

Н.Ж. Кунтуов*, Е.К. Абил

*Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан
(E-mail: nurlan.kuntuov@mail.ru; erlan.abil@apa.kz)*

История и перспективы реализации национальных проектов в сфере экономики

Актуальность темы исследования связана с реализацией с 2021 года в Республике Казахстан 10 национальных проектов, утвержденных Указом Президента РК от 7 октября 2021 г. № 670. Национальные проекты направлены на рост социально-экономических показателей развития Республики Казахстан, улучшения качества жизни населения. Утверждение проектов ознаменовало переход от программно-целевого метода планирования в органах исполнительной власти к проектному, который был провозглашен Президентом РК еще в конце 2020 г., с более понятными целями, индикаторами, ожидаемыми эффектами и с закрепленными сферами ответственности за реализацию проекта за соответствующими органами исполнительной власти республики. В настоящее время сложно говорить о результатах реализации проектов, поскольку реализация начата лишь во второй половине 2021 г., в условиях негативного влияния пандемии COVID-19 и нынешнего геополитического кризиса в соседних государствах, влияющего на экономику страны. Целью исследования стала оценка перспектив реализации национального проекта Республики Казахстан в сфере экономики, а именно проекта «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев». Новизна исследования связана с тем, что определены основные параметры, текущие (промежуточные) результаты реализации проекта и представлены ожидаемые результаты реализации данного проекта. Выводы, сделанные в ходе исследования: переход от программно-целевого к проектному планированию в Казахстане позволил связать цели и задачи, заложенные в стратегических документах (Стратегия «Казахстан–2050», Стратегия общенациональных приоритетов до 2025 года, Национальный план развития Казахстана до 2025 года, Стратегия национальной безопасности) и отраслевых планах с задачами, которые включены по направлениям в национальные проекты. Задачи формируются, исходя из этих стратегических документов, им соответствуют мероприятия для их решения и объемы финансирования. Наиболее крупный проект по объемам финансирования — «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев» (15,9 трлн тенге), направленный на модернизацию промышленности, топливно-энергетического комплекса, энергетики и поддержку экспорта нессырьевых товаров. Однако не все показатели, заложенные в проекте на 2022 год, выполняются. В перспективе обсуждаются улучшение процесса планирования проектов, оптимизация их числа, с учетом современных реалий.

Ключевые слова: национальный проект, проектное управление, проектный подход, государственные программы, управление экономикой, экономическое развитие, экономическая политика, диверсификация экономики.

Введение

Актуальность темы исследования заключается в следующем. В течение ближайших 5 лет (2021–2025) Казахстан планирует реализовать 10 национальных проектов в разных сферах, которые, в целом, направлены на рост качества жизни, развитие определенных сфер деятельности в экономике и социальной сфере, развитие регионов, увеличение занятости, доходов граждан. Также предполагается значительно улучшить социальную инфраструктуру, в большей мере развивать благоустройство городов и аулов (сёл), сделать инновационный технологический рынок за счет развития новых производств, цифровизации, государственной поддержки предпринимательства. Перечень национальных проектов следующий: Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев; Сильные регионы — драйвер развития страны; Технологический рынок за счет цифровизации, науки и инноваций; Зелёный Казахстан; Качественное образование. Образованная нация; Качественное и доступное здравоохранение для каждого гражданина. Здоровая нация; Национальный проект по развитию агропромышленного комплекса; Национальный проект «Ұлттық рухани жаңғыру»; Национальный проект по развитию предпринимательства [1].

Реализация этих масштабных пятилетних проектов отражает переход от программного к проектному управлению в органах исполнительной власти Республики Казахстан. Еще в Послании народу Казахстана от 1 сентября 2020 г. Президент РК К.-Ж. Токаев отмечал необходимость перехода от ра-

* Автор-корреспондент. E-mail: nurlan.kuntuov@mail.ru

нее применявшихся государственных программ к формату достаточно лаконичных национальных проектов, в которых цели, финансирование и ответственные были бы понятны всем гражданам: «Следует прекратить подготовку государственных программ с большим количеством показателей и индикаторов. Пора перейти на формат лаконичных национальных проектов, понятных всем гражданам. В качестве целеполагания следует определить главенство результата над процессом» [2]. В 2021 г. была подготовлена база для формирования и последующей реализации национальных проектов. Так, 1 июля 2021 г. перечень проектов был утвержден на Высшем президентском совете. Несколько позже был принят Совместный приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан «О некоторых вопросах национальных проектов» от 11 августа 2021 г. № 79 и Председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан от 12 августа 2021 г. № 1 [3]. А окончательное утверждение 9 проектов Указом Президента РК [1] было произведено 7 октября 2021 г. При этом, для разработки национальных проектов, контроля их реализации и отчетности по ним, надо отметить, что непосредственно сферы экономики в расширенном понимании касаются следующих утвержденных национальных проектов:

1) национальный проект «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев» — в нем поставлена цель диверсификации казахстанской экономики, а в качестве ожидаемых эффектов — рост числа рабочих мест, производительности труда, частных инвестиций, экспорта несырьевых товаров и нефтегазохимической продукции, рост объектов производства экспортоориентированной продукции, увеличение налоговых поступлений, заработных плат и доходов граждан;

2) национальный проект по развитию предпринимательства на 2021–2025 гг., целью которого является развитие малого бизнеса для повышения занятости населения, опора на средний бизнес как на драйвер диверсификации экономики, а также комплексное развитие конкуренции; в качестве эффектов рост доли малого и среднего предпринимательства в ВВП, снижение доли государства в экономике и рост рабочих мест и занятости, а также доходов населения;

3) национальный проект «Сильные регионы — драйвер развития страны», целью которого является создание комфортной среды проживания граждан за счет обеспечения равного доступа населения к базовым услугам, улучшения жилищно-коммунальных условий и развития жилищного строительства, а также обеспечения транспортной связанности и повышения транспортно-транзитного потенциала страны, а к ожидаемым эффектам относятся рост ВРП столицы и городов республиканского значения, рост урбанизации, улучшение логистики и сферы коммунальных услуг;

4) национальный проект по развитию АПК РК на 2021–2025 годы, который, в отличие от предыдущих, является отраслевым проектом и направлен на развитие сферы АПК конкретно, а поставленная его цель — создание конкурентоспособного АПК путем повышения производительности труда в два с половиной раза, увеличения экспорта продукции агропромышленного комплекса в 2 раза и обеспечение социально значимыми продовольственными товарами отечественного производства; соответственно, к ожидаемым эффектам относятся рост производительности труда, объемов производства, экспорта продукции АПК, рост числа фермерских хозяйств, занятости в сфере АПК, увеличение доходов сельского населения, увеличение обеспеченности продовольственными товарами до 80 %.

Первые три из представленных проектов разрабатывало Министерство национальной экономики РК, а ответственными за их реализацию назначены: в качестве руководителя министр национальной экономики РК, а в качестве кураторов — первый заместитель премьер-министра, заместитель премьер-министра, первый заместитель премьер-министра соответственно. Четвертый проект (АПК) разрабатывало Министерство сельского хозяйства РК, руководителем соответственно назначен министр сельского хозяйства, куратором — заместитель премьер-министра РК.

Учитывая достаточно большой объем информации и показателей по четырём проектам, в статье внимание сконцентрировано именно на национальном проекте «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев», ответственным за реализацию которого является Министерство национальной экономики РК. Он является объектом исследования в рамках данной статьи.

Цель исследования — охарактеризовать перспективы реализации национального проекта Республики Казахстан «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев».

Соответственно, для достижения поставленной цели необходимо рассмотреть сущность и содержание проектного подхода к управлению, особенности подготовки, планирования, реализации и

оценки реализации национальных проектов в Республике Казахстан, а также оценить основные ключевые показатели исследуемого проекта, актуальную степень их достижения по имеющимся статистическим данным, определить перспективы достижения и риски.

Временными рамками исследования являются 2021 и 2022 годы, при этом данные за 2022 г., по оперативной информации, с учетом того, что исследование проведено в январе 2023 года.

Методы и материалы

Исследование носит смешанный, теоретический и эмпирический характер. Используемые данные для проведения:

1) научные статьи по вопросам использования проектного подхода в государственном управлении таких авторов, как М.Radujković, Е.В. Атамась, В.В.Еремин, Г.А. Компанейцева, А.О. Лукина, И.В. Мирошниченко, А.В. Ручкин, Л.М. Сембиева, Н.П. Сидорова, К.Т. Туркебаева;

2) нормативно-правовая база разработки, реализации, контроля реализации национальных проектов в Республике Казахстан;

3) утвержденные Указом Президента Республики Казахстан от 7 октября 2021 г. № 670 национальные проекты, включая национальный проект «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев», в которых отражаются цели проектов, ожидаемый эффект, мероприятия, финансирование, индикаторы (целевые показатели);

4) данные официальной статистики Республики Казахстан, размещенные на сайте Бюро национальной статистики РК <https://stat.gov.kz/>.

Методы исследования можно разделить на качественные и количественные.

Качественные методы исследования: теоретический анализ и синтез, анализ факторов внешней среды функционирования казахстанской экономики.

Количественные методы исследования: анализ динамики и структуры экономических показателей, сопоставление индикаторов и фактических (статистических) показателей развития (реализации национального проекта).

Результаты и их обсуждение

Прежде всего необходимо охарактеризовать сущность и особенности проектного подхода в государственном управлении, который в настоящее время стал замещать программно-целевое управление в Республике Казахстан.

Н.П. Сидорова, С.Н. Басова, Т.А. Торопова указывают на то, что процессный, системный и ситуационный подходы к управлению являются традиционными [4; 92]. Первый представляет собою управление объектом как совокупностью взаимосвязанных бизнес-процессов, второй — целиком объектом как единой системой (связью элементов), а третий исходит из необходимости управления объектом как совокупностью воздействия различных переменных, характеризующих определенную ситуацию. Однако в последние годы проектный подход стал достаточно актуален в управлении как организациями, так и в публичном менеджменте. Проектный подход исходит из фактора «тройственной ограниченности» проектов, когда необходимо поддерживать баланс между содержанием проекта, его стоимостью, временем и качеством [4; 93].

Г.А. Компанейцева указывает на то, что в действующих международных и национальных стандартах, а также в научной литературе содержатся разные подходы к определению проекта. Есть три основных подхода к его определению:

1) временное предприятие или временная структура, которая создается для достижения в определенные сроки определенных целей;

2) комплекс работ, имеющих определенную цель, позволяющий достигнуть определенных результатов;

3) объединяющее две предыдущие концепции определение, что проект — это одновременно и совокупность мероприятий (комплекс взаимосвязанных действий, имеющий определенную цель, сроки, бюджет), и временная структура, в рамках которой осуществляется реализация этих действий; то есть здесь объединены функциональный и организационный подходы к пониманию проектного управления [5; 366, 367].

Рассматривая сущность проекта, авторы, например, А.О. Лукина [6], А.В. Ручкин и О.М. Трофимова [7], М. Radujković и М. Sjekavica [8], выделяют обязательные присущие проекту элементы:

- 1) цель, которая должна быть достижимой, измеримой, конкретной;
- 2) сроки, которые ставятся для достижения цели, должны быть чёткими;
- 3) заказчик или организатор, в интересах которого реализуется проект, который назначает руководителя проекта, ответственного перед ним;
- 4) ответственный за реализацию (руководитель проекта), который организует его планирование, реализацию, распределение ресурсов;
- 5) участники проектной деятельности (проектная группа или проектная команда), которая работает под началом руководителя;
- 6) ресурсы, которые выделяются для реализации проекта, они ограничены;
- 7) этапы и работы (декомпозиция проекта), которые также могут иметь сроки, ответственных за выполнение работ, закрепленные ресурсы.

Целевой характер — основная черта проекта, поскольку необходимо задать чёткую цель, которая выражена количественно. Также срок и ресурсы — тоже важнейшие элементы проекта, они обеспечивают достижение поставленной цели. Поэтому под проектным подходом в настоящее время понимается «специфическая управленческая деятельность, ориентированная на достижение запланированных результатов при определенных ресурсных ограничениях» [9; 106].

Можно представить следующие отличия традиционного подхода в управлении от проектного (табл. 1):

Т а б л и ц а 1

Отличия традиционных подходов к управлению от проектного подхода*

Критерии	Традиционные подходы к управлению	Проектный подход
Ориентация на изменения	Привычный ход времени, сохранение статус-кво	Имеется цель, предполагается изменение, внедрение инноваций и т.п.
Подвижность деятельности	Стационарность	Динамика
Сроки выполнения	Сроков не ставится	Имеется четко заданный срок
Степень надежности	Относительная надежность	Надежность на прогнозируемом уровне, есть риски недостижения цели
Степень разнообразия	Низкая, оттого — риск монотонности	Высокая, в том числе вызывающая ненормированность
Определенность полномочий	Полномочия определяет организационная структура управления, персонал постоянен	Полномочия определяются целями проекта в рамках проектной команды, персонал временный (на период реализации), могут быть совместители с процессной деятельностью
Характер действий	Повторяющийся, циклический, с высокой определенностью	Неповторяющийся, действия зачастую могут быть уникальными

*Примечание. Составлено авторами на основе [4].

Важно, что проектное управление в каком-либо объекте может и не заменять полностью функциональное управление, проект может реализоваться параллельно с функциональной (процессной) деятельностью, а участники процессной деятельности могут быть частично задействованы в проекте [10; 367].

При этом в зарубежных странах в публичной сфере (на уровне государства) проектное управление используется уже достаточно давно и всё чаще. Можно привести следующие основные примеры. Так, в Великобритании организация проектной деятельности связана с формированием государственного портфеля проектов (The Government Major Projects Portfolio, GMPP), в который, например, в 2019 г. входило 133 проекта общей стоимостью 423 млрд фунтов, а реализация была возложена на 16 функциональных подразделений [10; 365]. Сами же государственные проекты разделены на категории (4 большие группы):

- 1) трансформация и предоставление услуг;
- 2) информационные и коммуникационные технологии (ИКТ);
- 3) инфраструктура и строительство;
- 4) военный потенциал [10; 368].

Для управления проектной деятельностью на уровне государства создано в 2016 г. Управление инфраструктуры и крупных проектов Великобритании (Infrastructure and Projects Authority, IPA). Но оно создано на основе объединения ранее существовавших структур — Major projects authority (Управление крупных проектов) и Infrastructure UK (Инфраструктура Великобритании). Сейчас IPA представляет собою проектный офис Правительства Великобритании, который занимается поддержкой проектов, является своеобразным центром знаний и компетенций, ответственный за разработку (помощь в разработке), последующее утверждение, мониторинг и оценку реализации государственных проектов. Также IPA занимается нормативным регулированием и стандартизацией в части управления проектами. Он подчинен министру финансов и офису премьер-министра [10; 366].

В Канаде, которая является федеративным государством, проектное управление выстраивается и на федеральном, и на региональном уровнях. Так, ответственным за поддержку разработки и реализации государственных инфраструктурных проектов Канады является Управление инфраструктуры Канады (Infrastructure Canada). Кроме инфраструктуры, реализуют и экологические проекты, связанные, в том числе, с освоением природных ресурсов на территории страны. В частности, можно выделить такие проекты (Major natural resource projects), как энергетические, проекты горнодобывающей промышленности, лесные, технологические. Региональный уровень также охвачен проектным управлением. Например, штат Квебек реализует с 2008 г. программу Québec governance framework, которая является Директивой по управлению крупными проектами общественной инфраструктуры. В ее рамках реализуются инфраструктурные государственные проекты. Руководители таких проектов — руководители государственных органов по профилю проектов, а поддержка осуществляется проектным офисом, созданным в 2013 г., — Société québécoise des infrastructures (Квебекская инфраструктурная корпорация) [10; 366].

В период стагнации японской экономики в начале 2000-х гг. в Японии планировалось реализовать ряд национальных программ, направленных на рост национальной конкурентоспособности с общим названием «Новая Волна». В тот период Министерство промышленности и торговли Японии инициировало разработку методики управления этими программами. В итоге была создана методика, вобравшая в себя ряд иных методологий, которую можно назвать даже своеобразной философией в восточном стиле. В ее рамках была разработана модель P2M (Project and Program management). Сначала данная модель должна была применяться только для государственных проектов, связанных с развитием инфраструктуры, а также отчасти и для развития бизнеса, поскольку японское правительство нередко осуществляет поддержку крупных компаний, способных на увеличение национальной конкурентоспособности. В рамках проектного менеджмента в Японии была создана и философия, и методология поддержки проектов и выделены наиболее актуальные для роста национальной конкурентоспособности направления поддержки (строительство скоростных поездов, атомных электростанций), создана информационная система поддержки (в том числе проектные офисы). А главная цель в рамках данной философии — создание не продукта, а ценности. В методологии была описана модель создания проектных команд, обучение их работы в едином информационном поле, мотивация обмена опытом и знаниями, обеспечение взаимодействия [11; 100].

В Российской Федерации, равно как и Казахстан, входящей в Евразийский экономический союз (ЕАЭС), проектное управление в государственном управлении начали внедрять раньше, чем в Республике Казахстан. При этом изначально реализация проектного подхода была начата на федеральном уровне, были приняты нормативные акты: Распоряжение Министерства экономического развития РФ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ [12] и Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении плана первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве РФ на 2016 и 2017 гг.» от 15 октября 2016 г. № 2165-р [13]. Но в 2016 г. был принят на уровне Правительства РФ новый нормативный акт — Постановление Правительства РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 31 октября 2018 г. № 1288 [14], которым регулируется проектная деятельность в настоящее время. Сегодня органы власти субъектов РФ ориентируются именно на этот документ, принимая собственные положения о проектном управлении. Тогда же Постановлением Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 было определено, что проект, реализуемый органами государственной власти, — «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений» [14], а проектная деятельность — «деятельность, связанная с инициированием

ем, подготовкой, реализацией и завершением проектов» [14]. Были выделены определенные виды проектов:

- 1) национальный проект — тот проект, который направлен на достижение национальных целей и целевых показателей (определяемых указом Президента РФ), обеспечивающий достижение общественно значимых результатов по определенным направлениям;
- 2) федеральный проект, входящий в состав национального проекта, — проект, который входит в состав национального проекта, связанный с более узкими целями;
- 3) федеральный проект, не входящий в состав национального проекта — тот, который разрабатывается и утверждается отдельно, без включения в национальный проект, но также предполагает достижение определенных показателей в установленные сроки при заданных ресурсах финансирования;
- 4) региональный проект — аналогично федеральному, но реализуемый на уровне субъектов РФ;
- 5) ведомственный проект — «проект, обеспечивающий достижение целей и показателей деятельности федерального органа исполнительной власти» [14].

Для содействия развитию проектного управления, разработки национальных, федеральных, региональных проектов были созданы проектные офисы. На федеральном уровне — Департамент проектной деятельности Правительства Российской Федерации. Департамент проектной деятельности Правительства Российской Федерации создан в 2016 г. (до 2021 г. носил название «Департамент организации проектной деятельности»), на уровне субъектов РФ — собственные проектные офисы, имеющие разные названия, деятельность которых регулируется подзаконными актами, принимаемыми органами исполнительной власти субъектов РФ. Суть деятельности проектных офисов, как федерального, так и регионального уровней, сводится к тому, что они обеспечивают работу органов власти, связанных со стратегическим развитием, принятием национальных, федеральных и региональных проектов, готовят проекты по инициативам органов исполнительной власти, далее обеспечивает работу, связанную с их утверждением, формируют рабочие группы, которые отвечают за реализацию проектов, контролируют, организуют мониторинг и анализ исполнения проектов, а также занимаются методическим сопровождением проектной деятельности.

С учетом обозначенной классификации проектов и создания инфраструктуры для их разработки, реализации, контроля, уже в 2018 г. в России было принято 13 национальных проектов: «Здравоохранение», «Образование», «Демография», «Культура», «Безопасные качественные дороги», «Жильё и городская среда», «Экология», «Наука и университеты», «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», «Производительность труда», «Международная кооперация и экспорт», «Цифровая экономика Российской Федерации», «Туризм и индустрия гостеприимства» со сроками реализации 4 квартал 2018–2024 гг., либо 2019–2024 гг. (в целом, 5-летние планы) [15]. То есть перечень был значительно шире, чем нынешний перечень реализуемых в Республике Казахстан в настоящее время. Однако, с учетом пандемии COVID–19 (2020–2021), событий в 2022 г. и международных санкций, с ними связанных, проблем с реализацией отдельных проектов (например, проекта «Экология»), ключевые показатели проектов неоднократно пересматривались, корректировались в сторону уменьшения, но по ним не сокращалось финансирование, они были признаны «несущей конструкцией», помогающей экономике адаптироваться к новым условиям, на которую государство будет рассчитывать и далее, несмотря на системные проблемы в их реализации [16].

В целом, представленный зарубежный опыт организации проектного управления в публичной сфере (государственном управлении) свидетельствует о том, что формируется многоуровневая система публичного управления, включающая в себя как взаимодействие внутри государственных органов, так и взаимодействие с бизнесом. Для решения публичных проблем государством вырабатываются цели, привлекаются как государственные ресурсы, так и ресурсы негосударственных субъектов, при том, что уделяется большое внимание интеграции ресурсов и их использованию с максимальной эффективностью с целью достижения успешных результатов в разных сферах общественной жизни. Поэтому проектное управление становится важным элементом конкурентоспособности государственного управления, в целом.

В Республике Казахстан внедрение проектного управления, как было сказано ранее, было начато после Послания народу Казахстана от 1 сентября 2020 г. [2] как альтернатива программно-целевому управлению, с середины 2021 г. Система государственного планирования в Республике Казахстан приобрела следующую конфигурацию (рис. 1):



Рисунок 1. Современная система государственного планирования в Республике Казахстан

*Примечание. Источник [17].

То есть планирование основано на Стратегии «Казахстан — 2050» [18], на основе которой разработаны Общенациональные приоритеты до 2025 года [19], а на их основе — Стратегия национальной безопасности и Национальный план развития до 2025 года [20], План территориального развития Казахстана [21]. Далее на основе этих документов разрабатываются и утверждаются национальные проекты [1] и планы более низших уровней. Было объявлено об отказе от дальнейшей разработки государственных программ как устаревшей формы планирования.

Для реализации проектного подхода в августе 2021 г. были приняты основные термины и методы планирования, реализации и анализа исполнения национальных проектов. Для этого принят Совместный приказ министра национальной экономики Республики Казахстан и председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан «О некоторых вопросах национальных проектов» от 11 августа 2021 г. № 79 и от 12 августа 2021 г. № 1 [3], в котором определены, в частности:

1) национальный проект — документ, «обеспечивающий всестороннее межведомственное взаимодействие и приоритетное бюджетное финансирование реализации комплекса мероприятий, направленных на решение в установленные сроки задач (проектов), отдельных критически важных для достижения Общенациональных приоритетов, целей, задач и стратегических показателей и индикаторов Национального плана развития Республики Казахстан, Стратегии национальной безопасности Республики Казахстан, Плана территориального развития страны или определенных Президентом Республики Казахстан» [3];

2) плановые периоды по национальным проектам установлены на срок, не превышающий 5 лет;

3) проект обладает сформулированной целью, задачами (более узкими составляющими цели), наделен показателями результата (которые позволяют определить решение задачи);

4) разработчиком национального проекта определен государственный орган, ответственный за такую разработку (учитывая его профиль), а руководителем проекта — первый руководитель этого органа, он отвечает за реализацию проекта;

5) куратором национального проекта определено лицо по должности не ниже уровня заместителя премьер-министра РК, которое курирует реализацию Общенациональных приоритетов, Национального плана развития Республики Казахстан, перед которым соответственно отчитывается руководитель национального проекта;

6) проектные офисы создаются на уровне разработчиков национальных проектов для взаимодействия и координации проектной деятельности (в том числе с заинтересованными лицами — организациями, которых затрагивает реализация проекта), а также создаваемый по решению премьер-министра РК, «обеспечивающий реализацию Общенациональных приоритетов, внедрение и развитие проектного управления в государственном секторе» [3].

Каждый национальный проект имеет в паспорте следующие обязательные элементы:

1) наименование;

2) цель разработки национального проекта;

3) срок реализации;

4) ожидаемый социально-экономический эффект, польза для благополучателей, в том числе: — ожидаемый экономический эффект в количественном выражении;

- ожидаемый социальный эффект в количественном и /или качественном выражении;
- 5) объем финансирования, необходимый для реализации национального проекта (если имела место корректировка, то указываются изначальные и дополнительные объемы);
- 6) разработчик национального проекта (государственный орган);
- 7) ответственные за реализацию национального проекта (органы и организации);
- 8) руководитель и куратор [3].

Схема планирования и реализации национальных проектов представлена на рисунке 2. Поясняя представленную на рисунке 2 схему, можно сказать следующее. Инициирование проектов предполагается уполномоченными отраслевыми исполнительными органами либо поручением Президента РК, предложение вносится в уполномоченные органы по стратегическому, государственному и бюджетному планированию. Одобрение предложения предусматривает обсуждение данными уполномоченными органами и формирование заключения, общественное обсуждение, рассмотрение Государственной комиссии при Правительстве Республики Казахстан по восстановлению экономического роста — Высшим Советом при Президенте Республики Казахстан по реформам. При одобрении инициативы производится разработка проекта в течение 3 месяцев, под контролем куратора проекта, с участием проектного офиса, при формировании группы, которая участвует в разработке проекта. Здесь производится, в том числе совместная работа проектного офиса разработчика проекта и проектного офиса при Правительстве РК. Разработанный проект вносится на утверждение в Администрацию Президента РК, рассматривается Высшим Советом при Президенте Республики Казахстан по реформам, в случае одобрения утверждается Постановлением Правительства РК. Далее, согласно принятому проекту, осуществляется его приоритетное бюджетное финансирование и реализация, согласно плана-графика, включенного в проект. Проектный офис при Правительстве РК осуществляет последующий мониторинг реализации проектов, с формированием выводов и предложений. Согласно принятой методике, реализация национальных проектов будет отслеживаться через мониторинг на постоянной основе, а результаты мониторинга должны обсуждаться регулярно, раз в неделю, на уровне министров и их заместителей, раз в две недели — на уровне заместителей премьер-министра РК. Высший совет по реформам должен ежеквартально формировать обзор реализации проекта, а Агентство по стратегическому планированию и реформам (АСПР) готовить собственную оценку реализации проектов для Президента РК [23, 24].

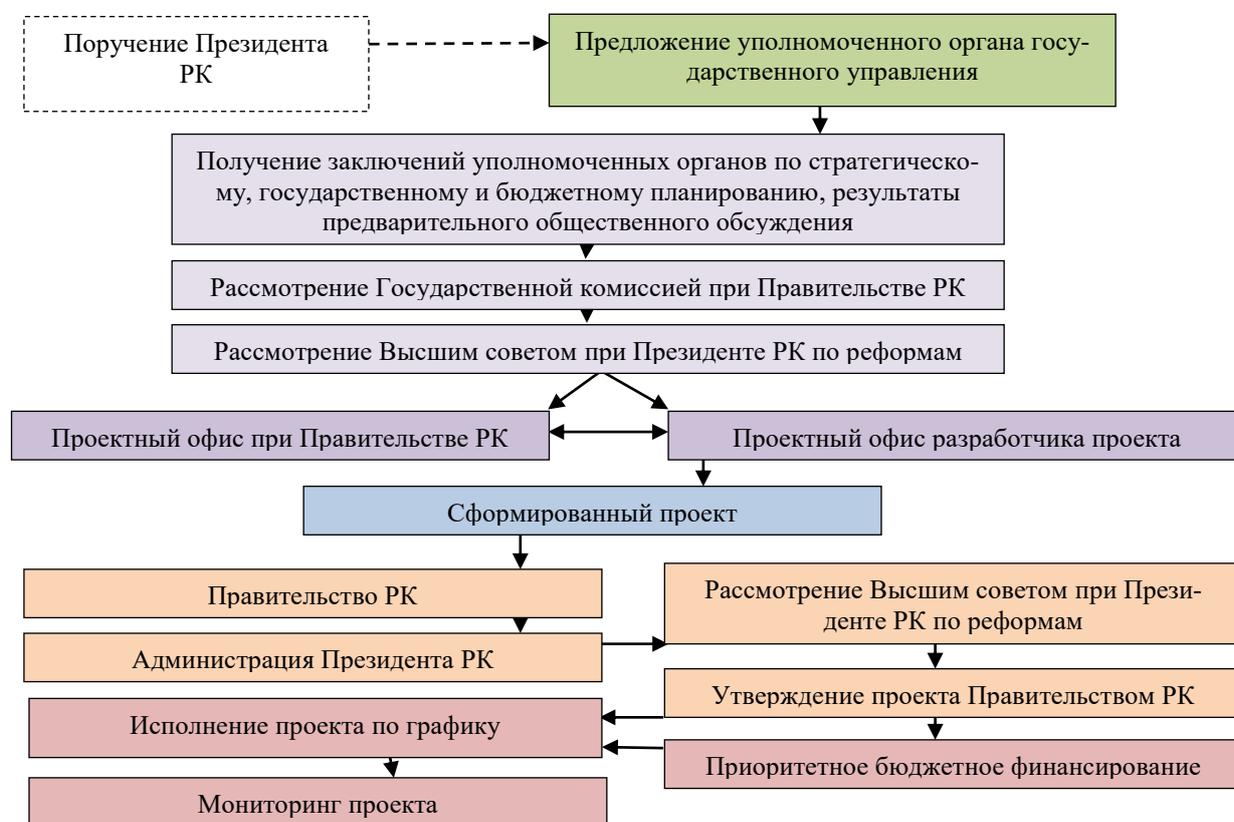


Рисунок 2. Процесс разработки, утверждения, реализации и мониторинга национальных проектов в РК

*Примечание. Составлено автором на основе [3, 22, 24].

Проект может быть скорректирован, но изменение показателей результатов задач не допускается, за исключением изменений, вносимых в реализацию посланий и поручений Президента РК.

Далее рассмотрим общее финансирование национальных проектов РК, утвержденных в 2021 г. (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Объемы и источники финансирования национальных проектов РК,
утвержденных в 2021 г., трлн тенге**

Проекты	Всего	Республиканский бюджет	Местные бюджеты	Внебюджетные средства
Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев	15,934	0,402	0,000	15,532
Сильные регионы — драйвер развития страны	7,567	4,022	0,786	2,760
Технологический рынок за счет цифровизации, науки и инноваций	2,330	1,447	0,082	0,800
Зелёный Казахстан	1,413	0,298	0,082	1,032
Национальный проект по развитию АПК РК	6,803	1,750	0,953	4,100
Ұлттық рухани жаңғыру	0,119	0,110	0,009	0,000
Национальный проект по развитию предпринимательства на 2021–2025 годы	8,455	1,031	0,125	7,300
Качественное образование «Образованная нация»	1,971	1,096	0,875	0,000
Качественное и доступное здравоохранение для каждого гражданина «Здоровая нация»	3,637	2,460	0,209	0,967
Всего по проектам	48,230	12,617	3,121	32,491

Примечание. Составлено авторами на основе [1].

Из представленной таблицы видно, что общий объем финансирования проектов составляет 48,2 трлн тенге, в том числе 32,5 трлн тенге (67,4 %) планируется профинансировать за счет внебюджетных источников, 12,6 трлн тенге (26,1 %), и только 3,1 трлн тенге (6,5 %) за счет местных бюджетов. Наиболее объемным по источникам финансирования является проект «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев» (15,9 трлн тенге, что составляет 33 % всего финансирования по проектам), хотя большая часть ресурсов данного проекта — это внебюджетные источники.

Далее более подробно можно рассмотреть конкретный национальный проект «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев». Он разработан, как и иные проекты, на 5-летний срок (2021–2024). В качестве основной цели выступает диверсификация экономики. Разработчиком является Министерство национальной экономики РК, руководителем — министр национальной экономики, а куратором — первый заместитель премьер-министра РК. При этом за реализацию проекта отвечают также государственные органы и организации, участвующие в его реализации: Министерство национальной экономики РК, Министерство индустрии и инфраструктурного развития РК, Министерство энергетики РК, Министерство торговли и интеграции РК, Министерство экологии, геологии и природных ресурсов РК, акиматы областей и городов Астаны, Алматы, Шымкента.

Проект предполагает достижения определенных экономических и социальных эффектов (рис. 3):

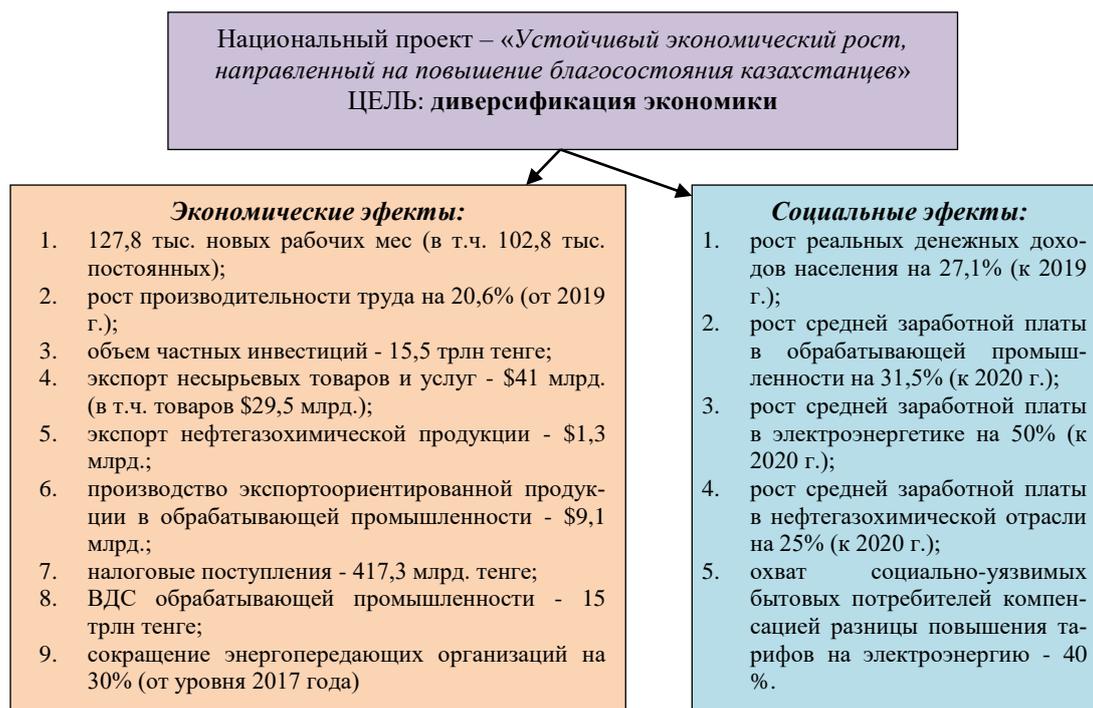


Рисунок 3. Ожидаемые эффекты от реализации Национального проекта «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев»

*Примечание. Составлено авторами на основе [1].

То есть проектом предполагается развитие обрабатывающей промышленности, экспортоориентированной промышленности, развитие экспорта несырьевых товаров и энергосбережение. При этом реализация мероприятий, направленных на эти эффекты, будет влиять на соответствующие экономические показатели, а также на доходы населения, заработные платы в охваченных проектом отраслях, компенсацию повышения тарифов на электроэнергию.

Проект включает 5 направлений, каждое из которых имеет определенные задачи в соответствии со Стратегией развития «Казахстан–2050», Национальным планом развития, Стратегией национальной безопасности, Концепцией развития отрасли, сферы (в том числе Концепцией индустриально-инновационного развития до 2025 года, Концепцией развития топливно-энергетического комплекса Республики Казахстан до 2030 года, Концепцией развития геологической отрасли Республики Казахстан до 2025 года). Каждой задаче соответствуют индикаторы для оценки реализации, в проекте представлены фактические (на 2020 г.), ожидаемые (2021 г.) и плановые (2021-2024 гг.) показатели этих индикаторов (они запланированы по годам). Эти направления, задачи и индикаторы представлены в таблице 3:

Т а б л и ц а 3

Направления, задачи и индикаторы для оценки в рамках Национального проекта «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев»

Направление	Задачи	Показатели для оценки (индикаторы)
Индустриально-инновационное развитие	Технологическая модернизация предприятий обрабатывающей промышленности	Доля крупных и средних предприятий в обрабатывающей промышленности, использующих цифровые технологии, %
	Увеличение объемов производства и расширение номенклатуры товаров обрабатывающей промышленности	Объем производства в обрабатывающей промышленности, млрд тенге

Окончание таблицы 3

Развитие нефтегазо-химического комплекса	Создание нефтегазохимического кластера	Рост объема производства нефтегазохимической продукции, с накоплением, тыс.т
Развитие геологической отрасли	Повышение инвестиционной привлекательности геологоразведки	Охват геологогеофизической изученностью на площади 683,9 тысяч кв. км, с накоплением, тыс. кв. км Количество сформированных инвестиционных пакетов геологической информации, с накоплением, ед. Уровень обеспеченности государственной инфраструктурой по хранению и обработке геологических материалов, %
Развитие энергетической отрасли	Модернизация энергетического комплекса, отвечающего требованиям устойчивого развития экономики	Объем вводимых электрических мощностей путем реализации 13 инвестиционных соглашений с энергопроизводящими организациями, с накопл., МВт Объем вводимых электрических мощностей ПГУ, с накопл., МВт Рост протяженности второй цепи транзита между Западно-Казахстанской, Атырауской и Мангистауской областями (220 кВ), с накопл., км Объем вводимых электрических мощностей ВИЭ, с накопл., МВт
Продвижение несырьевого экспорта	Увеличение несырьевого экспорта в 2 раза до \$41 млрд	Доля несырьевого экспорта в общем объеме внешней торговли, % Увеличение количества активных экспортеров до 1 000, с накоплением, ед. Доля модернизированных испытательных лабораторий от общего количества испытательных лабораторий к уровню 2020 г. (в 2020 г. — 915), %

Примечание. Составлено авторами на основе [1].

Таким образом, оценка выполнения задач проверяется статистическими показателями, которые соответствуют данным поставленным задачам. При этом, за каждой задачей также закреплены определенные мероприятия и назначены ответственные за их реализацию, финансирование распределяется по мероприятиям, указанным в проекте.

Финансирование проекта организовано также согласно поставленным в плане задачам, и по направлениям. Объемы финансирования по направлениям представлены в таблице 4:

Т а б л и ц а 4

Финансирование Национального проекта «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев» по направлениям, млрд. тенге

Направление	Республиканский бюджет	Внебюджетные средства	Всего
Индустриально-инновационное развитие	264,3	11 200,0	11 464,3
Развитие нефтегазо-химического комплекса	39,9	2 418,5	2 458,4
Развитие геологической отрасли	63,2		63,2
Развитие энергетической отрасли		1 913,8	1 913,8
Продвижение несырьевого экспорта	34,5		34,5
Всего по проекту	401,9	15 532,3	15 934,2

Источник: составлено автором на основе [1]

Из представленных данных видно, что внебюджетные средства имеют значительно больший объем финансирования нежели средства республиканского бюджета, однако два направления — Развитие геологической отрасли и Продвижение несырьевого сектора — целиком финансируются из бюджета, но развитие энергетической отрасли не предполагает бюджетного финансирования. То есть государством создаются условия для развития промышленности, энергетики, их модернизации, а также для развития несырьевого экспорта, но определенные инвестиции должны сделать крупные предприятия, участвующие в реализации этих планов. Компании, включая компании с государствен-

ным участием, обозначены в проекте, их руководители включены в число ответственных по исполнителям определенных задач, на которые выделяется финансирование.

Наибольший объем финансирования (71,9 % общего и 65,8 % бюджетного) связан с направлением индустриально-инновационного развития и решением двух задач — технологической модернизации предприятий обрабатывающей промышленности и с увеличением объемов производства и расширением номенклатуры товаров обрабатывающей промышленности.

Рассматривая оперативные итоги 2022 г., можно сделать следующие основные выводы по достижению целевых показателей по ряду задач (по которым имеется статистическая информация) по указанному выше национальному проекту:

- 1) объем производства обрабатывающей промышленности — при плане в 15 790,7 млрд тенге фактически за 11 месяцев 2022 г. уже составляет 18 782,8 млрд тенге (выше планового и показатель за 2021 г.);
- 2) объем производства нефтегазохимической продукции — при плане в 140 тыс. т фактически составил за 11 месяцев 2022 года уже 271,4 тыс. т [23];
- 3) доля несырьевого экспорта по итогам января–октября 2022 г. составила 30,5 % при запланированной доле на 2022 г. в 41,1 %, то есть она значительно ниже [25];
- 4) количество активных экспортеров в Казахстане в мае 2022 г. было названо 540 компаний, при том, что по плану на конец 2022 г. их предполагалось 650 [26].

В целом, можно сказать, что не все показатели проекта на 2022 г. были выполнены в запланированном объеме.

Надо отметить, что при общей прогрессивности перехода к проектному управлению в Республике Казахстан, пока что имеются определенные недостатки применения данного метода. Долгосрочные, составленные на 5 лет, планы были приняты в «послековидный» период, когда экономика начала выходить из кризиса 2020 года. Но в них не были учтены современные реалии 2022 г., существенно повлиявшие на объемы внешней торговли, курсы валют, инфляцию, динамику реального ВВП. Отсюда возникают риски реализации проектов, включая рассмотренный проект «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев» с учетом современных реалий. Также проблемой является существенная укрупненность ряда проектов, включая рассматриваемый: в нем объединена и вся энергетика, и вся обрабатывающая промышленность, и поддержка экспорта. Именно поэтому в настоящее время производится работа по оптимизации числа и структуры национальных проектов Республики Казахстан, с учетом целесообразности планирования и учета современных реалий.

Список литературы

- 1 Указ Президента Республики Казахстан «Об утверждении перечня национальных проектов» от 7 октября 2021 г. № 670. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38213624
- 2 Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Казахстан в новой реальности: время действий» (г. Нур-Султан, 1 сентября 2020 г.). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37768784
- 3 Совместный приказ министра национальной экономики Республики Казахстан и председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан «О некоторых вопросах национальных проектов» от 11 августа 2021 г. № 79 от 12 августа 2021 г. № 1. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V21000239681>
- 4 Сидорова Н.П. Применение проектного подхода в системе управления / Н.П. Сидорова, С.Н. Басова, Т.А. Торопова // Власть и управление на Востоке России. — 2019. — № 4(89). — С. 91–100.
- 5 Компанейцева Г.А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности / Г.А. Компанейцева // Науч.-метод. электрон. журн. «Концепт». — 2016. — Т. 17. — С. 363–368.
- 6 Лукина А.О. Управление проектами / А.О. Лукина // Проблемы науки. — 2019. — № 1(37). — С. 5–10.
- 7 Ручкин А.В. Управление проектами: Основные определения и подходы / А.В. Ручкин, О.М. Трофимова // Вопросы управления. — 2017. — № 3(46). — С. 121–129.
- 8 Radujković M. Project Management Success Factors / M. Radujković, M. Sjekavica // Procedia Engineering. — 2017. — Vol. 196. — P. 607–615.
- 9 Еремин В.В. О применениях проектного подхода для совершенства стратегического планирования в Российской Федерации в 2022–2023 годах / В.В. Еремин, Н.В. Кузнецов, Т.К. Чернышева // Экономика. Налоги. Право. — 2022. — № 1. — С. 105–114.

10 Мирошниченко И.В. Проектное управление в государственном секторе: зарубежный опыт и российская практика / И.В. Мирошниченко, Л.А. Шпиро // Вестн. Удмурт. ун-та. Социология. Политология. Международные отношения. — 2019. — № 3. — С. 360–368.

11 Атамась Е.В. Проектное управление в органах власти: зарубежный опыт / Е.В. Атамась // РППЭ. — 2020. — №12 (122). — С.97–103.

12 Распоряжение Министерства экономического развития РФ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.garant.ru

13 Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении плана первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве РФ на 2016 и 2017 гг.» от 15 октября 2016 г. № 2165-р (утратило силу). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.garant.ru

14 Постановление Правительства РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 31 октября 2018 г. № 1288 (в ред. от 28.06.2022 г.). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.garant.ru

15 Указ Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 7 мая 2018 г. № 204 (в ред. от 19.07.2018 г.). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.garant.ru

16 Бутрин Д. Нацпроекты признаны несущей конструкцией [Электронный ресурс] / Д. Бутрин // Коммерсантъ. — 2022. — Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5381038>

17 Национальные проекты: Высший Совет при Президенте Республики Казахстан по реформам. — Нур-Султан, 2021. — 22 с.

18 Послание Президента Республики Казахстан «Стратегия «Казахстан–2050»: Новый политический курс состоявшегося государства» (Астана, 14 декабря 2012 г.). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31305418

19 Указ Президента Республики Казахстан «Об Общенациональных приоритетах Республики Казахстан до 2025 года» от 26 февраля 2021 года № 520. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000520>

20 Указ Президента Республики Казахстан «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан» от 15 февраля 2018 г. № 636 (с изм. на 26.11.2022 г.). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38490966

21 Постановление Правительства Республики Казахстан «О проекте Указа Президента Республики Казахстан «Об утверждении Плана территориального развития Республики Казахстан до 2025 года» от 13 сентября 2021 года № 634. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000634>

22 Сембиева Л.М. Концептуальное реформирование системы государственного планирования Республики Казахстан / Л.М. Сембиева, Л.Б. Аликулова // Мемлекеттік аудит — Государственный аудит. — 2022. — Т. 55. — № 2. — С.13–27.

23 Статистика промышленного производства. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://stat.gov.kz/official/industry/151/statistic/>

24 Туркебаева К.Т. Современное состояние и развитие проектного менеджмента в Республике Казахстан / К.Т. Туркебаева, О.С. Сабден // Вестн. Университета «Туран». — 2022. — № 3. — С. 187–200.

25 Обзор внешней торговли Республики Казахстан за январь–октябрь 2022 года. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://qaztrade.org.kz/wp-content/uploads/2022/12/obzor-vneshnej-torgovli-rk.pdf>

26 Количество активных экспортеров в РК — более 540 компаний. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.inform.kz/ru/kolichestvo-aktivnyh-eksporterov-v-rk-bolee-540-kompaniy_a3933016

Н.Ж. Кунтуов, Е.К. Әбіл

Экономикалық саладағы ұлттық жобаларды жүзеге асыру тарихы және перспективалары

Зерттеу тақырыбының өзектілігі Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 7 қазандағы № 670 Жарлығымен бекітілген Қазақстан Республикасында 2021 жылдан бастап 10 ұлттық жобаны жүзеге асырумен байланысты. Ұлттық жобалар Қазақстан Республикасының дамуының элеуметтік-экономикалық көрсеткіштерін арттыруға, халықтың өмір сүру сапасын жақсартуға бағытталған. Жобаларды бекіту атқарушы билік органдарындағы жоспарлаудың бағдарламалық-нысаналы әдісінен 2020 жылдың соңында ҚР Президенті жариялаған жобалық әдіске, неғұрлым түсінікті мақсаттармен, индикаторлармен, күтілетін әсерлермен және жобаны іске асыру үшін республиканың тиісті атқарушы билік органдарына бекітілген жауапкершілік салаларымен көшуді белгіледі. Қазіргі уақытта жобаларды іске асыру нәтижелері туралы айту қиын, өйткені іске асыру тек 2021 жылдың екінші жартысында, COVID–19 пандемиясының теріс әсері және ел экономикасына әсер ететін көрші мемлекеттердегі қазіргі геосаяси дағдарыс жағдайында басталды. Зерттеудің мақсаты Қазақстан Республикасының экономика саласындағы ұлттық жобасын, атап айтқанда «Қазақстандықтардың әл-ауқатын арттыруға

бағытталған орнықты экономикалық өсу» жобасын іске асыру перспективаларын бағалау. Зерттеудің жаңалығы жобаны іске асырудың негізгі параметрлерін, ағымдағы (аралық) нәтижелерін анықтаумен және осы жобаны іске асырудың күтілетін нәтижелерін ұсынумен байланысты. Зерттеу барысында жасалған қорытындылар: Қазақстандағы бағдарламалық-мақсаттылықтан жобалық жоспарлауға көшу стратегиялық құжаттарда («Қазақстан–2050» Стратегиясы, 2025 жылға дейінгі Жалпыұлттық басымдықтар стратегиясы, Қазақстанның 2025 жылға дейінгі ұлттық даму жоспары, Ұлттық қауіпсіздік стратегиясы) және ұлттық жобалардағы бағыттарға енгізілген міндеттемелері бар салалық жоспарлардағы мақсаттар мен міндеттерді байланыстыруға мүмкіндік берді. Міндеттер осы стратегиялық құжаттарға сүйене отырып қалыптасады, оларды шешуге арналған іс-шаралар мен қаржыландыру көлемі оларға сәйкес келеді. Қаржыландыру көлемі бойынша ең ірі жоба — өнеркәсіпті, отын-энергетика кешенін, энергетиканы жаңғыртуға және шикізаттық емес тауарлардың экспортын қолдауға бағытталған «Қазақстандықтардың әл-ауқатын арттыруға бағытталған орнықты экономикалық өсу» (15,9 трлн теңге). Дегенмен, 2022 жылға арналған жобаға енгізілген барлық көрсеткіштер орындалған жоқ. Алдағы уақытта жобаны жоспарлау процесін жетілдіру, олардың санын заманауи шындықтарды ескере отырып оңтайландыру мәселелері талқылануда.

Кілт сөздер: ұлттық жоба, жобалық басқару, жобалық тәсіл, мемлекеттік бағдарламалар, экономиканы басқару, экономиканы дамыту, экономикалық саясат, экономиканы әртарапандыру.

N. Kuntuov, Y. Abil

History and prospects for the implementation of national projects in the sphere of economy

The relevance of the research topic is related to the implementation of 10 national projects in the Republic of Kazakhstan from 2021, approved by the Decree of the President of the Republic of Kazakhstan dated October 7, 2021 No. 670. National projects are aimed at increasing the socio-economic indicators of the development of the Republic of Kazakhstan, improving the quality of life of the population. The approval of the projects marked the transition from the program-target planning method in the executive authorities to the project method, which was proclaimed by the President of the Republic of Kazakhstan at the end of 2020, with clearer goals, indicators, expected effects, and with fixed areas of responsibility for the implementation of the project for the relevant executive bodies, the authorities of the republic. At present, it is difficult to talk about the results of the implementation of projects, since implementation began only in the second half of 2021, in the face of the negative impact of the COVID-19 pandemic and the current geopolitical crisis in neighboring states affecting the country's economy. The purpose of the study was to assess the prospects for the implementation of the national project of the Republic of Kazakhstan in the field of economy, namely the project "Sustainable economic growth aimed at improving the welfare of Kazakhstanis". The novelty of the study is due to the fact that the main parameters, current (intermediate) results of the project implementation are determined and the expected results of the project implementation are presented. Conclusions on the study: the transition from program-targeted to project planning in Kazakhstan made it possible to link the goals and objectives set out in strategic documents (Strategy "Kazakhstan 2050", National Priorities until 2025, National Development Plan of Kazakhstan until 2025, National Security Strategy) and sectoral plans with tasks that are included in the directions in national projects. The tasks are formed on the basis of these strategic documents, they correspond to the measures for their solution and the amount of funding. The largest project in terms of funding is "Sustainable economic growth aimed at improving the welfare of Kazakhstanis" (15.9 trillion tenge), aimed at modernizing industry, the fuel and energy complex, energy and supporting the export of non-commodity goods. However, not all indicators included in the project for 2022 are being met. In the future, the improvement of the project planning process, optimization of their number, taking into account modern realities, is being discussed.

Keywords: national project, project management, project approach, government programs, economic management, economic development, economic policy, economic diversification.

References

- 1 Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan "Ob utverzhenii perechnia natsionalnykh proektov" ot 7 oktiabria 2021 goda N 670 [Decree of the President of the Republic of Kazakhstan "On approval of the list of national projects" dated October 7, 2021 No. 670]. Retrieved from: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38213624 [in Russian].
- 2 Poslanie Glavy gosudarstva Kasym-Zhomarta Tokaeva narodu Kazakhstana "Kazakhstan v novoi realnosti: vremia deistvii" [Message of the Head of State Kassym-Jomart Tokayev to the people of Kazakhstan "Kazakhstan in a new reality: time for action" (Nur-Sultan, September 1, 2020)]. Retrieved from: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37768784 [in Russian].

- 3 Sovmestnyi prikaz ministra natsionalnoi ekonomiki Respubliki Kazakhstan i predsedatelia Agentstva po strategicheskomu planirovaniu i reformam Respubliki Kazakhstan “O nekotorykh voprosakh natsionalnykh proektov” ot 11 avgusta 2021 goda N 79 ot 12 avgusta 2021 goda N 1 [Joint Order of the Minister of National Economy of the Republic of Kazakhstan and the Chairman of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan “On Some Issues of National Projects” dated August 11, 2021 No. 79 dated August 12, 2021 No. 1]. Retrieved from: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V21000239681> [in Russian].
- 4 Sidorova, N.P., Basova, S.N. & Toropova, T.A. (2019). Primenenie proektnogo podkhoda v sisteme upravleniia [Application of the project approach in the management system]. *Vlast i upravlenie na Vostoke Rossii - Power and administration in the East of Russia*, 4(89), 91–100 [in Russian].
- 5 Kompaneitseva, G.A. (2016). Proektnyi podkhod: poniatie, printsipy, faktory effektivnosti [Project approach: concept, principles, efficiency factors]. *Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal “Kontsept” - Scientific and methodical electronic journal “Concept”*, 17, 363–368 [in Russian].
- 6 Lukina, A.O. (2019). Upravlenie proektami [Project management]. *Problemy nauki - Problems of science*, 1(37), 5–10 [in Russian].
- 7 Ruchkin, A.V. & Trofimova, O.M. (2017). Upravlenie proektami: Osnovnye opredeleniia i podkhody [Project management: Basic definitions and approaches]. *Voprosy upravleniia - Management Issues*, 3(46), 121–129 [in Russian].
- 8 Radujković, M. & Sjekavica, M. (2017). Project Management Success Factors. *Procedia Engineering*, 196, 607–615.
- 9 Eremin, V.V., Kuznetsov, N.V., & Chernysheva, T.K. (2022). O primeneniakh proektnogo podkhoda dlia sovershenstva strategicheskogo planirovaniia v Rossiiskoi Federatsii v 2022–2023 godakh [On the application of the project approach for the improvement of strategic planning in the Russian Federation in 2022–2023]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo - Economy. Taxes. Law*, 1, 105–114 [in Russian].
- 10 Miroshnichenko, I.V. & Shpiro, L.A. (2019). Proektnoe upravlenie v gosudarstvennom sektore: zarubezhnyi opyt i rossiiskaia praktika [Project management in the public sector: foreign experience and Russian practice]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Sotsiologiya. Politologiya. Mezhdunarodnye otnosheniia - Bulletin of the Udmurt University. Sociology. Political science. International relationships*, 3, 360–368 [in Russian].
- 11 Atamas, E.V. (2020). Proektnoe upravlenie v organakh vlasti: zarubezhnyi opyt [Project management in authorities: foreign experience]. *Regionalnye problemy preobrazovaniia ekonomiki - Regional problems of economic transformation*, 12(122), 97–103 [in Russian].
- 12 Rasporiazhenie Ministerstva ekonomicheskogo razvitiia RF “Ob utverzhenii Metodicheskikh rekomendatsii po vnedreniiu proektnogo upravleniia v organakh ispolnitelnoi vlasti” ot 14 apreliia 2014 goda N 26R–AU [Decree of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation “On Approval of Methodological Recommendations for the Implementation of Project Management in Executive Authorities” dated April 14, 2014 No. 26R–AU]. Retrieved from: www.garant.ru [in Russian].
- 13 Rasporiazhenie Pravitelstva RF “Ob utverzhenii plana pervoocherednykh meropriatii po organizatsii proektnoi deiatelnosti v Pravitelstve RF na 2016 i 2017 gody” ot 15 oktiabria 2016 goda N 2165–r (utratiло silu) [Decree of the Government of the Russian Federation “On approval of the plan of priority measures for the organization of project activities in the Government of the Russian Federation for 2016 and 2017” dated October 15, 2016 No. 2165-r (repealed)]. Retrieved from: www.garant.ru [in Russian].
- 14 Postanovlenie Pravitelstva RF “Ob organizatsii proektnoi deiatelnosti v Pravitelstve Rossiiskoi Federatsii” ot 31 oktiabria 2018 goda N 1288 (v red. ot 28.06.2022 g.) [Decree of the Government of the Russian Federation “On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation” dated October 31, 2018 No. 1288 (as amended on June 28, 2022)]. Retrieved from: www.garant.ru [in Russian].
- 15 Ukaz Prezidenta RF “O natsionalnykh tseliakh i strategicheskikh zadachakh razvitiia Rossiiskoi Federatsii na period do 2024 goda” ot 7 maia 2018 goda N 204 (v red. ot 19.07.2018) [Decree of the President of the Russian Federation “On the national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period until 2024” dated May 7, 2018 No. 204 (as amended on July 19, 2018)]. Retrieved from: www.garant.ru [in Russian].
- 16 Butrin, D. (2022). Natsproekty priznany nesushchei konstruksiei [National projects are recognized as a supporting structure]. Retrieved from: <https://www.kommersant.ru/doc/5381038> [in Russian].
- 17 (2021). *Natsionalnye proekty: Vysshii Sovet pri Prezidente Respubliki Kazakhstan po reformam* [National projects: Supreme Council under the President of the Republic of Kazakhstan for reforms]. Nur-Sultan [in Russian].
- 18 Poslanie Prezidenta Respubliki Kazakhstan “Strategiia “Kazakhstan–2050”: Novyi politicheskii kurs sostoiavshegosia gosudarstva” (Astana, 14 dekabria 2012 goda) [Message of the President of the Republic of Kazakhstan “Strategy “Kazakhstan–2050”: New political course of an established state” (Astana, December 14, 2012)]. Retrieved from: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31305418 [in Russian].
- 19 Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan “Ob Obschenatsionalnykh prioritetakh Respubliki Kazakhstan do 2025 goda” ot 26 fevralia 2021 goda N 520 [Decree of the President of the Republic of Kazakhstan “On the National Priorities of the Republic of Kazakhstan until 2025” dated February 26, 2021 No. 520]. Retrieved from: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000520> [in Russian].
- 20 Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan “Ob utverzhenii Natsionalnogo plana razvitiia Respubliki Kazakhstan do 2025 goda i priznanii utrativshimi silu nekotorykh ukazov Prezidenta Respubliki Kazakhstan” ot 15 fevralia 2018 goda N 636 (s izmeneniami na 26.11.2022 goda) [Decree of the President of the Republic of Kazakhstan “On approval of the National Development Plan of the Republic of Kazakhstan until 2025 and invalidation of some decrees of the President of the Republic of Kazakhstan” dated February 15, 2018 No. 636 (as amended on November 26, 2022)]. Retrieved from: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38490966 [in Russian].
- 21 Postanovlenie Pravitelstva Respubliki Kazakhstan “O proekte Ukaza Prezidenta Respubliki Kazakhstan “Ob utverzhenii Plana territorialnogo razvitiia Respubliki Kazakhstan do 2025 goda” ot 13 sentiabria 2021 goda N 634 [Decree of the Government of

the Republic of Kazakhstan “On the draft Decree of the President of the Republic of Kazakhstan “On approval of the Plan for the territorial development of the Republic of Kazakhstan until 2025” dated September 13, 2021 No. 634.]. Retrieved from: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000634> [in Russian].

22 Sembieva, L.M. & Alikulova, L.B. (2022). Kontseptualnoe reformirovanie sistemy gosudarstvennogo planirovaniia Respubliki Kazakhstan [Conceptual reformation of the state planning system of the Republic of Kazakhstan]. *Memlekettik audit — Gosudarstvennyi audit — State audit*, 55, 2, 13–27 [in Russian].

23 (2023). Statistika promyshlennogo proizvodstva [Statistics of industrial production]. Retrieved from: <https://stat.gov.kz/official/industry/151/statistic/> [in Russian].

24 Turkebaeva, K.T. & Sabden, O.S. (2022). Sovremennoe sostoianie i razvitie proektnogo menedzhmenta v Respublike Kazakhstan [Current state and development of project management in the Republic of Kazakhstan]. *Vestnik Universiteta “Turan” - Bulletin of “Turan” University*, 3, 187–200 [in Russian].

25 (2022). Obzor vneshnei trgovli Respubliki Kazakhstan za yanvar–oktiabr 2022 goda [Review of foreign trade of the Republic of Kazakhstan for January–October 2022]. Retrieved from: <https://qaztrade.org.kz/wp-content/uploads/2022/> [in Russian].

26 (2022). Kolichestvo aktivnykh eksporterov v RK — bolee 540 kompanii [The number of active exporters in the Republic of Kazakhstan — more than 540 companies]. Retrieved from: https://www.inform.kz/ru/kolichestvo-aktivnyh-eksporterov-v-rk-bolee-540-kompaniy_a3933016 [in Russian].