

¹А.М. Мәлік, ²С.З. Жалелева, ³А.А. Пастернак

¹докторант, Казахский национальный университет имени аль-Фараби,

Казахстан, г. Алматы, e-mail: malikaibar@mail.ru

²PhD, доцент, e-mail: zh_sofiya@mail.ru

³PhD, доцент, e-mail: pasternakalex@mail.ru

Университет Международного Бизнеса, Казахстан, г. Алматы

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ГОСУДАРСТВЕННОМ РЕГУЛИРОВАНИИ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Аннотация. Усиление глобализации обусловило широкое применение системы управления проектами во многих сферах экономической деятельности. Цель данной статьи состоит в рассмотрении теоретико-методологических подходов проектного управления в обеспечении конкурентоспособности национальной экономики в части реализации ее государственных программ и проектов. Посредством научного анализа современных публикаций по проектному управлению в государственном секторе авторами обосновывается необходимость его внедрения в казахстанскую практику, что повысит конкурентоспособность хозяйственной деятельности. Теоретико-методологическое обоснование строится на использовании магического треугольника проектного управления: «качество – сроки – бюджет», позволяющего выработать алгоритмы по исполнению государственными органами основных функций проектного менеджмента.

В статье особо подчеркивается необходимость использования опыта зарубежья по внедрению проектного управления в практику функционирования государственных органов при выполнении государственных программ и проектов в условиях глобальной неустойчивости, которая сопровождается различными рисками, кризисными ситуациями, ограниченностью ресурсов и многими другими проявлениями. В отечественной науке еще предстоит проделать большую работу по тщательному анализу вопроса о внедрении системы управления проектами в государственных органах на пути вхождения Казахстана в 30-ку наиболее конкурентоспособных стран мира.

В этой связи, в данной статье рассматриваются вопросы, возникающие при внедрении системы управления проектами в государственных органах Республики Казахстан и пути их решения.

Ключевые слова: проект, управление проектом, проектная деятельность, метод проекта, проектный офис.

¹A.M. Malik, ²S.Z. Zhaleleva, ³A.A. Pasternak

¹doctoral student, Al-Farabi Kazakh National University,
Kazakhstan, Almaty, e-mail: malikaibar@mail.ru

²PhD, Associate Professor, e-mail: zh_sofiya@mail.ru

³PhD, Associate Professor, e-mail: pasternakalex@mail.ru
University of International Business, Kazakhstan, Almaty

Project management in state regulation: problems and solutions

Abstract. Increased globalization has led to the widespread application of project management systems in many areas of business operations. This article is intended to examine the theoretical and methodological approaches to project management in ensuring the competitiveness of the national economy as it pertains to the implementation of its government programs and projects. Through the scientific analysis of current-day publications on project management in the public sector, the authors substantiate the need for its introduction into Kazakhstan's practice, which will increase the competitiveness of economic activity. The theoretical and methodological substantiation is based on the utilization of the magic triangle of project management: "quality – time – budget", which makes it possible to develop algorithms for the performance of the main functions of project management by government agencies.

The article emphasizes the need to use the international experience in the practical implementation of project management of public authorities in the execution of government programs and projects in the

context of global instability, accompanied by various risks, crisis situations, limited resources, and many other effects. In the national science, there is yet a lot to be done on a thorough analysis of a project management system implementation in government agencies on the path of Kazakhstan's entry into the top 30 most competitive countries in the world.

In this regard, this article discusses issues arising in the implementation of the project management system in the government bodies of the Republic of Kazakhstan and ways to address them.

Key words: project, project management, project activity, project method, project office.

¹А.М. Мәлік, ²С.З. Жалелева, ³А.А. Пастернак

¹докторант, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті,
Қазақстан, Алматы қ., e-mail: malikaibar@mail.ru

²PhD, доцент, e-mail: zh_sofiya@mail.ru

³PhD, доцент, e-mail: pasternakalex@mail.ru

Халықаралық Бизнес Университеті, Қазақстан, Алматы қ.

Мемлекеттік реттеудегі жобалық басқару: мәселелер мен шешімдер

Аңдатпа. Ғаламдық жаһандану үрдісінің нәтижесінде жобалық басқару жүйесі экономикалық қызметтің көптеген салаларында қолдана бастады. Мақаланың мақсаты мемлекеттік бағдарламалар мен жобаларды жүзеге асыру кезінде ұлттық экономиканың бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етуде жобалық басқарудың теориялық және әдіснамалық тәсілдерін қарастыру болып табылады. Авторлар мемлекеттік сектордағы жобалық басқаруға арналған соңғы басылымдарды ғылыми зерделеу арқылы, шаруашылық қызметтің бәсекеге қабілеттілігін арттыратын жобалық басқаруды Қазақстанның тәжірибесіне енгізу қажеттілігін негіздейді. Теориялық және әдіснамалық негіздеме мемлекеттік органдарда жобалық басқарудың басты функцияларын жүзеге асыруының алгоритмін жасап шығуға мүмкіндік беретін, жобалық басқарудың «сапа – уақыт – бюджет» сикырлы үшбұрышын қолдануға негізделген.

Мақалада әртүрлі тәуекелдер мен дағдарыстық жағдайлар кезінде, шектеулі ресурстар және көптеген басқа да көріністермен ұштасқан әлемдік тұрақсыздық жағдайында мемлекеттік органдардың бағдарламалар мен жобаларды жүзеге асыру қызметіне шетелдердің жобалық басқаруды енгізудегі озық тәжірибесін қолдану қажеттілігі ерекше аталып өткен. Отандық ғылымда Қазақстанның әлемдегі бәсекеге қабілетті 30 мемлекеттің қатарына кіру жолында мемлекеттік органдарға жобалық басқару жүйесін енгізу мәселесін жан-жақты талдауға арналған жұмыстарды көптеп жүргізу қажет.

Осыған орай, бұл мақалада Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық басқару жүйесін енгізу кезінде туындайтын мәселелерді анықтау мен оларды шешу жолдары қарастырылған.

Түйін сөздер: жоба, жобалық менеджмент, жобалық қызмет, жобалық әдіс, жобалық кеңсе.

Введение

Необходимость преодоления последствий глобальной неустойчивости вызвала развитие нового подхода, возникшего на базе проектного менеджмента. Данный подход, его инструментарий начал применяться в середине прошлого века и хорошо зарекомендовал себя в реализации проектов, касающихся различных сфер деятельности, в том числе в выполнении планов и программ таких стран как США, Япония, Великобритания, Китай и многие другие. Сильные стороны проектного управления связаны с тем, что он позволяет осуществлять контрольные функции по качеству выполнения намеченного, своевременности и расходами, то есть по всем заинтересованным параметрам проектов.

В этой связи возникает повышенная необходимость внедрения управления проектами в си-

стеме государственных органов Казахстана. Это – требование сегодняшнего времени. Данный вопрос прошел обсуждение на самом высоком уровне у нас в стране. И было принято решение о необходимости внедрения управления проектами в систему государственных органов. Однако, это не означает, что вопрос разностороннего исследования и изучения применения инструментов управления проектами на этом может быть закрыт.

В связи с чем целью данной научной статьи является исследование процесса внедрения управления проектами в системе государственных органов Казахстана и других стран, а также изучение динамики его развития. Объектом исследования являются государственные органы РК и зарубежных государств, имеющих как положительный, так и отрицательный опыт внедрения проектного управления в своей деятельности.

Знание зарубежного опыта внедрения проектного управления в государственные органы необходимо для того, чтобы заранее учесть возможные положительные или отрицательные факторы того или иного проекта при его внедрении, поскольку государственные органы разных стран по своей функциональности и осуществляемой деятельности во многом имеют схожие черты.

Общемировая практика показывает, что бизнес-структуры всегда более оперативно и гибко реагируют на происходящие инновационные процессы, поскольку от этого зачастую зависит их конкурентоспособность и прибыльность. В процессе вхождения Казахстана в тридцатку конкурентоспособных государств мира, повышение эффективности деятельности государственных органов в части достижения намеченных целей, своевременного и качественного их выполнения можно достичь с помощью инструментов проектного управления.

С этих позиций представляет значительный интерес исследование процесса внедрения проектного управления в сфере государственных органов развитых стран мира. Опыт Китая показывает, что, применяя проектное управление, экономика страны преобразуется, что позволяет ей встать в один ряд с государствами, с которыми вынуждены считаться сверхдержавы мира. Изучение и анализ опыта внедрения управления проектами в других государствах позволит Казахстану заимствовать его при использовании в собственной системе государственных органов, что возможно поможет избежать многих ошибок в продвижении управления проектами в стране.

Методология

Статья подготовлена на основе изучения публикаций из зарубежных и отечественных источников по проблемам управления проектами.

В основе методологического подхода лежат сложившиеся представления о процессе реализации проектного управления в соответствии с критериями «железного треугольника», когда возможны различные последствия. Последние могут иметь положительный и отрицательный результат. В первом случае при положительном исходе проект может оцениваться в виде «абсолютного успеха» либо как ощутимый успех. Такая оценка положительного результата определяется восприятием заинтересованных сторон, участвующих в выполнении проекта (Baker, 1998). Имеется немало примеров, когда проек-

ты, отвечавшие вышеназванным критериям «железного треугольника», в конечном итоге оказались неудачными и вошли в разряд провального опыта ведения бизнеса (Shenhag, 2005). С другой стороны, есть проекты, которые не соответствовали ограничениям по времени, стоимости и качеству, но позже стали успешными (Pinto, 1989). По анализу мнений 650 руководителей проектов получен вывод, что достижение успешного выполнения проекта, его предполагаемых целей не всегда зависит просто от соответствия критерию «железного треугольника». С расширением перспектив производительности проекта по утверждению некоторых авторов неправильно управляемый проект может стать успешным и, наоборот, он может не достичь ожидаемых результатов, несмотря на то, что хорошо управляется (DeWit, 1988; Munns, 1996).

Для исследования поставленной в работе проблемы применен метод эмпирического исследования, включая наблюдение и сравнение, использованы методы анализа и синтеза, а также построение гипотез.

Обзор литературы

Проектное управление приобретает все большее распространение как способ обеспечения паритетных позиций на рынке. Определение менеджмента как «искусство достижения целей в условиях ограниченности ресурсов», данное Терри Гибсоном, известным современным специалистом в области управления, можно с полным основанием отнести к проектному управлению. Именно в этом заключается формула успеха этой технологии: правильное управление проектами, следуя по пути создания и внедрения инноваций в самых разных сферах экономики и производства, позволяет грамотно планировать и успешно реализовывать проекты, оптимизируя затраты временных, денежных и человеческих ресурсов, не отклоняясь при этом от запланированного качества конечного продукта проекта. Магический треугольник проекта (тройное ограничение): «качество – сроки – бюджет» – всегда подвластно тому, кто знает, как применять инструменты проектного менеджмента. Это подтверждается результатами практического использования проектного управления в самых разнообразных областях современного менеджмента (Культура управления, 2014). Управление проектами необходимо в современном мире, где постоянное совершенствование происходит с помощью различных типов проектов. Управ-

ление проектами является не только необходимостью для улучшения, но и одной из областей, которая ищет пути развития, через воздействие на различные факторы успеха проектного управления (Radujkovića, 2017).

Согласно Э.У. Ларсон и К.Ф. Грей, проект – это комплексное, не повторяющееся, одномоментное мероприятие, ограниченное по времени, бюджету, ресурсам, а также четкими указаниями по выполнению, разработанными под потребности заказчика (Грей, 2003).

Сам по себе проект это не конечный результат, будь то новый продукт, производственное сооружение, завод, информационная система, процесс реинжиниринга, новая организационная структура, документ или любое другое достижение. Правильнее сказать, что проект – это процесс создания нового конечного результата. Одни и те же принципы управления проектами применимы к проектам во всех предметных областях, хотя существуют значительные различия в акцентах и деталях планирования и исполнения проектов, зависящие от конкретной предметной области и культурной среды (Арчибальд, 2006).

В основном осуществляемые под эгидой государственных органов проекты, их реализация связаны с решением проблем, отвечающих интересам страны. Они могут быть нацелены на обеспечение национальной безопасности, ускорение экономического развития, улучшение условий жизни граждан страны, содействие социальному прогрессу. К таким проектам относятся масштабные, сложные и не очень объемные, простые инфраструктурные проекты, но в любом случае они связаны с решением государственных задач, реализацией интересов страны.

Разработка и реализация государственных проектов может занимать годы. Всегда в выполнении заинтересовано несколько сторон. Одну сторону могут представлять государственные структуры, другую – исполнители, осуществляющие реализацию проектов и, наконец, третью – те, в чьих интересах будут функционировать проекты, потребители. Выполнение проектов связано с расширением компетенций, для кого собственно они и предназначены.

Важным условием успешного выполнения проекта является осуществление постоянного мониторинга и контроля на всех этапах реализации. Только таким образом конечным итогом проектного управления может стать его завершение.

Существует множество работ, посвященных изучению возможностей применения проектно-

го управления в целом, а также есть труды, описывающие различные кейсы. Однако перечень работ, посвященных исследованию поставленных автором проблем, очень ограничен.

В трудах Gomesa (2016), Webster (1999) исследованы факторы, способствующие успеху проектов. В работах других ученых (Baker, 1998; Shenhar, 2005; Pinto, 1989; DeWit, 1988; Munns, 1996), исследовавших данные вопросы, приводится множество примеров успешных и неудачных проектов, не оправдавших надежды или же с неожиданными поворотами при их выполнении.

В работе Patanakul (2014) изучены сложности осуществления правительственных проектов и программ, которые требуют планирования, координации и сотрудничества через процессы управления проектами, сильные командные усилия и участие нескольких заинтересованных сторон.

Помимо системных вопросов, так же есть вопросы, посвященные исследованию принципов управления проектами и его природы (Арчибальд, 2006).

В трудах Грядуновой А.В., Крюковой О.А., Леоновой О.В. (2016) рассмотрены возможные проблемы внедрения системы проектного менеджмента, а также пути их решения. А в работах Alias (2014) описываются критические факторы успеха (CSF), которые могут прямо или косвенно привести к успешной реализации проекта.

В трудах Баранской А. (2007) было подчеркнуто, что внедрение управления проектами в странах с переходной экономикой должно происходить вместе с другими преобразованиями, что даст этим странам возможность достичь тех же результатов, что и в развитых странах.

Результаты и обсуждение

Начавшийся процесс внедрения проектного управления в государственных органах РК подогревает исследовательский интерес к поиску ответов на следующие вопросы:

1. Способны ли государственные органы РК так же успешно управлять проектами, как это делают коммерческие и бизнес-структуры многих стран мира и иностранные правительства?
2. Какие казусы могут возникнуть или уже возникли при внедрении проектного управления в государственном секторе РК?
3. Какова текущая ситуация проектного управления (ПУ) в государственных органах РК.
4. Достигнуты ли промежуточные показатели внедрения ПУ в государственных органах РК и каковы его результаты?

5. Применимы ли широко известные инструменты проектного управления в Казахстанской реальности либо необходимо будет разработать свой образец стандарта проектного управления для государственных органов на подобии Японий и Великобританий?

6. Целесообразно ли создавать в системе государственных органов временное предприятие либо оно должно быть постоянно действующим универсальным структурным подразделением какого-нибудь государственного органа?

Прежде чем найти ответы на поставленные вопросы, были изучены труды зарубежных и отечественных авторов, также интернет-ресурсы в свободном доступе, посвященные этой и смежной тематике, что позволило сделать ряд выводов в исследуемой области.

Поскольку проектное управление в Казахстане начало применяться недавно, по этой самой причине обратимся к примеру других государств, которые уже имеют определенный опыт в решении проблем при внедрении проектного управления в государственном секторе. Это необходимо, чтобы избежать последствия зарубежных провальных проектов и применить лучшие и действенные методы проектного управления в наших государственных органах.

Проектное управление отраслей народного хозяйства, в ряде государств на протяжении уже нескольких лет успешно применяется и в государственных органах. Это такие страны как Америка, Великобритания, Китай, Япония, Малайзия, Россия и т.д. В Казахстане органы государственной власти тоже начали внедрять проектное управление. Данное обстоятельство вызвано тем, что, как было заявлено в мае 1993 года на Первом съезде инженеров Казахстана, «управление проектами» или «проектный менеджмент» имеет особенность и преимущество, что ориентирует на непрерывное отслеживание и инженерное сопровождение всего инвестиционного цикла от поиска идеи до получения прибыли» (Первый съезд инженеров Казахстана, 1993).

В 2010 году СПМ РК в инициативном порядке разработана Концепция развития проектного менеджмента в РК на 2010–2020 годы. Прорабатывается вопрос о создании полноценного офиса управления проектами ГПФИИР.

К примерам положительного опыта проектного управления можно отнести результаты участия проектов Генеральной прокуратуры РК в 2017 году в международном конкурсе «Проектный Олимп», ставшей единственным финалистом из Казахстана по проектному управлению

в государственном секторе, проводившемся в Москве. Сразу 5 проектов Генпрокуратуры стали победителями конкурса. Проект «10 мер по снижению тюремного населения» занял 1 место в номинации «Управление комплексным проектом – «Лучший проект года». В номинации «Прокуратура. Smart – управление» первого места удостоился проект «Защита бизнеса». Второго – «Зандылык». Третьего – «Казахстан без насилия в семье» и «В прокуратуру – лучшие кадры». Кроме того, в отдельной номинации «Лучший цифровой проект» победу одержал проект «Зандылык». Отдельным сертификатом была отмечена система внутренних коммуникаций «Программы перемен» Генеральной прокуратуры.

Важнейшие правительственные решения, их выполнение связано с использованием подходов планирования, координации и сотрудничества. Формой осуществления этих решений является разработка планов и программ, в которых четко формулируются цели и задачи, пути реализации, сроки и этапы, заказчики и исполнители, инвесторы и бюджеты.

Во многом реализация названных решений связывается с использованием методологии проектного управления, в основе которой лежит следование принципам магического треугольника. Помимо перечисленного прорабатываются вопросы контроля и степень ответственности за результаты выполнения объемов работ (Patanakul, 2014).

Если организации вложили значительные средства в технологии, надеясь получить конкурентные преимущества в условиях современного динамичного рынка, то они должны проводить значительные изменения и внедрение новых практик, более адаптированных к реальности, включая использование подходов управления проектами. Традиционные организационные структуры очень жесткие и бюрократические, они не могут быстро или точно реагировать на постоянные изменения бизнес-среды. В этой связи необходим поиск лучшего использования и контроля существующих ресурсов и возможностей. Управление проектом требует разработки организационных стратегий путем укрепления профессиональных навыков и возможностей, представляет интерес для проведения исследований с целью определения факторов, способствующих успешной реализации проектов (Gomesa, 2016).

Содержание проекта должно осуществляться соответствующим комитетом с прозрачным

принятием решений. Эту рекомендацию поддерживают некоторые ученые (Webster, 1999), которые считают, что хорошее управление факторами успеха на этом этапе необходимо для того, чтобы сформировать прочную основу для успеха всего проекта. При определении проекта и его масштабов комитет должен учитывать все аспекты оценки проекта, в частности, анализ заинтересованных сторон, экономический анализ, финансовый анализ и социальный анализ. Этой важной задаче должно быть уделено достаточное время.

Профессор университета Индианы доктор Карл Бригз, изучавший вопрос о том, как Китай довольно быстро превратился в экономически мощную страну, проводил опрос среди специалистов в сфере проектного менеджмента. По его итогам было выявлено, что 83% компаний придерживаются основ проектного менеджмента по принципу западной теории; у 57% опрошенных компаний головные офисы находятся в США; 82% компаний Китая во время тестирования вели деятельность в КНР; 90% управляют проектами в КНР (Майер, 2015). Таким образом больше половины Китайских компаний успешно осуществляют свою деятельность с помощью проектного управления, что в свою очередь положительно отразилось на Китайской экономике.

В значительной степени результаты проектного управления зависят от профессионализма и подготовленности всех участников, включая как исполнителей, так и заказчиков проектов. Помимо того, требуется предварительная проработка возможных рисков и определение шагов по преодолению возникающих вызовов.

Из опыта проектного управления следует, что зачастую выполнение проектного управления наталкивается на разногласия среди участников, когда их интересы не совпадают. Например, одни участники могут быть заинтересованы в выполнении проектов с минимальными рисками. Другие вопреки возникающим вызовам вовлекаются в рискованные ситуации. В любом случае и те, и другие с разной степенью сталкиваются с вызовами и стоят перед выбором при принятии решений. Очевидно, что в казахстанской практике проектного управления подобные ситуации нередки, когда интересы участников процесса вступают в некое противоречие и реализация проектов требует взвешенных решений для максимизации результатов и минимизации рисков. И тогда возникает потребность в состыковке интересов всех участников процесса при принятии решений (Баранская, 2007).

Авторы статьи «Governance of institutional complexity in megaproject organizations» («Управление институциональной сложностью в мегапроекте организации») Yumin Qiu, Hongquan Chen, Zhaohan Sheng, Shuping Cheng, остановились на нескольких видах институциональных конфликтов, которые присутствуют в мегапроекте организации. Согласно мнению этих авторов существует шесть типов институциональной сложности. Это нормативная, политическая, социальная, культурная сложности, сложность отношений и эволюционная сложность или, так сказать, конфликты.

Нормативная сложность или же сложность регулирования, которая возникает из-за различия правил и политик, приводит к противоречивым требованиям одновременно.

Политическая сложность обусловлена тем, что интересы и ожидания многих сторон участвующих в проекте могут различаться, что способствует конфликту интересов.

Социальная сложность, возникает из-за того, что обеспокоенность общественности и понимание мегапроектов разнообразны.

Культурная сложность возникает из-за того, что в мегапроект может вовлекаться много участников, что приводит к смешиванию разных культурных элементов, принадлежащих различным средам.

Сложность отношений может возникать из-за того, что множество действующих лиц взаимодействуют и влияют друг на друга.

Эволюционная сложность обусловлена динамичностью мегапроектов в течение всего их жизненного цикла (Qiu, 2019).

В энциклопедическом словаре «Слово о человеке» институциональный конфликт рассматривается как институционализированное, т.е. введенное в рамки действующих в данном обществе социальных институтов (право, государство и т.п.) конфликтное противоборство, цель которого состоит не в разрушительной, изнурительной и дорогостоящей борьбе с соперником, а в поисках возможностей направлений согласия сторон, для взаимного урегулирования возникших разногласий.

Помимо выше перечисленных сложностей, ученые из Поднебесной остановились еще на одном виде сложности, так называемой «относительной». Относительная сложность указывает на интерактивную неопределенность, которая возникает из-за того, что множество людей, групп и организаций участвуют в реализации мегапроекта, где взаимодействия и отношения

между ними становятся критическим элементом, который формирует успешную реализацию проекта.

Проект имеет реалистичный график в качестве основы для мониторинга и контроля прогресса. Исследования некоторых ученых проиллюстрировали проблему, выявленную в других проектах (Chan&Kumaraswamy, 1997), что при некоторых обстоятельствах задержка – это не следствие плохой работы, а результат чрезмерно амбициозного планирования лицами, принимающими решения по проекту.

Во многих литературных источниках выделяются ряд проблем, с которыми сталкиваются при определении способов и направлений реализации проектов. С этих позиций интерес представляют работы, в которых предлагаются методы и пути проведения проектного управления (Грядунова, 2016), например, посредством оценки результатов управления через мониторинг показателей результативности и степени рациональности расходования средств. В этом

случае приемлемым становится организационно-экономический учет параметров выполнения проектов.

Другой из возникающих проблем, относящихся к разряду важнейших, считается так называемая инертность кадров, неспособность переориентироваться при проявлении новых или неучтенных вызовов. И тогда предлагается предварительная работа с персоналом, проведение опроса сотрудников на предмет их осведомленности, компетентности, по выполнению возможных действий в случае рискованных ситуаций.

При внедрении проектного управления в государственные органы возможно огромное многообразие вызовов и рисков. Нами в дополнение к перечисленным Грядуновой Ф.В. рискам, которая выделяет девять видов проблем перехода к системе проектного управления добавлены еще три, поскольку они представляются часто возникающими в практике проектного управления (таблица 1).

Таблица 1 – Проблемы (риски) внедрения системы проектного менеджмента, пути их решения

Проблемы перехода к системе проектного управления	Признаки наличия проблем	Пути решения проблем
Нежелание государственных служащих покидать зону комфорта.	Отсутствие мотивации к изменениям и улучшениям.	Проведение соответствующих курсов повышения квалификаций с последующим проведением аттестаций.
Бюрократия и ориентированность на соблюдение всех необходимых формальных процессов, а не на достижение конечного результата.	Отсутствие положительных результатов и улучшений	Уменьшение полномочий либо перераспределение функции и полномочий госслужащих.
Недостаточная компетенция государственных органов.	Отсутствие полномочий в принятии решений и исполнении тех или иных функций.	Реструктуризация государственных органов либо перераспределение функции и полномочий государственных органов. Придание новых полномочий и функций.
Примечание – составлено авторами		

По нашему мнению, необходимо найти грань между проблемами, которые могут возникнуть в процессе внедрения проектного управления в систему государственных органов от тех классических проблем, которые проявляются внутри жизненного цикла проекта. Невыявление и неустранение проблем внедрения в корне может лишить возможности осуществить проект в том или ином государственном органе.

Поскольку полномочия и функции государственных органов закреплены нормативно-правовыми актами, заниматься не свойственными

им видами деятельности запрещено на законодательном уровне. Просто так взять и начать проектное управление не получится. В этом и заключается сложность внедрения проектного управления в государственные органы. Только после выполнения всех необходимых организационно-подготовительных работ можно внедрять проектное управление в государственные органы и смело приступать к осуществлению проекта.

Основы и принципы проектного управления, по нашему мнению, следует использовать при

реализации важнейших решений на самых разных уровнях, при выполнении правительственных постановлений.

Приведенные примеры из сегодняшней казахстанской практики наглядно указывают на необходимость применения проектного управления в государственных органах РК и убеждают в своевременности его внедрения. Только посредством внедрения и применения проектного управления можно достичь эффективности использования государственных средств и получения полной отдачи от использования этих благ, доведения до минимума рисков при осуществлении государственных программ, достижения конечной цели, преследуемого государственными программами, повышения эффективности деятельности государственных органов в целом и, самое главное, достижения всех других ценностей проектного управления, для которого он и разрабатывался.

Наши исследования показывают, что, хотя вся мировая литература по управлению проектами подробно расписывает весь процесс жизненного цикла проекта, за его пределами остались немаловажные и нерешенные проблемы, которые могут оказать существенное и отрицательное влияние на результаты проекта.

Наш анализ выявил существование двух отдельных и относительно независимых проблем, возникающих в сфере проектного управления. Первая группа проблем возникает в процессе внедрения проектного управления в системе государственных органов, вторая группа проблем проявляется непосредственно внутри жизненного цикла проектного управления. Решение первой группы проблем обеспечит правильное внедрение и успешность реализации проектного управления в государственных органах. Проблемы второй группы решаются непосредственно самим проектным управлением с помощью воздействия на девять областей знаний.

Заключение

Таким образом, проведенное исследование позволяет нам сделать вывод о том, что не существует эталона успешного внедрения проектного управления в государственные органы, который идеально подходил бы для всех государств без исключения. Успешная реализация проектов в государственных органах Республики Казахстан на прямую зависит и от его правильного внедрения с учетом всех его особенностей.

Система успешного внедрения проектного управления в государственные органы является неповторимой для каждого конкретного государства и делает невозможными шаблонные, типовые подходы при его внедрении. Каждое государство является уникальным, поскольку имеет свои специфики в экономике, политике и в государственном строе. Поэтому простое копирование успешных зарубежных методов внедрения и управления проектами в государственных органах не дают гарантии его успешности и для нашего государства. Технология и система внедрения, инструменты и методы реализации проектного управления в государственных органах РК будут отличаться большим многообразием.

В соответствии с началом третьей модернизации Казахстана формируется новая модель экономического роста, которая обеспечит глобальную конкурентоспособность нашей экономики и позволит войти в число 30-ти развитых стран мира. Для ее достижения все элементы государственной системы должны обладать способностью выполнять свои функции с помощью инструментов управления проектами. От возможности эффективной реализации государственных программ с ограниченным количеством средств будет зависеть многое.

Предстоит проделать большую работу по тщательному анализу вопроса о внедрении системы управления проектами в государственные органы РК. В связи с этим вопросы, возникающие при внедрении системы управления проектами в государственных органах Республики Казахстан, и пути их решения должны быть тщательно изучены.

Практическая ценность выводов и научных разработок, сделанных в рамках данной статьи, заключается в возможности их применения в качестве методической основы оценки эффективности деятельности государственных органов РК. Результаты исследовательской работы могут быть применены в качестве административных регламентов исполнения государственных услуг. В связи с проведением регламентации и стандартизации деятельности органов государственного управления на современном этапе результаты исследования могут быть использованы при разработке методов и способов улучшения работы системы управления непосредственно в их практической повседневной деятельности.

Литература

- Арчибальд Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: ДМК Пресс, 2006.
- Baker B.N., Murphy D.C., Fisher D. Factors affecting project success. Project Management Handbook. – 1998.
- Баранская А. Управление проектами в государственной администрации переходных стран. – Московский государственный университет, школа государственного управления. – 2007.
- Новостной портал bnews.kz. ВКазхстаненеосвоили 66 млрдтенгебюджетныхсредств, https://bnews.kz/ru/news/v_kazahstane_ne_osvoili_66_mlrld_tenge_budzhethnih_sredstv
- Грядунова А.В., Крюкова О.А., Леонова О.В. Проектный менеджмент в системе государственного управления: проблемы применения. – 2016.
- De Wit A. Measurement of project success // International Journal of Project Management. – 1988.
- Gomesa J., Romão M. Improving project success: A case study using benefits and project management. – 2016.
- Zarina Alia E.M.A., Zawawi K., Aris Y. Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A conceptual framework. – NM. – 2014.
- Институт управления проектами, https://ru.wikipedia.org/wiki/Институт_управления_проектами
- История управления проектами, <https://pmpractice.ru/knowledgebase/managment/history/>
- Культура управления: Казахстан на международном пути к проектному и инновационному менеджменту, <http://success.kz/archiv/2014/223-kultura-upravleniya-kazahstan-na-mezhdunarodnom-puti-kproektnomu-i-innovacionnomu-menedzhmentu.html>
- Концепция развития проектного менеджмента в Республике Казахстанна 2010-2020 годы, http://smpmk.kz/nashi-publikatsii/109-kontsepsiya-razvitiya-proektnogo-menedzhmenta-v-respublike-kazahstan-na-2010-2020-gody.html#_ftn1
- RadujkovićaM., Sjekavicab M.,Sjekavica M. Project Management Success Factors.– 2017.
- Munns A.K., Bjeirmi B.F. The role of project management in achieving project success //International Journal of Project Management.– 1996.
- Майер В. Эффективность применения проектного управления в строительных компаниях Казахстана.–2015.
- Недофинансирование программы субсидирования АПК составляет 255 млрд тенге, <https://www.zakon.kz/4963296-nedofinansirovanie-programmy.html>
- Первый съезд инженеров Казахстана: Алматы, 21-22 мая 1993 г. – Алматы: КазгосИНТИ, 1993.
- Patanakula P., Kwakb Y.H., Zwikaelc O., Liu M. What impacts the performance of large-scale government projects? // International Journal of Project Management. – 2014.
- Pinto J.K., Slevin D.P. Critical success factors in R&D projects // Research Technology Management. – 1989.
- Chan D., Kumaraswamy M. A comparative study of causes of time overruns inHong Kong construction projects // International Journal of Project Management. – 1997. – vol. 15
- Webster G. Project definition – the missing link. Industrial and Commercial Training. – 1999.
- Shenhar A., Dvir D., Guth W., Lechler T., Patanakul P., Poli M., Stefanivic J. What is project strategy // Proceedings of 2005 Annual Meeting of Academy of Management. – Honolulu, Hawaii, USA. – 2005.
- Энциклопедический словарь «Слово о человеке», <http://www.slovochel.ru/kon-institucional.htm>
- Qiu Y., Chen H., Sheng Z., Cheng S. Governance of institutional complexity in megaproject organizations //International Journal of Project Management. – 2019. – vol. 37.

References

- Archibal'd R.D. (2006) Upravleniyevysokotekhnologichnymiprogrammamiiprojektami [Management of high-tech programs and projects]. M.: DМК Press.
- Baker B.N., Murphy D.C., Fisher D. (1998) Factors affecting project success. Project Management Handbook.
- Baranskaya A. (2007)Upravleniyeprojektami v gosudarstvennoyadministratsiiiperekhodnykhstran [Project management in the state administration of transition countries]. Moskovskiygosudarstvennyuniversity, shkolagosudarstvennogoupravleniya.
- Chan D., Kumaraswamy M. (1997) A comparative study of causes of time overruns inHong Kong construction projects. *International Journal of Project Management*, vol. 15
- De Wit A. (1988) Measurement of project success. *International Journal of Project Management*.
- Entsiklopedicheskislovar' «Slovo o cheloveke» [Encyclopedic Dictionary “The Word of Man”], <http://www.slovochel.ru/kon-institucional.htm>
- Gomesa J.,Romão M.(2016) Improving project success: A case study using benefits and project management.
- Gryadunova A.V., Kryukova O.A., Leonova O.V. (2016) Proyektnyumenedzhment v sistemegosudarstvennogoupravleniya: problemyprimeneniya [Project management in public administration: problems of application].
- Institutupravleniyaprojektami [Project Management Institute], https://ru.wikipedia.org/wiki/Institut_upravleniya_projektami
- Istoriyaupravleniyaprojektami [Project Management History], <https://pmpractice.ru/knowledgebase/managment/history/>
- Kontsepsiyarazvitiyaproektnogomenedzhmenta vRespublikeKazakhstanna 2010-2020 gody [The concept of development of project management in the Republic of Kazakhstan for 2010-2020], http://smpmk.kz/nashi-publikatsii/109-kontsepsiya-razvitiya-proektnogo-menedzhmenta-v-respublike-kazahstan-na-2010-2020-gody.html#_ftn1

Kul'turaupravleniya: Kazakhstan namezhdunarodnomputi k proyektnomuiinnovatsionnomumenedzhmentu [Management culture: Kazakhstan on the international path to project and innovative management], <http://success.kz/archive/2014/223-kultura-upravleniya-kazahstan-na-mezhdunarodnom-puti-kproyektnomu-i-innovacionnomu-menedzhmentu.html>

Mayyer V. (2015) Effektivnost' primeneniya proyektnogoupravleniya v stroitel'nykh kompaniyakh Kazakhstana [The effectiveness of project management in construction companies in Kazakhstan].

Munns A.K., Bjeirmi B.F. (1996) The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*.

Nedofinansirovaniye programm subsidirovaniya APK sostavlyayet 255 mlrd tenge [Underfunding of the agribusiness subsidy program is 255 billion tenge], <https://www.zakon.kz/4963296-nedofinansirovanie-programmy.html>

Novostnoy portal bnews.kz. V Kazakhstane ne osvoili 66 mlrd tenge byudzhetykhsredstv [Kazakhstan has not mastered 66 billion tenge of budget funds], https://bnews.kz/ru/news/v_kazahstane_ne_osvoili_66_mlrd_tenge_budzhetnih_sredstv

Patanakula P., Kwakb Y.H., Zwikaelc O., Liu M. (2014) What impacts the performance of large-scale government projects? *International Journal of Project Management*.

Pervyys' yezdinzhenyrov Kazakhstana: Almaty, 21-22 maya 1993 g. [The first congress of engineers of Kazakhstan: Almaty, May 21-22, 1993], Almaty: KazgosINTI.

Pinto J.K., Slevin D.P. (1989) Critical success factors in R&D projects. *Research Technology Management*.

Qiu Y., Chen H., Sheng Z., Cheng S. (2019) Governance of institutional complexity in megaproject organizations. *International Journal of Project Management*, vol. 37.

Radujkovića M., Sjekavica M., Sjekavica M. (2017) Project Management Success Factors.

Shenhar A., Dvir D., Guth W., Lechler T., Patanakul P., Poli M., Stefanivic J. (2005) What is project strategy. *Proceedings of 2005 Annual Meeting of Academy of Management*. Honolulu, Hawaii, USA.

Webster G. (1999) Project definition – the missing link. *Industrial and Commercial Training*.

Zarina Alia E.M.A., Zawawi K., Aris Y. (2014) Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A conceptual framework. NM.