

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

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

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

## Методологические особенности системы управления проектной деятельностью Правительства Республики Казахстан

В статье показано, что в Казахстане инструменты проектного менеджмента нашли применение среди крупных компаний и банков квазигосударственного и частного секторов экономики, тогда как в системе государственного управления до сих пор используются недостаточно. Отмечено, что на сегодняшний день в Республике Казахстан принимается несколько государственных проектов, однако не видна эффективность и результативность реализованных проектов, так как есть сами проекты, но отсутствует система управления ими. Показано, что активно ведется работа по внедрению системы проектного управления в государственный сектор РК. Рассмотрены и проанализированы методологические аспекты проектной деятельности Правительства страны, указаны недостатки и проблемы, а также пути решения. Авторы рассмотрели действующую законодательную базу, были выявлены пробелы в области государственного управления. На основе проведенного анализа, путем информационного подхода моделирования, выстроена действующая модель элементов проектного управления, которая показала, что не охватывает все элементы методологии проектного управления лучших мировых практик. Предложены методологические средства для создания системы управления проектной деятельностью Правительства РК. На основании проведенных анализов также было выявлено, что в существенной доработке законодательной базы нуждаются методологические средства, а именно: институт ответственных секретарей; методика оценки деятельности государственных служащих корпуса «Б»; система оценки деятельности центральных государственных органов; система мотивации; регламент; группы процессов проектного управления, которые, в свою очередь, должны быть увязаны с национальным стандартом Республики Казахстан; руководство по управлению проектами.

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

Актуальность использования методологии проектного менеджмента для управления государственными проектами и программами представляется бесспорной. Государственные органы, госслужащие, инвесторы и клиенты заинтересованы в повышении эффективности и результативности управления проектами, что должно способствовать решению сложных проблем и обеспечению высоких темпов социально-экономического развития страны. Однако целостный, системный, проектно-целевой подход к планированию и реализации государственных проектов и программ к настоящему времени в Казахстане так и не сформировался [1].

Система управления проектной деятельностью состоит из таких ключевых элементов, как организационная структура, методологическая база и информационная технология. В настоящей статье рассмотрены и проанализированы методологические аспекты проектной деятельности Правительства Республики Казахстан, указаны его существующие недостатки и проблемы, а также предлагаются пути решения этих проблем. Далее более подробно рассмотрим методологические особенности проектной деятельности Правительства.

В центральных государственных органах ответственные секретари обязаны внедрять административные процедуры. Они несут за это персональную ответственность, что предусмотрено Указом Президента Республики Казахстан от 27 июля 2007 г. «О статусе и полномочиях ответственного секретаря центрального государственного органа Республики Казахстан» (далее – Указ) [2].

Согласно пункту 1 этого Указа ответственный секретарь выполняет следующие основные функции:

- 1) осуществляет руководство аппаратом центрального исполнительного органа: организует, координирует и контролирует работу его подразделений;
- 2) контролирует соблюдение исполнительской и трудовой дисциплины;
- 3) по согласованию с руководителем центрального исполнительного органа утверждает положение о структурных подразделениях органа и ведомствах, курируемых руководителем центрального исполнительного органа или его заместителем;
- 4) осуществляет общее руководство в сфере государственных закупок исполнительного органа;

5) решает вопросы командирования, предоставления отпусков, оказания материальной помощи, подготовки (переподготовки), повышения квалификации, поощрения, выплаты надбавок и премирования работников центрального исполнительного органа, руководителей ведомств и их заместителей, а также руководителей территориальных органов;

6) организует работу по реализации стратегического плана центрального исполнительного органа;

7) утверждает разработанный на основе предложений структурных подразделений операционный план, а также, при необходимости, перспективные, годовые и квартальные планы работы государственного органа, обеспечивает их реализацию;

8) обеспечивает подготовку бюджетной заявки центрального исполнительного органа, представление бюджетной заявки руководителю центрального исполнительного органа, который вносит ее на рассмотрение Республиканской бюджетной комиссии, а также выполнение иных процедур бюджетного процесса;

9) организует информационно-аналитическое, организационно-правовое, материально-техническое и финансовое обеспечение деятельности центрального исполнительного органа, его ведомств, а также территориальных органов и подразделений;

10) представляет государственный орган во взаимоотношениях с государственными органами и иными организациями.

Исходя из содержания данных функций можно утверждать, что полномочия ответственного секретаря позволяют ему координировать всю работу аппарата центрального государственного органа.

С учётом действующего национального стандарта Республики Казахстан СТ РК ISO 21500-2014 «Руководство по управлению проектами» (далее – национальный стандарт) компетенции персонала в сфере управления государственными проектами, как мы полагаем, могут быть классифицированы следующим образом:

– технические компетенции для реализации проектов, включающие знания терминологии, понятий и процессов управления проектами, определенных в национальном стандарте;

– поведенческие компетенции, связанные с личными отношениями специалистов внутри проекта;

– контекстные компетенции, предусматривающие умение управлять проектом в контексте взаимодействия с организацией, в которой выполняется проект, и в контексте с внешней средой [3].

Выявленные нами параллели между компетенциями ответственного секретаря центрального государственного органа и компетенциями, предусмотренными национальным стандартом, представлены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

**Сравнение компетенций ответственного секретаря центрального государственного органа и компетенций согласно национальному стандарту**

Компетенции ответственного секретаря центрального государственного органа [2]	Технические компетенции процессов управления проектами согласно национальному стандарту [3]
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществляет руководство аппаратом центрального исполнительного органа: организует, координирует и контролирует работу его подразделений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление интеграцией</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представляет государственный орган во взаимоотношениях с государственными органами и иными организациями</li> <li>• Запрашивает и получает от иных государственных органов и должностных лиц информацию, документы и материалы, необходимые для решения вопросов</li> <li>• Курирует деятельность структурных подразделений, ответственных за кадровое, финансовое, юридическое, административное, документационное, информационное обеспечение деятельности центрального исполнительного органа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление заинтересованными сторонами</li> </ul>

Продолжение таблицы

1	2
Отсутствует	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление содержанием</li> <li>• Управление ресурсами</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Решает вопросы командирования, предоставления отпусков, оказания материальной помощи, подготовки (переподготовки), повышения квалификации, поощрения, выплаты надбавок и премирования работников центрального исполнительного органа, руководителей ведомств и их заместителей, а также руководителей территориальных органов</li> <li>• Организует и отвечает за проведение государственных закупок по материально-техническому обеспечению деятельности исполнительного органа</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утверждает разработанный на основе предложений структурных подразделений операционный план, а также, при необходимости перспективные, годовые и квартальные планы работы государственного органа, обеспечивает их реализацию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление сроками</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивает подготовку бюджетной заявки центрального исполнительного органа, представление бюджетной заявки руководителю центрального исполнительного органа, который вносит ее на рассмотрение Республиканской бюджетной комиссии, а также выполнение иных процедур бюджетного процесса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление стоимостью</li> </ul>
Отсутствует	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление рисками</li> </ul>
Отсутствует	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление качеством</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществляет общее руководство в сфере государственных закупок исполнительного органа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление закупками</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организует информационно-аналитическое, организационно-правовое, материально-техническое и финансовое обеспечение деятельности центрального исполнительного органа, его ведомств, а также территориальных органов и подразделений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление коммуникациями</li> </ul>

*Примечание.* Таблица составлена авторами.

Таким образом, ответственный секретарь по Указу должен иметь почти все технические компетенции по процессам управления проектами, предусмотренные также национальным стандартом, за исключением управления содержанием, управления рисками и управления качеством. Для того чтобы привести Указ в соответствие с требованиями национального стандарта, в него следует внести соответствующие нормы по обязательному требованию к ответственному секретарю знаний по указанным выше трём недостающим областям компетенций.

Далее рассмотрим функции государственного органа. По Закону Республики Казахстан от 27 ноября 2000 г. «Об административных процедурах» (далее – Закон об административных процедурах) под функциями государственного органа понимается осуществление им деятельности в пределах своей компетенции [4]. В соответствии со ст. 9-2 этого Закона функции государственного органа подразделяются на стратегические, регулятивные, реализационные и контрольные:

Стратегическими считаются функции по разработке, принятию плановых документов, определению системы государственного планирования, обеспечению международных отношений, национальной безопасности и обороноспособности.

К регулятивным относятся функции по нормативному правовому обеспечению реализации государственных функций, регистрации и ведению анализа исполнения нормативных правовых актов, координации деятельности государственных органов, управлению государственными активами.

Реализационными являются функции, направленные на исполнение плановых документов, нормативных правовых актов, достижение целей и задач, предусмотренных плановыми документами

государственного органа, оказание государственных услуг, выдачу разрешительных документов (включая лицензирование, регистрацию, сертификацию).

Контрольными служат функции по проверке и наблюдению на предмет соответствия деятельности физических и юридических лиц, в том числе государственных учреждений, требованиям, установленным нормативными правовыми актами, включая законы, указы Президента и постановления Правительства Республики Казахстан [4].

Предметные области по соответствующим функциям государственного органа указаны в таблице 2.

Т а б л и ц а 2

**Функции государственного органа и области применения**

Функция государственного органа	Область применения
Стратегическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Документы государственного планирования:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Государственные программы</li> <li>○ Отраслевые программы</li> <li>○ Стратегические планы и т.д.</li> </ul> </li> </ul>
Регулятивная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нормотворческая деятельность:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Законы</li> <li>○ Правила</li> <li>○ Стандарты</li> <li>○ Регламенты и т.д.</li> </ul> </li> </ul>
Реализационная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проекты:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Реализация задач, вытекающих из нормативных правовых актов</li> <li>○ Реализация задач, указанных в документах системы государственного планирования</li> <li>○ Реализация поручения Президента, Премьер-министра (Послание Президента, «100 конкретных шагов» и т.д.)</li> <li>○ Государственные инвестиционные проекты</li> <li>○ Проекты государственно-частного партнерства</li> <li>○ Оказание государственных услуг</li> <li>○ Выдача лицензии</li> </ul> </li> </ul>
Контрольная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проверка и наблюдение на предмет соответствия деятельности физических и юридических лиц, в том числе государственных учреждений</li> </ul>

*Примечание.* Таблица составлена авторами.

Общие правила деятельности центральных государственных органов в процессе возложенных на них функций должны быть описаны в регламенте государственного органа.

В ходе внесения изменений в Закон об административных процедурах с 2007 г. включен п. 1 ст. 9-1, согласно которому по вопросам организации и внутреннего порядка своей деятельности государственный орган принимает регламент [5]. Однако позднее эта норма была исключена из Закона после внесения в него новых изменений 6 апреля 2016 г. [6]. Учитывая, что методология управления проектами состоит из регламентирующих документов по бизнес-процессам, то мы считаем необходимым вернуть данную норму в Закон об административных процедурах.

Вместе с тем в настоящее время в стране действует типовой регламент центрального государственного органа, утвержденный постановлением Правительства Республики Казахстан от 26 марта 2008 г. (далее – типовой регламент) [7]. Согласно пункту 1 типового регламента регламентом центрального государственного органа устанавливаются общие правила деятельности центральных государственных органов в процессе выполнения возложенных на них функций [7].

Как мы уже ранее отмечали, функции государственного органа подразделяются на стратегические, регулятивные, реализационные и контрольные, а типовой регламент государственного органа включают следующие разделы:

- 1) общие положения;
- 2) планирование работ;

- 3) порядок планирования, подготовки и проведения заседаний коллегии;
- 4) взаимодействие с ведомствами и территориальными органами;
- 5) оформление, прохождение, рассмотрение входящей и исходящей корреспонденции;
- 6) порядок подготовки, оформления и согласования проектов нормативных правовых актов;
- 7) порядок подготовки, опубликования и государственной регистрации нормативных правовых актов и служебных документов центрального государственного органа;
- 8) порядок взаимодействия при проведении правового мониторинга;
- 9) контроль исполнения;
- 10) рассмотрение обращений и запросов физических и юридических лиц и организация приема граждан в центральных государственных органах [7].

Центральные государственные органы утверждают собственные регламенты исходя из типового регламента. С учетом установленного разделения функций у каждого государственного органа на основе типового регламента можно выделить:

- стратегические функции (планирование работ; порядок планирования, подготовки и проведения заседаний коллегии);
- регулятивные функции (взаимодействие с ведомствами и территориальными органами; порядок подготовки, оформления и согласования проектов нормативных правовых актов; порядок подготовки, опубликования и государственной регистрации нормативных правовых актов и служебных документов центрального государственного органа; оформление, прохождение, рассмотрение входящей и исходящей корреспонденции);
- контрольные функции (порядок взаимодействия при проведении правового мониторинга; контроль исполнения; рассмотрение обращений и запросов физических и юридических лиц и организация приема граждан в центральных государственных органах).

При таком подходе у центральных органов выявляется отсутствие реализационных функций.

Рассмотрим более подробно регламент Министерства национальной экономики [8], в котором имеется девять разделов:

- 1) раздел «Общее положение», состоящий из четырех пунктов и описывающий общие требования к работе аппарата, организации и ведению секретного делопроизводства, режиму рабочего времени;
- 2) раздел «Планирование работ», включающий в себя шесть пунктов и описывающий общие нормы планирования стратегических и программных документов;
- 3) раздел «Порядок планирования, подготовки и проведения заседаний коллегии, совещаний», содержащий основные процессы по планированию, подготовке и проведению заседаний коллегии, совещаний Министерства национальной экономики;
- 4) раздел «Взаимодействие с ведомствами, подведомственными организациями», включающий 9 пунктов и описывающий общее руководство и координацию деятельности ведомств, подведомственных организаций, особенности работы с документами и материалами, поступившими из ведомств, порядок исполнения поручения, проверки деятельности ведомств, а также проверки по жалобам граждан и организаций, решение разногласий, возникающих в процессе взаимодействия структурных подразделений министерства с ведомствами;
- 5) раздел «Оформление, прохождение, рассмотрение входящей и исходящей корреспонденции», определяющий общие правила ведения делопроизводства министерства в части обработки, регистрации, отправки (доставки) корреспонденции;
- 6) раздел «Порядок подготовки, оформления и согласования проектов нормативных правовых актов», регламентирующий порядок подготовки, оформления, согласования нормативных правовых актов (подзаконных актов);
- 7) раздел «Законотворческая деятельность Министерства», устанавливающий порядок подготовки, оформления, согласования по законопроектам;
- 8) раздел «Порядок подготовки, опубликования и государственной регистрации нормативных правовых актов и служебных документов Министерства»;
- 9) раздел «Контроль исполнения», регулирующий процессы организации контроля исполнения актов Президента, Правительства, Премьер-министра, его заместителей и Руководителя Канцелярии Премьер-министра Республики Казахстан, а также документов с их поручениями;
- 10) раздел «Рассмотрение обращений физических и юридических лиц, организация приема граждан в Министерстве» [8].

Таким образом, при внимательном анализе видно, что раздел «Контроль исполнения» регулирует не проекты, а документы, которые относятся к рутинной, повседневной, текущей деятельности Министерства национальной экономики, тогда как, по нашему мнению, проекты имеют более высокую значимость для достижения результативной деятельности центрального государственного органа.

Результаты нашего сопоставления процессов, установленных в регламенте Министерства национальной экономики, с функциями центрального государственного органа, представлены в таблице 3.

Т а б л и ц а 3

**Сравнение функций государственного органа и разделов, регламентирующих функции в регламенте Министерства национальной экономики Республики Казахстан**

<b>Функция государственного органа</b> (в соответствии со ст. 9-2 Закона об административных процедурах)	<b>Разделы, регламентирующие функции в регламенте Министерства национальной экономики Республики Казахстан</b>
Стратегическая	- планирование работ - порядок планирования, подготовки и проведения заседаний коллегии, совещаний
Регулятивная	- взаимодействие с ведомствами, подведомственными организациями - порядок подготовки, оформления и согласования проектов нормативных правовых актов - законотворческая деятельность Министерства - порядок подготовки, опубликования и государственной регистрации нормативных правовых актов и служебных документов Министерства - оформление, прохождение, рассмотрение входящей и исходящей корреспонденции
Реализационная	- отсутствует
Контрольная	- рассмотрение обращений физических и юридических лиц, организация приема граждан в Министерстве

*Примечание:* Таблица составлена авторами.

Как мы видим, регламент Министерства национальной экономики не регламентирует процессы реализации проектов, а лишь определяет порядок прохождения документооборота, согласования проектов нормативных правовых актов и т.д. Поэтому считаем, что центральным государственным органам необходимо больше внимания уделять проектам. Согласно национальному стандарту проекты осуществляются путем прохождения через пять групп процессов: инициации, планирования, исполнения, мониторинга и завершения. Следовательно, представляется важным восстановление регламента в Законе об административных процедурах, с обязательным включением в него всех пяти групп процессов управления проектами (инициации, планирования, исполнения, мониторинга и завершения), предусмотренных национальным стандартом.

Однако для того, чтобы регламенты эффективно и результативно работали в государственных органах, предлагается включить оценку применения процессов управления проектами, взятых из национального стандарта, в действующую систему ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных органов.

Целью оценки эффективности деятельности государственных органов, согласно п. 3 Указа Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 г. № 954 «О системе ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, города республиканского значения, столицы» (далее – Указ о системе ежегодной оценки эффективности деятельности), является определение эффективности реализации возложенных на них задач и функций [9]. Оценка эффективности деятельности государственных органов, согласно графику проведения оценки, осуществляется ежегодно по итогам отчетного (календарного) года. Систему государственных органов оценки эффективности в Казахстане составляют Администрация Президента; Канцелярия Премьер-министра Республики Казахстан; Уполномоченный орган по государственному планированию; Уполномоченный орган по делам государственной службы; Центральный уполномо-

ченный орган по исполнению бюджета (далее – уполномоченный орган по исполнению бюджета); Уполномоченный орган по государственной правовой статистике и ведению специальных учетов; Уполномоченный орган в сфере информатизации, что предусмотрено п. 10 Указа о системе ежегодной оценки эффективности деятельности [9]. Согласно пункту 16 этого же Указа оценка эффективности осуществляется по трём блокам деятельности оцениваемых государственных органов:

- 1) достижение целей и показателей бюджетных программ;
- 2) взаимодействие государственного органа с гражданами;
- 3) организационное развитие государственного органа.

Оценка по блоку «достижение целей и показателей бюджетных программ» осуществляется уполномоченными органами по государственному планированию и исполнению бюджета. Разработкой и утверждением методики по оценке эффективности достижения целей и показателей бюджетных программ и ее методологическим сопровождением занимается уполномоченный орган по государственному планированию совместно с уполномоченным органом по исполнению бюджета.

Оценка эффективности по блоку «взаимодействие государственного органа с гражданами» выполняется уполномоченным органом по делам государственной службы, уполномоченным органом по государственной правовой статистике и ведению специальных учетов и сервисным интегратором «электронного правительства». Оценка по данному блоку осуществляется в целях определения эффективности мер по качественному оказанию государственных услуг населению, рассмотрению жалоб и заявлений граждан, а также степени открытости государственного органа. Разработка и утверждение методики оценки взаимодействия с гражданами и ее методологическое сопровождение относятся к ведению уполномоченного органа по делам государственной службы совместно с уполномоченным органом в сфере информатизации и уполномоченным органом по государственной правовой статистике и ведению специальных учетов.

Оценка эффективности по блоку «организационное развитие государственного органа» осуществляется уполномоченным органом по делам государственной службы и сервисным интегратором «электронного правительства». Оценка по данному блоку выполняется в целях определения эффективности мер государственного органа по управлению персоналом и применению информационных технологий. За разработку и утверждение методики оценки эффективности организационного развития государственного органа и ее методологическое сопровождение отвечает уполномоченный орган в сфере информатизации совместно с уполномоченным органом по делам государственной службы [9].

В целях выполнения оценки деятельности государственных органов по указанным выше блокам уполномоченными органами в 2016 г. были утверждены четыре методики:

- 1) методика оценки эффективности применения информационных технологий [10];
- 2) методика оценки эффективности по управлению бюджетными средствами [11];
- 3) методика оценки эффективности управления персоналом [12];
- 4) методика по оценке эффективности достижения и реализации стратегических целей и задач [13].

Для оценки применения информационных технологий государственным органом, согласно методике оценки эффективности применения информационных технологий [10], используются следующие критерии:

- 1) результативный критерий: эффективность интернет-ресурса;
- 2) процессные критерии:
  - доля интеграции ведомственных информационных систем;
  - степень институционального управления деятельностью государственного органа по внедрению информационных технологий;
  - автоматизация функций государственного органа;
  - использование межведомственных информационных систем.

Оценка эффективности по управлению бюджетными средствами в государственном органе осуществляется на основе методики оценки эффективности по управлению бюджетными средствами [11] по пяти следующим критериям:

- 1) уровень качества планирования и исполнения бюджета;
- 2) отсутствие нарушений бюджетного и иного законодательства по итогам проверок органов государственного финансового контроля за оцениваемый период;

- 3) принятые (реализованные) меры по исполнению внесенных представлений и постановлений органов государственного финансового контроля;
- 4) достижение прямых результатов бюджетной программы;
- 5) эффективность исполнения бюджетной программы.

Оценка эффективности управления персоналом в государственном органе проводится исходя из Методики оценки эффективности управления персоналом [12] по четырем критериям:

- 1) эффективность использования человеческих ресурсов;
- 2) обучение государственных служащих;
- 3) эффективность работы по профилактике коррупции;
- 4) уровень удовлетворенности государственных служащих.

Оценка эффективности достижения и реализации стратегических целей и задач государственным органом осуществляется на основе методики по оценке эффективности достижения и реализации стратегических целей и задач [13] по следующим видам критериев:

- 1) процессные критерии:
  - качество и полнота анализа стратегического плана/программы развития территории;
  - анализ качества управления рисками (только для центральных государственных органов);
- 2) результативные критерии: достижение целей и задач стратегических планов/программ развития территорий.

Таким образом, как показывает наш анализ, в Казахстане разработаны и используются методики оценки деятельности государственных органов по управлению бюджетными средствами, достижению и реализации стратегических целей и задач, применению информационных технологий и управлению персоналом.

Согласно проектному менеджменту для любого проекта имеется треугольник ограничений, называемый магическим треугольником управления проектами: срок, бюджет и содержание (качество). Ограниченность времени определяется количеством доступного времени для завершения проекта, ограниченность стоимости — бюджетом, выделенным для реализации проекта, ограниченность содержания — набором действий, необходимых для достижения конечного результата проекта. Все три ограничения взаимосвязаны, влияют друг на друга таким образом, что любое изменение одной стороны треугольника ограничений приводит к изменениям двух других сторон. Если существующие методики оценки деятельности государственных органов в Казахстане прошли через призму треугольника ограничений, то эти методики в настоящее время охватывают только управление сроками и бюджетами. Поэтому мы предлагаем в систему оценки эффективности деятельности государственных органов включить блок по управлению содержанием (качеством). На наш взгляд, важно, чтобы данный блок охватывал деятельность государственных органов по следующим четырем критериям:

- регламентация деятельности государственных органов при реализации проектов;
- оценка применения процессов, указанных в регламенте;
- организационные меры (поддержка) при взаимодействии согласно регламенту;
- оценка применения информационных технологий при реализации проектов согласно регламенту.

Рассмотрев систему ежегодной оценки эффективности деятельности государственных органов, можно сделать вывод о том, что оценка фактически проводится ради самой оценки, так как в действующей системе оценки не указаны классификация оцениваемых объектов и применяемые конкретные меры по соответствующей шкале. Тем более оценка проводится один раз в год, а должна проводиться, как мы считаем, ежеквартально.

Методология управления проектной деятельностью предусматривает также такой важный поддерживающий элемент, как система мотивации. По нашему мнению, система мотивации должна быть в корреляции с критериями системы оценки эффективности деятельности государственных органов.

Система мотивации должна включать три направления, на основе которых рассчитываются коэффициенты премирования и размеры премий для всех государственных служащих:

- 1) участие в проектной деятельности;
- 2) достижение показателя КРІ (данный блок должен быть в корреляции со стратегическими показателями государственного органа);
- 3) количество и качество деятельности работников (данный блок должен коррелироваться с критериями системы оценки эффективности деятельности государственных органов).

Далее рассмотрим действующую законодательную базу Казахстана в этой области.

В целях определения эффективности и качества работы государственных служащих проводится оценка их деятельности, что предусмотрено п. 1 ст. 33 Закона «О государственной службе Республики Казахстан» (далее – Закон о государственной службе) [14]. Результаты оценки деятельности государственных служащих являются основанием для принятия решений по выплате бонусов, поощрению, обучению, ротации, понижению в государственной должности либо увольнению.

Оценка деятельности административного государственного служащего корпуса «Б» проводится комиссией по оценке, создаваемой должностным лицом, имеющим право назначения на государственную должность и освобождения от государственной должности административного государственного служащего корпуса «Б» (п. 5 ст. 33 Закона о государственной службе) [8]. Государственные органы разрабатывают и утверждают методику оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б». В связи с этим рассмотрим более подробно методику оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» Министерства национальной экономики (далее – методика оценки) [15].

Оценка деятельности административного госслужащего корпуса «Б», согласно пункту 3 методики оценки, проводится по результатам его деятельности на занимаемой должности:

1) по итогам квартала (квартальная оценка) — не позднее десятого числа месяца, следующего за отчетным кварталом (за исключением четвертого квартала, оценка которого проводится не позднее десятого декабря);

2) по итогам года (годовая оценка) — не позднее двадцать пятого декабря оцениваемого года.

В пункте 4 методики оценки указано на то, что квартальная оценка проводится непосредственным руководителем и основывается на оценке исполнения служащим корпуса «Б» должностных обязанностей. Непосредственным руководителем служащего корпуса «Б» признается лицо, которому он подчиняется согласно своей должностной инструкции.

Годовая оценка деятельности административного госслужащего корпуса «Б», согласно пункту 5 методики оценки, складывается из:

1) среднеарифметической оценки служащего корпуса «Б» за отчетные кварталы;

2) оценки выполнения служащим корпуса «Б» индивидуального плана работы;

3) круговой оценки [15].

Индивидуальный план работы госслужащего корпуса «Б» составляется не позднее первого января следующего года им самим и его непосредственным руководителем. Такой индивидуальный план работы содержит:

1) персональные данные о служащем корпуса «Б» (фамилия, имя, отчество (при его наличии), занимаемая должность, наименование структурного подразделения служащего корпуса «Б»);

2) наименование мероприятий работы служащего корпуса «Б», направленных на достижение стратегической цели (целей) министерства, а в случае ее (их) отсутствия — исходя из его функциональных обязанностей.

В мероприятиях указываются измеримые, достижимые, реалистичные, связанные с функциональным направлением работы госслужащего корпуса «Б», имеющие конкретную форму завершения за определенный период времени [15].

Как мы видим, охватывается достижение показателя КРІ государственным служащим, работающим в государственном органе.

Оценка исполнения должностных обязанностей, как предусмотрено пунктом 15 методики оценки, складывается из базовых, поощрительных и штрафных баллов.

Базовые баллы устанавливаются каждому госслужащему корпуса «Б» на уровне 100 баллов.

Поощрительные баллы выставляются за показатели деятельности, превышающие средние объемы текущей работы, а также виды деятельности, являющиеся сложными в содержательном и/или организационном плане. Поощряемые показатели и виды деятельности определяются исходя из специфики структурного подразделения и распределяются по пятиуровневой шкале в порядке возрастания объема и сложности осуществляемой работы. За каждый поощряемый показатель или вид деятельности служащему корпуса «Б» непосредственным руководителем присваиваются в соответствии с утвержденной шкалой от «+1» до «+5» баллов [15].

Штрафные баллы, согласно пункту 19 методики оценки, выставляются за нарушения исполнительской и трудовой дисциплины.

К нарушениям исполнительской дисциплины относятся:

1) нарушения сроков исполнения: поручений вышестоящих органов, руководства государственного органа, непосредственного руководителя; контрольных документов; обращений физических и юридических лиц; планов министерства (операционного плана, планов статистических работ и т.д.);

2) некачественное исполнение поручений, обращений физических и юридических лиц.

К нарушениям трудовой дисциплины относятся:

1) отсутствие на работе без уважительной причины;

2) опоздания на работу без уважительной причины;

3) нарушения служащими служебной этики.

За каждое нарушение исполнительской и трудовой дисциплины государственному служащему корпуса «Б» выставляются штрафные баллы в размере «-2» балла за каждый факт нарушения.

Итоговая квартальная оценка госслужащего вычисляется непосредственным руководителем по формуле:

$$\text{Квартальная оценка} = 100 + a - b,$$

где  $a$  — поощрительные баллы;  $b$  — штрафные баллы.

Итоговая квартальная оценка выставляется по следующей шкале:

менее 80 баллов — «неудовлетворительно»;

от 80 до 105 баллов — «удовлетворительно»;

от 106 до 130 (включительно) баллов — «эффективно»;

свыше 130 баллов — «превосходно».

Итоговая годовая оценка государственного служащего корпуса «Б» вычисляется службой управления персоналом (кадровой службы) не позднее пяти рабочих дней до заседания комиссии по оценке по следующей формуле:

$$\text{Годовая оценка} = 0,3 \cdot \text{КВ} + 0,6 \cdot \text{ИП} + 0,1 \cdot \text{К},$$

где КВ — средняя оценка за отчетные кварталы (среднеарифметическое значение); ИП — оценка выполнения индивидуального плана работы (среднеарифметическое значение); К — круговая оценка (среднеарифметическое значение).

Результаты оценки, как предусмотрено пунктом 47 методики оценки, являются основанием для принятия решений руководства по выплате бонусов и обучению. Бонусы выплачиваются государственным служащим корпуса «Б» по результатам оценок «превосходно» и «эффективно» [15].

Как мы видим, согласно принятой методике оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б», система мотивации сотрудников Министерства национальной экономики состоит из трех направлений:

1) среднеарифметической оценки служащего корпуса «Б» за отчетные кварталы;

2) оценки выполнения служащим корпуса «Б» индивидуального плана работы;

3) круговой оценки [15].

По итогам рассмотрения и анализа методики оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» Министерства национальной экономики можно сделать два вывода:

- данная методика не предусматривает оценки деятельности за участие госслужащего в реализации проектов;

- квартальная оценка деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» (поощрительные и штрафные баллы) не находится в корреляции с критериями системы ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных органов.

Вместе с тем порядок применения поощрений в отношении госслужащих определяется актами государственных органов, что предусмотрено п. 2 ст. 35 Закона «О государственной службе Республики Казахстан».

Рассмотрим теперь правила применения поощрения государственных служащих Министерства национальной экономики (далее – правила применения поощрения) [16].

Поощрения государственных служащих, согласно п. 2 правила применения поощрения, применяются за образцовое выполнение должностных обязанностей, безупречную государственную службу, выполнение заданий особой важности и сложности и другие достижения в работе, а также по результатам оценки их деятельности.

К государственным служащим в Министерстве национальной экономики могут применяться следующие виды поощрений:

- 1) единовременное денежное вознаграждение;
- 2) объявление благодарности;
- 3) награждение ценным подарком;
- 4) награждение грамотой;
- 5) присвоение почетного звания;
- 6) иные формы поощрения, в том числе награждение ведомственными наградами [16].

Сотрудники структурных подразделений Министерства национальной экономики, ведомств и подведомственных организаций, согласно п. 27 правила применения поощрения, могут поощряться по резолюции Министра, без рассмотрения Комиссии, выполнившие особо важные задания, поручения, за конкретные результаты работы, за качественное выполнение в сжатые сроки работ особой важности и сложности, а также в связи с юбилейными датами и уходом на заслуженный отдых в связи с достижением пенсионного возраста, при наличии экономии соответствующих бюджетных средств:

- единовременным денежным вознаграждением;
- ценным подарком [16].

Как показали результаты нашего исследования, выявлено отсутствие взаимосвязи между правилом применения поощрения и методикой оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» Министерства национальной экономики Республики Казахстан. При этом в действующем законодательстве Республики Казахстан не предусмотрены материальные поощрения за участие государственных служащих в реализации проектов. В итоге на практике мы видим, что в стране сложился порядок, когда государственные служащие получают материальные поощрения в основном на юбилейные и праздничные даты, а не за достижение позитивных конечных результатов благодаря реализации проектов.

Мы предлагаем рассмотреть опыт по материальному поощрению сотрудников за участие в реализации проектов, накопленный в Казахстанском центре государственно-частного партнерства (далее – Центр ГЧП).

Инициирование проекта в Центре ГЧП начинается с создания проектной команды, назначения проектного менеджера и куратора проекта, разработки бюджета и/или устава проекта. Базовый размер премиальной выплаты членами проекта (Бз) устанавливается в размере 4 374 тенге на 2017 г. и подлежит ежегодному пересмотру.

Коэффициент сложности проекта (Кс) выносится менеджером проекта на рассмотрение Проектного совета согласно таблице 4.

Т а б л и ц а 4

**Коэффициент сложности проекта**

Коэффициент сложности проекта	Кс
Высокий	2
Средний	1,5
Начальный	1

*Примечание.* Источник: Казахстанский центр государственно-частного партнерства.

Коэффициент инновационности проекта (Ки) выносится менеджером проекта на рассмотрение Проектного совета согласно таблице 5.

Т а б л и ц а 5

**Коэффициент инновационности проекта**

Инновационность	Ки
Инновационный	2
Не инновационный	1

*Примечание.* Источник: Казахстанский центр государственно-частного партнерства.

Коэффициент доходности (Кд) проекта выносится менеджером проекта на рассмотрение Проектного совета согласно таблице 6.

Т а б л и ц а 6

**Коэффициент доходности проекта**

Доходность	Кд
Доходный	1,5
Имиджевый	1

*Примечание.* Источник: Казахстанский центр государственно-частного партнерства.

Количество дней реализации проекта (Qд) выносится менеджером проекта на рассмотрение Проектного совета и может быть изменено по решению Проектного совета.

Коэффициент занятости членов проектной команды в проекте (Кз) означает отношение ежедневно затрачиваемого количества времени членами проекта на реализацию данного проекта к продолжительности восьмичасового рабочего дня. Данный коэффициент также выносится менеджером проекта на рассмотрение Проектного совета.

По итогам рассмотрения указанных выше показателей решением Проектного совета определяется и утверждается размер премиальной выплаты проектной команде (Бпв) по формуле:

$$\text{Бпв} = \text{Бз} * \text{Qy} * \text{Кс} * \text{Ки} * \text{Кд} * \text{Qд} * \text{Кз}, (3),$$

где Бпв — размер премиальной выплаты проектной команде; Бз — базовый размер премиальной выплаты; Qy — количество членов проектной команды; Кс — коэффициент сложности проекта; Ки — коэффициент инновационности проекта; Кд — коэффициент доходности; Qд — количество дней реализаций проекта в рабочих днях; Кз — коэффициент занятости членов проектной команды.

По итогам реализации проекта Проектный совет даёт оценку достигнутым результатам проекта по 10-балльной шкале, определяет уровень успешности завершения проекта (Ку) путем присвоения поправочного коэффициента к утвержденному размеру премиальной выплаты проектной команде (табл. 7).

Т а б л и ц а 7

**Поправочный коэффициент к утвержденному размеру премиальной выплаты проектной команде**

Статус реализации проекта согласно итоговому отчету	Ку
Проект реализован успешно, без отклонений	1
Проект реализован успешно, досрочно, без превышения бюджета и/или в срок с экономией бюджета	1,1
Проект реализован успешно, с незначительными отклонениями: превышение не более 10 % по срокам и/или бюджету	0,9
Проект реализован успешно: превышение не более 10 % по сроку и от 10 % до 20 % — по бюджету	0,5 В случае, если сумма превышения бюджета проекта не превысила премиальный фонд
Проект реализован со значительными отклонениями: превышение более 10 % по сроку и/или более 20 % — по бюджету	0
Проект не реализован, ресурсы сохранены	0
Проект не реализован, ресурсы потеряны	-0,3

*Примечание.* Источник: Казахстанский центр государственно-частного партнерства.

После определения окончательного размера премиальной выплаты проектной команде менеджер проекта проводит заседание всех участников проекта и определяет коэффициент трудового участия и вклада каждого члена проектной команды в достижение конечного результата проекта.

Как мы видим, данный подход мотивации позволяет проектной команде заранее узнать размер премиальной выплаты и соответственно мотивирует участников проекта к успешному завершению

проекта. Кроме того, в Центре ГЧП предусмотрен штраф за нереализованные проекты в размере «-0,3» коэффициента.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что механизм мотивации, действующий в государственных органах Казахстана, в настоящее время является неэффективным и требует доработки, с внесением необходимых изменений и дополнений в законодательство Республики Казахстан. Тем более, в 5-6 шагах Плана нации – «100 конкретных шагов по реализации пяти институциональных реформ» [17] предусмотрено повышение оплаты труда государственных служащих в зависимости от результатов деятельности и перехода на оплату по результатам.

На основе проведенного анализа нами предлагаются методологические средства для системы управления проектной деятельностью в государственных органах (табл. 8).

Т а б л и ц а 8

**Методологические средства для системы управления проектной деятельностью в государственных органах**

Метод	Средство
Регламент деятельности центральных государственных органов	Институт ответственных секретарей
	Система оценки деятельности центральных государственных органов
	Методика оценки деятельности государственных служащих корпуса «Б»
	Система мотивации
	КРІ
	Национальный стандарт

*Примечание:* Таблица составлена авторами.

В заключение мы можем сделать вывод о том, что существует необходимость в доработке ряда законодательных актов Республики Казахстан касательно деятельности ответственного секретаря, а также восстановления регламента в государственных органах, в котором будет прописан порядок действий при реализации государственных функций, в частности, реализационной функции с учетом группы процессов, предусмотренных в национальном стандарте.

В существенной доработке нуждается также законодательная база в области системы мотивации, которая должна предусматривать вознаграждение государственных служащих за реализацию проектов, а также корреляцию вознаграждения с критериями оценки эффективности деятельности государственных органов.

Список литературы

- 1 Ойнаров А.Р. Методологические основы проектного менеджмента: монография / А.Р.Ойнаров. — Астана: Казах-станский центр государственно-частного партнерства, 2015. — 236 с.
- 2 Указ Президента Республики Казахстан от 27 июля 2007 г. № 372 «О статусе и полномочиях ответственного секретаря центрального государственного органа Республики Казахстан». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.zakon.kz>.
- 3 Национальный стандарт Республики Казахстан СТ РК ISO 21500-2014 «Руководство по управлению проектами». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [online.zakon.kz](http://online.zakon.kz).
- 4 Закон Республики Казахстан от 27 ноября 2000 г. № 107 «Об административных процедурах». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://adilet.zan.kz>.
- 5 Закон Республики Казахстан от 18 июня 2007 г. № 262 «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам совершенствования административных процедур». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://adilet.zan.kz>.
- 6 Закон Республики Казахстан от 6 апреля 2016 г. № 481 «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам правовых актов». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://adilet.zan.kz>.
- 7 Постановление Правительства Республики Казахстан от 26 марта 2008 г. № 289 «Об утверждении Типового регламента центрального государственного органа Республики Казахстан». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://online.zakon.kz>.
- 8 Регламент Министерства национальной экономики, утвержденный приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 5 ноября 2014 г. № 69. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://adilet.zan.kz>.

9 Указ Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 г. № 954 «О системе ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, города республиканского значения, столицы». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://adilet.zan.kz>.

10 Методика оценки эффективности применения информационных технологий, утвержденная приказом исполняющего обязанности Министра по инвестициям и развитию Республики Казахстан от 26 ноября 2015 г. № 1108. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://adilet.zan.kz>.

11 Методика оценки эффективности по управлению бюджетными средствами, утвержденная приказом Министра финансов Республики Казахстан от 14 декабря 2015 г. № 655. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://adilet.zan.kz>.

12 Методика оценки эффективности управления персоналом, утвержденная приказом Министра по делам государственной службы Республики Казахстан от 31 декабря 2015 г. № 26. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://adilet.zan.kz>.

13 Методика по оценке эффективности достижения и реализации стратегических целей и задач в курируемых отрасли/сфере/регионе, утвержденная Приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 18 декабря 2014 г. №146. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://adilet.zan.kz>.

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

15 Методика оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» Министерства национальной экономики Республики Казахстан, утвержденная Приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 23 июня 2016 г. № 156. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://adilet.zan.kz>.

16 Правила применения поощрения государственных служащих Министерства национальной экономики Республики Казахстан, утвержденные Приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 25 мая 2016 г. № 127. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://adilet.zan.kz>.

17 Сто конкретных шагов Президента Н.Назарбаева - полная версия. — 2015. — 20 мая. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.zakon.kz/4713070-sto-konkretnykh-shagov-prezidenta.html>.

18 Указ Президента Республики Казахстан от 18 июня 2009 г. № 827 «О Системе государственного планирования в Республике Казахстан». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://adilet.zan.kz>.

19 Тишина В.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / В.Н.Тишина, А.А.Алабугин. — М., 2013. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://chelmi.pro/metod/men/strateg.pdf>.

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

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

## Қазақстан Республикасы Үкіметінің жобалық басқару жұмысы жүйесінің әдіснамалық ерекшеліктері

Қазақстанда жобалық менеджменттің инструменттері экономиканың ірі секторларында, квазимемлекеттік банктер мен үлкен компаниялардың арасында қолданылып келе жатыр, ал мемлекеттік басқару жүйесінде, өкінішке орай, айтарлықтай деңгейде пайдаланылып отырған жоқ. Бүгінгі таңда Қазақстан Республикасында бірқатар мемлекеттік жобалар жүзеге асырылып жатыр, алайда ол жобалардың нәтижесі мен тиімділігі көрінбей отыр, себебі жобалар бар, бірақ оларды басқаратын жүйе болмай отыр. Бүгінгі таңда Қазақстан Республикасының мемлекеттік секторында жобалық басқару жүйесін енгізу бойынша қарқынды іс-шаралар жүргізіліп жатыр. Осы мақалада Қазақстан Республикасы Үкіметінің жобалық жұмысының әдіснамалық негіздері қарастырылды, мәселелер анықталып, шешу жолдары ұсынылды. Авторлар қолданыстағы заңнамаларды қарастырып, оның нәтижесі бойынша мемлекеттік басқару саласында проблемалық мәселелерді анықтады. Талқылаудың нәтижесі бойынша ақпараттық модельдеу негізінде қолданыстағы жобалық басқару элементтері айқындалып, әлемнің үздік тәжірибесіне сәйкес келмейтіндігі белгілі болды. Авторлармен Қазақстан Республикасы Үкіметінің жобалық басқару жұмысының жүйесін құру үшін әдіснамалық құралдар ұсынылды. Сондай-ақ жүргізілген талдаулардың негізінде Қазақстан Республикасының заңнамаларында әдіснамалық құралдарды жетілдіру жолдары айқындалды, оның ішінде жауапты хатшылардың, «Б» корпусындағы мемлекеттік қызметкерлердің қызметін бағалау әдістемесі, мемлекеттік органдарды бағалау жүйесі, ынталандыру жүйесі, регламент, жобалық басқару үрдістерінің топтары, сонымен қатар аталған әдіснамалық құралдар Қазақстан Республикасының «Жобаны басқару бойынша бастама» атты ұлттық стандартымен сәйкестендірілуі тиіс.

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

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

## Methodological features of the project management system in the Government of the Republic of Kazakhstan

In Kazakhstan, project management tools have found application among large companies and banks in the quasi-public and private sectors of the economy, while in the public administration system they are still inadequate. To date, several government projects are being adopted in the Republic of Kazakhstan, such as, however, the effectiveness and effectiveness of projects implemented is not visible, as there are projects themselves, but there is no system for managing these projects. Today, project management's system is actively implemented by the Government of the Republic of Kazakhstan. In this article it were considered and analyzed the methodological aspects of the project activity of the Government of the Republic of Kazakhstan, its problems, and also the ways of its solution. The authors reviewed the current legislative framework, where were identified problems in public administration. Then using information modeling approach and on the basis of the analysis, it was formed a current model of project management elements that does not cover all elements of the methodology of project management of the best world practices. The authors offer methodological tools for creating a system for managing the project activity of the Government of the Republic of Kazakhstan. Based on the analysis, it was also found that methodological tools need to be finalized in legislations, namely the institution of responsible secretaries, the methodology for evaluating the performance of civil servants of Corps "B", the system for assessing the activities of central government bodies, the system of motivation, regulations, groups of project management processes, which in turn should be linked to the national standard of the Republic of Kazakhstan: a project management manual.

*Keywords:* Methodology, Project management, Assessment methodology, Executive secretary, Regulations, Motivation.

### References

- 1 Oynarov, A.R. (2015). *Metodolohicheskie osnovy proektnogo menedzhmenta [Methodological fundamentals of project management]*. Astana: Kazakhstanskii tsentr hosudarstvenno-chastnoho partnerstva [in Russian].
- 2 Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 27 iulia 2007 hoda № 372 «O statuse i polnomochiiakh otvetstvennogo sekretaria tsentralnogo hosudarstvennogo orhana Respubliki Kazakhstan» [Decree of the President of the Republic of Kazakhstan of July 27, 2007 No. 372 «On the status and powers of the responsible secretary of the central state body of the Republic of Kazakhstan»]. *zakon.kz*. Retrieved from <http://www.zakon.kz> [in Russian].
- 3 Natsionalnyi standart Respubliki Kazakhstan ST RK ISO 21500-2014 «Rukovodstvo po upravleniiu proektami» [National standard of the Republic of Kazakhstan ST RK ISO 21500-2014 «Guidelines for project management»]. *online.zakon.kz*. Retrieved from <http://www.online.zakon.kz> [in Russian].
- 4 Zakon Respubliki Kazakhstan ot 27 noiabria 2000 hoda № 107 «Ob administrativnykh protsedurakh» [Law of the Republic of Kazakhstan of November 27, 2000 No. 107 «About administrative Procedures»]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from <http://adilet.zan.kz> [in Russian].
- 5 Zakon Respubliki Kazakhstan ot 18 iunia 2007 hoda № 262 «O vnesenii izmenenii i dopolnenii v nekotorye zakonodatelnye akty Respubliki Kazakhstan po voprosam sovershenstvovaniia administrativnykh protsedur» [Law of the Republic of Kazakhstan of June 18, 2007 No. 262 «Amendments and Additions to Certain Legislative Acts of the Republic of Kazakhstan on Improving Administrative Procedures»]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from <http://adilet.zan.kz> [in Russian].
- 6 Zakon Respubliki Kazakhstan ot 6 apreliia 2016 hoda № 481 «O vnesenii izmenenii v nekotorye zakonodatelnye akty Respubliki Kazakhstan po voprosam pravovykh aktov» [Law of the Republic of Kazakhstan of April 6, 2016 No. 481 «Amending Certain Legislative Acts of the Republic of Kazakhstan on Legal Acts»]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from <http://adilet.zan.kz> [in Russian].
- 7 Postanovlenie Pravitelstva Respubliki Kazakhstan ot 26 marta 2008 hoda № 289 «Ob utverzhdenii Tipovoho rehlamenta tsentralnogo hosudarstvennogo orhana Respubliki Kazakhstan» [Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan of March 26, 2008 No. 289 «About approval of the Model Regulations of the Central State Body of the Republic of Kazakhstan»]. *online.zakon.kz*. Retrieved from [online.zakon.kz](http://online.zakon.kz) [in Russian].
- 8 Rehlament Ministerstva natsionalnoi ekonomiki, utverzhdenyi prikazom Ministra natsionalnoi ekonomiki Respubliki Kazakhstan ot 5 noiabria 2014 hoda № 69 [Regulation of the Ministry of National Economy, approved by the order of the Minister of National Economy of the Republic of Kazakhstan of November 5, 2014 No. 69]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from <http://adilet.zan.kz> [in Russian].
- 9 Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 19 marta 2010 hoda № 954 «O sisteme ezhegodnoi otsenki effektivnosti deiatelnosti tsentralnykh hosudarstvennykh i mestnykh ispolnitelnykh orhanov oblastei, horoda respublikanskoho znachenii, stolitsy» [Decree No. 954 of the President of the Republic of Kazakhstan of March 19, 2010 «About the system of annual assessment of the effectiveness of the activities of central state and local executive bodies of oblasts, cities of national importance, the capital»]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from <http://adilet.zan.kz> [in Russian].
- 10 Metodika otsenki effektivnosti primeneniia informatsionnykh tekhnologii, utverzhdenaia prikazom ispolniaiushcheho obiazannosti Ministra po investitsiiam i razvitiuu Respubliki Kazakhstan ot 26 noiabria 2015 hoda № 1108 [Methodology for assessing the effectiveness of the use of information technology, approved by the order of the acting Minister for Investment and Development of the Republic of Kazakhstan of November 26, 2015. No. 1108]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from <http://adilet.zan.kz> [in Russian].

11 Metodika otsenki effektivnosti po upravleniiu biudzhetsnymi sredstvami, utverzhdenaia prikazom Ministra finansov Respubliki Kazakhstan ot 14 dekabria 2015 hoda № 655 [Methodology for assessing the effectiveness of budget management, approved by the order of the Minister of Finance of the Republic of Kazakhstan of December 14, 2015, No. 655]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from <http://adilet.zan.kz> [in Russian].

12 Metodika otsenki effektivnosti upravleniia personalom, utverzhdenaia prikazom Ministra po delam hosudarstvennoi sluzhby Respubliki Kazakhstan ot 31 dekabria 2015 hoda № 26 [Methodology for assessing the effectiveness of personnel management, approved by the order of the Minister for Civil Service Affairs of the Republic of Kazakhstan dated December 31, 2015, No. 26]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from <http://adilet.zan.kz> [in Russian].

13 Metodika po otsenke effektivnosti dostizheniia i realizatsii stratezhicheskikh tselei i zadach v kuriruemykh otrasli/sfere/rehione, utverzhdenaia Prikazom Ministra natsionalnoi ekonomiki Respubliki Kazakhstan ot 18 dekabria 2014 hoda [Methodology for assessing the effectiveness of achieving and implementing strategic goals and objectives in the supervised industry /sphere/region, approved by the Order of the Minister of National Economy of the Republic of Kazakhstan of December 18, 2014 No. 146]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from <http://adilet.zan.kz> [in Russian].

14 Zakon Respubliki Kazakhstan ot 23 noiabria 2015 hoda № 416 «O hosudarstvennoi sluzhbe Respubliki Kazakhstan» [Law of the Republic of Kazakhstan of November 23, 2015, No. 416 «On public service of the Republic of Kazakhstan»]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from <http://adilet.zan.kz> [in Russian].

15 Metodika otsenki deiatelnosti administrativnykh hosudarstvennykh sluzhashchikh korpusa «B» Ministerstva natsionalnoi ekonomiki Respubliki Kazakhstan, utverzhdenaia Prikazom Ministra natsionalnoi ekonomiki Respubliki Kazakhstan ot 23 iunia 2016 hoda № 156 [Methodology for assessing the performance of administrative civil servants of the building «B» of the Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan, approved by the Order of the Minister of National Economy of the Republic of Kazakhstan dated June 23, 2016 No. 156-n]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from <http://adilet.zan.kz> [in Russian].

16 Pravila primeneniia pooshchreniia hosudarstvennykh sluzhashchikh Ministerstva natsionalnoi ekonomiki Respubliki Kazakhstan, utverzhdennye Prikazom Ministra natsionalnoi ekonomiki Respubliki Kazakhstan ot 25 maia 2016 hoda № 127 [Rules for the application of the promotion of civil servants of the Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan, approved by the Order of the Minister of National Economy of the Republic of Kazakhstan of May 25, 2016 No. 127-n]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from <http://adilet.zan.kz> [in Russian].

17 Sto konkretnykh shahov Prezidenta N.Nazarbaeva - polnaia versiia [One hundred steps of President N.Nazarbayev - the full version]. (2015, 20 May). *zakon.kz*. Retrieved from <https://www.zakon.kz/4713070-sto-konkretnykh-shagov-prezidenta.html> [in Russian].

18 Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 18 iunia 2009 hoda № 827 «O Sisteme hosudarstvennogo planirovaniia v Respublike Kazakhstan [Decree of the President of the Republic of Kazakhstan of June 18, 2009 No. 827 «About the System of State Planning in the Republic of Kazakhstan»]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from <http://adilet.zan.kz> [in Russian].

19 Tishina, V.N. & Alabugin, A.A. (2013). *Stratezhicheskii menedzhment [Strategic management]*. Moscow. *helmi.pro*. Retrieved from <http://helmi.pro/metod/men/strateg.pdf> [in Russian].

20 Alibekova, K.Zh. (2013). Aktualnye problemy sovremennoho menedzhmenta v Kazakhstane [Actual problems of modern management in Kazakhstan]. Astana. *rusnauka.com*. Retrieved from [http://www.rusnauka.com/16\\_NPRT\\_2012/Economics/1\\_111536.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2012/Economics/1_111536.doc.htm) [in Russian].