

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ГОСУДАРСТВЕННО- ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Д.А. Ешимова, Е.А. Аманбаев, А.К. Капышева*

В статье рассматриваются теоретические аспекты, цели и функции проектного управления, анализируется существующая в Казахстане законодательная база по данной проблематике, в частности, по управлению проектами государственно-частного партнерства (ГЧП). Установлено наличие общих проблем, характерных для стадий внедрения и развития проектного менеджмента. Показана необходимость усиления роли проектного офиса, в качестве которого предлагается действующий Центр развития ГЧП. Разработаны конкретные меры по дальнейшему совершенствованию управления проектами ГЧП.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, управление проектами, конкурентный диалог, управление рисками, проектный офис.

JEL-классификация: K20, K22, K29.

Материал поступил 20.06.2017 г.

Изучение мирового и отечественного опыта управления государственными и коммерческими проектами показывает эффективность его применения (Завгородняя, Маловичко, 2015) и обуславливает необходимость дальнейшего развития данного института в других сферах экономики и общественных отношений¹.

Исторические корни дисциплины управления проектами связаны с работами классиков менеджмента Г. Гантта, А. Файоля, Ф. Тейлора (Аньшина, Ильина, 2013). Впоследствии наука управления проектами развивалась в работах зарубежных авторов (Клиффорд, Грей, Ларсон, 2002; Решке, Шелле, 1993; Форт, 1994; Дитхелм, 2004). Теоретические аспекты проектного управления были исследованы российскими (Воропаев, 1995; Воропаев, Гальперина, Разу, Секлетова, Якутин, 1999; Кочетков, Никешин, Рудаков, Шапиро, Шейнберг, 1993), и

казахстанскими (Ойнаров, 2014; Oinarov, Eshimova, 2017; Омар, 2014) учеными.

Поэтапное развитие теории сопровождалось в 1990-е годы массовым проникновением методов управления проектами в менеджмент компаний различных сфер деятельности и расширением их применения во многих отраслях и странах, в том числе развивающихся. Параллельно начался процесс унификации и стандартизации методов и подходов к управлению проектами: в частности, были разработаны и введены в действие международные (ISO 10006-10007) и национальные (APM, PMI, AI PM) стандарты управления проектами (Клочкова, 2016).

Одной из сфер экономики и общественных отношений, для которой необходимость внедрения и дальнейшего развития проектного управления особенно актуальна, являются проекты государственно-частного партнерства (Ойнаров, 2014).

Следует отметить, что с принятием в октябре 2015 г. Закона Республики Казахстан «О государственно-частном партнер-

¹ URL: <http://www.spmrk.kz/nashi-publikatsii/112-vsya-nasha-zhizn-proekt.html>

* **Ешимова Дана Акылбековна** (dana.eshimova@kzppr.kz), доктор юридических наук, заместитель Председателя Правления Казахстанского центра государственно-частного партнерства при Министерстве национальной экономики Республики Казахстан (г. Астана, Казахстан);

Аманбаев Евгений Асанович (e.amanbaev@kzppr.kz), руководитель Офиса методологии Казахстанского центра государственно-частного партнерства (г. Астана, Казахстан);

Капышева Алия Казезовна (a.kapysheva@kzppr.kz), докторант PhD Казахского государственного юридического университета, эксперт-аналитик Казахстанского центра государственно-частного партнерства (г. Астана, Казахстан).

стве» повысилась активность субъектов предпринимательства и государственного сектора в инициации новых инвестиционных проектов.

По информации АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства» (Центр развития ГЧП), в настоящее время на различных стадиях планирования и реализации находится 239 местных проектов ГЧП², что позволяет говорить о возможности и перспективности внедрения пилотных проектов с применением Project Management.

По оценке Европейской экономической комиссии ООН, для функционирования ГЧП необходим сильный государственный сектор, способный адаптироваться к новой роли и освоению дополнительных компетенций. В частности, системы ГЧП нуждаются в менеджерах, являющихся специалистами не только в создании партнерств и управлении сетевыми партнерствами, но и в проведении переговоров, анализе рисков, в управлении контрактами³.

В современной науке и практике менеджмента развитие отрасли управления проектами (Project Management) сопровождается растущим интересом среди ученых и экспертов.

В нашей стране национальный стандарт в сфере управления проектами ISO 21500-2012 «Руководство по управлению проектами» утвержден в 2014 г., принята Концепция развития проектного менеджмента в Республике Казахстан на 2010–2020 годы. Кроме того, необходимость эффективного управления неоднократно подчеркивается в посланиях Главы государства и других программных документах⁴.

В настоящее время в Казахстане реализуется значительное количество инвестиционных проектов с применением Project

Management, накоплен определенный опыт (Цеховой, 2016; Цеховой, Кармазина, Базарбекова, 2015), публикуются различные работы по управлению проектами в коммерческих организациях, в том числе в вузах (Нурманбетова, Арыстамбаева, 2015; Лазаренко, 2015) и государственном секторе (Сейткалиева, 2015)⁵.

В упомянутых научных работах анализируются различные аспекты проектного управления в Казахстане. Общими проблемами внедрения проектного управления эксперты считают следующие: недостаточная квалификация менеджеров по управлению проектами, отсутствие необходимой законодательной базы и институциональной схемы взаимодействия заинтересованных сторон в этой области.

Институциональные схемы взаимодействия предусматривают распределение ролей в проекте между стейкхолдерами, менеджерами, проектным офисом и другими заинтересованными лицами, которые в совокупности являются субъектами системы управления проектами ГЧП. При этом объектом системы управления проектами ГЧП выступает проект государственно-частного партнерства, в отношении которого устанавливается вышеупомянутая институциональная схема взаимодействия (Мартин, Тейт, 2006).

Таким образом, несмотря на некоторые пробелы системного подхода к управлению проектами в стране, можно говорить о вполне достаточном уровне теоретической и практической подготовленности для его полноценного и успешного внедрения.

Что касается нормативно-правового аспекта управления проектами, то механизм ГЧП является одним из способов привлечения инвестиций в национальную экономику, поэтому к нему применимы все механизмы и принципы регулирования инвестиционной деятельности, в том числе принципы законодательного обеспечения.

Соответственно применение Project Management возможно в проектах ГЧП. Так, субъекты предпринимательства участвуют в партнерстве данного вида в форме уп-

² URL: <http://kzppp.kz/?lang=kz/archives/category/uncategorized-kz>

³ Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере ГЧП. 2008. ЕЭК ООН. Нью-Йорк и Женева. С. 11.

⁴ Послание Главы государства народу Казахстана от 30 ноября 2015 г. Казахстан в новой глобальной реальности: рост, реформы, развитие. URL: <http://zhambyltdchs.kz/ru/poslanie-prezidenta/273-poslaniya/682-poslanie-glavy-gosudarstva-narodu-kazakhstan-ot-30-noyabrya-2015-goda>; План нации – 100 шагов по реализации пяти институциональных реформ. URL: http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31977084 и др.

⁵ URL: https://www.lada.kz/aktau_news/business/33129-alik-aydarbaev-v-regione-budet-sozdan-ilynews.kz/economics/proektnyj_ofis_dlja_povysheniya_effektivnosti_privatizatsii_budet_sozdan_v_rk

правления проектами ГЧП (ст. 29 закона о ГЧП).

Субъекты предпринимательства могут выступать в данном случае в качестве проектного офиса либо в составе группы.

В связи с этим считаем целесообразным дальнейшее развитие данного положения законодательства.

Нормативно-правовая база проектного офиса

Проектный офис выступает координационным органом, определяющим и развивающим стандарты бизнес-процессов, связанные с управлением проектами.

В качестве проектного офиса по различным отраслям государственной деятельности могут выступать учреждения и организации, в том числе обладающие опытом планирования, экспертизы и оценки реализации инвестиционных проектов.

Об эффективности проектного офиса свидетельствует позитивный опыт зарубежных стран (Офис управления крупными государственными проектами – Канада; офис управления проектами в Сингапуре; Центр крупных проектов в Великобритании; Проектный офис во Франции, КНР и т. д.), который позволяет говорить об экономической целесообразности и направленности офиса компетенций по управлению проектами на обеспечение долгосрочных интересов (Штрейс, 2016; Палагин, 2009).

Например, в рамках программы приватизации в 2015 г. при Правительстве Казахстана создан проектный офис как консультативно-совещательный орган с привлечением независимых международных консультантов во главе с консалтинговой компанией McKinsey. Функции офиса состояли в разработке рекомендаций, касающихся политики проведения, направлений и повышения эффективности приватизации, а также предложений о подготовке, об условиях, о методах продажи крупных объектов приватизации, о потенциальных покупателях. Новая структура призвана осуществлять мониторинг приватизационных процессов с использованием лучшего международного опыта⁶.

⁶ URL: http://www.dailynews.kz/economicsprojektnyj_ofis_dlja_povysheniya_effektivnosti_privatizatsii_budet_sozdan_v_rk

В сфере ГЧП таким проектным офисом может стать действующий Центр развития ГЧП, поскольку он с 2008 г. занимается оценкой государственных инвестиционных проектов, выявляет системные проблемы в их планировании и реализации, проводит соответствующие исследования, в том числе для государственных органов.

Центр развития ГЧП располагает не только соответствующим опытом и квалифицированным персоналом, но имеет и первые практические успехи в сфере проектного менеджмента в государственном секторе.

Так, по инициативе Центра организовано участие казахстанских конкурсантов в недавно прошедшем престижном конкурсе «Проектный Олимп – 2016». Конкурс «Проектный Олимп» проводится Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации с 2014 г. Его цели: поддержка организаций государственного сектора любого уровня, активно внедряющих в своей деятельности эффективные инструменты проектного управления; выявление и популяризация лучших национальных практик в этой области; создание условий для повышения эффективности деятельности органов государственной власти и организаций госсектора за счет использования возможностей проектного и программно-целевого управления⁷.

Участие казахстанских организаций стало особенностью нынешнего конкурса. Несмотря на свой первый опыт, они не только вышли в финал конкурса, но и смогли занять призовые места. В частности, второе место в номинации «Системы управления проектной деятельностью организации» было присвоено АО «Национальная компания «КазакстанҒарышСапары». Третье место получило Министерство сельского хозяйства Республики Казахстан в аналогичной номинации. Им же был получен специальный приз – за эффективное решение в стратегическом управлении проектной деятельностью.

В настоящее время в Центре развития ГЧП создан и действует Проектный офис, имеющий целью внедрение проектного управления (Project Management) как внутри организации, так и в государственном секто-

⁷ URL: <http://www.inform.kz:8080/rus/article/2966457>

ре. Для этого Проектный офис осуществляет процессы методологического обеспечения управления проектами, проведения исследований и подготовки рекомендаций в области проектного управления, подготовку и обучение специализированных кадров, принимающих участие в управлении проектами.

В целях обеспечения эффективности взаимодействия стейкхолдеров проекта и централизации процессов управления проектом ГЧП предлагается законодательное закрепление статуса проектного офиса с определением его целей и функций. По нашему мнению, роль Проектного офиса по республиканским проектам ГЧП может быть обоснованно закреплена за действующим Центром ГЧП.

В связи с этим статью 26 закона о ГЧП предлагается дополнить функцией об организации проектного управления в республиканских проектах государственно-частного партнерства.

В свою очередь цели и функции проектного офиса как центра компетенций проектного управления предлагаем закрепить в Правилах планирования и реализации проектов ГЧП, утвержденных 25 ноября 2015 г.

В частности, представляется целесообразным указать следующие его основные функции:

- накопление и систематизация опыта проектного управления;
- разработка образцов и форм документации по проектному управлению, рекомендаций по их применению;
- развитие методологии проектного управления в ГЧП;
- разработка обучающих материалов по проектному управлению в ГЧП;
- экспертная и консультационная поддержка по проектному управлению в ГЧП;
- исследования в области проектного управления в ГЧП.

Нормативно-правовая база проектной команды

Согласно различным методологиям проектного менеджмента (PMBOK, PRINCE2, DIN 69901, P2P, СТ РК ИСО-21500 и т. д.), управление проектом осуществляется в пять этапов: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие.

Для эффективной реализации указанных этапов большое значение имеет проектная команда, возможность создания которой предусмотрена п.8 упомянутых выше Правил. Межведомственная проектная группа создается на стадии планирования проекта ГЧП путем привлечения специалистов подведомственных организаций, независимых экспертов, проектных, инжиниринговых и других компаний, заинтересованных и уполномоченных государственных органов, представителей Национальной палаты предпринимателей Республики Казахстан «Атамекен», субъектов предпринимательства, а также консультантов.

Состав Межведомственной проектной группы утверждается приказом руководителя (уполномоченного лица), заинтересованного в реализации проекта ГЧП.

В соответствии с законодательством Межведомственная проектная группа осуществляет следующие функции:

изучает предложения и инициативы по механизмам реализации проекта ГЧП;

отбирает, оценивает, определяет приоритетность, способ осуществления проекта ГЧП, вид конкурса, вопросы, связанные с выделением земельных участков, подключением к инженерным сетям;

изучает результаты маркетинговых и иных исследований по планируемому проекту ГЧП;

изучает все необходимые расчеты, в том числе предварительные, проекта ГЧП; формирует предложения для включения в концепцию проекта ГЧП;

заслушивает отчеты вовлеченных в подготовку проекта ГЧП, начиная с этапа планирования проекта и заканчивая заключением договора;

осуществляет доработку концепции и конкурсной документации проекта ГЧП в ходе процесса их согласования и экспертизы по мере получения замечаний от согласующих уполномоченных органов и организаций. При этом в заключениях по итогам экспертизы или согласования указываются рекомендации по управлению проектами ГЧП для Межведомственной проектной группы;

отслеживает соблюдение сроков и процедур рассмотрения, согласования, экспер-

тизы, утверждения концепции и конкурсной документации ГЧП.

Таким образом, законодательством обозначены условия реализации проектного подхода в деятельности проектной группы ГЧП. Четко определены ее функции, внедрен принцип одновременного рассмотрения проекта разными уполномоченными лицами.

Вместе с тем, регулирование деятельности проектной группы законодательно предусмотрено только для этапа инициации и планирования проекта.

В этом случае сформированной проектной группе необходимо определить круг потенциальных участников проекта, а также выбрать государственного партнера. Например, по проектам в сфере информатизации, железнодорожного транспорта, высокоспециализированной медицинской помощи требуется дополнительное привлечение в проект национальных операторов, специализированных организаций и иных заинтересованных лиц.

Кроме того, необходимо четко указать цель будущего проекта, соответствующую задачам и принципам ГЧП.

На региональном уровне роль проектной группы может выполнять специальный коллегиальный орган по вопросам ГЧП, действующий под руководством акима⁸, заместителя акима области, городов республиканского значения или столицы. Например, в ноябре 2015 г. создан Мангистауский экономический совет, целью которого является рассмотрение вопросов и выработка рекомендаций по продвижению стратегии и механизмов, обеспечивающих развитие экономики⁹. Такой совет может рассматривать среди прочих вопросы планирования и реализации проектов ГЧП, отчасти осуществляя управление ими.

Деятельность проектной группы на местном уровне весьма значима, поскольку иногда даже республиканские проекты ГЧП требуют разрешения вопросов регионального значения (выделение земельных уча-

стков, подключение к инженерным сетям, получение разрешений и др.).

В целях дальнейшего совершенствования законодательства и для обеспечения эффективности проектного управления предлагается расширить роль проектной группы на весь жизненный цикл проекта, т. е. расширить функции и задачи проектной группы на периоды исполнения, контроля (мониторинга) и закрытия проекта.

Данная мера позволит обосновать процесс внедрения проектного управления в проекты ГЧП, что положительно отразится на их эффективной реализации. Например, в рамках проектной группы можно будет оперативно решать вопросы, связанные с согласованием и проведением соответствующих экспертиз, а также с реализацией проекта. Трансформация согласовывающего государственного органа в участника проектной группы повысит эффективность взаимодействия с остальными участниками проектной группы в интересах успешной реализации проекта.

Управление рисками (риск-менеджмент) и проектами ГЧП в условиях Казахстана

К особенностям проектов ГЧП можно отнести долгосрочность договорных отношений по их реализации. Вступая в равноправные партнерские отношения, государство и бизнес не рассчитывают на сиюминутный или краткосрочный эффект. Каждая из сторон взвешенно и всесторонне оценивает свои риски. Именно в таких проектах необходимы своевременная идентификация и оценка рисков, а также планирование управления ими. По мнению М. Грашина и М. Ньюэлл (2002), управление рисками является интегральной частью методологии проектного менеджмента.

Законодательно установлено, что риски должны быть выявлены и оценены еще до запуска проекта ГЧП. Согласно структуре концепции проекта ГЧП, риски должны быть заранее распределены и оценены разработчиком концепции. В ходе оформления конкурсной документации и проведения конкурса риски проекта обсуждаются с потенциальными партнерами, а по итогам обсуждений включаются в договор ГЧП.

⁸ Глава местного исполнительного органа власти.

⁹ URL: https://www.lada.kz/aktau_news/business/33129-alik-aydarbaev-v-regione-budet-sozdan-mangistauskiy-ekonomicheskiy-sovet-dlya-konsultaciy-po-voprosam-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva.html

В законе этот принцип управления отражен в статье 14, согласно которой распределение рисков в договоре ГЧП между государственным и частным партнерами осуществляется с учетом особенностей проекта ГЧП при условии возложения рисков на ту сторону, которая наилучшим образом сможет управлять ими с минимальными затратами. Кроме того, законом предусмотрено, что распределение рисков между сторонами договора и описание мероприятий по управлению ими является обязательной составляющей договора.

Для разработчиков в подготовительной документации приводится примерный перечень рисков, возникающих на различных этапах ГЧП, включающий юридические, технические, социальные, экологические, коммерческие, экономические, финансовые, политические их типы.

Установление конкурентного диалога (Competitive Dialogue) между стейкхолдерами

В законодательство Казахстана введен один из новых для страны инструментов проектного управления – конкурентный диалог. Суть его в том, что потенциальные инвесторы, проявившие интерес к реализации проекта ГЧП, вправе участвовать в процессе его планирования. Такое участие предполагает внесение потенциальными инвесторами собственных предложений по реализации планируемого проекта, а также обсуждение плана этой реализации (Капышева, Аманбаев, 2015).

Процедура конкурентного диалога в основном применяется в случаях заключения крупных контрактов, когда государству сложно объективно оценить технические детали достижения целей, а также юридическую или финансовую часть проекта. Подобный способ согласования интересов инициируется, как правило, государством с привлечением всех претендентов на контракт на равных условиях. При этом создается возможность преодоления возникших трудностей, обычно имеющих место при разработке проектов. Эксперты отмечают, что при этом государство должно гарантировать справедливость тендерных процедур для всех участников диалога и не допускать дискриминации¹⁰.

Конкурентный диалог обычно применяется на стадиях разработки концепции (п. 12 Правил) и конкурсной документации проекта ГЧП (п. 131 Правил), а также при корректировке этой документации (п. 81 Правил)¹¹.

Таким образом, на стадии планирования проекта имеется возможность постоянного обсуждения и корректировки параметров проекта в соответствии с интересами его участников, что соответствует общим принципам проектного управления.

Законодательство о ГЧП действует в течение года. Поэтому пока рано говорить о широкомасштабном внедрении проектов ГЧП в Республике Казахстан и наличии богатой практики их реализации. Тем не менее внедрение проектного управления в проектах ГЧП представляется делом ближайшего будущего. В частности, уже сформирован значительный потенциал для законодательной основы проектного управления ГЧП: имеется научный интерес, правовые положения в законодательстве.

Помимо предложенных выше поправок в законодательство, для дальнейшего развития управления проектами ГЧП предлагается следующий комплекс мер.

Во-первых, при разработке и реализации проектов необходимо применение процессной методологии, основой которой являются регламенты бизнес-процессов жизненного цикла проекта ГЧП. Регламент бизнес-процессов с учетом принципов проектного менеджмента поможет субъектам ГЧП как на первоначальном, так и на последующих этапах быстро сориентироваться и оперативно приступить к качественной реализации проектов. Регламенты могут разрабатываться как внутренняя нормативная документация, на основе типовых документов, разработанных проектным офисом. При этом апробация поможет выявить несоответствия в проектном управлении в отношении проектов ГЧП, на основе которых будут производиться оптимизирующие поправки в законодательство и

¹⁰ Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере ГЧП. 2008. ЕЭК ООН. Нью-Йорк и Женева. С. 37.

¹¹ Практические рекомендации по реализации проектов ГЧП (Белая книга). 2016. Министерство национальной экономики РК. АО «Казахстанский центр ГЧП». Астана. С. 38. URL: <http://economy.gov.kz/sites/default/files/pages/belaya-kniga-prakticheskie-rekomendacii-dlya-mio-porealizacii-proektov-gchp.pdf>

методологию управления проектами ГЧП. В результате регламенты могут быть скорректированы и преобразованы в стандарты управления проектами ГЧП, содержащие усовершенствованные положения и схемы бизнес-процессов на основе методологии проектного управления. Готовые стандарты могут утверждаться в законодательном порядке.

Во-вторых, необходимо продолжить работу по обучению и сертификации специалистов по проектному менеджменту и ГЧП как внутри страны, так и за рубежом. Для этого государственным органам и негосударственным организациям, высшим учебным заведениям прежде всего следует заблаговременно предусматривать соответствующие бюджетные средства на предстоящий финансовый период.

В-третьих, требуется дальнейшее укрепление роли институционального развития проектного управления ГЧП. Главным движущим элементом должны стать организации, отвечающие за управление развитием ГЧП, «мозговые центры», обладающие уникальным опытом и квалифицированным персоналом. Разнообразные методические руководства, инструкции, рекомендации, разработанные ими на основе изучаемого международного и отечественного опыта, могут стать важнейшими факторами успешного внедрения механизма ГЧП на основе проектного менеджмента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (REFERENCES)

Аньшина В.М., Ильина О.Н. (Ред.). 2013. *Управление проектами. Фундаментальный курс*. Москва: Издательский дом Высшей школы экономики. 620 с. [An'shina V.M., Il'ina O.N. (Eds.) 2013. *Project management: basic course*. Moscow: Izdatel'skiy dom Vysshey shkoly ekonomiki. 620 p. (In Russ.)]

Воропаев В.И. 1995. *Управление проектами в России*. Москва: Аланс. [Voropaev V.I. 1995. *Project management in Russia*. Moscow: Alans. (In Russ.)]

Якутин Ю.В., Разу М.Л., Воропаев В.И., Гальперина З.М., Секлетова Г.И. 1999. *Управление программами и проектами. Модуль 8. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»*: учебное пособие. Москва: Инфра-М. С. 392. [Yakutin Yu.V., Razu M.L., Voropaev V.I., Gal'perina Z.M., Sekletova G.I. 1999. *Management of programs and projects. Module 8. 17-modular program for managers «Management of*

development of the organization». Moscow: Infra-M. 392 p. (In Russ.)]

Грашина М., Ньюэлл М. 2002. Управление рисками как интегральная часть методологии проектного менеджмента. *Журнал «Директор ИС»*. URL: https://iteam.ru/publications/project/section_36/article_2522 [Grashina M., Newell M. *Project risk management as an integral part of project management methodology*. Zhurnal «Direktor IS». URL: https://iteam.ru/publications/project/section_36/article_2522 (In Russ.)]

Дитхелм Г. 2004. *Управление проектами*. Т. 1. СПб.: Бизнес-пресса. [Diethelm G. 2004. *Project management*. Vol. 1. SPb.: Biznes-pressa. (In Russ.)]

Завгородняя О.В., Маловичко С.В. 2015. *Значение и роль проектного менеджмента в современных условиях*. Роснаука. URL: http://www.rusnauka.com/11_NPE_2013/Economics/6_134663.doc.htm [Zavgorodnyaya O.V., Malovichko S.V. 2015. *The meaning and role of project management under modern realities*. Rosnauka. URL: http://www.rusnauka.com/11_NPE_2013/Economics/6_134663.doc.htm (In Russ.)]

Капышева А., Аманбаев Е. 2015. Конкурентный диалог в государственно-частном партнерстве. *Труды международной научно-практической конференции «Внешнеэкономическая деятельность страны в условиях вступления мировой экономики в режим турбулентности»*. Астана: ЕНУ. С. 131–135. URL: [http://repository.kgu.kz/bitstream/handle/123456789/147/1 т СБОРНИК ЕНУ.pdf? sequence=1&isAllowed=y](http://repository.kgu.kz/bitstream/handle/123456789/147/1%20СБОРНИК%20ЕНУ.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Kapysheva A., Amanbaev E. 2015. The competitive dialogue in the public-private partnership. *Trudy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Vneshne-ekonomicheskaya deiatel'nost' strany v usloviakh vstupleniia mirovoi ekonomiki v rezhim turbulentnosti»*. Astana: ENU. PP. 131–135. URL: <http://repository.kgu.kz/bitstream/handle/123456789/147/1 т СБОРНИК ЕНУ.pdf? sequence=1&isAllowed=y> (In Russ.)]

Клиффорд Ф.-Г., Ларсон Э.У. 2003. *Управление проектами. Практическое руководство*. Москва: издательство «Дело и Сервис». 528 с. [Clifford F.-G., Larson E.U. 2003. *Project Management. The Managerial Process*. Moscow: Izdatel'stvo «Delo i Servis». 528 p. (In Russ.)]

Клочкова Н. 2016. Project Management как условие для привлечения иностранных инвестиций. *Газета Казахстанская правда*. 22 сентября. С. 1. [Klochkova N. 2016. Project management as a prerequisite for attracting foreign investments. *Gazeta Kazakhstanskaya Pravda*. September 22. P. 1. (In Russ.)]

Кочетков А.И., Никешин С.Н., Рудаков Ю.П., Шапиро В.Д., Шейнберг М.В. 1993. *Управление*

проектами. *Зарубежный опыт*. СПб: ДваТрИ. С.446. [Kochetkov A.I., Nikeshin S.N., Rudakov Iu.P., Shapiro V.D., Sheinberg M.V. 1993. *Project management. Foreign experience*. SPb: DvaTrI. 446 p. (In Russ.)]

Лазаренко Д.В. 2015. Состояние и перспективы развития проектного менеджмента в системе государственного управления Республики Казахстан. *Материалы I Международного прогресса проектных менеджеров в Республике Казахстан*. Астана: Казахстанский центр государственно-частного партнерства. С. 154–159. [Lazarenko D.V. 2015. The current status and perspectives of the development of project management in the public management system of the Republic of Kazakhstan. *Materialy I Mezhdunarodnogo progressa proektnykh menedzherov v Respublike Kazahstan*. PP. 154–159. (In Russ.)]

Мартин П., Тейт К. 2006. *Управление проектами*. СПб.: Питер. [Martin P., Teit K. 2006. *Getting Started in Project Management*. SPB.: Piter. (In Russ.)]

Решке Х., Шелле Х. (Ред.). 1993. *Мир управления проектами*. Москва: Аланс. 304 с. [Reshke Kh., Shelle Kh. (Eds.). 1993. *Dimension of Project Management*. Moscow: Alans. 304 p. (In Russ.)]

Нурманбетова Д.Н., Арыстамбаева С.А. 2015. РМ-анализ стратегии развития ЕНУ им. Л.Н. Гумилева до 2020 года: управляя изменениями. *Материалы I Международного прогресса проектных менеджеров в Республике Казахстан*. Астана: Казахстанский центр государственно-частного партнерства. С. 71–78. [Nurmanbetova D.N., Arystambayeva S.A. 2015. The PM- analysis of the L.N. Gumilev ENU development strategy by 2020: managing the changes. *Materialy I Mezhdunarodnogo progressa proektnykh menedzherov v Respublike Kazahstan..* Astana: PP. 71–78. (In Russ.)]

Ойнаров А.Р. 2014. Основные аспекты стратегического развития государственно-частного партнерства в Казахстане. *Государственное управление и государственная служба*. № 4. С. 30–39. [Oynarov A. R. 2014. The main aspects of strategic development of public-private partnership in Kazakhstan. *Gosudarstvennoe upravlenie i gosudarstvennaya sluzhba*. No 4. PP. 30–39. (In Russ.)]

Омар Б.К. 2014. Анализ управления проектами в Казахстане. *Вестник КазНУ*. URL: <https://articlekz.com/article/8808> [Omar B.K. The analysis of project management in Kazakhstan. *Vestnik KazNU*. URL: <https://articlekz.com/article/8808> (In Russ.)]

Палагин В.С. 2009. Проектные особенности экономического и социально-политического раз-

вития КНР. РАНИДВ. *60 лет КНР. Тезисы докладов XXVIII Международной научной конференции «Китай, китайская цивилизация и мир». История современность, перспективы*. Москва, 21–23 октября. С. 24–27. [Palagin V.S. 2009. Design features of economic and socio-political development of the People's Republic of China. *60 let KNR. Tezisy докладov XVIII Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii Kitai, kitaiskaia tsivilizatsiia i mir. Istoriia sovremennost', perspektivy*. Moscow, 21–23 okt. PP. 24–27. (In Russ.)]

Сейткалиева Н.Т. 2015. Мемлекеттік басқару жүйесіне жобалық менеджментті маңыздылығы. *Материалы I Международного конгресса проектных менеджеров Республики Казахстан*. Астана: Жарқын Ко. С. 160–170. [Seytkalieva N.T. 2015. The importance of project management for civil service. *Materialy I Mezhdunarodnogo kongressa proektnykh menedzherov v Respublike Kazahstan*. Astana: Zharkyn. PP. 160–170. (In Kaz.)]

Форт А. (Ред.). 1994. *Управление исследованиями и инновациями*. Москва: Наука. 144 с. [Fort A. (Ed.). 1994. *Management of research and innovation*. Moscow: Nauka. 144 p. (In Russ.)]

Цеховой А.Ф., Кармазина Л.И., Базарбекова А.М. 2015. О практике применения проектного управления в деятельности высших учебных заведений. *Союз проектных менеджеров Республики Казахстан*. URL: <http://spmrk.kz/biblioteka/nashi-publikatsii/214-o-praktike-primeneniya-proektnogo-upravleniya-v-deyatelnosti-vysshikh-uchebnykh-zavedenij.html> [Tsekhovoy A.F., Karmazina L.I., Bazarbekova A.M. 2015. On practices of applying project management in higher educational establishments. *Soyuz proektnykh menedzherov Respubliki Kazahstan*. URL: <http://spmrk.kz/biblioteka/nashi-publikatsii/113-proektnyj-podkhod-kak-realnyj-instrument-upravleniya-obshchestvenno-politicheskimi-i-sotsialnymi-proektami.html> (In Russ.)]

Штрейс Д.С. 2016. Перспективы внедрения проектного управления в рамках реализации государственных программ. *Вестник Новгородского филиала РанХиГС*. Т. 1. № 5-1. С. 209–218. [Shtreys D.S. The prospects of introduction of project management within implementation of state programs. *Vestnik Novgorodskogo filiala RanKhiGS*. Vol. 1. No 5-1. PP. 209–218. (In Russ.)]

Oinarov A., Eshimova D. 2017. Project Management Methodology in the Public and Private Sector: The case of an emerging market. *Journal of Governance and Regulation*. Vol. 6. Iss. 1. PP. 29–37.

In citation: *Belorusskiy Ekonomicheskii zhurnal*. 2017. No 3. PP. 148–156.

Belarusian Economic Journal. 2017. No 3. PP. 148–156.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS MANAGEMENT A CASE OF KAZAKHSTAN'S LEGISLATION

Dana Eshimova, Evgeniy Amanbaev, Aliya Kapysheva¹

Authors affiliation: ¹ JSC Kazakhstan Public-Private Partnership Center under Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan (Astana, Kazakhstan).

Corresponding author: Aliya Kapysheva (a.kapysheva@kzppp.kz).

ABSTRACT. The paper discusses theoretical aspects, goals and functions of project management. Analyzed is Kazakhstan's current legislation covering this field and, in particular, management of public-private partnership (PPP) projects. Stated is the availability of common problems specific for the implementation stages and development of project management. Shown is the need of enhancing the role of project office, in the capacity of which there is suggested the current Center for PPP development. Developed are concrete measures of further improvement of PPP projects management.

KEYWORDS: public-private partnership, projects management, competitive dialogue, risk management, project office.

JEL-code: K20, K22, K29.

Received 20.06.2017

