

МРНТИ 06.81.12

JEL Classification: C5, H43, M19, O22

<https://doi.org/10.52821/2789-4401-2021-4-6-20>

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРЕДИКТОРОВ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

О. К. Джолдасбаев<sup>1\*</sup>, Д. Ж. Рахматуллаева<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Казахский национальный университет имени аль-Фараби,  
Алматы, Республика Казахстан

---

### АННОТАЦИЯ

В современном государственном управлении распространяются новые формы, технологии и методы менеджмента, во многом заимствованные из корпоративного управления бизнесом. В частности, в Казахстане в настоящее время активно внедряется проектно-ориентированная форма управления (ПОУ).

*Цель исследования:* разработать систему предикторов эффективного проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан, необходимую для определения векторов изменений в проектном менеджменте (РМ).

*Методология.* В работе использованы методы анкетирования руководителей, экспертных оценок и построения радар-диаграмм.

*Оригинальность / ценность исследования.* Ценность исследования заключается в возможности использования результатов работы для повышения эффективности проектно-ориентированного управления в госорганах Республики Казахстан.

*Результаты исследования:* Основным результатом исследования в том, что составлена система предикторов эффективного проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан. Система включает в себя комплекс метрик, оценивающих человеческий фактор и методологию, порядок их оценки, порядок анализа результатов оценки, методологию построения частных и общих профилей готовности госорганов к эффективному ПОУ. Данные профили могут быть использованы для определения векторов изменений в РМ с целью повышения эффективности ПОУ в госорганах и прогнозирования развития ПОУ в госорганах.

*Ключевые слова:* проект, управление проектами, проектно-ориентированное управление, проектный менеджмент, предикторы эффективного управления.

### ВВЕДЕНИЕ

Современный менеджмент в государственном управлении Республики Казахстан находится в состоянии активного развития, обусловленного новыми вызовами внешней среды [1]:

- изменчивостью внешних условий;
- сложностью и многозадачностью проблем, стоящих перед менеджментом;
- возрастанием роли инноваций в экономике и управлении;
- распространением информационных технологий;
- усилением рисков и неопределенностей, влияющих на эффективность управления;
- кризисными явлениями в экономике.

Перечисленные вызовы определяют новые требования к системам управления организацией [2]:

- гибкость и адаптивность реагирования;
- системный подход, предполагающий взаимообусловленность, взаимозависимость, согласованность и единство элементов системы управления;
- эффективность использования ресурсов;

- целенаправленность – постановка цели формирования и развития системы управления, а также сопоставление цели с имеющимися ресурсами организации;

- прогрессивность, предполагающая, что развитие системы управления должно быть направлено на постоянное совершенствование элементов и взаимодействий между ними, для того чтобы организация могла быть конкурентоспособной.

Мировая практика демонстрирует, что выполнение этих требований через инструменты проектно-ориентированного управления оказывается более эффективным, чем с помощью традиционного функционального или процессного управления.

Проектно-ориентированное управление (ПОУ) – управление, совмещающий в себе проектный и другие подходы управления [3]. ПОУ не является совершенно новым способом организации деятельности, бизнес давно и довольно успешно работает с применением данной формы. Однако для органов власти с внедрением ПОУ частично меняется обычный порядок ведения текущей деятельности и реализации государственных программ. В этой связи имеет значение степень готовности госоргана к внедрению ПОУ. Готовность к ПОУ определяется рядом факторов, характеризующих человеческий капитал организации, состояние информационно-коммуникационных технологий, адаптивность организационной структуры и др. На сегодняшний день в госорганах Казахстана сформировано видение эффективного ПОУ. Однако условия достижения этого видения остаются малоизученными. Имеются только представления об общих условиях успешного продвижения проектного менеджмента в условиях Казахстана.

Применение ПОУ, безусловно, раскрывает много перспектив для эффективного государственного управления, но по ряду причин реализация методов и технологий ПОУ бывает затруднена. На сегодняшний день Казахстан существенно отстает от передовых стран Америки, Европы и Азии в сфере проектного менеджмента (Project Management, PM). В Казахстане методы PM внедряются медленно, и нет широкой практики их систематизации. Противоречие между ценностью проектного управления и слабостью его распространения в госорганах Республики Казахстан требует дополнительного изучения. Поэтому авторами проведен анализ предикторов эффективного проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан.

Несмотря на неуклонное увеличение объема ресурсов, имеющихся в распоряжении руководителей проектов, случаи сбоев в осуществлении проектов остаются [4; 5]. Исследования по-прежнему показывают, что в среднем проекты выходят за рамки бюджета, графика и что большинство организаций имели по крайней мере один сбой проекта в предыдущем году. Причем в 17 % неудача проекта ставила под угрозу существование организации. Такая значимая частота неудач заставляет специалистов искать решения проблем и выявлять факторы успеха проектов.

Сложности внедрения ПОУ в государственных органах Казахстана связаны чаще всего с:

- недостаточной гибкостью и зарегулированностью управленческих структур;
- преобладанием авторитарного стиля руководства, неэффективного в ПОУ;
- бюрократией, преобладанием системы управления, при которой решения принимаются «сверху вниз»;
- недостатком проектных компетенций в управленческих командах;
- сопротивлением изменениям со стороны части работников на всех уровнях;
- непониманием того, как необходимо разделять процессное и проектное управление;
- неполноценной национальной нормативной базой для организации проектно-ориентированного управления;
- непониманием того, как объективно оценить эффекты от ПОУ в госорганах.

В настоящий момент внедрение ПОУ в госорганах Республики Казахстан происходит путем «слепого» копирования иностранного опыта без учета перечисленных выше национальных особенностей. Без устранения этих сложностей невозможно создание системы проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан. ПОУ не будет достаточно эффективным. Поэтому внедрение проектно-ориентированного управления в органах государственной власти Республики Казахстан должно предусматривать решение обозначенных проблем.

Изучением предикторов (факторов, определяющих успех), эффективного ПОУ занимались различные казахстанские и иностранные ученые. Например, в недавнем исследовании американского ученого Майкла Пейса [5] проводился корреляционный анализ различных предикторов с обобщенным фактором успеха проектов (мерой соответствия результата целям). Установлено, что наибольшее влияние оказывают два фактора:

- методология управления проектами;
- человеческий фактор – вовлеченность и командные компетенции.

А вот опыт оказалось не имеет решающего влияния на успех. Однако выбор факторов в исследовании Пейса был ограничен, а сами проекты выбирались без определенной закономерности. Поэтому проблема составления системы предикторов ПОУ остается актуальной.

Таким образом, актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью создания удобной для прикладного использования системы предикторов эффективного проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан.

Объект исследования настоящей работы: государственные органы Республики Казахстан.

Предмет исследования: предикторы, определяющие эффективность ПОУ в государственных органах Республики Казахстан.

Цель исследования: разработать систему предикторов эффективного проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан.

Анализ литературы

Основные условия для успешного продвижения проектного менеджмента в Казахстане обобщены профессором Е. Е. Гридневой (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Условия успешного внедрения ПОУ в Республике Казахстан

Примечание – источник [6]

Однако в самом источнике [6] обоснование этих факторов представлено очень кратко. В связи с чем в настоящем исследовании предпринята попытка детализировать данные условия.

*Макроэкономические условия* формируют совокупностью макроэкономических факторов: глобализация, интеграция, интернационализация, развитие национальной инновационной системы. Из значимых макроэкономических факторов 2020–2021 гг. можно отметить пандемию COVID-19, оказавшую значительное влияние на социально-экономические и политические процессы

практически всех стран мира. Мировая экономика переживает в настоящее время серьезную рецессию (длительный период снижения объемов производства и ухудшения макроэкономических показателей), обусловленную пандемией COVID-19. Характерно, что часть негативных изменений проявилась сразу, но часть, как ожидается, проявит себя в будущем.

Прогнозы восстановления экономики после пандемии неоднозначны. По мнению некоторых аналитиков, может потребоваться 4-5 лет для восстановления. Причины видятся в возможном снижении инвестиций, сокращении миграции рабочей силы, неопределенности направлений структурных изменений экономики. Даже самые сильные экономики (США, ЕС, Китай) вряд ли смогут восстановить производство на докризисном уровне до конца 2021 г. [7].

Каждое государство предложило свой план поддержки бизнеса, в зависимости от территориальных особенностей, финансовых возможностей, уровня развития экономики. В целом в условиях пандемии все страны предпринимали как монетарные, так и фискальные меры. Прогноз на 2021 г., учитывающий такую преобладающую экономическую политику и фактор неопределенности, для мировой экономики остается неблагоприятным. Низкие темпы роста экономики Казахстана до рецессии, недиверсифицированная, неадаптивная структура производства и услуг, зависимость от волатильных цен на нефть говорят об отсутствии предпосылок для быстрого восстановительного роста в Республике Казахстан в 2021-2022 гг. Однако сроки и возможности посткризисного восстановления зависят не только от объемов финансирования, но и от содержания предпринимаемых мер.

Первые шаги по стабилизации экономики в ответ на вызовы COVID-19 казахстанским правительством были сделаны уже в марте-апреле 2020 г., когда угроза серьезного экономического кризиса в Республике Казахстан стала очевидной. Далее меры уточнялись и расширялись по мере развития ситуации. Уже первый план (апрель 2020 г.) подразделял меры следующим образом [8; 9]:

- обеспечение товарами первой необходимости и поддержка населения;
- поддержка отраслей экономики, оказавшихся в зоне риска, а также малого и среднего предпринимательства в части предоставления налоговых льгот;
- общесистемные меры, включающие дополнительные меры банковского регулирования, поддержку регионов с падением доходов, помощь системообразующим предприятиям, снижение непроизводительных издержек бизнеса и административной нагрузки, защиту от банкротства.

Последующие решения носили более детальный характер: каждый пункт был развернут, регламентирован нормативно-правовыми документами; были перечислены конкретные отрасли, наиболее затронутые рецессией; определено число занятых в данных отраслях, требующих адресной поддержки, а также категории населения, которым нужна помощь. То есть, по сути, принятые меры носили характер проектов с конкретными задачами, сроками, проектными документами, командой, бюджетом.

Позднее, в результате неблагоприятного развития ситуации, список отраслей и категорий населения для получения поддержки расширился, разрабатывались новые общесистемные меры. Отдельные проекты поддержки были приняты на уровне регионов и акиматов в соответствии с обстановкой на местах.

То есть условия макросреды формируют содержание проектов госорганов, определяют их сроки, бюджеты, актуальность. Ситуация с пандемией оказала стимулирующее воздействие на развитие ПОУ в госорганах Казахстана.

*Социальная среда* определяется готовностью коллектива эффективно участвовать в ПОУ. На уровне конкретного госоргана – это, прежде всего, корпоративная культура и готовность к изменениям.

Насильственные изменения ожидаемо будут отвергаться сотрудниками. Такой способ изменений не дает развиваться взаимоуважению, доверию, креативу, нацеленности на результат. В связи с этим требуется действовать планомерно, изменяя текущий порядок. Огромное значение в этих преобразованиях отводится корпоративной культуре (КК) – неотъемлемой части проектно-ориентированной системы управления.

Современный менеджмент признает, что КК является важнейшим его элементом. По мнению некоторых исследователей отдельно выделяется так называемая корпоративная проектная культура, отличающаяся от традиционной бюрократической и предпринимательской культур [10]:

- нацеленностью на результат;
- отношением к возможностям, которые могут реализовываться многократно в проектах;
- первоочередной значимостью компетенций;
- важностью умения работать в матричных и проектных орг. структурах, допускающих двойное подчинение и большую самостоятельность;
- важностью умения работать в команде.

Несмотря на присутствие в литературе термина «корпоративная проектная культура», метода её диагностики в госорганах не предложено. Между тем, решение этой задачи открывает перспективу улучшения управления изменениями при внедрении проектно-ориентированной системы управления.

Для органов власти Республики Казахстан характерен преобладающий бюрократический иерархический тип КК (по К. Камерону и Р. Куинну [11]), однако для проектного управления данный тип культуры не свойственен, необходима ее трансформация с включением элементов культуры адхократического и рыночного типа. То есть должно присутствовать сочетание жесткой ориентации на стратегию и гибкости внутренних структур.

Такое ПОУ предполагает развитую сеть формальных и неформальных коммуникаций между работниками. В свою очередь, для ориентации всех сотрудников на общие цели, определения формата и стиля коммуникаций, возникает потребность в создании единой системы ценностей и профессиональных норм, то есть корпоративной культуры [12].

Корпоративную культуру определяют факторы, способные повлиять на поведение: персональная и групповая мотивация сотрудников, их ценности и нормы, система стимулирования и вознаграждения (сотрудник определяет, что является ценным для компании и приемлемые нормы поведения, исходя из того, за что компания вознаграждает и наказывает). Очень сильными факторами являются поведение лидеров, внешние и внутренние информационные потоки, выдающиеся и торжественные события в компании [13].

Условие «Квалифицированные кадры», по мнению автора целесообразно перефразировать на «Компетенции государственных служащих». В современных условиях значительно увеличиваются объемы проектных работ и программ, в выполнении и организации которых должны участвовать высококвалифицированные специалисты.

На мировой площадке развития проектного управления созданы ряд ассоциаций сертифицирования компетенций внедрения проектного управления (компания IPMA – англ. International Project Management Association) [14], в России они представлены Ассоциацией управления проектами «Совнет» [15], а в Казахстане – КРМА (англ. Kazakhstan Project Management Association) Казахстанская ассоциация управления проектами [16].

Например, по стандарту IPMA выделяют четыре уровня компетентности специалистов по управлению проектами: А, В, С, D. Чем выше квалификационный уровень претендента, тем больше требований к освоению и применению методов проектного управления.

В Казахстане функционирует Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан. В программу обучения государственных служащих с 2017 г. закладывают курсы проектного менеджмента. Создан даже Центр развития проектного менеджмента в государственном управлении [17]. Данный центр проводит обучение и сертификацию специалистов проектного менеджмента по национальным стандартам СТ РК ISO 21500-2014 «Руководство по управлению проектами» и PRINCE 2 [18; 19]. Однако стандартных квалификационных требований для специалиста РМ в области государственного управления в Республики Казахстан не предусматривается.

Специалист в области управления государственными проектами, помимо стандартных компетенций РМ, должен [20]:

- знать практические нюансы реализации контрактных процедур в государственном секторе;
- знать специфику делового документооборота в области проектного управления;
- обладать навыками работы в традиционных линейно-функциональных структурах;
- представлять предметную зону деятельности органов исполнительной власти.

В РМ важны не только сами компетенции, но вовлеченность сотрудников, заинтересованность их реализовывать свои компетенции на практике.



Через стимулирование ответственных работников, развитие компетенций, формирование проектных команд можно решать различные задачи ПОУ. Правильно выстроенная система управления персоналом позволяет максимально сблизить цели работников с целями организации и тем самым создать условия для роста эффективности и качества труда сотрудника в частности, и развития компании в целом.

Одной из инновационных технологий стимулирования персонала является КРІ (ключевые показатели эффективности). КРІ развивалась как методология практического воплощения подхода управления по целям. А любой проект по определению выполняется с какой-то определенной целью. В этой связи технология КРІ гармонично вписывается в ПОУ. В рамках этой технологии определяются ключевые показатели эффективности для [21; 22]:

- проекта в целом;
- блока мероприятий;
- конкретного участника.

Далее дается оценка этих показателей, определяются коэффициенты премирования, рассчитываются суммы к выплате, производится выплата.

Несмотря на относительную распространенность в бизнесе, КРІ в государственном управлении и тем более проектно-ориентированном государственном управлении – на просторах СНГ только начинает внедряться.

Внедрение ПОУ предполагает определенную гибкость при отборе кадров под ответственность руководителей. В развивающихся странах с низкой культурой и качеством формальных кадровых процедур эта практика дала негативный эффект как на качество управления, так и на применения проектных инструментов [23]. Авторы считают, что данное ограничение является актуальным в настоящее время и для Республики Казахстан.

Считается, что в проектном управлении, как правило, неэффективно применять стандартную систему управления персоналом: выдать им должностные инструкции, наделить их правами и определить их ответственность. Управление персоналом проекта имеет свои особенности [24]:

- ориентация не командный принцип работы;
- ключевая важность процесса формирования команды проекта;
- потребность в определенных компетенциях менеджеров проектов (ориентация на результат, владение навыками тайм-менеджмента);
- оценка персонала по результатам, и исходящая из этой оценки система вознаграждений.

*Информационно-коммуникационные технологии* также играют важнейшую роль в успехе проектов. Значимость этого фактора объясняется необходимостью своевременного получения менеджерами проекта актуальной и полной информации, необходимой для принятия решений.

Вообще информатизация управления – одно из приоритетных направлений современной экономики. В Казахстане это отражено во многих государственных программах, к числу которых относятся Государственная программа «Информационный Казахстан – 2020», Государственная программа «Цифровой Казахстан» и др.

Наиболее рациональным подходом к решению вопросов по обеспечению ПОУ информацией является создание информационной системы управления проектами (ИСУП) на основе программных средств, довольно широкий спектр которых предлагает современный рынок (Microsoft Project, Spider Project, Welcom, Primavera и др.). «Информационная система управления проектом – программный комплекс, предназначенный для накопления, обработки, хранения, визуализации и анализа информации по проектам. ИСУП представляет собой эффективный инструмент управления проектной деятельностью, обеспечивающий контроль планирования и выполнения проектов и позволяющий минимизировать ошибки, приводящие к доработке и переработке проектной документации» [25].

На сегодняшний день на рынке предлагается большое разнообразие различных продуктов, помогающих автоматизировать этапы РМ. Таких этапов, как известно, пять: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение [26].

Одной из перспективных направлений информатизации управления проектами является внедрение облачных технологий (англ. Cloud computing), которые позволяют трансформировать управление

проектами в онлайн режим. Под облачными технологиями понимают технологическую сеть по обработке данных, доступ и ресурсное обеспечение к которой осуществляется посредством интернет-сервиса [27].

Существует несколько популярных провайдеров облачных технологий в управлении проектами [27]:

- Адванта – онлайн система, предлагающая такие важные для РМ функции как электронный документооборот, формирование проектной отчетности, формирование новостной ленты по проекту и др.;

- Мегоплан – инструменты для координации проекта (расписание, тайм-менеджмент, диаграмма Ганта, сетевое планирование и др.;

- Битрикс 24 – база возможностей для РМ. С помощью системы менеджеры проектов могут выполнять различные операции по управлению проектом и осуществлять взаимодействие с клиентами;

- Jira – облачная система управления проектом, в которой менеджеры могут определять задачи, назначать их исполнителей, устанавливать дедлайны, составлять диаграмму Ганта и отслеживать её выполнение, хранить в «облаке» документацию и др.

Облачные технологии могут быть основой создания общей информационной кросс-функциональной платформы и вертикальной информационной инфраструктуры для участия всех заинтересованных сторон в реализации государственных программ и проектов. Данные технологии экологичны, экономичны, что является привлекательным, особенно в эпоху глобальных мировых потрясений.

Схему условий успешного внедрения ПОУ в Республике Казахстан следует расширить фактором состояния нормативно-правовой базы. В Республике Казахстан внедрение принципов проектного управления, а также создание проектных офисов и департаментов управления проектами происходят в условиях ограниченной нормативной правовой базы реализации проектного управления в системе государственного управления. Так сложилось, что в Республике Казахстан национальное законодательство весьма ограниченно регламентирует вопросы проектного менеджмента. На практике приходится опираться на международные стандарты. В частности, используются стандарты РМІ (англ. Project Management Institute) – Института управления проектами – всемирной некоммерческой профессиональной организации по управлению проектами [28].

РМІ регулярно издает свод правил – РМВок (англ. Project Management Book of Knowledge, Свод знаний по управлению проектом) [29]. Этот свод выделяет девять направлений проектного менеджмента: управление содержанием; управление интеграцией; управление стоимостью; управление временем; управление качеством; управление коммуникациями; управление персоналом; управление рисками; управление контрактами проекта.

Начиная с 2016 г. в Республике Казахстан действует стандарт СТ РК ISO 21500-2014 «Руководство по управлению проектами» [18]. Несмотря на то, что в стандарте ISO 21500 утверждается, что его могут применять организации любого типа (государственные, частные или общественные) для проектов любого типа, независимо от их сложности, размера и длительности, на практике данный стандарт отнюдь не универсален [30].

На практике данные стандарты можно только взять за концептуальную основу. А реальные проекты приходится внедрять с учетом местных условий, масштабов деятельности, сложившейся практики, образу мышления и других региональных особенностей.

Необходимо отметить активизацию национальных законодателей последние два года в направлении развития законодательной базы в области проектного управления. Так, в 2019-2020 гг. Департаментом проектного управления при Министерстве национальной экономики Республики Казахстан подготовлен ряд нормативных документов, призванных улучшить и формализовать управление проектами в госорганах [31]:

- регламенты проектного управления по реализации ряда актуальных направлений;
- Правила организации проектной деятельности в Системе государственного планирования;
- формализованные формы отчетности реализации этапов управления проектами (проектные задания, паспорта инициативы, дорожные карты проектов, отчеты по рискам, трудозатратам и др.).

Данные рекомендации определяют подходы, принципы, порядок внедрения управления проектами и формализуют типовые шаблоны нормативных методических документов для их использования в органах исполнительной власти. Документы содержат в себе методический инструментарий расчета ключевых показателей эффективности в рамках проектного подхода к стратегическому государственному управлению (эффективность проекта в целом, реализация блока мероприятий в его рамках и индивидуальный показатель эффективности деятельности участников проекта).

Так обозначенные выше Правила определяют базовые принципы проектной деятельности в Системе государственного планирования:

- цели должны быть актуальными, конкретными, измеримыми, достижимыми, ограниченными во времени;
- проектные роли и ответственность должны быть четко определены и персонифицированы;
- процессы проектной деятельности должны быть документированы, сочетать жесткость исполнения и гибкость реагирования на изменения внутренней и внешней среды;
- планируемые цели, результаты, содержание, этапность и границы портфелей, программ, проектов должны быть четкими, взаимодополняющими и исключать дублирование;
- развитие проектного управления должно основываться на использовании лучшего опыта и практик.

В 2015 г. в Республике Казахстан принят Закон «О государственно-частном партнерстве» (ГЧП) [32]. Данный закон принят с целью привлечения частных инвестиций в проекты, осуществляемые при участии государства.

В соответствии с Законом форма участия частного партнера максимально расширена и предусматривает участие в финансировании, проектировании, создании, реконструкции, эксплуатации объекта ГЧП, а также передачи имущества и имущественных прав для целей реализации ГЧП. Органами, осуществляющими регулирование отношений в рамках ГЧП, определены Правительство Республики Казахстан с уполномоченными органами в его структуре, в частности, по исполнению бюджета, уполномоченный орган соответствующей отрасли, маслихаты на местах, Национальная палата предпринимателей, АО «Казахстанский Центр государственно-частного партнерства».

Препятствует распространению ПОУ в госорганах проблемы с бюрократией. Дело в том, что в Казахстане распространено мнение – в основе деятельности государственных и региональных органов исполнительной власти лежат определенно повторяющиеся циклические процессы. В операционной деятельности принятию управленческих решений предшествуют циклы планирования и отчетности. При постановке перед органами исполнительной власти или их акиматами задач по достижению принципиально новых целей и показателей качества возникает необходимость применения принципов проектного управления к управлению собственной деятельностью в качестве основных. Из опыта Казахстана и зарубежных стран видно, что потребность перехода на принципы проектного управления в госорганах возникла в связи с модернизацией экономики, реализацией инфраструктурных и инновационных проектов, развитием промышленно-территориальных кластеров, расширением количества госуслуг.

По результатам исследования, проведенного летом 2020 г. Департаментом проектного управления при Министерстве национальной экономики Республики Казахстан, методы проектного управления внедрены только в 55 % органах государственной власти. А среди акиматов можно выделить всего 3-4 региона, успешно внедряющих систему проектного управления. Министерством национальной экономики Республики Казахстан было принято решение объединить и стандартизировать разрозненные «очаги» применения в регионах проектного управления.

В качестве пилотных площадок для внедрения проектного управления в органах государственной власти Республики Казахстан были выбраны несколько областей: Алматинская, Карагандинская, Туркестанская.

На совещании у Премьер-Министра Республики Казахстан в мае 2020 г. исполнительными органами государственной власти были сделаны презентации пилотных проектов, планируемых к реализации. По итогам презентаций было отобрано несколько перспективных проектов. Проекты были включены в Программу развития Туркестанской области на 2020-2025 гг.



Примечательно, что в данной Программе в числе первых госорганов в Казахстане реализована «матричная структура». В целях управления проектной работой в организации и ее координации дополнительно создано специальное подразделение – Проектный офис. Это послужило примером и для остальных органов исполнительной власти. Развитие компетенций является основой деятельности каждой организации. На начальном этапе работы представители Проектного офиса изучили практику организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Туркестанской области как положительный пример в этом направлении.

#### Методология исследования

В работе использованы методы анкетирования руководителей, экспертных оценок и построения радар-диаграмм.

Выше со ссылкой на корреляционные исследования американского ученого Майкла Пейса [5] было показано, что наибольшее влияние на успешность проекта оказывают методология управления проектами и человеческий фактор (вовлеченность и командные компетенции). Поэтому поставлена задача комплексно оценить эти предикторы.

Отдельные факторы не в одинаковой степени влияют на общий уровень готовности организации к ПОУ. Поэтому проведена экспертная оценка «веса» фактора. К этому анализу привлечены 5 опытных экспертов из числа менеджеров и специалистов Департамента проектного управления при Министерстве национальной экономики Республики Казахстан. Экспертам предложено методом попарного сравнения (метод Саати) оценить «вес» (значимость каждого критерия) [33]. Решение данной задачи подробно представлено ниже.

Порядок учета критериев А и В представлен в таблице 1. Таблица составлена на основе опросного листа экспертов. К этому анализу привлечены 5 опытных экспертов из числа менеджеров и специалистов Департамента проектного управления при Министерстве национальной экономики Республики Казахстан.

Таблица 1 – Порядок учета критериев

|                                                                  |   |   |                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A                                                                | > | B | Учет критерия «А» более важен, чем «В».                                                             |
| A                                                                | < | B | Учет критерия «А» менее важен, чем критерия «В».                                                    |
| A                                                                | ~ | B | 1) Критерии «А» и «В» имеют одинаковую значимость.<br>2) Критерии «А» и «В» не поддаются сравнению. |
| Примечание – условие попарного сравнения по теории метода Саати. |   |   |                                                                                                     |

Матрица попарных сравнений  $A = \{A_{ij}\}$  составлялась на основании условий:

$$A_{ij} = \begin{cases} 2, & \text{если } I > J \\ 0, & \text{если } I < J \\ 1, & \text{если } I \sim J \end{cases} \quad (1)$$

В основной части исследования приведены заполненные матрицы.

Расчеты проведены с использованием средств статистической аналитики Excel.

#### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Готовность к внедрению ПОУ не может определяться одним индикатором. Поэтому автором предложена система показателей и анкета. Анкета рассылалась руководителям госорганов Республики Казахстан весной 2020 г. Получен ответ из 37 организаций. В анкете руководителю предлагалось в баллах от 0 до 10 дать оценку выполнения в госоргане десяти индикаторов. Состав индикаторов и сводная таблица с ответами руководителей представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Оценка практической готовности государственных органов к реализации программ, национальных проектов, приоритетных мер и проектов на основе методологии проектного менеджмента

| №  | Наименование госоргана                                                | Итого<br>баллов<br>(макс.<br>- 100<br>баллов) | I. Уровень вовлеченности топ-менеджмента (руководства) государственных органов в процесс внедрения проектно-сетевого подхода |    |    |    |    |    |    |    |    |    | II. Откры-<br>тость и<br>готов-<br>ность<br>госорга-<br>нов |
|----|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------------------------------------------------------|
|    |                                                                       |                                               | Z1                                                                                                                           | Z2 | Z3 | Z4 | Z5 | Z6 | Z7 | Z8 | Z9 | Z9 |                                                             |
| 1  | 2                                                                     | 3                                             | 4                                                                                                                            | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 |                                                             |
| 1  | Верховный суд РК                                                      | 49                                            | 10                                                                                                                           | 6  | 6  | 2  | 10 | 0  | 2  | 5  | 6  | 2  |                                                             |
| 2  | Ген. прокуратура РК                                                   | 39                                            | 6                                                                                                                            | 6  | 0  | 6  | 6  | 5  | 2  | 0  | 6  | 2  |                                                             |
| 3  | Агентство РК по делам государственной службы                          | 47                                            | 10                                                                                                                           | 0  | 0  | 4  | 10 | 10 | 0  | 5  | 6  | 2  |                                                             |
| 4  | Агентство РК по противодействию коррупции                             | 8                                             | 0                                                                                                                            | 0  | 0  | 2  | 0  | 0  | 0  | 0  | 4  | 2  |                                                             |
| 5  | Мин-во внутренних дел                                                 | 31                                            | 6                                                                                                                            | 6  | 0  | 4  | 0  | 5  | 2  | 0  | 6  | 2  |                                                             |
| 6  | Мин-во здравоохранения                                                | 52                                            | 6                                                                                                                            | 10 | 6  | 10 | 10 | 0  | 0  | 0  | 6  | 4  |                                                             |
| 7  | Мин-во индустрии и инфраструктурного развития                         | 67                                            | 10                                                                                                                           | 6  | 6  | 10 | 0  | 10 | 10 | 5  | 6  | 4  |                                                             |
| 8  | Мин-во иностранных дел                                                | 11                                            | 0                                                                                                                            | 0  | 0  | 2  | 0  | 5  | 0  | 0  | 4  | 0  |                                                             |
| 9  | Мин-во информации и общественного развития                            | 22                                            | 6                                                                                                                            | 0  | 0  | 6  | 6  | 0  | 0  | 0  | 4  | 0  |                                                             |
| 10 | Мин-во культуры и спорта                                              | 78                                            | 10                                                                                                                           | 6  | 6  | 10 | 10 | 5  | 10 | 5  | 10 | 6  |                                                             |
| 11 | Мин-во национальной экономики                                         | 38                                            | 6                                                                                                                            | 0  | 6  | 10 | 0  | 5  | 0  | 5  | 6  | 0  |                                                             |
| 12 | Мин-во образования и науки                                            | 75                                            | 10                                                                                                                           | 6  | 10 | 10 | 10 | 5  | 2  | 8  | 10 | 4  |                                                             |
| 13 | Мин-во сельского хозяйства                                            | 25                                            | 0                                                                                                                            | 0  | 6  | 4  | 6  | 0  | 0  | 5  | 4  | 0  |                                                             |
| 14 | Мин-во торговли и интеграции                                          | 44                                            | 6                                                                                                                            | 6  | 6  | 4  | 6  | 5  | 2  | 5  | 4  | 0  |                                                             |
| 15 | Мин-во труда и социальной защиты населения                            | 22                                            | 0                                                                                                                            | 6  | 6  | 0  | 6  | 0  | 0  | 0  | 4  | 0  |                                                             |
| 16 | Мин-во финансов                                                       | 4                                             | 0                                                                                                                            | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 4  | 0  |                                                             |
| 17 | Мин-во цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности | 59                                            | 6                                                                                                                            | 6  | 6  | 6  | 10 | 5  | 0  | 10 | 10 | 0  |                                                             |
| 18 | Мин-во экологии, геологии и природных ресурсов                        | 27                                            | 0                                                                                                                            | 0  | 0  | 10 | 0  | 5  | 0  | 8  | 4  | 0  |                                                             |
| 19 | Мин-во энергетики                                                     | 43                                            | 6                                                                                                                            | 6  | 6  | 6  | 6  | 0  | 2  | 5  | 4  | 2  |                                                             |
| 20 | Мин-во юстиции                                                        | 30                                            | 6                                                                                                                            | 6  | 0  | 4  | 6  | 0  | 2  | 0  | 4  | 2  |                                                             |
| 21 | г. Нур-Султан (акимат)                                                | 18                                            | 0                                                                                                                            | 0  | 0  | 8  | 6  | 0  | 0  | 0  | 4  | 0  |                                                             |
| 22 | г. Алматы (акимат)                                                    | 38                                            | 6                                                                                                                            | 6  | 6  | 4  | 10 | 0  | 0  | 0  | 6  | 0  |                                                             |
| 23 | г. Шымкент (акимат)                                                   | 79                                            | 10                                                                                                                           | 10 | 10 | 10 | 10 | 0  | 5  | 10 | 6  | 8  |                                                             |
| 24 | Акмолинская обл. (акимат)                                             | 42                                            | 6                                                                                                                            | 6  | 6  | 2  | 6  | 5  | 2  | 5  | 4  | 0  |                                                             |
| 25 | Актюбинская обл. (акимат)                                             | 63                                            | 10                                                                                                                           | 10 | 10 | 6  | 10 | 0  | 2  | 5  | 6  | 4  |                                                             |
| 26 | Алматинская обл. (акимат)                                             | 53                                            | 10                                                                                                                           | 6  | 6  | 8  | 10 | 0  | 2  | 5  | 4  | 2  |                                                             |
| 27 | Атырауская обл. (акимат)                                              | 44                                            | 6                                                                                                                            | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 0  | 5  | 4  | 0  |                                                             |
| 28 | Восточно-Казах. обл. (акимат)                                         | 59                                            | 10                                                                                                                           | 10 | 10 | 4  | 10 | 0  | 2  | 5  | 6  | 2  |                                                             |
| 29 | Жамбылская обл. (акимат)                                              | 44                                            | 6                                                                                                                            | 6  | 6  | 8  | 10 | 0  | 2  | 0  | 4  | 2  |                                                             |
| 30 | Западно-Казахстанская обл. (акимат)                                   | 23                                            | 0                                                                                                                            | 6  | 0  | 2  | 6  | 0  | 0  | 5  | 4  | 0  |                                                             |
| 31 | Карагандинская обл. (акимат)                                          | 62                                            | 10                                                                                                                           | 6  | 6  | 10 | 10 | 5  | 2  | 5  | 6  | 2  |                                                             |
| 32 | Кызылординская обл. (акимат)                                          | 20                                            | 0                                                                                                                            | 0  | 0  | 10 | 6  | 0  | 0  | 0  | 4  | 0  |                                                             |
| 33 | Костанайская обл. (акимат)                                            | 41                                            | 6                                                                                                                            | 6  | 6  | 6  | 6  | 0  | 0  | 5  | 4  | 2  |                                                             |
| 34 | Мангистауская обл. (акимат)                                           | 43                                            | 6                                                                                                                            | 6  | 6  | 4  | 10 | 0  | 0  | 5  | 4  | 2  |                                                             |
| 35 | Павлодарская обл. (акимат)                                            | 36                                            | 6                                                                                                                            | 6  | 6  | 10 | 0  | 0  | 2  | 0  | 4  | 2  |                                                             |
| 36 | Северо-Казах. обл. (акимат)                                           | 30                                            | 6                                                                                                                            | 6  | 6  | 4  | 0  | 0  | 2  | 0  | 4  | 2  |                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 37                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Туркестанская обл. (акимат) | 38   | 6    | 6    | 6    | 10   | 0    | 0    | 2    | 0    | 6    | 2    |
| –                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Итого                       | 1504 | 208  | 178  | 166  | 222  | 218  | 80   | 57   | 121  | 192  | 62   |
| –                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Средний балл                | –    | 5,62 | 4,81 | 4,49 | 6,00 | 5,89 | 2,16 | 1,54 | 3,27 | 5,19 | 1,68 |
| Примечание – составлено авторами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| <p>Z1 – Наличие функционирующего Офиса реализации программ, созданного соответствующим официальным решением государственного органа (Приказ, Распоряжение, Постановление, др.), осуществляющего практическое взаимодействие с Центром развития проектного менеджмента в государственном управлении АГУ при Президенте Республики Казахстан (Выполнено - 10 баллов; подготовлен проект решения - 6 баллов; не выполнено - 0 баллов).</p> <p>Z2 – Наличие Управляющего Комитета программы, созданного соответствующим официальным решением государственного органа (Приказ, Распоряжение, Постановление, др.), осуществляющего решение проблемных вопросов, не разрешенных на уровне Руководителей базовых направлений (Выполнено - 10 баллов; подготовлен проект решения - 6 балла; не выполнено - 0 баллов).</p> <p>Z3 – Наличие Положения (Регламента) проектной деятельности государственного органа, утвержденного соответствующим официальным решением государственного органа (Приказ, Распоряжение, Постановление, др.) (Выполнено - 10 баллов; подготовлен проект решения - 6 балла; не выполнено - 0 баллов).</p> <p>Z4 – Использование государственным органом возможностей практической работы сотрудников по управлению программами и проектами непосредственно в тестовой инстанции Информационной платформы системы государственного управления (Ни одного сотрудника в ИПСГУ – 0 баллов; 1-2 сотрудника – 2 балла; 3-5 сотрудников – 4 балла; 6-8 сотрудников – 6 баллов; 9-10 сотрудников – 8 баллов; Более 10 сотрудников – 10 баллов).</p> <p>Z5 – Участие Руководителя Офиса реализации программ в еженедельных SCRUM-встречах с ЦРПМГУ в дистанционном формате (Регулярное участие - 10 баллов; участвует периодически - 6 баллов; не участвует - 0 баллов).</p> <p>Z6 – Профессиональные компетенции государственных служащих в сфере проектного менеджмента (количество государственных служащих, имеющих сертификацию: IPMA, PMI, PRINCE2, ISO-21500, др.) (0 - 0 баллов; до 5 - 5 баллов; свыше 5 - 10 баллов).</p> <p>Z7 – Укомплектованность ОРП сотрудниками на условиях full time в соответствии с методологией (18-20 ед.) (0 - 0 баллов; до 50 % - 2 балла до 100 % - 5 баллов; 100 % - 10 баллов).</p> <p>Z8 – Участие в конкурсе по проектному управлению (1 номинация - 5 баллов; 2 номинации - 8 баллов; 3 номинации - 15 баллов).</p> <p>Z9 – Наличие у руководства видения изменений (Нет видения – 0 баллов; ПОУ рассматривается просто как дань моде – 4 балла; видение есть у руководства, но формально не закреплено - 6 баллов; видение закреплено на уровне ЛНД и доведено до всех сотрудников – 10 баллов).</p> <p>Z10 – II. Открытость и готовность госорганов к вовлечению гражданского общества и бизнеса непосредственно в процесс реализации стратегических программ, национальных проектов и иных проектов путем предоставления внешним стейкхолдерам возможностей участия в реализации проектов и закрепления за ними соответствующих проектных ролей с доступом в тестовую инстанцию ИСПУ (Ни одного внешнего участника – 0 баллов; 1-2 внешних участника – 2 балла; 3-5 внешних участников – 4 балла; 6-7 внешних участников – 6 баллов; 8-10 внешних участников – 8 баллов; Более 10 внешних участников – 10 баллов)</p> |                             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

По результатам обработки данных составлена таблица выполнения индикаторов готовности (таблица 3). Максимальный балл, который может набрать организация, – 100 баллов. Критически неготовый уровень – менее 25 баллов. Достаточно готовый – больше 55 баллов.

Таблица 3 – Выполнение госорганами Республики Казахстан индикаторов готовности к внедрению ПОУ

| Показатель                                              | Ед. измерения | Значение |
|---------------------------------------------------------|---------------|----------|
| Всего организаций в выборке                             | Шт.           | 37       |
| Количество организаций с критически неготовым уровнем   | Шт.           | 7        |
| Доля организаций с критически неготовым уровнем         | %             | 18,9     |
| Количество организаций с достаточной готовностью        | Шт.           | 8        |
| Доля организаций с достаточной готовностью              | %             | 21,6     |
| Суммарный балл по выборке                               | Балл          | 1504     |
| Максимально возможный балл по 37 организациям           | Балл          | 3700     |
| Отставание суммарного бала от максимального             | Балл          | 2196     |
| Отставание суммарного бала от максимального             | %             | 59,4     |
| Наиболее отстающая организация (Министерство финансов)  | Балл          | 4        |
| Наиболее подготовленная организация (акимат г. Шымкент) | Балл          | 49       |
| Примечание – результаты обработки опросов руководителей |               |          |

Таким образом, в изученной выборке нет ни одной организации с полной готовностью к ПОУ. 18,9 % организаций имеют критически низкий уровень готовности.

В таблице 4 приведена заполненная одним из экспертов матрица попарных сравнений.

Таблица 4 – Матрица попарных сравнений (заполнена одним из экспертов)

| Критерий                                                               | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Сумма по строке | Вес критерия, ед. |
|------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----------------|-------------------|
| 1                                                                      | 1  | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0  | 11              | 0,11              |
| 2                                                                      | 2  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 10              | 0,10              |
| 3                                                                      | 3  | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1  | 10              | 0,10              |
| 4                                                                      | 4  | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1  | 8               | 0,08              |
| 5                                                                      | 5  | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1  | 6               | 0,06              |
| 6                                                                      | 6  | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1  | 13              | 0,13              |
| 7                                                                      | 7  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1  | 11              | 0,11              |
| 8                                                                      | 8  | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0  | 8               | 0,08              |
| 9                                                                      | 9  | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1  | 12              | 0,12              |
| 10                                                                     | 10 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 11              | 0,11              |
| Итого                                                                  |    |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 144             | 1,00              |
| Примечание – результаты экспертной оценки одного из экспертов (пример) |    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                 |                   |

Аналогичные таблицы получены от каждого эксперта.

Результаты заполнения таблиц попарных сравнений каждым экспертом сведены в таблице 5. Согласованность экспертов определяли по коэффициенту вариации.

Таблица 5 – Оценки экспертами критериев

| Критерий                                  | Эксперт |      |      |      |      | Средн. вес | Среднекв. отклонение | Коэф. вариации |
|-------------------------------------------|---------|------|------|------|------|------------|----------------------|----------------|
|                                           | 1       | 2    | 3    | 4    | 5    |            |                      |                |
| 1                                         | 0,11    | 0,11 | 0,10 | 0,09 | 0,10 | 0,10       | 0,008                | 0,082          |
| 2                                         | 0,10    | 0,12 | 0,11 | 0,09 | 0,09 | 0,10       | 0,013                | 0,128          |
| 3                                         | 0,10    | 0,09 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10       | 0,004                | 0,046          |
| 4                                         | 0,08    | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,08       | 0,000                | 0,000          |
| 5                                         | 0,06    | 0,06 | 0,06 | 0,07 | 0,07 | 0,06       | 0,005                | 0,086          |
| 6                                         | 0,13    | 0,13 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,14       | 0,005                | 0,040          |
| 7                                         | 0,11    | 0,11 | 0,12 | 0,11 | 0,10 | 0,11       | 0,007                | 0,064          |
| 8                                         | 0,08    | 0,07 | 0,06 | 0,07 | 0,07 | 0,07       | 0,007                | 0,101          |
| 9                                         | 0,12    | 0,13 | 0,12 | 0,13 | 0,13 | 0,13       | 0,005                | 0,043          |
| 10                                        | 0,11    | 0,10 | 0,11 | 0,12 | 0,12 | 0,11       | 0,008                | 0,075          |
| Итого                                     | 1,00    | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00       | –                    | –              |
| Примечание – результаты экспертной оценки |         |      |      |      |      |            |                      |                |

Во всех случаях коэффициент вариации менее 0,25 ед., что говорит о приемлемом уровне согласованности экспертов [34].

В таблице 6 приведены «вес» ( $P_i$ ) каждого критерия (средний вес), проявление в баллах ( $Z_i$ ) (от 0 до 10) и их готовность по критерию – произведение ( $P_i \times Z_i$ ) (метод линейной свертки).

Таблица 6 – Расчет готовности по каждому критерию для всей выборки

| Критерий    |                     | «Вес» критерия |      |      |      |      |      |      |      |      |      | $P_i \times Z_i$ |
|-------------|---------------------|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------------------|
| Обозначение | Проявление в баллах | П1             | П2   | П3   | П4   | П5   | П6   | П7   | П8   | П9   | П10  |                  |
| П1          | 5,62                | 0,10           | 0,10 | 0,10 | 0,08 | 0,06 | 0,14 | 0,11 | 0,07 | 0,13 | 0,11 | 1,00             |
| П2          | 4,81                | 0,57           |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 0,57             |
| П3          | 4,49                |                | 0,49 |      |      |      |      |      |      |      |      | 0,49             |
|             |                     |                |      | 0,44 |      |      |      |      |      |      |      | 0,44             |



|                                                    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|----------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| П4                                                 | 6,00  |       |       |       | 0,48  |       |       |       |       |       |       | 0,48  |
| П5                                                 | 5,89  |       |       |       |       | 0,38  |       |       |       |       |       | 0,38  |
| П6                                                 | 2,16  |       |       |       |       |       | 0,29  |       |       |       |       | 0,29  |
| П7                                                 | 1,54  |       |       |       |       |       |       | 0,17  |       |       |       | 0,17  |
| П8                                                 | 3,27  |       |       |       |       |       |       |       | 0,23  |       |       | 0,23  |
| П9                                                 | 5,19  |       |       |       |       |       |       |       |       | 0,65  |       | 0,65  |
| П10                                                | 1,68  |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 0,19  | 0,19  |
| Итого                                              | 40,65 | 0,57  | 0,49  | 0,44  | 0,48  | 0,38  | 0,29  | 0,17  | 0,23  | 0,65  | 0,19  | 3,89  |
| Идеальный                                          | 100   | 1,00  | 1,00  | 1,00  | 0,80  | 0,60  | 1,40  | 1,10  | 0,70  | 1,30  | 1,10  | 10,00 |
| Отставание от идеального %                         | —     | 42,66 | 50,93 | 56,03 | 40,00 | 37,15 | 79,00 | 84,59 | 67,30 | 49,70 | 82,94 | 61,1  |
| Примечание – результаты линейной свертки критериев |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |

При необходимости методом линейной свертки можно найти готовность по критерию для каждой отдельно взятой организации, например, для Верховного Суда Республики Казахстан (таблица 7).

Таблица 7 – Расчет готовности по каждому критерию для организации (на примере Верховного Суда Республики Казахстан)

| Критерий                                           |                     | «Вес» критерия |       |       |       |      |       |       |       |       |       | $P_i \times Z_i$ |
|----------------------------------------------------|---------------------|----------------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------|
| Обозначение                                        | Проявление в баллах | П1             | П2    | П3    | П4    | П5   | П6    | П7    | П8    | П9    | П10   |                  |
|                                                    |                     | 0,10           | 0,10  | 0,10  | 0,08  | 0,06 | 0,14  | 0,11  | 0,07  | 0,13  | 0,11  | 1,00             |
| П1                                                 | 10,00               | 1,02           |       |       |       |      |       |       |       |       |       | 1,02             |
| П2                                                 | 6,00                |                | 0,61  |       |       |      |       |       |       |       |       | 0,61             |
| П3                                                 | 6,00                |                |       | 0,59  |       |      |       |       |       |       |       | 0,59             |
| П4                                                 | 2,00                |                |       |       | 0,16  |      |       |       |       |       |       | 0,16             |
| П5                                                 | 10,00               |                |       |       |       | 0,64 |       |       |       |       |       | 0,64             |
| П6                                                 | 0,00                |                |       |       |       |      | 0,00  |       |       |       |       | 0,00             |
| П7                                                 | 2,00                |                |       |       |       |      |       | 0,22  |       |       |       | 0,22             |
| П8                                                 | 5,00                |                |       |       |       |      |       |       | 0,35  |       |       | 0,35             |
| П9                                                 | 6,00                |                |       |       |       |      |       |       |       | 0,76  |       | 0,76             |
| П10                                                | 2,00                |                |       |       |       |      |       |       |       |       | 0,22  | 0,22             |
| Итого                                              | 49,00               | 1,02           | 0,61  | 0,59  | 0,16  | 0,64 | 0,00  | 0,22  | 0,35  | 0,76  | 0,22  | 4,57             |
| Идеальный                                          | 100                 | 1,00           | 1,00  | 1,00  | 0,80  | 0,60 | 1,40  | 1,10  | 0,70  | 1,30  | 1,10  | 10,00            |
| Отставание от идеального %                         | —                   | 0,00           | 38,80 | 41,20 | 80,00 | 0,00 | 100,0 | 80,00 | 50,00 | 41,85 | 79,64 | 54,90            |
| Примечание – результаты линейной свертки критериев |                     |                |       |       |       |      |       |       |       |       |       |                  |

По результатам можно построить профили готовности госорганов к ПОУ. Для примера построен профиль общей готовности (рисунок 2).

Из профиля общей готовности госорганов Республики Казахстан к внедрению ПОУ прослеживаются наиболее отстающие критерии:

- Z7 – Укомплектованность ОРП сотрудниками на условиях full time в соответствии с методологией (18-20 ед.) – отставание 84,6 %;

- Z10 – Открытость и готовность государственных органов к вовлечению гражданского общества и бизнеса непосредственно в процесс реализации стратегических программ, национальных проектов и иных проектов путем предоставления внешним стейкхолдерам возможностей участия в реализации проектов и закрепления за ними соответствующих проектных ролей с доступом в тестовую инстанцию ИСПУ – отставание 82,9 %;

- Z6 – Профессиональные компетенции государственных служащих в сфере проектного менеджмента – отставание 79,0 %.

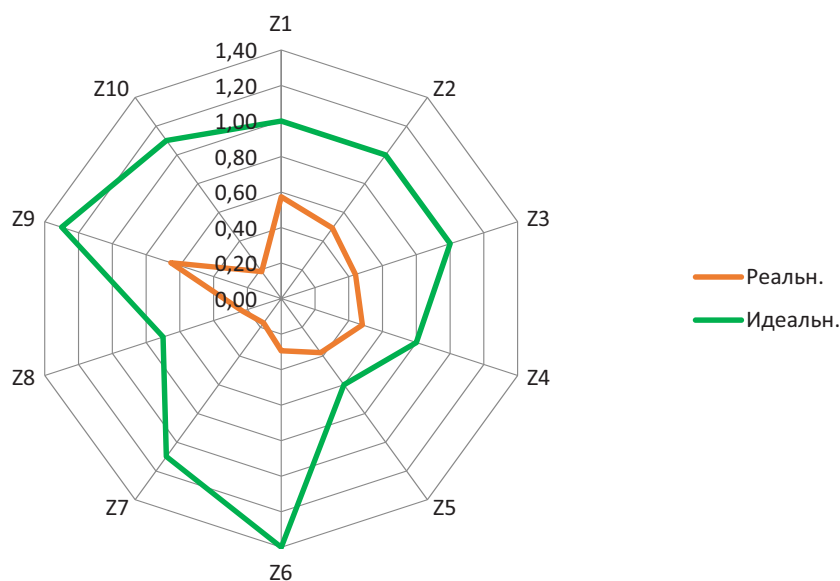


Рисунок 2 – Профиль общей готовности госорганов Республики Казахстан к внедрению ПОУ

Примечание – построено по результатам статистической обработки экспертных оценок и опросов руководителей организаций (обозначения – из таблицы 2)

Общее отставание готовности составляет 61,1 %.

Составлен профиль готовности на примере конкретной организации (для примера взят Верховный Суд). Такие профили можно построить для любой организации из выборки, взятой к анализу) – рисунок 3. Здесь отставание – 54,9 %.

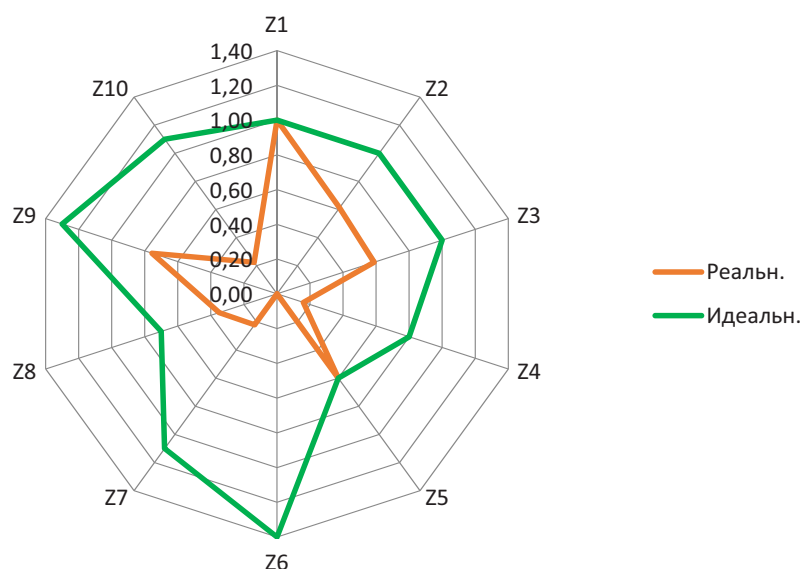


Рисунок 3 – Профиль готовности к внедрению ПОУ отдельной организации (на примере Верховного Суда)

Примечание – построено по результатам статистической обработки экспертных оценок и опросов руководителей организаций (обозначения – в таблице 2)

Данные факторы можно рассматривать как слабые стороны ПОУ в Казахстане.

Те критерии, которые отстают от идеального профиля на 40 и менее процентов, по мнению экспертов, можно считать сильными сторонами ПОУ в Казахстане:

- Z5 – Участие Руководителя Офиса реализации программ в еженедельных SCRUM-встречах – отставание 37,2 %;

- Z4 – Использование государственным органом возможностей практической работы сотрудников по управлению программами и проектами непосредственно в тестовой инстанции Информационной платформы системы государственного управления – отставание 40,0 %.

Выявленные слабые и сильные стороны ПОУ в Казахстане могут быть учтены, например, для стратегического анализа ПОУ, по итогам которого уже можно разработать конкретные решения.

Таким образом, разработанный профиль можно рассматривать как основу оптимизации проектно-ориентированного управления в госорганах.

Кроме того, профили готовности к внедрению ПОУ могут быть использованы как инструмент прогнозирования проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан. Прогноз сделан исходя из следующих допущений:

- ПОУ в госорганах необходимо и требует совершенствования;

- векторы развития ПОУ направлены на приближение текущего профиля готовности к внедрению ПОУ к идеальному профилю.

Исходя из текущего состояния профиля общей готовности госорганов Республики Казахстан к внедрению ПОУ, можно прогнозировать рост заинтересованности менеджмента ПОУ к SCRUM-проектированию, повышению открытости информации по проектам, обеспечение вовлеченности персонала. Эти направления для своей реализации потребуют развитие соответствующих инструментов: автоматизации принятия решений в области ПОУ, развитию коммуникаций в социальных сетях, развитию различных способов вовлечения компетентных специалистов в ПОУ.

Авторские предложения по предложенной системе предикторов эффективного проектно-ориентированного управления в государственных органах Казахстана:

- предложена методология составления профиля готовности к внедрению ПОУ в государственных органах Республики Казахстан. Данные профили можно составлять для отдельных организаций в разные периоды времени. Профили можно использовать как основу оптимизации проектно-ориентированного управления в госоргане. Для этого из профиля необходимо выделить наиболее отстающие от идеального предиктора;

- система предикторов может быть также основой для составления SWOT-матриц текущего состояния ПОУ в госорганах, поскольку позволяет выделять сильные и слабые стороны в ПОУ. Далее на основе перекрестного сопоставления факторов в SWOT-матрице можно принимать конкретные управленческие решения по развитию ПОУ.

## ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

По результатам проведенного исследования можно сделать выводы:

- внедрение проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан – неизбежный процесс, позволяющий устранить кризисные явления в традиционном государственном управлении, которое строилось на принципах иерархии, централизации, стабильности организации и государственной службы. Однако успех внедрения ПОУ в государственных органах не является однозначным. Распространены случаи неудачной реализации проектов. Успех любых проектов зависит от множества факторов: выбранных методов и инструментов, распределение ресурсов бюджета, ответственности и компетенций государственных служащих и др.;

- анализ практической готовности государственных органов к реализации программ, национальных проектов, приоритетных мер и проектов на основе методологии проектного менеджмента позволил выявить проблемное поле, проявляющееся в нехватке необходимых компетенций и проблеме неприспособленности традиционного процессного управления в госорганах Республики Казахстан к управлению проектами. Однако нужно иметь в виду, что результаты исследований носят ограниченный характер – к анализу взята выборка из 37 компаний – весной 2020 г.;

- составлена система предикторов эффективного проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан. Система включает в себя комплекс метрик,

оценивающих человеческий фактор и методологию, порядок их оценки, порядок анализа результатов оценки, методологию построения частных и общих профилей готовности госорганов к эффективному ПОУ. Данные профили могут быть использованы для определения векторов изменений в РМ с целью повышения эффективности ПОУ в госорганах. Также система предикторов может быть основой для составления SWOT-матриц текущего состояния ПОУ в госорганах;

- даны краткосрочные прогнозы по развитию следующих направлений в ПОУ в госорганах Казахстана: SCRUM-проектирование, повышение открытости информации по проектам, обеспечение вовлеченности персонала.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Даухарин Ж. К. Проектный менеджмент как инструмент повышения эффективности функционирования / Ж. К. Даухарин, Л. В. Орлова // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2016. – № 2. – С. 75-80.
2. Виноградова В. Н. Управление инновационной инфраструктурой предприятий нефтегазового комплекса: Дис. канд. экономич. наук. / В. Н. Виноградова. – СПб., 2018. – 149 с.
3. Кулаев А. А. Проектно-ориентированная модель управления в организации / А. А. Кулаев // Наука. Мысль: электронный периодический журнал. – 2016. – № 12. – С. 120-124.
4. Aga D. A. Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building / D. Aga, N. Noorderhaven, B. Vallejo // International Journal of Project Management. – 2016. – № 34. – P. 806-818.
5. Pace M. A Correlational Study on Project Management Methodology and Project Success // Journal of Engineering, Project & Production Management. – 2019. – Vol. 9 – Issue 2. – P. 56-65.
6. Гриднева Е. Е. Развитие проектного менеджмента в Казахстане: особенности и перспективы / Е. Е. Гриднева // European Journal of Humanities and Social Sciences. – 2020. – № 1. – С. 167-172.
7. Global Economic Prospects, June 2020 [Электронный ресурс] // Open Knowledge Repository [web-сайт]. – Washington, DC: World Bank Group, 2020. – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33748> (Дата обращения: 01.03.2021)
8. Указ Президента Республики Казахстан «О дальнейших мерах по стабилизации экономики» (от 16 марта 2020 г. № 287) [Электронный ресурс] // Официальный сайт информационно-правовой платформы Юрист [web-портал]. – 2020. – URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=33488967](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=33488967) (Дата обращения: 01.03.2021).
9. Постановление Правительства Республики Казахстан от 20 апреля 2020 года №224 «О дальнейших мерах по реализации Указа Президента Республики Казахстан от 16 марта 2020 года № 287 «О дальнейших мерах по стабилизации экономики» по вопросам налогообложения [Электронный ресурс] // Официальный информационный ресурс Премьер-министра Республики Казахстан [web-портал]. – URL: <https://primeminister.kz/ru/decisions/20042020-224> (Дата обращения: 01.03.2021).
10. Зайковский В. Э. Реализация корпоративной стратегии территориальной экспансии на основе методологии проектного менеджмента: Диссерт. ...канд. экономич. наук. – Томск, 2015. – 151 с.
11. Cameron, K. Diagnosis and change of organizational culture / K. Cameron, Robert E. Quinn. – Reading: Addison-Wesley-Longman, 1999. – 320 p.
12. Курзенева Е. А. Проектное управление как часть корпоративной культуры муниципального образования / Е. А. Курзенева, Е. С. Краснопевцева, О.М. Трофимова // Вопросы управления. – 2020. – № 1. – С. 123-133.
13. Капаров Б. М. Культура организации – основной источник инновационной и экономической активности // Экономическое возрождение России. – 2009. – № 3 (21). – С. 97-101.
14. International Project Management Association (IPMA) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ipma.world/> (Дата обращения: 01.03.2021).
15. Совнет. Национальная ассоциация управления проектами [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.sovnet.ru/> (Дата обращения: 01.03.2021).

16. Kazakhstan Project Management Association (КРМА, Казахстанская ассоциация управления проектами) [Электронный ресурс]. – URL: <http://kpm.kz/about> (Дата обращения: 01.03.2021).
17. Центр развития проектного менеджмента в государственном управлении [Электронный ресурс] // Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан. – URL: <https://www.apa.kz/ru/o-centre/> (Дата обращения: 01.03.2021).
18. СТ РК ISO 21500-2014 (ISO 21500:2012 guidance on project management, idt). Национальный стандарт Республики Казахстан «Руководство по управлению проектами» [Электронный ресурс] // Официальный сайт информационно-правовой платформы Юрист [web-портал]. – URL: [https://online.zakon.kz/document/?doc\\_id=39196466#pos=0;131](https://online.zakon.kz/document/?doc_id=39196466#pos=0;131) (Дата обращения: 01.03.2021).
19. Уровни сертификации по национальному стандарту СТ РК ISO 21500-2014 «Руководство по управлению проектами» [Электронный ресурс] // Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан [web-сайт]. – URL: <https://www.apa.kz/ru/o-centre/urovni-sertifikacii/> (Дата обращения: 01.03.2021).
20. Трофимова О. М. Внедрение стандартов управления проектами в государственном и муниципальном управлении / О. М. Трофимова, С. А. Маковкина // Вопросы управления. – 2016. – № 4 (41). – С. 52-58.
21. Roubtsova W. KPI Design as a Simulation Project // Proceedings of the 32nd European Modeling & Simulation Symposium (EMSS 2020). – 2020. – P. 120-129. – DOI: <https://doi.org/10.46354/i3m.2020.emss.016>.
22. Васильев А. И. Организация проектного управления в органах государственной власти / А. И. Васильев, С. Е. Прокофьев // Государственное и муниципальное управление. – 2016. – № 4. – С. 44-52.
23. Чаркина Е. С. Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы / Е. С. Чаркина: Научный доклад. – М.: ИЭ РАН, 2017. – 54 с.
24. Jałocha B. et al. Key competences of public sector project managers // 27th IPMA World Congress. Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2013. – № 119 (19). – P. 247-256.
25. Авдеева Л. А. Совершенствование процессов управления проектами в проектных организациях / Л. А. Авдеева, К. М. Мусабиров // Интернет-журнал «Науковедение». – 2016. – Т. 8. – №1. – Номер статьи 26EVN416.
26. Краславская З. Г. Применение информационных технологий в управлении проектами / З. Г. Краславская // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. – 2018. – № 1(30). – С. 52-57.
27. Мошкин И. В. Облачные технологии в контексте проектного менеджмента / И. В. Мошкин, В. А. Романов, В. В. Хубулова, З. А. Губиева // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2018. – Т. 24. – № 9. – С. 90–96.
28. About Standards [Электронный ресурс] // PMI, Project Management Institute [web-сайт]. – URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/about> (Дата обращения: 01.03.2021).
29. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 5th Edition – Pennsylvania: Newtown Square, 2013. – 616 p.
30. Тумасова Н. В. Особенности формирования национальной модели проектного менеджмента в Республике Казахстан / Н. В. Тумасова // Economics. – 2016. – № 10 (19). – С. 25–30.
31. Документы по проектному управлению [Электронный ресурс] // Министерство национальной экономики Республики Казахстан [web-сайт]. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/economy/activities/208?lang=kk> (Дата обращения: 01.03.2021).
32. Закон Республики Казахстан «О государственно-частном партнерстве» от 31 октября 2015 года № 379-V ЗРК (с изменениями и дополнениями по состоянию на 03.04.2019 г.) [Электронный ресурс] // Официальный сайт информационно-правовой платформы Юрист [web-портал]. – URL: [https://online.zakon.kz/document/?doc\\_id=37704720](https://online.zakon.kz/document/?doc_id=37704720) (Дата обращения: 01.03.2021).
33. Молюшкина А. А. Применение метода Т. Саати при разработке корпоративной стратегии организации / А. А. Молюшкина, В. Е. Костромин // Молодежная наука: сборник статей II Международной научно-практической конференции : в 2 ч. – Пенза, 2020. – С. 72-75.



34. Рязанцев М. И. Методика проведения согласования экспертных оценок полученных путем индивидуального анкетирования методом анализа иерархий / М. И. Рязанцев, А. В. Морозов // Инженерный вестник. – 2014. – № 2. – С. 3–9.

## REFERENCES

1. Daukharin, Zh. K. (2016). Proektnyj menedzhment kak instrument povysheniya effektivnosti funkcionirovaniya. *Vestnik Samarskogo municipal'nogo instituta upravleniya*, 2, 75–80 (In Russian).
2. Vinogradova, V. N. (2018). *Upravlenie innovacionnoj infrastrukturoj predpriyatij neftegazovogo kompleksa*, 149 p. (In Russian).
3. Kulaev, A. A. (2016). Proektno-orientirovannaya model' upravleniya v organizacii. *Nauka. Mysl': elektronnyj periodicheskiy zhurnal*, 12, 120–124 (In Russian).
4. Aga, D. A. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34, 806–818.
5. Pace, M. (2019). A Correlational Study on Project Management Methodology and Project Success. *Journal of Engineering, Project & Production Management*, 9(2), 56–65.
6. Gridneva, E. E. (2020). Razvitie proektnogo menedzhmenta v Kazahstane: osobennosti i perspektivy. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 1, 167–172 (In Russian).
7. Global Economic Prospects, (June, 2020). *Open Knowledge Repository*. Washington, DC: World Bank Group. Retrieved March 1, 2021, from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33748>.
8. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan «O dal'nejshih merah po stabilizacii ekonomiki» (ot 16 marta 2020 g. № 287), (2020). *Official website of the legal information platform Yurist*, Retrieved March 1, 2021, from [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=33488967](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=33488967) (In Russian).
9. Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 20 aprelya 2020 goda №224 «O dal'nejshih merah po realizacii Ukaza Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 16 marta 2020 goda № 287 «O dal'nejshih merah po stabilizacii ekonomiki» po voprosam nalogooblozheniya, (2020). *Official information resource of the Prime Minister of the Republic of Kazakhstan*. Retrieved March 1, 2021, from <https://primeminister.kz/ru/decisions/20042020-224> (In Russian).
10. Zajkovskij, V. E. (2015). *Realizaciya korporativnoj strategii territorial'noj ekspansii na osnove metodologii proektnogo menedzhmenta: Dissert...kand. ekonomich. nauk*. 151 p. (In Russian).
11. Cameron, K. (1999). *Diagnosis and change of organizational culture*. Reading: Addison-Wesley-Longman, 320 p.
12. Kurzeneva, E. A. (2020). Proektnoe upravlenie kak chast' korporativnoj kul'tury municipal'nogo obrazovaniya. *Voprosy upravleniya*, 1, 123–133 (In Russian).
13. Kaparov, B. M. (2009). Kul'tura organizacii – osnovnoj istochnik innovacionnoj i ekonomicheskoy aktivnosti. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii*, 3(21), 97–101 (In Russian).
14. *International Project Management Association (IPMA)*, (n.d.). Retrieved March 1, 2021, from <https://www.ipma.world/> (In Russian).
15. Nacional'naya asociaciya upravleniya proektami, (n.d.). *Sovnet*, Retrieved March 1, 2021, from <http://www.sovnet.ru/> (In Russian).
16. Kazakhstan Project Management Association (KPMA), (n.d.). Retrieved March 1, 2021, from <http://kpma.kz/about>.
17. Centr razvitiya proektnogo menedzhmenta v gosudarstvennom upravlenii, (n.d.). *Official website of Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan*. Retrieved March 1, 2021, from <https://www.apa.kz/ru/o-centre/> (In Russian).
18. ST RK ISO 21500-2014 (ISO 21500:2012 guidance on project management, idt). Nacional'nyj standart Respubliki Kazahstan «Rukovodstvo po upravleniyu proektami». *Official website of the legal information platform Yurist*. Retrieved March 1, 2021, from [https://online.zakon.kz/document/?doc\\_id=39196466#pos=0;131](https://online.zakon.kz/document/?doc_id=39196466#pos=0;131) (In Russian).
19. Urovni sertifikacii po nacional'nomu standartu ST RK ISO 21500-2014 «Rukovodstvo po upravleniyu proektami», (n.d.). *Official website of Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan*. Retrieved March 1, 2021, from <https://www.apa.kz/ru/o-centre/urovni-sertifikacii/> (In Russian).

20. Trofimova, O. M. (2016). Vnedrenie standartov upravleniya proektami v gosudarstvennom i municipal'nom upravlenii. *Voprosy upravleniya*, 4(41), 52–58 (In Russian).
21. Roubtsova, W. (2020). KPI Design as a Simulation Project. *Proceedings of the 32nd European Modeling & Simulation Symposium*, 120–129.
22. Vasilev, A. I. (2016). Organizatsiya proektnogo upravleniya v organah gosudarstvennoj vlasti. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie*, 4, 44–52 (In Russian).
23. Charkina, E. S. (2017). *Razvitie proektnogo podhoda v sisteme gosudarstvennogo upravleniya: metodologiya, opyt, problem: Nauchnyj doklad*, IE RAN, Moscow, 54 p. (In Russian).
24. Jałocha, B. & et al. (2013). Key competences of public sector project managers. *27th IPMA World Congress. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119(19), 247–256.
25. Avdeeva, L. A. (2016). Sovershenstvovanie processov upravleniya proektami v proektnyh organizatsiyah. *Internet-journal «Naukovedenie»*, 8(1), Article 26EVN416 (In Russian).
26. Kraslavskaya, Z. G. (2018). Primenenie informacionnyh tekhnologij v upravlenii proektami. *Akademicheskij vestnik Rostovskogo filiala Rossijskoj tamozhennoj akademii*, 1(30), 52–57 (In Russian).
27. Moshkin, I. V. (2018). Oblachnye tekhnologii v kontekste proektnogo menedzhmenta. *Vestnik Zabajkal'skogo gosudarstvennogo universiteta*, 24(9), 90–96 (In Russian).
28. PMI, Project Management Institute, (n.d.). *About Standards*. Retrieved March 1, 2021, from <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/about>.
29. Project Management Institute, (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 5th Edition, Newtown Square, Pennsylvania, 616 p.
30. Tumasova, N. V. (2016). Osobennosti formirovaniya nacional'noj modeli proektnogo menedzhmenta v Respublike Kazakhstan. *Economics*, 10(19), 25–30 (In Russian).
31. Dokumenty po proektnomu upravleniyu, (n.d.). *Official website of Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan*. Retrieved March 1, 2021, from <https://www.gov.kz/memleket/entities/economy/activities/208?lang=kk> (In Russian).
32. Zakon Respubliki Kazakhstan «O gosudarstvenno-chastnom partnerstve» ot 31 oktyabrya 2015 goda № 379-V ZRK (s izmeneniyami i dopolneniyami po sostoyaniyu na 03.04.2019 g.). (2015). *Official website of the legal information platform Yurist*. Retrieved March 1, 2021, from [https://online.zakon.kz/document/?doc\\_id=37704720](https://online.zakon.kz/document/?doc_id=37704720) (In Russian).
33. Molyushkina, A. A. (2020). Primenenie metoda T. Saati pri razrabotke korporativnoj strategii organizatsii. *Molodezhnaya nauka: sbornik statej II Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii : v 2 ch.*, 72–75 (In Russian).
34. Ryazancev, M. I. (2014). Metodika provedeniya soglasovaniya ekspertnyh ocenok poluchennyh putem individual'nogo anketirovaniya metodom analiza ierarhij. *Inzhenernyj vestnik*, 2, 3–9 (In Russian).

## INTRODUCTION OF THE SYSTEM OF PREDICTORS OF PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT IN THE STATE BODIES OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

O. K. Joldasbayev<sup>1\*</sup>, D. Zh. Rakhmatullayeva<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Republic of Kazakhstan

---

### ABSTRACT

In modern public administration, new forms, technologies, and methods of management, largely borrowed from corporate business management, are spreading. In particular, Kazakhstan is currently actively implementing a project-oriented form of management.

*The purpose of the study:* to develop a system of predictors of effective project-oriented management in the state bodies of the Republic of Kazakhstan, necessary to determine the vectors of changes in the PM.

*Methodology.* The methods used in the work are the survey of managers, expert assessments and the construction of radar diagrams.

*Originality / value of the research.* The value of the research lies in the possibility of using the results of the work to improve the efficiency of project-oriented management in the state bodies of the Republic of Kazakhstan.

*Results of the study:* The main result of the study is that a system of predictors of effective project-oriented management in the state bodies of the Republic of Kazakhstan has been compiled. The system includes a set of metrics that assess the human factor and methodology, the order of their evaluation, the order of analysis of the evaluation results, the methodology for building private and general profiles of the readiness of state bodies for effective POM. These profiles can be used to determine the vectors of changes in the PM in order to improve the efficiency of POM in government agencies.

*Keywords:* project, project management, project-oriented management, project management, predictors of effective management.

### ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРЫНДА ЖОБАЛЫҚ- БАҒДАРЛАНҒАН БАСҚАРУДЫҢ ПРЕДИКТОРЛАР ЖҮЙЕСІН ЕНГІЗУ

О. К. Джолдасбаев<sup>1\*</sup>, Д. Ж. Рахматуллаева<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті,  
Алматы, Қазақстан Республикасы

---

#### АНДАТПА

Қазіргі мемлекеттік басқаруда басқарудың жаңа нысандары, технологиялары мен әдістері қолданылады, көбінесе бизнесті корпоративтік басқарудан алынады. Атап айтқанда, Қазақстанда қазіргі уақытта жобалық-бағдарланған басқару (ЖББ) нысаны белсенді түрде енгізілуде.

*Зерттеу мақсаты:* Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық басқарудағы (РМ) өзгерістер векторларын айқындау үшін тиімді жобалық-бағдарлы басқарудың предикторлар жүйесін әзірлеу.

*Әдіснамасы.* Жұмыста басшыларға сауалнама жүргізу, сараптамалық бағалау және радар диаграммаларын құру әдістері қолданылды.

*Зерттеудің бірегейлігі / құндылығы.* Зерттеудің құндылығы Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқарудың тиімділігін арттыру үшін жұмыс нәтижелерін пайдалану мүмкіндігінде.

*Зерттеу нәтижелері:* зерттеудің негізгі нәтижесі Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында тиімді жобалық-бағдарланған басқарудың болжаушылар жүйесі жасалғандығында. Жүйе адами фактор мен әдіснаманы бағалайтын көрсеткіштер кешенін, оларды бағалау тәртібін, бағалау нәтижелерін талдау тәртібін, мемлекеттік органдардың тиімді ЖББ дайындығының жеке және жалпы бейіндерін құру әдіснамасын қамтиды. Бұл профильдер мемлекеттік органдардағы ЖББ тиімділігін арттыру мақсатында РМ-дегі өзгерістер векторларын анықтау үшін пайдаланылуы мүмкін.

*Түйін сөздер:* жоба, жобаны басқару, жобаға бағытталған басқару, жобаны басқару, тиімді басқаруды болжаушылар.

#### ОБ АВТОРАХ

**Джолдасбаев Орынбасар Капарович** – докторант PhD, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Республика Казахстан, e-mail: ora89@inbox.ru\*

**Рахматуллаева Динара Жаксылыковна** – PhD, доцент, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Республика Казахстан, e-mail: dintash76@gmail.com