

А.Р. Ойнаров<sup>1</sup>, Д.Ш. Душабаев<sup>2</sup>, А.Е. Картов<sup>2</sup>

<sup>1</sup>АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства», Астана, Казахстан;

<sup>2</sup>Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан  
(E-mail: d.dushabaev@mail.ru)

## Алгоритм внедрения системы управления проектной деятельностью в государственные органы Республики Казахстан

Усиливающееся давление внешних факторов, вызванных нестабильным развитием мировой экономики, снижением спроса и цен на сырьевые товары, сохранением санкций между странами Запада и Россией, влечет негативные последствия для социально-экономического развития Казахстана. В таких кризисных условиях возрастает актуальность рационального и эффективного использования средств, выделяемых государством на реализацию государственных проектов и программ. Предложено внедрение системы управления проектной деятельностью Правительства Республики Казахстан, так как она будет определять порядок проектной деятельности Правительства: систему органов и ролевую структуру проектной деятельности. Это будет новый формат работы для органов власти и своего рода инструкция по эффективному исполнению проектов. Она также даст регламентное описание процесса: как инициировать проекты, кто и как отвечает за их реализацию, кто и как контролирует результаты. Отмечено, что на сегодняшний день активно ведется работа по внедрению системы проектного управления в государственный сектор Республики Казахстан. В статье рассмотрено поэтапное внедрение системы управления проектной деятельностью в государственные органы Республики Казахстан. Авторами рассмотрена действующая законодательная база, выявлены пробелы в области государственного управления. На основе проведенного анализа, путем информационного подхода моделирования, выстроена действующая модель элементов проектного управления, которые охватывают все элементы методологии проектного управления лучших мировых практик. Авторами предлагается алгоритм внедрения системы управления проектной деятельностью в государственные органы Республики Казахстан.

*Ключевые слова:* алгоритм, методология, проектное управление, проектный менеджмент, методика оценки, ответственный секретарь, регламент, мотивация.

Прежде чем внедрить систему управления проектами в государственный орган, необходимо провести анализ зрелости организации, т.е. выявить, на какой стадии зрелости находится организация, так как внедрение проектного управления подразумевает, как минимум, процессный подход.

В современной теории управления, как известно, существует пять уровней зрелости организации по процессному управлению [1], каждый из которых имеет определенные характеристики:

1-й уровень — выполняемый процесс (определены необходимые ресурсы, основные параметры и результаты процессы);

2-й уровень — управляемый процесс (определены целевые показатели, отчетность, процедуры контроля и корректировки процесса);

3-й уровень — устоявшийся процесс (установлены стандарты для процесса, процесс выполняется на основе стандартов);

4-й уровень — предсказуемый процесс (параметры процесса связаны с целями организации);

5-й уровень — совершенствуемый процесс (определены цели совершенствования процесса, соответствующие целям организации, выявлены источники существующих и потенциальных проблем, возможности для совершенствования процесса, обеспечено управление изменениями) [1].

Для внедрения проектного управления в государственную систему Казахстана мы провели анализ зрелости государственных органов на основе процессного управления. По результатам проведенного анализа выявлено, что уровень зрелости государственных органов в настоящее время находится на низшей стадии.

В этой связи мы предлагаем внедрить систему управления проектной деятельностью в государственные органы Казахстана в три этапа (рис.).

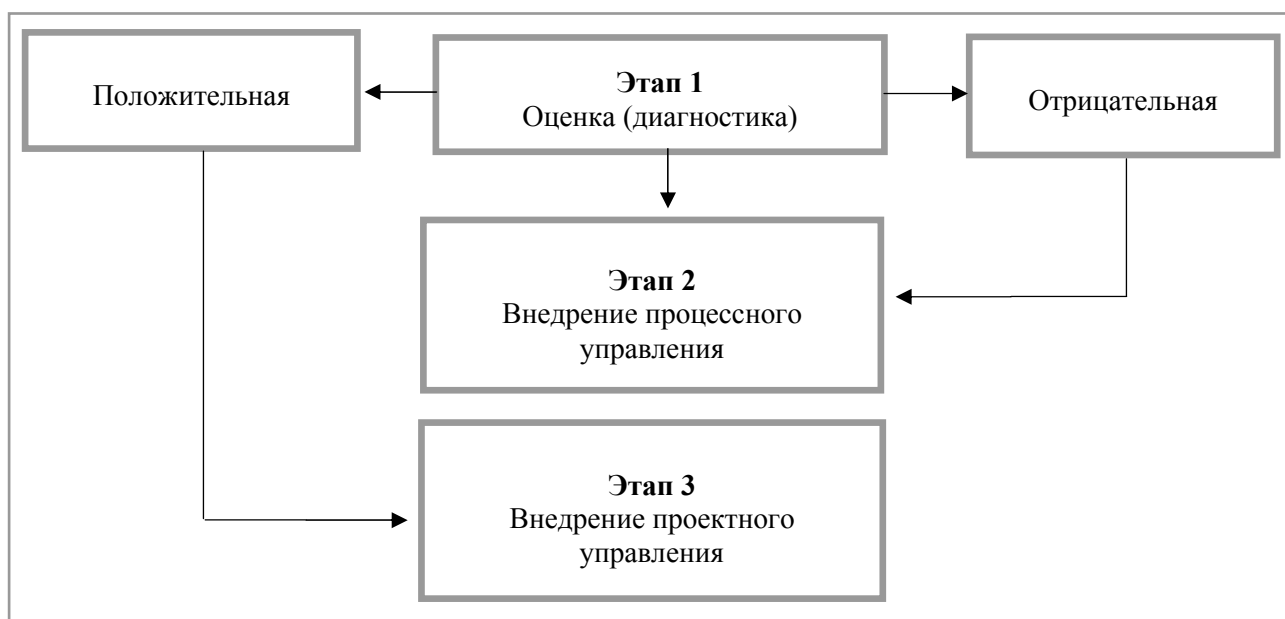


Рисунок. Этапы внедрения системы управления проектной деятельностью в государственные органы Республики Казахстан (составлен авторами)

Внедрение как процессного, так и проектного управления, по нашему мнению, следует рассматривать как один проект. Для реализации данного проекта нами рекомендуется применять итерационный жизненный цикл проекта, который позволит интегрировать два процесса — создание и развитие системы управления проектами. Учитывая, что жизненный цикл проекта является итерационным, мы предлагаем использовать гибкие методологии проектного управления.

В таблице приведен алгоритм внедрения системы управления проектной деятельностью Правительства Республики Казахстан, предлагаемый нами на основе проведенного исследования.

Т а б л и ц а

Алгоритм внедрения системы управления проектной деятельностью Правительства Республики Казахстан [1-17]

Этап 1 Оценка (диагностика)			
Шаги	Описание шага	Входные ресурсы	Результат (продукт)
1	2	3	4
1	<b>Оценка</b> - На данном этапе необходимо провести анализ и выявить уровень зрелости по процессной деятельности. - Необходимо рассмотреть наличие регламентирующих и других документов и отличия от регламентной деятельности. - В случае, если экспертное заключение отрицательное, то переходим к этапу 2. - В случае, если экспертное заключение положительное, то переходим к этапу 3.	- Эксперты, которые оценивают регламентирующие и прочие документы. - Ключевые сотрудники	- Экспертное заключение (положительное либо отрицательное)
Этап 2 Внедрение процессного управления			
1	<b>Идентификация стратегии</b> - Стратегия определяет направление всей дальнейшей работы управленческой команды по организационному строительству, построению бизнес-процессов и структуры организации	- Ответственный секретарь. - Закон «Об административных процедурах» и другие нормативные правовые акты. - Стратегические планы. - Ключевые сотрудники.	- Аналитический документ, где определены основные стратегические направления.

## Продолжение таблицы

1	2	3	4
2	<p><b>Разработка организационной концепции</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- После идентификации стратегии необходимо разработать организационную концепцию, которая должна включать в себя схему центров ответственности за выполнение бизнес-процессов, как прототип организационной структуры.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналитический документ, где определены основные стратегические направления.</li> <li>- Ответственный секретарь.</li> <li>- Ключевые сотрудники.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Схема (карта) центров ответственности за выполнение бизнес-процессов.</li> </ul>
3	<p><b>Утверждение организационной структуры</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Организационная структура должна предусматривать разделение и согласование функций, полномочий и ответственности между структурными элементами организации. Организационная структура обеспечивает обслуживание процессов.</li> <li>- Правильная организационная структура – структура, наилучшим образом соответствующая бизнес-процессам организации. Она должна вырастать из бизнес-процессов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Схема (карта) центров ответственности за выполнение бизнес-процессов.</li> <li>- Ответственный секретарь.</li> <li>- Сотрудники.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Приказ (положение) об утверждении организационной структуры.</li> </ul>
4	<p><b>Идентификация процессов</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Идентификация процесса предусматривает составление спецификации в форме таблицы, в которой указаны все основные характеристики процесса. Все дальнейшие действия по внедрению процессного подхода будут опираться на спецификации процессов, разработанные в результате их идентификации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ответственный секретарь.</li> <li>- Организационная структура.</li> <li>- Закон «Об административных процедурах».</li> <li>- Ключевые сотрудники.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Реестр спецификации процессов.</li> </ul>
5	<p><b>Описание должностных обязанностей сотрудников</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Опираясь на результаты структурирования и идентификации процессов, перейдем к разработке должностных обязанностей сотрудников. Исходными данными для этого служат спецификации процессов, которые содержат всю необходимую информацию: <ul style="list-style-type: none"> <li>- исполнитель процесса;</li> <li>- краткое описание процесса;</li> <li>- цель процесса;</li> <li>- результаты процесса;</li> <li>- показатели процесса.</li> </ul> </li> <li>- Для составления должностных обязанностей сотрудника достаточно посмотреть все спецификации и выбрать те из них, в которых он указан как исполнитель.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ответственный секретарь.</li> <li>- Реестр спецификации процессов.</li> <li>- Организационная структура.</li> <li>- Сотрудники.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Приказ об утверждении должностных обязанностей сотрудников.</li> </ul>
6	<p><b>Определение состава компетенций специалистов</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Определение компетенций специалистов нужно, чтобы подробно описать профиль должностной позиции, который будет использоваться как для подбора специалистов, так и для оценки их соответствия занимаемой должности. Решая эти задачи, мы понимаем, какие сотрудники и какой квалификации нам нужны, чтобы все процессы четко выполнялись. Для определения состава компетенций используем таблицу, содержащую следующую информацию: <ul style="list-style-type: none"> <li>- название процесса;</li> <li>- описание роли сотрудника в процессе;</li> <li>- знания;</li> <li>- навыки;</li> <li>- личные качества.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ответственный секретарь.</li> <li>- Приказ об утверждении должностных обязанностей сотрудников.</li> <li>- Организационная структура.</li> <li>- Сотрудники.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Приказ об утверждении состава компетенций специалистов.</li> </ul>
7	<p><b>Определение профиля должности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Для описания профиля должности нам необходим состав компетенций, который был сформирован на предыдущем этапе. Требуется отобразить из общего перечня компетенций те позиции, которые отражают требования к рассматриваемой должности. Профиль должности нужен: <ul style="list-style-type: none"> <li>- для проведения оценки сотрудников согласно профилю;</li> <li>- для поиска кандидатов на открытые вакансии;</li> <li>- для составления плана обучения сотрудника.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ответственный секретарь.</li> <li>- Приказ об утверждении состава компетенций специалистов.</li> <li>- Сотрудники.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Приказ об утверждении профиля должности.</li> </ul>

Продолжение таблицы

1	2	3	4
8	<b>Разработка регламента деятельности государственного органа</b> - Регламент центрального государственного органа Республики Казахстан должен устанавливать правила деятельности центральных государственных органов в процессе выполнения возложенных на них функций. Регламент должен регламентировать бизнес-процессы с входными ресурсами и выходным результатом.	- Ответственный секретарь. - Реестр спецификации процессов. - Приказ об утверждении должностных обязанностей сотрудников. - Приказ об утверждении состава компетенций специалистов. - Законы и нормативные правовые акты.	- Регламент (приказ) деятельности государственного органа.
9	<b>Разработка методики оценки деятельности государственных служащих корпуса «Б»</b> - Данная методика должна предусмотреть оценки по результатам деятельности служащего корпуса «Б» на занимаемой должности: - по итогам квартала (квартальная оценка). Данный блог должен коррелироваться с критериями системы ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных органов; - по итогам года (годовая оценка). Данный блог должен оцениваться по достижению каждого сотрудника утвержденных показателей деятельности.	- Ответственный секретарь. - Методика оценки деятельности государственных органов (четыре методики).	- Методика (приказ) оценки деятельности государственных служащих корпуса «Б».
10	<b>Разработка правил определения показателей деятельности (KPI)</b> - Данное правило должно предусмотреть процедуры разработки, утверждения и оценки достижения KPI.	- Стратегические и иные планы. - Ответственный секретарь. - Сотрудники.	- Правила (Приказ) определение показателей деятельности (KPI).
11	<b>Разработка правил применения поощрения государственных служащих</b> - Данное правило должно определять цели, задачи и порядок применения мер финансового стимулирования по итогам оценки эффективности количества и качества деятельности работников. - Правило применения поощрения должно включать два направления, на основе которых рассчитываются коэффициенты премирования и размеры премии для всех государственных служащих: - достижение показателя KPI; - за эффективное и превосходное исполнение должностных обязанностей (за исполнение критериев методики оценки деятельности государственных служащих).	- Ответственный секретарь. - Методика (приказ) оценки деятельности государственных служащих корпуса «Б». - Карты KPI.	- Правила (приказ) применения поощрения.
12	<b>Оценка (диагностика)</b> - На данном этапе необходимо провести анализ на наличие результатов (продуктов) и применимость (работающий продукт) на практике результатов (продуктов) второго этапа. - В случае, если экспертное заключение отрицательное, то необходимо доработать 2-й этап. - В случае, если экспертное заключение положительное, то переходим к этапу 3.	- Эксперты, которые оценивают. - Регламентирующие и прочие документы. - Ключевые сотрудники.	- Экспертное заключение (отрицательное или положительное).
<b>Этап 3</b>			
<b>Внедрение проектного управления</b>			
<b>Организационная структура</b>			
1	<b>Внесение изменений в Приказ (положение) об утверждении организационной структуры</b> - Так как проекты в основном появляются на стыке отраслей, предлагается внедрить сбалансированную матричную организационную структуру. Преимущество данной структуры — гибко формировать команду проекта.	- Ответственный секретарь. - Приказ (положение) об утверждении организационной структуры. - Сотрудники.	- Приказ (положение) об утверждении организационной структуры (с принципом сбалансированной матричной организационной структуры).

## Продолжение таблицы

1	2	3	4
2	<b>Создание проектного совета</b> - Проектный совет – коллегиальный орган, принимающий управленческие решения в части планирования и контроля деятельности на долгосрочный и среднесрочный периоды, контроля реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей. В проектный совет входят руководитель и его заместители, руководители структурных подразделений, максимально задействованные в проектах.	- Ответственный секретарь. - Приказ (положение) об утверждении организационной структуры. - Ключевые сотрудники.	- Приказ о создании проектного совета.
3	<b>Создание проектного офиса</b> - Проектный офис — подразделение, организующее планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, административную поддержку и развитие проектно-ориентированной системы управления. Важно, чтобы руководитель проектного офиса подчинялся только руководителю или заместителю руководителя государственного органа, ответственному за внедрение проектного управления.	- Ответственный секретарь. - Приказ (положение) об утверждении организационной структуры - Сотрудники.	- Приказ о создании Проектного офиса.
4	<b>Утверждение положения о проектном совете и проектном офисе</b> - Данное положение должно регламентировать деятельность проектного совета и проектного офиса для обеспечения планирования и контроля деятельности, реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей.	- Ответственный секретарь. - Эксперты. - Ключевые сотрудники.	- Положение (приказ) о проектном совете и проектном офисе.
<b>Методологическая база</b>			
5	<b>Разработка методики оценки деятельности государственных органов по управлению содержанием (качество)</b> - Данный блок охватывает деятельность государственных органов по следующим критериям: - оценка применения процессов, указанных в регламенте по проектному управлению; - организационные меры (поддержка) при взаимодействии согласно регламенту; - оценка применения информационных технологий при реализации проектов согласно регламенту.	- Министерство национальной экономики Республики Казахстан. - Указ Президента Республики Казахстан «О системе оценки эффективности деятельности государственных органов». - Эксперты.	- Методика (новый приказ) оценки деятельности государственных органов по управлению содержанием (качество).
6	<b>Внесение изменений в методику оценки деятельности государственных служащих корпуса «Б»</b> - В методику должны вноситься изменения (дополнения) в части оценки по итогам квартала (квартальная оценка) с включением показателей, определенных в методике оценки деятельности государственных органов по управлению содержанием (качество).	- Ответственный секретарь. - Методика оценки деятельности государственных органов по управлению содержанием (качество).	- Методика (приказ) оценки деятельности государственных служащих корпуса «Б».
7	<b>Разработка регламента о проектной деятельности государственного органа</b> - Регламент проектной деятельности должен регламентировать бизнес-процессы при реализации проектов. Согласно национальному стандарту СТ РК, ИСО, 21500-2016 реализация проектов проходит через пять групп процессов: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и завершение. - Регламент должен описывать группы процессов инициации, планирования, исполнения, мониторинга и завершения проектов.	- Ответственный секретарь. - Положение (приказ) о проектном совете и проектном офисе. - Национальные стандарты в области проектного управления (СТ РК, ИСО – 21500-2016, СТ РК, ИСО 21504-2016).	- Регламент (приказ) о проектной деятельности.
8	<b>Внесение изменений в правила применения поощрения государственных служащих</b> - В правила применения поощрения необходимо добавить третье направление, на основе которого рассчитываются коэффициенты премирования и размеры премии для всех государственных служащих: - достижение показателя КРІ; - за качественное исполнение должностных обязанностей. Участие в проектной деятельности.	- Ответственный секретарь. - Методика (приказ) оценки деятельности государственных служащих корпуса «Б». - Карты КРІ.	- Правила (приказ) применения поощрения.

1	2	3	4
<b>Информационная система (технология)</b>			
9	<b>Модернизация информационной системы Интернет-портал государственных органов (ИПГО)</b> - В действующий функционал необходимо добавить недостающие модули проектного управления. - Предлагается также включить модуль управления портфелями проектов. Данный модуль должен охватить описание процессов (мероприятий), которые необходимо выполнять при осуществлении управления портфелем проектов на постоянной основе.	- Министерство информации и коммуникаций Республики Казахстан. - Закон «Об информатизации» - Национальные стандарты в области информационных технологий (СТ РК ISO 21504-2016). - Проект, программа и управление портфелем. Руководство по управлению портфелем.	- Модернизированная информационная система ИПГО.
10	<b>Разработка инструкции по работе на ИПГО</b> - Для того чтобы поддерживать вовлечение в работу информационной системы, предлагается разработать инструкцию по применению информационных технологий при реализации проектов.	- Министерство информации и коммуникаций Республики Казахстан. - Информационная система ИПГО. - Эксперты.	- Приказ об утверждении инструкции по работе на ИПГО.
11	<b>Оценка (диагностика)</b> - На данном этапе необходимо провести анализ на наличие результатов (продуктов) и применимость (работающий продукт) на практике результатов (продуктов) второго этапа - В случае, если экспертное заключение отрицательное, то необходимо доработать 3-й этап.	- Эксперты, которые оценивают регламентирующие и прочие документы. - Ключевые сотрудники.	- Экспертное заключение (отрицательное или положительное).

*Примечание:* Таблица составлена авторами.

Как мы видим, на втором этапе приведен алгоритм внедрения процессного управления. Мы не только спроектировали процессы, но и определили конкретные требования к человеческим ресурсам, необходимым для их выполнения.

Мы начали с того, что структурировали все процессы. Затем нами были разработаны спецификации процессов, которые стали основой для формирования должностных обязанностей сотрудников и определения состава компетенций специалистов. Таким образом, действуя строго последовательно, мы построили профили должностных позиций специалистов.

Важно подчеркнуть, что требования к исполнителям сформулированы на основании проведенного нами анализа бизнес-процессов. Внедрение процессного подхода означает, что в организации используется система менеджмента качества (СМК).

После внедрения процессного подхода необходимо провести оценку соответствия, т.е. оценить уровень готовности государственного органа к внедрению проектного управления.

На третьем этапе нами расписан алгоритм внедрения проектного управления, т.е. с опорой на действующую законодательную базу показано, где нужно восполнить имеющиеся пробелы для построения целостной системы управления проектной деятельностью в государственных органах, включая организационную, методологическую и информационную поддержку.

Таким образом, следуя предлагаемому алгоритму, на наш взгляд, в Казахстане можно внедрить проектное управление в государственные органы, что позволит повысить эффективность и результативность их деятельности.

#### Список литературы

- 1 Нарбаев Т.С. Оценка зрелости управления проектами в Казахстане / Т.С. Нарбаев // Управление проектами и программами. — 2016. — № 2(46). — С. 144–163. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/309904368\\_Ocenka\\_zrelosti\\_Upravlenia\\_proektami\\_v\\_Kazahstane](https://www.researchgate.net/publication/309904368_Ocenka_zrelosti_Upravlenia_proektami_v_Kazahstane).
- 2 Ойнаров А.Р. Методологические основы проектного менеджмента: монография / А.Р. Ойнаров. — Астана: Казахстанский центр государственно-частного партнерства, 2015. — 236 с.
- 3 Крель М. Система управления проектами / М.Крель. — М.: Advanta, 2014.
- 4 СТ РК ISO 21504-2016 – Проект, программа и управление портфелем. Руководство по управлению портфелем. <https://www.memst.kz>.

5 Тишина В.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / В.Н. Тишина, А.А. Алабугин. — М., 2010. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://chelmi.pro/metod/men/strateg.pdf>.

6 Алибекова К.Ж. Актуальные проблемы современного менеджмента в Казахстане / К.Ж.Алибекова. — Астана, 2013. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/16\\_NPRT\\_2012/Economics/1\\_111536.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2012/Economics/1_111536.doc.htm).

7 Указ Президента Республики Казахстан от 27 июля 2007 г. № 372 «О статусе и полномочиях ответственного секретаря центрального государственного органа Республики Казахстан». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://adilet.zan.kz/rus/docs/U070000372\\_/history](http://adilet.zan.kz/rus/docs/U070000372_/history).

8 Национальный стандарт Республики Казахстан СТ РК ISO 21500-2014 «Руководство по управлению проектами». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=39196466#pos=0;0](http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39196466#pos=0;0).

9 Закон Республики Казахстан от 27 ноября 2000 г. № 107 «Об административных процедурах». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=1020750](http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1020750).

10 Постановление Правительства Республики Казахстан от 26 марта 2008 г. № 289 «Об утверждении Типового регламента центрального государственного органа Республики Казахстан». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=30169849#pos=0;100](http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30169849#pos=0;100).

11 Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 5 ноября 2014 г. № 69 «Об утверждении Регламента Министерства национальной экономики Республики Казахстан». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1400009926>.

12 Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 г. № 416 «О государственной службе Республики Казахстан». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://online.zakon.kz>.

13 Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 г. № 152 «О некоторых вопросах прохождения государственной службы». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://adilet.zan.kz>.

А.Р. Ойнаров, Д.Ш. Душабаев, А.Е. Картов

## Қазақстан Республикасы мемлекеттік органдарына жобалық қызмет басқару жүйесін енгізудің алгоритмі

Сыртқы күштердің ұлғаюына, Ресей мен Батыс елдерінің арасындағы санкциялардың сақталуына және шикізаттық тауарлардың сұранысы мен бағасының түсуіне байланысты, сонымен қатар әлемдік экономиканың қарқындап дамымауы Қазақстанның әлеуметтік-экономикалық дамуына кері әсерін тигізіп отыр. Бұндай дағдарыс жағдайда мемлекеттік жобалар мен бағдарламаларды жүзеге асыруға бөлінген қаражаттарды тиімді және орынды пайдаланудың көкейтестілігі артады. Жобалық басқару жүйесі Үкіметтің жобалық жұмысын айқындауына байланысты Қазақстан Республикасы Үкіметінің жобалық басқару жүйесін құру ұсынылып отыр. Бұл билік органдарының жұмысының жаңа үлгісі және жобаларын жүзеге асыру бойынша нұсқау болып табылады. Сонымен қатар ол жұмыс үрдісін регламенттейді, яғни жобаны қалай бастау керек, оларды жүзеге асыруда кім және қалай жауапты, нәтижелерді кім және қалай бақылайды деген сұрақтарға жауап береді. Бүгінгі таңда Қазақстан Республикасының мемлекеттік секторында жобалық басқару жүйесін енгізу бойынша қарқынды іс-шаралар жүргізіліп жатыр. Авторлар Қазақстан Республикасы мемлекеттік органдарының жобалық жұмысының жүйесін құрудың кезеңдерін қарастырып, мәселелерді анықтап, оны шешу жолдарын ұсынды. Қолданыстағы заңнамаларды зерттеп, оның нәтижесі бойынша мемлекеттік басқару саласында проблемалық тұстарды анықтады. Талқылаудың нәтижесі бойынша ақпараттық модельдеу негізінде қолданыстағы жобалық басқару элементтері анықталып, әлемнің үздік тәжірибесіне сәйкес келмейтіндігі дәлелденді. Авторлармен Қазақстан Республикасы мемлекеттік органдарының жобалық басқару жұмысының жүйесін құру үшін алгоритм ұсынылды.

*Кілт сөздер:* алгоритм, әдістеме, жобалық басқару, жобалық менеджмент, бағалау әдістемесі, жауапты хатшы, регламент, ынталандыру.

A.R. Oinarov, D.Sh. Dushabaev, A.E. Kartov

## Algorithm of implementation of the project management system into the state bodies of the Republic of Kazakhstan

The increasing pressure of external factors that reduce commodity prices, the preservation of sanctions between the countries of the West and Russia, leads to negative consequences for the socio-economic development of Kazakhstan. In such crisis conditions, the urgency of rational and effective use of the funds allocated by the state for the implementation of state projects and programs is growing. Therefore, the introduction of management systems for the project activity of the Government of the Republic of Kazakhstan is proposed, since the project management system will be determined by the government's activity procedure: the system of bodies and the role structure of the project activity. This will be a new format of work for the authorities,

and a kind of instruction on the effective execution of projects. And also, it will give a procedural description of the process: how to initiate projects, who and how is responsible for their implementation, who and how to control the results. Currently, work is actively being carried out to implement the project management system in the public sector of the Republic of Kazakhstan. In this article, a step-by-step introduction of the system of project activity of state bodies of the Republic of Kazakhstan is considered, its shortcomings and problems are indicated, as well as ways to solve it. The authors considered: the current legislative framework, during which gaps in the field of public administration were identified. On the basis of the analysis carried out, through an information approach, an existing model of project management elements is built that does not cover all elements of the methodology of project management of the best world practices. The authors suggest an algorithm for implementing a project management system for government agencies of the Republic of Kazakhstan.

*Keywords:* methodology, project management, assessment methodology, executive secretary, regulations, motivation.

## References

- 1 Narbaev, T.S. (2016). Otsenka zrelosti upravleniia proektami v Kazakhstane [Evaluation of the maturity of project management in Kazakhstan]. *Upravlenie proektami i prohrammami – The Project Management Journal*, 2(46), 144–163. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/309904368\\_Ocenka\\_zrelosti\\_Upravleniia\\_proektami\\_v\\_Kazahstane](https://www.researchgate.net/publication/309904368_Ocenka_zrelosti_Upravleniia_proektami_v_Kazahstane) [in Russian].
- 2 Oinarov, A.R. (2015). *Metodolohicheskie osnovy proektnogo menedzhmenta [Methodological fundamentals of project management]*. Astana: Kazakhstanskii tsentr hosudarstvenno-chastnoho partnerstva [in Russian].
- 3 Krel, M. (2014). *Sistema upravleniia proektami [Project management system]*. Moscow: Advanta [in Russian].
- 4 ST RK ISO 21504-2016 – Proekt, prohramma i upravlenie portfelem. Rukovodstvo po upravleniiu portfelem [ST RK ISO 21504-2016 – Project, program and portfolio management. A guide to portfolio management]. *www.memst.kz*. Retrieved from <https://www.memst.kz> [in Russian].
- 5 Tishina, V.N. & Alabugin, A.A. (2010). Stratehicheskii menedzhment [Strategic management]. Moscow. *chelmi.pro*. Retrieved from <http://chelmi.pro/metod/men/strateg.pdf> [in Russian].
- 6 Alibekova, K.Zh. (2013). Aktualnye problemy sovremennoho menedzhmenta v Kazakhstane [Actual problems of modern management in Kazakhstan]. Astana. *rusnauka.com*. Retrieved from [http://www.rusnauka.com/16\\_NPRT\\_2012/Economics/1\\_111536.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2012/Economics/1_111536.doc.htm) [in Russian].
- 7 Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 27 iulia 2007 hoda № 372 «O statuse i polnomochiiakh otvetstvennoho sekretaria tsentralnoho hosudarstvennoho orhana Respubliki Kazakhstan» [Decree of the President of the Republic of Kazakhstan of July 27, 2007, No. 372 «On the status and powers of the responsible secretary of the central state body of the Republic of Kazakhstan»]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from [http://adilet.zan.kz/rus/docs/U070000372\\_/history](http://adilet.zan.kz/rus/docs/U070000372_/history) [in Russian].
- 8 Natsionalnyi standart Respubliki Kazakhstan ST RK ISO 21500-2014 «Rukovodstvo po upravleniiu proektami» [National Standard of the Republic of Kazakhstan ST RK ISO 21500-2014 «Project Management Guide»]. *online.zakon.kz*. Retrieved from [http://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=39196466#pos=0;0](http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39196466#pos=0;0)
- 9 Zakon Respubliki Kazakhstan ot 27 noiabria 2000 hoda № 107 «Ob administrativnykh protsedurakh» [Law of the Republic of Kazakhstan of November 27, 2000 No. 107 «On Administrative Procedures»]. *online.zakon.kz*. Retrieved from [http://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=1020750](http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1020750) [in Russian].
- 10 Postanovlenie Pravitelstva Respubliki Kazakhstan ot 26 marta 2008 hoda № 289 «Ob utverzhdenii Tipovoho rehlamenta tsentralnoho hosudarstvennoho orhana Respubliki Kazakhstan» [Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan No. 289 of 26 March 2008 «On approval of the Model Regulations of the Central State Body of the Republic of Kazakhstan»]. *online.zakon.kz*. Retrieved from [http://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=30169849#pos=0;100](http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30169849#pos=0;100) [in Russian].
- 11 Prikaz Ministra natsionalnoi ekonomiki Respubliki Kazakhstan ot 5 noiabria 2014 hoda № 69 «Ob utverzhdenii Rehlamenta Ministerstva natsionalnoi ekonomiki Respubliki Kazakhstan» [The Order of the Minister of National Economy of the Republic of Kazakhstan of November 5, 2014 No. 69 «On Approval of the Regulations of the Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan»]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1400009926> [in Russian].
- 12 Zakon Respubliki Kazakhstan ot 23 noiabria 2015 hoda № 416 «O hosudarstvennoi sluzhbe Respubliki Kazakhstan» [Law of the Republic of Kazakhstan of November 23, 2015 No. 416 «On public service of the Republic of Kazakhstan»]. *online.zakon.kz*. Retrieved from <http://online.zakon.kz> [in Russian].
- 13 Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 29 dekabria 2015 hoda №152 «O nekotorykh voprosakh prokhozheniia hosudarstvennoi sluzhby» [Decree of the President of the Republic of Kazakhstan dated December 29, 2015, No. 152 «On some issues of passing the civil service»]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from <http://adilet.zan.kz> [in Russian].