами по результатам исследования.

Также необходимо учесть, что риски дают и возможности, анализ и планирование которых, может воздействовать на результаты деятельности государственных органов. Так, из-за закрытия воздушного пространства над Россией авиация столкнулась с большой нагрузкой в авиасообщении. Однако возможность данной ситуации ранее не была предусмотрена, вследствие низкой готовности служб может привести к упущению выгод в виде поступлений в бюджет государства. Следовательно, необходима разработка документа, регламентирующего порядок и механизмы управления рисками в системе проектного управления государственных органов.

К примеру, «в целях повышения качества осуществления основных задач государственных органов за счет внедрения в работу государственного органа «узкопрофильных» экспертов без увеличения штата государственных служащих» [16] Агентством по делам государственной службы Республики Казахстан был разработан проект «Введение института контрактных служащих». В результате реализации проекта будет возможным оптимизировать штат госаппарата, привлекать экспертов с необходимыми навыками на момент реализации государственных программ. При этом в соответствии с методикой проектного управления предусмотрен срок реализации проекта (2023 г.), разработана методология реализации и конечный результат. Так, на первоначальном этапе в пилотном режиме привлечение контрактных служащих будет осуществляться для реализации национальных, отраслевых и иных проектов в сферах проектного управления, процессного управления и информационных технологий. На контрактного служащего будет возлагаться ответственность за достижение результатов, соблюдение норм этики.

Помимо данного проекта в рамках Плана действий по реализации Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 г. Агентством разработаны и реализуются 7 проектов через информационную платформу easy project [17].

Заключение

Проектное управление дает возможности государственным органам в утвержденные сроки, используя имеющиеся ресурсы, достичь цель и получить продукт, необходимый для повышения благосостояния и устойчивого развития населения. Данный подход позволяет обеспечить эффективное использование бюджетных средств, трудовых ресурсов и сократить сроки реализации инициатив.

Процесс внедрения проектного подхода в систему государственного управления Казахстана проводится медленными темпами, что говорит об отсутствии стратегического видения данного процесса. Следовательно, необходима разработка программного документа с четко регламентированными целями, сроками, мероприятиями, ответственными исполнителями. Следует точно определить сферы деятельности государственных органов, в которых проектный подход управления будет единственным способом осуществления государственных функций.

Отдельного внимания требует процесс использования информационных технологий и систем, отвечающих требованиям законодательства и безопасности. В последующем опыт их использования может быть перенесен в сферу стратегического планирования и операционного управления в государственной службе.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Грядунова А.В., Крюкова О.А., Леонова О.В. Проектный менеджмент в системе государственного управления: проблемы применения // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11. – № 4. – С. 203–213.
- 2 Тухватуллина М.А. Проблемы внедрения проектного управления в работу органов власти (кадровый аспект) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2018. – № 3. – С. 69–72.
- 3 Зиядуллаев Н.С., Фридлянов М.А. Современные стандарты проектного управления // Стандарты и качество. – 2017. – Т. 962. – № 8.
- 4 Морозов С.И., Смирнов Е.Б. Проблемы научного обеспечения стратегического планирования социально-экономического развития региона // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 3. – С. 188–191.
- 5 Ускова Т.В., Копытова Е.Д. К вопросу о внедрении проектного управления в органах власти // Проблемы развития территории. – 2017. – № 4 (90). – С. 7–27.
- 6 Толстова И.Э., Калошина Т.Ю. Проектная деятельность как инструмент мониторинга уровня сформированности профессиональных компетенций управленческих кадров // Профессиональное образование в современном мире. – 2014. – № 3. – С. 103–109.
- 7 Лапыгин Ю.Н., Гоньшаков А.Г. Оценка эффективности проектного управления // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 15. – С. 50–53.
- 8 Кожевников С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти // Вопросы территориального развития. – 2016. – № 5(35). – С. 2.
- 9 Bredillet C. N. Blowing hot and cold on project management // Project Management Journal. 2010. P. 41. No. 3. P. 4–20.
- 10 Brunet M. Governance-as-practice for major public infrastructure projects: A case of multilevel project governing // International journal of project management. 2019. P. 37. No. 2. P. 283–297.
- 11 Fred M., Hall P. A projectified public administration: How projects in Swedish local governments become instruments for political and managerial concerns // Statsvetenskaplig tidskrift. 2017. No. 1. P. 185–205.
- 12 Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 ноября 2017 года № 790 «Об утверждении Системы государственного планирования в Республике Казахстан». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000790> (дата обращения: 23.06.2022)

13 Указ Президента Республики Казахстан от 07.10.2021 г. № 670 «Об утверждении перечня национальных проектов». URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38213624 (дата обращения: 23.06.2022)

14 Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 мая 2021 года № 358 «Об утверждении Правил осуществления проектного управления». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000358> (дата обращения: 23.06.2022)

15 Национальный стандарт Республики Казахстан «Руководство по управлению проектами СТ РК ISO 21500-2014». URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39196466&show_di=1 (дата обращения: 23.06.2022)

16 Картов А.Е. Перспективы применения проектного менеджмента в государственном секторе Казахстана // Economics: the strategy and practice. – 2020. – Т. 15. – № 4. – С. 181–192.

17 Постановление Правительства Республики Казахстан от 8 июля 2021 года № 470 «Об утверждении Плана действий по реализации Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000470> (дата обращения: 24.06.2022)

REFERENCES

1 Grjadunova A.V., Krjukova O.A., Leonova O.V. (2016) Proektnyj menedzhment v sisteme gosudarstvennogo upravlenija: problemy primeneniya [Project management in the system of public administration: problems of application] // Srednerusskij vestnik obshhestvennyh nauk. P. 11. No. 4. pp. 203–213. (In Russian).

2 Tuhvatullina M.A. (2018) Problemy vnedrenija proektnogo upravlenija v rabotu organov vlasti (kadrovyy aspekt) [Problems of introducing project management into the work of government bodies (personnel aspect)] // Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski. No. 3. P. 69–72. (In Russian).

3 Zijadullaev N., Fridljanov M. (2017) «Sovremennye standarty proekty upravlenija» [Modern standards projects management] // Standarty i kachestvo. P. 962. No. 8. (In Russian).

4 Morozov S.I. (2011) Problemy nauchnogo obespechenija strategicheskogo planirovanija social'no-jekonomicheskogo razvitija regiona [Problems of scientific support for strategic planning of socio-economic development of the region] // Problemy sovremennoj jekonomiki. No. 3. P. 188–191. (In Russian).

5 Usakova T.V., Kopytova E.D. (2017) «K voprosu o vnedrenii proektnogo upravlenija v organah vlasti» [To the question of the implementation of project management in the authorities] // Problemy razvitija territorij vypusk. P. 4(90), pp. 8–22. (In Russian).

6 Tolstova I.Je., Kaloshina T.Ju. (2014) Proektnaja dejatel'nost' kak instrument monitoringa urovnja sformirovannosti professional'nyh kompetencij upravlencheskih kadrov [Project activity as a tool for monitoring the level of formation of professional competencies of managerial personnel] // Professional'noe obrazovanie v sovremennom mire. No. 3. P. 103–109. (In Russian).

7 Lapygin Ju.N., Gon'shakov A.G. (2011) Ocenka jeffektivnosti proektnogo upravlenija // Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika [Evaluation of the effectiveness of project management // Economic analysis: theory and practice]. No.15. P. 50–53.

8 Kozhevnikov S.A. (2016) Proektnoe upravlenie kak instrument povyshenija jeffektivnosti dejatel'nosti organov gosudarstvennoj ispolnitel'noj vlasti [Project Management as a Tool for Improving the Efficiency of State Executive Bodies] // Voprosy territorial'nogo razvitija. No. 5. (In Russian).

9 Bredillet C.N. (2010) Blowing hot and cold on project management // Project Management Journal. P. 41. No. 3. P. 4–20. (In English).

10 Brunet M. (2019) Governance-as-practice for major public infrastructure projects: A case of multilevel project governing // International journal of project management. P. 37. No. 2. P. 283–297. (In English).

11 Fred M., & Hall P. (2017) A projectified public administration: How projects in Swedish local governments become instruments for political and managerial concerns. Statsvetenskaplig tidskrift, P. 119. No. 1. P. 185–205. (In English).

12 Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 29 nojabrja 2017 goda No. 790 «Ob utverzhenii Sistemy gosudarstvennogo planirovanija v Respublike Kazahstan» [On approval of the State Planning System in the Republic of Kazakhstan] / <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000790> (data obrashhenija: 23.06.2022 g.). (In Russian).

13 Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 07.10.2021 g. No. 670 «Ob utverzhenii perechnja nacional'nyh proektov» [On approval of the list of national projects] / https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38213624 (data obrashhenija: 23.06.2022 g.). (In Russian).

14 Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 31 maja 2021 goda No. 358 «Ob utverzhdenii Pravil osushhestvleniya proektnogo upravleniya» [On approval of the Rules for the implementation of project management] / <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000358> (data obrashheniya: 23.06.2022 g.). (In Russian).

15 Nacional'nyj standart Respubliki Kazakhstan «Rukovodstvo po upravleniju proektami STRK ISO 21500-2014» [PROJECT MANAGEMENT GUIDE] / https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39196466&show_di=1 (data obrashheniya: 23.06.2022 g.). (In Russian).

16 Kartov A.E. (2020). Perspektivy primeneniya proektnogo menedzhmenta v gosudarstvennom sektore Kazahstana. Economics: the strategy and practice, no. 15(4), pp.181–192. (In Russian).

17 Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 8 ijulja 2021 goda No. 470 «Ob utverzhdenii Plana dejstvij po realizacii Konceptii razvitija gosudarstvennogo upravleniya v Respublike Kazakhstan do 2030 goda» [On approval of the Action Plan for the implementation of the Concept for the development of public administration in the Republic of Kazakhstan until 2030] / <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000470> (data obrashheniya: 24.06.2022 g.). (In Russian).

Ә.С. ОМАРХАНОВА,*¹

докторант.

*e-mail: Oso-79@mail.ru

ORCID ID: 0000-0001-9359-7130

Ж.Б. БАТЫРОГОЖИНА,¹

докторант.

e-mail: Z.batyrgozhina@apa.kz

ORCID ID: 0000-0002-1735-5700

Е.С. ЖОЛДЫБАЕВ,¹

докторант.

e-mail: zherlan@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-3101-2616

¹Қазақстан Республикасы Президентінің
жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы,
Нұр-Сұлтан қ., Қазақстан

МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДАҒЫ ЖОБАЛЫҚ ТӘСІЛ: ТӘУЕКЕЛДЕР МЕН МҮМКІНДІКТЕР

Андатпа

Мақалада Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет жүйесіне жобалық тәсілді енгізу мәселесі қарастырылады. Жобалау қызметін реттейтін негізгі құқықтық актілер мен әдіснамалық нормалар зерттелді. Авторлар жобалық қызметтің негізгі кезеңдеріне және Германия, Жапония, АҚШ, Италия және т.б. елдерде жобалық менеджментті пайдаланудың халықаралық тәжірибесіне талдау жүргізді. Контент-талдау, «SWOT» талдау және басқалары сияқты ғылыми талдаудың әдістері пайдаланылып, Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдары қызметінде жобалық тәсілді пайдалану туралы қабылданған шешімнің тиімділігіне теріс әсер ететін негізгі ескерілмеген тәуекелдер мен факторларды анықтау мүмкіндігі пайда болды. Жұмыста жобалық менеджментті енгізу қызметіндегі қауіптер мен әлсіз жақтарды жою бойынша іс-шаралар ұсынылып, жобалық тәсілдің дамуына серпін беретін күшті жақтар мен мүмкіндіктер анықталған. Зерттеу шеңберінде жобалық басқаруға, жобалық қызметтің тиімділігін бағалауға, қызметті ұйымдастыру құралын іс жүзінде қолдануға, сондай-ақ мемлекеттік қызметте жобалық тәсілдің табыстылық шарттарына арналған ғылыми жұмыстар зерделенді. Отандық және шетелдік ғылымдағы ғылыми зерттеулердің үлкен базасы зерттеу тақырыбының өзектілігін растай отырып, бұл әдістің барлық салаларда кең таралуы жобалық тәсілдің әсері мен тиімділігін көрсетеді. Мақаланың мақсаты: Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызмет жүйесіне жобалық тәсілді енгізу процесінің тәуекелдерін анықтау және талдау. Зерттеу гипотезасы: тәуекелдерді төмендету бойынша ұсынылған іс-шаралар Қазақстанның мемлекеттік қызмет жүйесіне жобалық басқаруды енгізу үрдісін жеделдетуге және аяқтауға мүмкіндік береді.

Тірек сөздер: жобалық басқару, мемлекеттік басқару, жоба, тәуекелдер, ұйымдық құрылым, билік органдары, ұйымдастырушылық мәдениет.

A.S. OMARKHANOVA,*¹

PhD student.

*e-mail: Oso-79@mail.ru

ORCID ID: 0000-0001-9359-7130

ZH.B. BATYRGOZHINA,¹

PhD student.

e-mail: Z.batyrgozhina@apa.kz

ORCID ID: 0000-0002-1735-5700

Y.S. ZHOLDYBAYEV,¹

PhD student.

e-mail: zherlan@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-3101-2616

¹Academy of Public Administration under the President
of the Republic of Kazakhstan, Nur-Sultan, Kazakhstan

PROJECT APPROACH IN PUBLIC ADMINISTRATION: RISKS AND OPPORTUNITIES

Abstract

The article considers the issue of the implementation of the project approach in the public service system of the Republic of Kazakhstan. The main legal acts, methodological norms regulating project activity are studied. The authors analyzed the main stages of project activity and international experience in the use of project management in such countries as Germany, Japan, USA, Italy and others. The methods of scientific analysis used, such as content analysis, "SWOT" analysis and others, allowed to identify the main unaccounted risks and factors that have a negative impact on the effectiveness of the decision to use the project approach in the activities of state bodies of the Republic of Kazakhstan. The paper proposes measures to neutralize threats and weaknesses in the implementation of project management, and also identifies opportunities and strengths that give impetus to the development of the project approach. Within the framework of the research, scientific works devoted to project management, evaluation of the effectiveness of project activities, practical application of the activity organization tool, as well as the conditions for the success of the project approach in public service were studied. A large base of scientific research in domestic and foreign science confirms the relevance of the research topic, and the widespread use of this method in almost all areas indicates the effectiveness and effectiveness of the project approach. The purpose of the article is to analyze and identify the risks of the process of implementing the project approach in the public service system of the Republic of Kazakhstan. The research hypothesis: the proposed risk reduction measures will accelerate and complete the process of implementing project management in the public service system of Kazakhstan.

Key words: project management, public administration, project, risks, organizational structure, authorities, organizational culture.