

### Дилемма подрядчика - победа в конкурсе или качество исполнения проекта

**Аннотация.** *Актуальность* данного исследовательского кейс-стади продиктована потребностями государственных чиновников (сотрудников областного Акимата), осуществляющих функции государственного заказчика разнообразных социальных проектов в интересах населения. Социального «долгостроя-недостроя» в республике очень много. Это «замороженные» государственные бюджетные деньги, которые вызывают сильное раздражение у населения, которое уже заплатило налогами за конечные результаты этих социальных проектов, а их нет и не ожидается. Госчиновник заинтересован, в адекватном управленческом инструментарии, который ему позволит принимать решения, сообразно профессиональным целям и ценностям, а также задачам, поставленным перед ним руководством государственного органа власти. *Исследовательский вопрос:* «Может ли организатор госзакупки своим выбором победителя конкурса гарантировать качественное исполнение подрядчиком бюджетно-инвестиционного проекта в интересах населения?» Данный исследовательский кейс-стади в формате кейкис – учебно-исследовательский материал, обобщенно (архетипически) отражающий практику государственного управления, вероятно, актуальную для любой области Казахстана, и может быть не только Казахстана. *Методы предпринятого исследования:* маркетинговая продуктовая матрица для описания деятельности актора, концептуальная визуализация проблемной для актора ситуации, матрица целей актора в рамках заявленной им проблемы, итоговая матрица для рефлексии решений, предложенных актором. *Практическая значимость* этого исследовательского кейс-стади заключается в том, что автором предложено несколько альтернативных межпредметных вариантов решений сложной неоднозначной, но достаточно типовой проблемы. Данный исследовательский кейс-стади, при использовании его в образовательной деятельности поощряет у обучаемых процессы поиска инновационных идей и способов их достижения, междисциплинарное мышление.

**Ключевые слова:** государственные услуги; интересы населения; государственный чиновник; (незавершенные) социальные проекты; единый организатор госзакупок; подрядные организации; инструментарий процедуры отбора; ГЧП; коррупция; судебные тяжбы.

*JEL: B41, C44, D52, F29, I20*

### Введение

Для оказания услуг населению государственный орган (в данном кейс-стади это областной Акимат) может привлекать, используя механизмы государственных закупок, подрядные организации различных организационно-правовых форм (ТОО, АО, ККП<sup>3</sup>), которые получают оплату за предоставленные населению товары, выполненные работы и оказанные услуги. Качество и количество этих продуктов (товаров, работ, услуг) периодически оказывается недостаточным. Оно часто не может удовлетворить имеющиеся и растущие запросы населения, как конечного пользователя, на социально-ориентированные проекты, а также не соответствовать нормативным и законодательным требованиям государственных органов, как заказчиков закупаемых продуктов (товаров, работ, услуг), и, часто, их эксплуатантов. Виновные бывают наказаны, но цель в другом.

**Проблема:** на реализацию насущных социальных проектов в интересах населения государство регулярно ассигнует значительные финансовые средства, но итоговые результаты таких проектов, выполненных или не выполненных победителями официальных конкурсных отборов, население не

<sup>1</sup> **Киселев Владимир Дмитриевич**, доктор делового администрирования (международная сертификация АМБА). Специалист по организационному развитию, преподаватель, Институт МИРБИС и ВШКУ РАНХиГС. Москва, Россия. E-mail: [f1f2f3f4@rambler.ru](mailto:f1f2f3f4@rambler.ru) РИНЦ Author ID: 759584

<sup>2</sup> **Ерсейтова Жанзира Казыкызы**, преподаватель, Республиканское государственно-казенное предприятие «Региональный Центр переподготовки и повышения квалификации государственных служащих по Кызылординской области» Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействия коррупции. Нур-Султан, Казахстан. E-mail: [hanzira81@mail.ru](mailto:hanzira81@mail.ru)

<sup>3</sup> ККП - казенные коммунальные предприятия.

устраивает частично или полностью, что порождает значительную социальную напряженность на местах.

**Гипотеза:** имеющиеся в распоряжении Единого организатора (конкурса) недостаточно действенные управленческие инструменты, можно модифицировать, чтобы существенно повысить вероятность качественного исполнения заказанных и оплаченных из государственного бюджета социальных проектов, ориентированных на интересы и запросы населения на местах.

### **Теоретическая часть**

Формы взаимодействия государственных органов и бизнес-структур при реализации инфраструктурных проектов в интересах населения задаются: в Республике Казахстан – Законом от 31.10. 2015 № 379-V ЗРК «О государственно-частном партнерстве» и Законом от 7.07.2006 № 167 «О концессиях»; в Российской Федерации - ФЗ от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и ФЗ №115 от 21.07.2005 «О концессионных соглашениях».

На рисунке 1 представлена предметная область для предлагаемого в кейс-стади исследования, с точки зрения Председателя Конкурсной комиссии (Единого организатора) при областном Акимате (областном Правительстве).

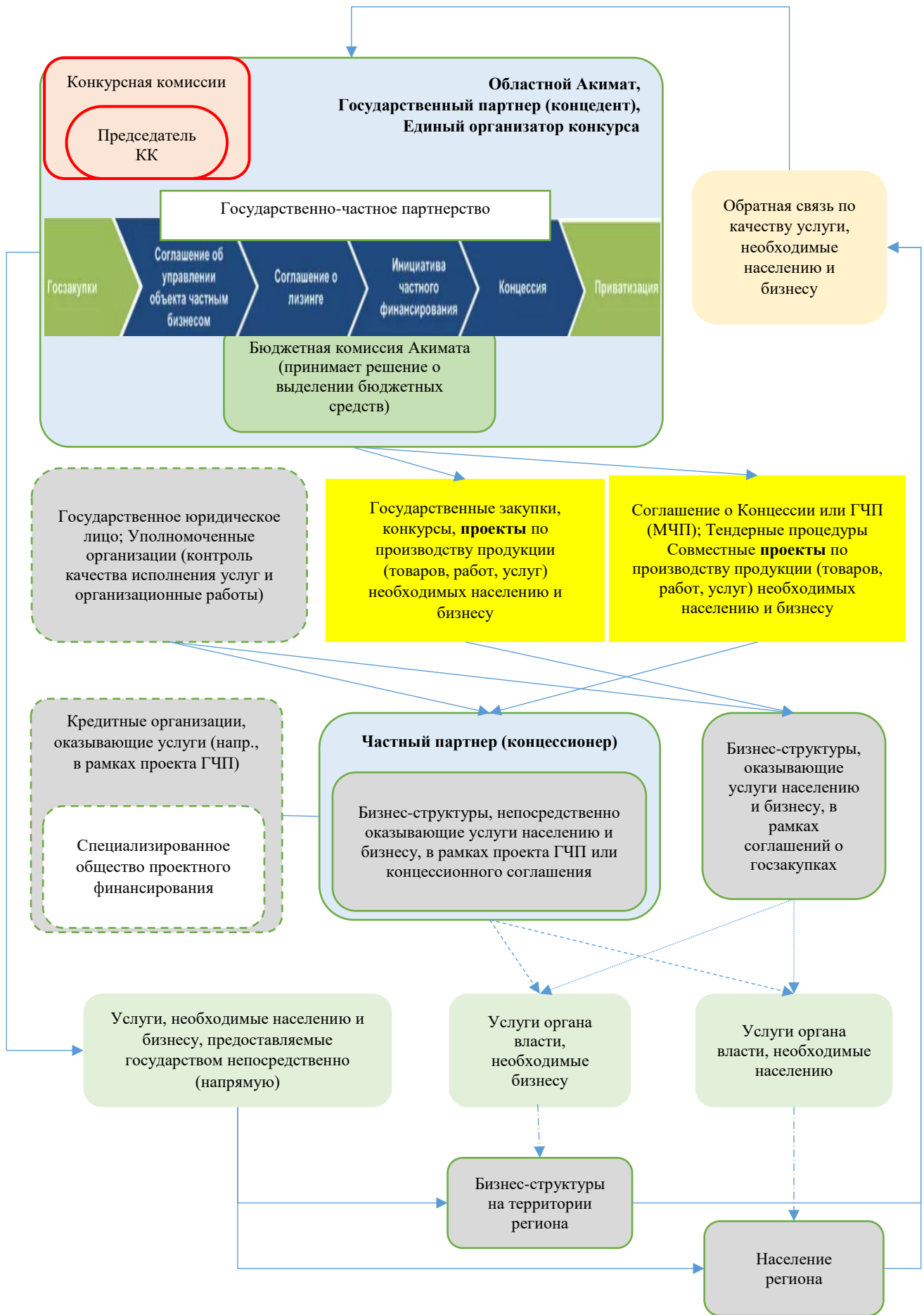


Рисунок 1. Предметная область для данного исследования

Источник: рисунок авторский

## Основная часть

### Внутренняя среда (система - группа Каната Исмаилова)

Исмаилов Канат, Председатель Конкурсной комиссии в областном Акимате, организатор государственных закупок в рамках бюджетно-инвестиционных проектов, которые утверждаются в первом квартале каждого года. Исмаилов имеет высшее техническое образование, второе образование - экономическое. Под началом Каната работает команда из десяти сотрудников-специалистов, имеющих техническое, юридическое и экономическое образования. В таблице 1 приведен фрагмент продуктовой матрицы для группы, руководимой Исмаиловым.

Таблица 1. Фрагмент продуктовой матрицы деятельности Конкурсной комиссии государственных закупок в рамках бюджетно-инвестиционных проектов

Виды деятельности Конкурсной комиссии (процессы)	ЦА или ЦС	Продукты для обмена с клиентом (потребителем) (результаты)					Организационные структуры, осуществляющие эту деятельность
		За деньги клиента			Бесплатно для клиента (условно)		
		Товар	Работа	Услуга	Сервисное обслуживание	Мем, идея дальнейшего применения	
<b>Виды основной деятельности</b>							
Аналитическая деятельность для руководства Акимата	4	5	6	7	8	9	Группа Исмаилова
...							
<b>Проектная деятельность</b>							
Проведение конкурса и отбору ответственных поставщиков <sup>10</sup>	11	12	13	14	15	16	Группа Исмаилова
...							

*Источник: таблица авторская*

**Бизнес-модель для конкретной деятельности группы Исмаилова (обеспечение качественного проведения отбора подрядчиков на исполнение социальных проектов в интересах населения)** – обеспечение высокого уровня проведения конкурсных торгов в конечном итоге, приводит к появлению успешных социальных проектов, как следствие, формирует и сохраняет у жителей области высокий уровень лояльности к деятельности Акима и Акимата, что очень важно для удержания легитимной власти. О прямых и косвенных результатах работы группы Исмаилова можно судить по нескольким показателям, в частности: по четкому исполнению и соответствию проведенных конкурсов запланированному количеству и качеству; по снижению количества жалоб, поступающих в Акимат; по количеству вовремя введенных в строй социально значимых объектов; по динамике сокращения числа объектов долговременного «недостроя»; по целевому и полному освоению бюджетных средств, ассигнованных на объекты, создаваемые в

<sup>4</sup> Руководство Акимата.

<sup>5</sup> Еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные отчеты (в бумажном и электронном виде) о текущем статусе относительно осуществленных государственных закупок в Акимате.

<sup>6</sup> Поисково-исследовательская работа плановая, инициативная и по оперативным запросам руководства. Осуществление управленческой продуктивной деятельности в рамках должностных полномочий.

<sup>7</sup> Консультации руководства и сотрудников Акимата.

<sup>8</sup> Исправление обнаруженных ошибок в подготовленной документации, коррекции в документации работа с жалобами, поступившими в Акимат.

<sup>9</sup> Должен у руководителей Каната возникать устойчивый мем: «Канат соответствует занимаемой должности, его группа успешно справляется со своими должностными обязанностями».

<sup>10</sup> Согласно бюджетному законодательству, в результате множества согласований, после утверждения областным представительным органом (Маслахатом) Единый организатор проводит конкурсные торги.

<sup>11</sup> Потенциальных участников и победителя конкурса. Участники за участие в конкурсе платят некоторые денежные суммы.

<sup>12</sup> Сборник документации, необходимой для участия в конкурсе. Документально закрепленное решение о победителе в проведенном конкурсе.

<sup>13</sup> Разработка и обновление документации, необходимой для участия в конкурсе. Работы по организации процедура проведения конкурса.

<sup>14</sup> Консультации для потенциальных и реальных участников конкурсного отбора подрядчиков.

<sup>15</sup> Исправление обнаруженных ошибок и мелких огрех в документации, предоставленной на конкурс.

<sup>16</sup> Даже если участник конкурса в этот раз не выиграл, он тем не менее сохраняет желание принять участие в следующем конкурсе.

интересах населения; по позитивной динамике возбуждения судебных дел и возвращению похищенного.

### **Внешняя среда (надсистема для группы Каната Исмаилова)**

**Аким**, руководитель Областного Акимата, профессионально заинтересован в том, чтобы на подведомственной ему территории наблюдался социальный мир и планомерное экономическое развитие. Для этого необходимо поддерживать лояльность населения области к властям (Акимату) на должном высоком уровне. В частности, необходимо регулярно обеспечивать достаточную явку населения, чтобы выборы на всех уровнях (республиканском, областном и районном (аульном)) были признаны состоявшимися.

Аким, при занятии своей высокой должности, получил от выше стоящего руководителя (республиканского уровня) установку-наказ на исполнение: «Очень важно, чтобы в Вашей области была сохранена политическая стабильность. Очень важно, расширить число социально-ориентированных проектов, предоставляющих качественные и своевременные услуги государства в интересах населения. Очень важно, обеспечить укрепление и расширение производительных сил, увеличение числа рабочих мест, трудоустройство на них жителей Вашей области. Очень важно, добиться расширения налогооблагаемой базы и рационального использования республиканского, областного и районных государственных бюджетов».

Аким назначил на должность **Председателя конкурсной комиссии** в областном Акимате Исмаилова Каната. Он по должности обязан организовывать процедуры государственных закупок у подрядчиков.

**Руководитель любой подрядной организации-исполнителя** стремится получить в результате конкурсных торгов, проводимых Единым организатором госзакупок, подряды на выполнение социальных проектов, заказываемых и оплачиваемых государством. Для подрядчиков это означат загрузку имеющихся у них производственных мощностей и, в конечном итоге, получение дохода и прибыли собственникам этих частных организаций.

Прибыль, большая прибыль, очень большая прибыль – это мечта **любого предпринимателя**, но как её достичь, не нарушая республиканское законодательство? Самый простой (но криминальный) способ – снижать качество услуг, или вообще их не предоставлять, но деньги получить. Ещё один широко известный вариант – получить очень высокую прибыль, но не заплатить налоги в должном объеме или вообще их не заплатить. Такой вот удивительный бизнес! В прочем надзорные органы не спят, и можно за такие бизнес-фокусы получить вместо желаемой прибыли конкретный тюремный срок, чего, наверное, подрядчикам не хотелось бы!

Получение **подрядчиком** государственного заказа предполагает его участие в конкурсных торгах, что достаточно сложно из-за высокого уровня конкуренции, сложностей с оформлением электронной и бумажной конкурсной документации. Есть ещё риски и страхи (настоящие и придуманные), связанные с лоббированием госчиновниками в госорганах (иногда только гипотетическом лоббировании) интересов их (потенциальных конкурсантов) конкурентов.

По факту, **население**, в интересах которого заказан и выполнен социальный проект, часто обнаруживает, что обещанное ему властями социальное благо не соответствует ожиданиям и чаяниям конечных потребителей. Население начинает высказывать в неявной или явной формах своё неудовольствие по этому поводу, что снижает возможность Акима достойно выполнить полученный им установку-наказ.

**Администраторы бюджетных программ местных исполнительных органов** непосредственно заключают договора с подрядчиками-победителями.

Несколько слов о **других ключевых акторах**, задействованных в данной проблемной ситуации, см. рисунок 2.

**Председатель Агентства по противодействию коррупции** отвечает за организацию комплекса превентивных уголовно-правовых мер по противодействию коррупции в регионе. Яркий пример результатов его деятельности: на Коллегии Агентства были представлены результаты системного анализа коррупционной обстановки в конкретной области за девять месяцев текущего года. Статистические и социологические исследования показали, что имеется рост количества уголовных дел, направленных в суд (на 28%). Зафиксировано шесть фактов системной коррупции. Восемь фактов грубого вмешательства чиновников в деятельность малого и среднего бизнеса. Официально

зарегистрированы и доказаны два преступления, суть которых сводилась к покровительству действующими должностными лицами субъектам теневой экономики. Ну и так далее ...

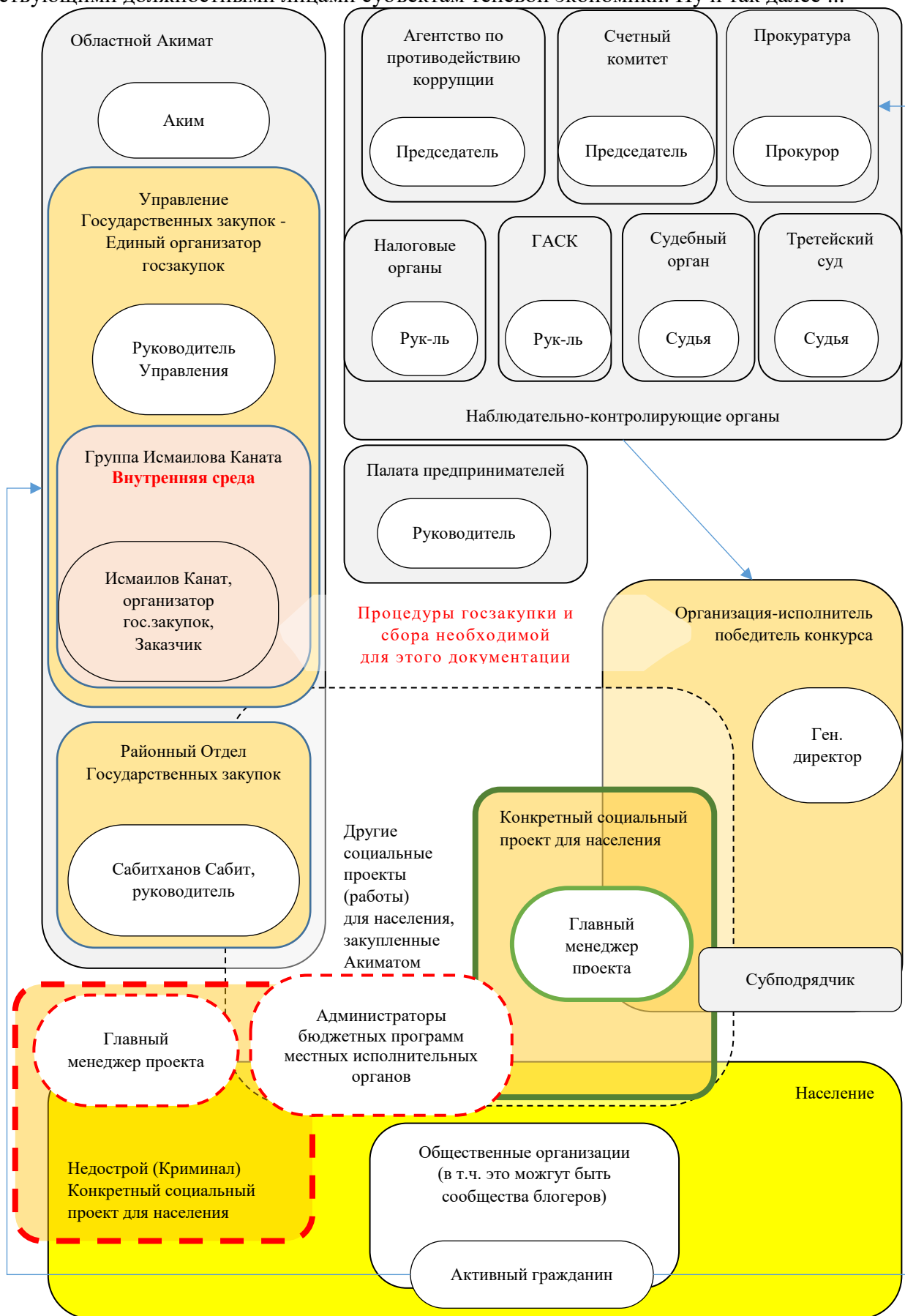


Рисунок 2. Схема ситуации для Исмаилова Каната, чиновника, организатора государственных закупок, заказчика. Команда Каната – внутренняя среда  
 Источник: рисунок авторский

**Председатель Счетного комитета**, по должности, он и его сотрудники должны искать в проектно-сметной документации, предоставляемой в Комитет, доказательные факты завышения закупочных цен, напр., на строительство объектов социальной инфраструктуры. Такая успешная продуктивная работа комитета может привести к значительной экономии государственных бюджетных средств, так как, по печальному факту, в большинстве рассмотренной проектно-сметной документации обнаружены ценовые завышения, не криминальные и криминальные.

**Судья в судебном органе** часто оказывается недостаточно компетентным для вынесения адекватных решений по сложным экономическим коллизиям и проблемным ситуациям в силу того, что у него есть узкопрофессиональное образование (напр. Уголовное или Гражданское право), но нет даже базового экономического и/или маркетингового образования. Многие термины, используемые сторонами судебного разбирательства, которым он руководит, ему просто не знакомы! С другой стороны, надо привести свежий пример из судебной практики. Решение межрайонного специализированного экономического суда - расторгнуть Договор ГЧП о строительстве и эксплуатации детского сада (300 мест). Истцу (публичному партнеру) было отказано в части взыскания пени существенного размера с ответчика (частного партнера). Суд установил, что истец (публичный партнер) не выполнил условия Договора о предоставлении земельных участков ответчику. По этой причине, ответчик не смог исполнить свои договорные обязательства. Решение вступило в законную силу. Вот так, но ответчик очень рисковал попасть в Перечень недобросовестных потенциальных частных партнеров по решению суда!

**Судья в Третейском суде**, появляется тогда, когда в договоре концессии или других договорах присутствует так называемая третейская оговорка, то есть обговорена возможность досудебного разбирательства между конфликтующими сторонами. Государственные суды, как правило, завалены делами, сроки начала разбирательств могут быть достаточно отдаленными, длительность самих разбирательств – достаточно длительными. Третейский суд может быть привлекательной альтернативой для обеих конфликтующих сторон. Но, по факту, сейчас такой оговорки нет!

**Главный менеджер проекта**, управляет проектной командой и процессами выполнения работ по конкретному социальному проекту для нужд населения, работает в рамках согласованного и утвержденного контракта.

**Главный менеджер проекта**, «Недострой (Криминал)» должен управлять проектной командой и процессами выполнения работ по конкретному социальному проекту для нужд населения, работает в рамках согласованного и утвержденного контракта, но не делает этого. Варианты его дальнейшей судьбы: он остается «без ничего» или он сбегает за границу РК или готовится к судебным разбирательствам, с большой вероятностью последующей посадки в тюрьму.

**Прокурор**, по представленным в суд материалам, дает свою экспертную оценку, дает в Акимат выводы и рекомендации к исполнению. Существует сложившаяся практика: часто для повышения качества прокурорского заключения, а прокуроры тоже люди и могут многого не знать про сложные экономические явления и коллизии, по этой причине они могут привлекать аудиторов из уполномоченных органов.

**Руководитель ГАСК** (Государственный архитектурный и градостроительный контроль), отвечает за контроль качества выполнения проектов, исполняемых за государственные деньги. Руководитель, ответственный и очень компетентный, назначается на должность Акиматом.

**Руководители Республиканского и областного налоговых органов**, отвечают за полноценный и своевременный сбор налогов на вверенных им территориях для пополнения государственного бюджета.

**Руководитель Комитета государственного имущества и приватизации**, ведомство к госзакупкам прямого отношения не имеет, принимает в республиканскую собственность объекты концессии республиканского значения, созданные на основе договоров концессии.

**Министр Министерства Национальной экономики**, ведомство планирует государственные закупки в масштабах страны, а также утверждает перечень проектов республиканского значения, предлагаемых к реализации;

**Министр Министерства финансов**, ведомство (её соответствующий Департамент методологии государственных закупок и квазигосударственного сектора) является инициатором и разработчиками законодательных инициатив, а также регистрирует государственные концессионные обязательства, а также от имени государства заключает договоры государственных гарантий и договоры поручительств по договорам концессии.



**Представители формальных и неформальных общественных организаций** (в т.ч. это может быть Палата предпринимателей или сообщества блогеров). Они постоянно отслеживают в своих собственных интересах (конструктивных, а иногда и деструктивных) факты нарушения властными и бизнес-структурами прав, свобод и интересов населения.

### **Проблематики ситуации (боли) от лица:**

**Исмаилов Канат, чиновник, заказчик социальных проектов на уровне Акимата, организатор государственных закупок:**

- Я помню наказ Акима: «Чтобы инвестиции государственных бюджетных денег в госзакупки были результативными надо помнить, что интересы населения области здесь превыше всего!»
- Я наблюдаю регулярное и прискорбное явление, которое можно обозначить так: Некачественное исполнение договорных обязательств со стороны практически всех подрядных организаций, победивших в процедуре государственной закупки! Но это недопустимо, это профанирует суть самой процедуры, за которую я отвечаю в Управлении! Меня могут за такие результаты работы наказать и, даже, уволить с государственной службы, а я этого не хочу!
- Население, как правило, адресует свои претензии Акимату (иногда Прокуратуре), а не подрядчикам-исполнителям. В результате возрастает социальная напряженность в области, что недопустимо. Это грозит Акимату (и Акиму) потерей легитимной влияния (по сути, политической и управленческой власти), что тоже не допустимо. За это меня по голодовке мои начальники не погладят!
- Подобные негативные явления с плохим и очень плохим исполнением подрядчиками госзаказов, оплаченных из государственного бюджета, происходят ежегодно. У меня, как госчиновника, нет достаточно действенных управленческих инструментов, чтобы уменьшить масштабы его прискорбного и опасного явления или ликвидировать его.
- При возникновении конфликтной ситуации с подрядчиками и моём последующем обращении, как заказчика, в судебные инстанции (областные, республиканские), я, как сторона судебного процесса, очень часто получаю судебные решения, которые содержат, с моей профессиональной точки зрения, предпосылки (признаки), которые можно квалифицировать как проявления скрытой коррупции.
- В области много незавершенных объектов социальной инфраструктуры, которые были остановлены из-за посадок недобросовестных подрядчиков, которые за них отвечали. Да, жулики ответили по закону за свои преступления, но, по факту, наше население не получило обещанного, по сути его тоже наказали! Социальных объектов нет, и пока в ближайшем будущем не ожидается! Ситуация не изменится, если мы (Конкурсная комиссия) качественно не отработаем процедуры выбора порядочных, ответственных подрядчиков, способных довести социальный проект до успешного завершения, признанного населением области.
- Найти в области зрелых компетентных в государственных закупках специалистов сложно. Как только я подготовлю сам и/или с помощью Центра повышения квалификации государственных служащих такого сотрудника (финансиста, юриста, технаря), его часто, через не очень большое время, перекутывают существенно более высокой заработной платой организации из частного сектора. А у меня в Управлении опять усиливается кадровый дефицит, опять возникают существенные рабочие перегрузки для моих сотрудников!
- Согласно бюджетному законодательству, в результате множества согласований (напр., в Бюджетной комиссии), после утверждения областным представительным органом (областным Маслихатом) мы, как Единый организатор, официально проводим конкурсные торги, но прискорбные факты существенного завышения цен (неадекватного соотношения цены/качества и распределения рисков) отлавливаю только я, и только после всех этих согласований и утверждений. Правильна ли эта сложившаяся, по сути, порочная практика?!
- Формирование и гармонизация институциональной среды для ГЧП идет, но необходимо углублять понимание сути партнерства у Администраций, частного сектора, населения.
- Часто государственный (публичный) партнер прямо не прописывает в Договоре ГЧП в случае его досрочного прекращения порядок и сроки возмещения расходов сторон, возмещения убытков, взыскания неустойки в случаях неисполнения либо ненадлежащего исполнения взятых обязательств.



**Сабитханов Сабит**, руководитель районного отдела госзакупок, заказчик социальных проектов на уровне района:

- Директора учебных заведений, главные врачи объектов здравоохранения, директора управлений строительства, дорог, культуры мне регулярно заявляют, что они ничего не понимают в законодательстве о госзакупках. По этой причине они делают очень много ошибок при заполнении сложной (для них) конкурсной документации, что часто приводит к непроизвольной (а иногда намеренной) криминализации (напр., существенному завышению закупочных цен). Если их всех за эти «ошибки» посадить, то кто будет в области работать в школах, больницах и т.д.?
- Найти у себя в районе толковых и грамотных специалистов, компетентных в государственных закупках очень-очень сложно. Как только мы подготавливаем за государственный счёт такого сотрудника в ЦПГС, его тут же перекутают существенно более высокой заработной платой организации из частного сектора. А у меня в отделе опять некому работать!

**Группы населения области (в лице активного гражданина), в интересах которых Акимат заказал и оплатил социальный проект, выполненный частным подрядчиком**

- Акимат должен помнить, что госзакупки и ГЧП должны удовлетворять наши интересы. Интересы населения превыше любых других интересов!
- Контракты надо отдавать тем подрядчикам, которые готовы полностью соответствовать «зеленым» критериям, тем более, что по программе республиканской программе «Зелёный пояс» вся территория Кызылординской области признана «Зоной экологического бедствия (катастрофы)».
- Социальные проекты, заявляемые Акиматом, должны качественно обслуживать наши интересы, но они или не исполняются совсем, или исполняются очень долго, или исполняются очень плохо. С моей точки зрения, это недопустимо! Это вызывает у нас социальный протест (конструктивный и деструктивный). Вам это надо? Вспомните мадам М.Тетчер и её знаменитые слова: «Нет никаких государственных денег, есть только деньги налогоплательщиков!»
- Нетерпимость к любым формам коррупции! Отбор участников конкурса только на основе конкурентной, прозрачной, объективной и недискриминационной процедуры. Обязательное соблюдение баланса между скоростью/стоимостью процедуры проведения торгов и возможностью выбрать наилучшее предложение.
- Конструктивно повлиять на подрядчиков и на весь этот якобы проектный процесс (безобразный, местами жульнический) мы (население) практически не можем. А может ли это сделать управленческий аппарат самого Акимата (уполномоченного на это органа государственной власти)?
- У нас в области много незавершенных объектов социальной инфраструктуры, которые были остановлены из-за посадок недобросовестных подрядчиков, которые за них отвечали, и которые были наняты сотрудниками Акимата в результате победы на соответствующих конкурсах. Да, подрядчики-жулики ответили по закону за свои преступления, но, по факту, мы (население) так и не получили обещанного Акиматом. Мы оказались, по сути, тоже наказанным, а собственно за что? Свои налоги мы заплатили в полной мере, а социальных объектов нет, и в ближайшем будущем не ожидается, но нам они необходимы сегодня!!!

**Руководитель подрядной организации-исполнителя**

- Все (представители предпринимательского сообщества) по возможности подворовывают на отраслевых рынках страны и области, таковы, к сожалению, устоявшиеся не писанные маркетинговые правила экономических игр, а я не должен? Если я буду абсолютно честным по отношению к заказчику и конечным потребителям, то я, очень вероятно, не заработаю и даже могу обанкротиться! Это не справедливо, я так считаю!
- Я как предприниматель-бизнесмен должен гарантированно и в приемлемый для меня срок вернуть себе инвестированные в проект финансовые ресурсы, часто данные мне в виде кредитов. Но, по разным причинам, возврат происходит не всегда!
- Моя задача, как подрядчика, зарабатывать деньги любым приемлемым для меня способом! А эти контрагенты и население мне мешают это сделать.
- Проектная документация менялась несколько раз по инициативе Заказчика, что существенно и объективно повысило затраты и отодвинуло сроки реализации проекта.

- Можно ли серьёзно и в полной мере говорить о равноправности партнёрства между государственным и частным секторами, о справедливости и прозрачности административных процедур?

#### **Аким, высшее управленческое лицо на территории акимата**

- Я хочу выполнить полученную мною установку-наказ, хочу сохранить свою высокую должность сейчас и на будущее. Для этого мне необходимо сохранить высокую лояльность населения и достаточную лояльность бизнес-сообществ. Прискорбный для меня факт, из года в год срываются сроки сдачи в эксплуатацию социальных проектов. Их низкое качества исполнения существенно снижает лояльность населения, что для меня и возглавляемого мною областного Акимата недопустимо.

#### **Судья в судебной инстанции**

- Суд (как процесс) обязательно предполагает соревновательность, а не поиск истины. Тот, кто с моей профессиональной точки зрения, выступил на судебном процессе более аргументировано, с большей, документально подтверждённой, доказательной базой, тот и его выиграл. Ничего личного, дорогой Канат! А рекомендации от уполномоченных органов для меня остаются только рекомендациями, их я могу, есть у меня такое право, не учитывать при принятии моих решений!
- Дайте мне предсказуемую и надежную нормативную базу (небольшую, простую и качественную), и я чаще буду принимать взвешенные судебные решения.

#### **Руководитель ГАСК**

- В области ни у кого ни разу не отобрали лицензию за плохое выполнение строительных работ, хотя качество многих строительных работ оставляет желать лучшего. Я это точно знаю по результатам проведенных моими сотрудниками экспертиз! К моему большому сожалению, получается такая практика отзыва лицензии: надо, чтобы построенный подрядчиком-жуликом объект рухнул; надо, чтобы в результате некачественного строительства пострадали люди! Это обязательно НАДО?
- Мое дело инспектировать качество и исполнение графика производства строительных работ, а если подрядчик вовремя не сдает социальный объект, то это не наше (ГАСКа) дело.

#### **Председатель, Агентство по противодействию коррупции**

- У меня, как руководителя, есть несколько обязательных плановых показателей деятельности KPIs<sup>17</sup>, которые моё Агентство должно выполнить по факту уже случившихся и судебно-зафиксированных криминальных событий, напр., количество привлеченных и посаженных по решению судебных инстанций преступников. Однако, у Агентства нет качественных и количественных KPIs, по которым можно было бы объективно отчитаться за деятельность по профилактике и реальному предотвращению готовящихся (потенциальных) хищений государственных бюджетных средств. Мы, по факту, не отвечаем за недостроенные объекты социальной инфраструктуры, очень востребованной и необходимой населению. Посадка на большие тюремные сроки граждан (иногда это очень квалифицированные дефицитные специалисты) не должно быть для моего Агентства самоцелью. Пересмотрите наши KPIs! Показатели деятельности Агентства должны быть привязаны не только к отслеживанию случившихся катастрофических результатов выполнения социальных проектов, но и к процессам / профилактике выполнения социальных проектов.
- Я не могу работать на упреждение появления негативных явлений, так как мне необходимо подготовить многолетнюю доказательную базу для возбуждения результативного судебного преследования.
- За качественную подготовку громкого судебного дела по поводу готовящегося и совершенного преступления, которое сотрудники моего Агентства постоянно мониторили, я могу получить очередную звёздочку на погон или медаль, или орден. Однако, если сотрудник моего Агентства, в качестве профилактики, вовремя «погрозит пальчиком» потенциальному преступнику, то такой сотрудник рискует быть уволенным из Агентства и даже получить тюремный срок за должностное преступление (разглашение секретной служебной информации).
- Я понимаю, что массовые репрессивные санкции к предпринимателям, которых в области не много, квалификационная профессиональная подготовка которых недостаточно высокая,

<sup>17</sup> KPIs – аббревиатура от «key performance indicators», ключевые показатели (параметры) деятельности.

рыночную экономику области более здоровой не сделают! Ну посадим мы их всех, а кто в рыночной экономике работать будет?!

#### **Председатель Счетного комитета**

- Мы один раз в три года проводим плановые (всем заранее известные) проверки исполнения государственного бюджета. У нас нет таких (отчасти репрессивных) полномочий как у Прокуратуры и Агентства по противодействию коррупции, но «всем известно, я мзду не беру, мне за Державу обидно<sup>18</sup>».

#### **Прокурор областной Прокуратуры**

- Наши цели и задачи во много сходны с целями и задачами Агентства по противодействию коррупции, по этой причине не буду повторяться.

#### **Руководитель областного Налогового органа**

- Каждый финансовый квартал до нас доходят сведения, что ТОО «Рога и Копыта» выиграли в очередном конкурсе государственных закупок и очень хорошо на этом заработали и заработают, что собственно ими и не скрывается. Однако, по нашим данным, налоги ТОО ни разу, никогда и нигде не заплатило, ни в области, ни в республике! Вот такой удивительный бизнес и такие сверх эффективные менеджеры проектов! А государству это надо? Ведь такие ТОО его, по сути, таким образом разваливают!

#### **Решаемая проблема (от лица Исмаилова и его команды)**

- Наблюдается прискорбное явление «Некачественное исполнение договорных обязательств со стороны практически всех подрядных организаций», что недопустимо! В области много незавершенных объектов социальной инфраструктуры, которые были остановлены из-за судебного преследования и последующих посадок недобросовестных подрядчиков, которые за проекты отвечали и своевременно получили соответствующую оплату из государственного бюджета. Да, жулики ответили по закону за свои преступления, но, по факту, наше население не получило обещанного. Население, по сути, тоже наказали! По факту, обещанных населению и оплаченных Акиматом реально действующих социальных объектов нет и пока в ближайшем будущем не ожидается! Ситуация не изменится, если мы (Конкурсная комиссия Акимата) качественно не отработаем процедуры отбора претендентов и выбора порядочных, ответственных подрядчиков, способных довести порученный им социальный проект до успешного завершения, которое будет признано населением области.

#### **Предпочтения Каната Исмаилова**

**Ценности<sup>19 20</sup>**, значимые для Каната Исмаилова (государственного чиновника): высокий статус должностного лица и уважаемого человека, его профессионализм; порядочность; добросовестность; результативность; сотрудничество; проактивность (для его сотрудников, руководства, населения области, участников конкурсных торгов).

В таблице 2 отображены цели команды Исмаилова, в рамках проблемы заявленной Канатом.

---

<sup>18</sup> Крылатая фраза таможенника Верещагина из фильма «Белое солнце пустыни».

<sup>19</sup> Ценности (во что верит, м.б. не всегда доказательно и объективно; желаемые для него стационарные ресурсные состояния) и цели (измеримые желаемые изменения актуального ресурсного состояния; например, изменение объема имеющихся денег, изменение количества имеющихся материалов, информации, власти над людьми, изменение количества задействованных людей, изменение временного ресурса, изменение степени влияния на существенные процессы, появление новых возможностей уклониться от наказания и др.).

<sup>20</sup> Примеры ценностей: здоровье, любовь к Родине, хорошие отношения с людьми (сотрудниками, контрагентами, начальниками, население), продуктивная деятельность, законопослушность.

Таблица 2. Цели в рамках заявленной проблемы

Ресурсы	Физические				Психологические			
	Время	Пространство	Материалы	Драйверы физических изменений, энергии, в т.ч. деньги	Люди	Информация	Технологии	Драйверы психологических изменений, деятельность, активность
Динамика цели								
Смена идентичности <sup>21</sup>					22		23, 24	
Существенное увеличение					25	26	27	
Увеличение				28	29	30	31	32
<b>Сохранение</b>	33	34						35
Снижение	36				37			
Существенное снижение								
Смена идентичности								

<sup>21</sup> Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.

<sup>22</sup> Выйти на ректора местного Университета с предложением о сотрудничестве по поводу чтения силами сотрудников Управления на завершающем обучении году дисциплины «Государственные закупки».

<sup>23</sup> Проработать механизмы внедрения Государственно-частного партнерства.

<sup>24</sup> Найти на образовательных платформах готовые программы удаленного обучения дисциплинам «Государственные закупки» и «ГЧП(МЧП)».

<sup>25</sup> Обеспечить обучение специалистов Управления и районных отделов по дисциплине «Государственные закупки» в Центре подготовки государственных служащих.

<sup>26</sup> Существенно увеличить качество, объем и оперативность доступной информации, необходимой для подготовки, проведения и принятие итогового решения по проводимым Управлением государственных закупок.

<sup>27</sup> Хочу существенно модернизировать существующие технологии отбора участников конкурсных торгов и технологию проведения конкурсных торгов, чтобы избежать победы в них жуликов и проходимцем, не способных довести социально значимые проекты до успешного завершения.

<sup>28</sup> Привлечение финансовых ресурсов участников конкурсов (их процентное доленое участие в госзакупках).

<sup>29</sup> Повысить удовлетворенность и лояльность населения и Акима результатами своей деятельности по госзакупкам.

<sup>30</sup> Повысить собственную квалификацию. Для этого написать и успешно защитить ВКР (диплом) по механизмам применения ГЧП (МЧП). Пройти переподготовку и сертификацию в ЦППС.

<sup>31</sup> Продумать возможность обращения в Третейский суд за медиацией и досудебным разбирательством. Сейчас, по факту, такая возможность в договорах концессии не предусмотрена.

<sup>32</sup> Выйти с предложением к руководителю управления о законодательной инициативе по поводу использования процедур медиации и внесения в договор концессии третейской оговорки, позволяющей сторонам концессионного договора оперативно проводить досудебные разбирательства.

<sup>33</sup> Выдержать все заявленные и обязательные сроки по завершению социально значимых проектов.

<sup>34</sup> Постараться обеспечить победу в конкурсах участников, которые платят налоги на территории области.

<sup>35</sup> Канат хочет и дальше заниматься этой профессиональной деятельностью.

<sup>36</sup> Сократить сроки завершения социального «недостроя».

<sup>37</sup> Снизить дефицит квалифицированных кадров (у себя в Управлении), способных качественно проводить процедуры государственных закупок.

## **Варианты решений Каната Исмаилова, чиновника, заказчика; его стратегии, их риски и возможности, бюджеты и прогнозы**

Время и место формулирования проблемы: сегодня, областной город РК.

**Решение К.1.** Кадровое. Выйти на ректоров областных Университетов, готовящих экономистов, финансистов, юристов и управленцев, с предложением о сотрудничестве по поводу чтения для студентов-выпускников силами сотрудников Управления госзакупок и преподавателей Центра подготовки государственных служащих одной или двух дисциплин: «Государственные закупки» и «ГЧП(МЧП)». *Стратегия (и)* по отношению к ректорам и студентам: сотрудничество. *Риски:* Университет и Центр подготовки государственных служащих может отказаться из-за отсутствия соответствующего финансирования. Его надо искать дополнительно и прописывать в годовых бюджетах. Студенты, из-за непонимания важности этих дисциплин, и, ссылаясь на очень большую загруженность другими учебными курсами, могут отказаться от изучения этих не утвержденных Ученым советом дисциплин, которые отсутствуют в официальных учетных планах. *Возможности:* если будет достигнута договоренность и учебные программы будут реализованы, появится относительно большая группа подготовленных молодых специалистов по государственным закупкам (по сути, внешний кадровый резерв), которых можно будет оперативно привлечь в штаты Акимата и районных отделов. Это прямая экономия времени и средств на их подготовку. *Бюджет:* вероятно, средства гранта из Программы развития ООН<sup>38</sup>, средства из республиканского и областного госбюджетов. *Долговременные последствия* (горизонт прогноза: год-два): кадровый голод на таких дефицитных специалистов в государственных и частных структурах будет снижен, а в дальнейшем полностью преодолён. Качество исполнения социальных проектов повышен.

**Решение К.2.1.** Кадровое. Повысить собственную квалификацию. Для этого написать и успешно защитить ВКР (диплом) по механизмам применения государственных закупок и ГЧП (МЧП) в России и Казахстане. *Стратегия (и):* косвенно практически для всех участников проблемной ситуации – сотрудничества; для себя – сотрудничество. *Риски:* может не хватить времени, т.к. выбранная для ВКР тема может оказаться для меня не интересной, что приведет к психологическому торможению процесса написания работы; в результате постоянных цейтнотов на работе мне не хватит времени для её подготовки. *Возможности:* я получу документально подтвержденную сертификацию моих компетентностей (диплом МВА). *Бюджет:* временной (большой, два года); финансовый (деньги из собственного кармана на оплату курса и транспортные расходы, не маленькие). *Долговременные последствия* (горизонт прогноза: год-два): начну применять механизмы ГЧП (МЧП) более профессионально, повысится профессиональный уровень моих сотрудников, что в целом может повысить качество подготовки и исполнения социальных проектов.

**Решение К.2.2.** Кадровое. Пройти переподготовку и сертификацию в ЦПГС. *Стратегия (и):* косвенно практически для всех участников проблемной ситуации – сотрудничества; для себя – сотрудничество. *Риски:* не найдется для этого времени. *Возможности:* я получу документально подтвержденную сертификацию моих компетентностей (диплом ЦПГС). *Бюджет:* личное время. *Долговременные последствия* (горизонт прогноза: год-два): я смогу подготовить собственную учебную программу по дисциплине «ГЧП (МЧП)».

**Решение К.3.** Кадровое. Обеспечить организационно и финансово обязательное обучение специалистов Управления и районных отделов по дисциплине «Государственные закупки» в Центре подготовки государственных служащих. *Стратегия (и)* по отношению к ЦПГС, специалистам Управления и районных отделов – сотрудничество; министерство финансов - компромисс. *Риски:* министерство финансов может не утвердить на это бюджет, часть сотрудников может проигнорировать в той или иной форме или причине обучение. *Возможности:* повысится профессиональный уровень специалистов и, как следствие, повысится качество проведения торгов и заключения концессионных соглашений. *Бюджет:* личное и рабочее время сотрудников, государственные деньги на оплату обучения. *Долговременные последствия* (горизонт прогноза: год-два): повысится (в процентном отношении) количество социально ориентированных проектов, доведенных до успешного завершения; понизится (в процентном отношении) количество судебных дел и количество привлеченных к уголовной ответственности.

<sup>38</sup> <https://www.un.org/ru/ga/undp/>

**Решение Ф.1.** Финансовое. Постараться обеспечить победу в областных конкурсах участников, которые платят налоги, как минимум, на территории нашей области. Для этого установить плотное постоянное сотрудничество с областным и республиканским налоговыми органами на предмет создания для нашей областной конкурсной комиссии актуальной база данных об организациях, которые добросовестно платят налоги. *Стратегия (и)* по отношению: к добросовестным налогоплательщикам, организаторам конкурса, налоговым органам, населению - сотрудничество; к недобросовестным налогоплательщикам - соперничество. *Риски:* налоговые органы могут от этого отказаться, ссылаясь на соблюдение тайны, конфиденциальной (инсайдерской) служебной информации. Возможные ошибки содержания базы данных, которые могут возникнуть при компьютерных сбоях или недобросовестности операторов. *Возможности:* качество итоговых решений, принимаемых по результатам проводимых Управлением Акимата конкурсов резко повысятся, что очень желательно, это важно для правильного инвестирования денег из государственного бюджета. *Бюджет:* затраты на оплату работы программистов по созданию и поддержанию в актуальном состоянии базы данных добросовестных налогоплательщиков. *Долговременные последствия* (горизонт прогноза: год-два): добросовестные победители конкурса будут доводить проекты до успешного завершения и будут платить налоги, что обязательно увеличит бюджет, которым может распоряжаться Акимат, в частности в интересах населения.

**Решение Ф.2.** Финансовое. Законодательно установить практику оплаты услуг организаций-подрядчиков: 30% – авансовый платеж, остальные платежи только после полного завершения и подписания актов о приемке-сдаче объекта. *Стратегия (и)* к добросовестным налогоплательщикам - компромисс, организаторам конкурса, населению - сотрудничество; к недобросовестным налогоплательщикам - соперничество. *Риски:* мотивация исполнителей может немного снизиться; у подрядчиков могут быть варианты (схемы) предполагающие «обналичивание» у нанятых ими субподрядчиков (а те могут нанять для себя ещё и исполнителей), в результате подрядчики не могут доказать, что они добросовестные налогоплательщики. База данных для сопровождения этой практики может не выдержать очень большого объема отслеживаемой информации. *Возможности:* избежать невосполнимых затрат финансов из госбюджета. *Бюджет:* затраты на трудовые усилия, м.б. создание соответствующих программ продуктов. *Долговременные последствия* (горизонт прогноза: год-два): более рациональное и равномерное по времени распределение средств, вкладываемых в социальные проекты, выполняемых в интересах населения.

**Решение Ф.3.** Финансовое. Ужесточить штрафные санкции к подрядчикам за несвоевременную сдачу объектов, особенно социальных проектов, напрямую затрагивающих интересы населения. *Стратегия (и):* по отношению к подрядчикам – соперничество, сотрудничество. *Риски:* при возникновении форс-мажорных обстоятельств это может не сработать, но объект не будет завершен из-за недостатка финансовых средств. *Возможности:* заранее предупредить подрядчиков о последствиях несвоевременной сдачи и потере ожидаемой подрядчиком прибыли. *Бюджет:* вероятно, штрафные санкции не должны превышать ожидаемую подрядчиком прибыль. *Долговременные последствия* (горизонт прогноза: год-два): к сожалению, возможен по этой причине пересмотр бюджета проекта в сторону его увеличения, что не очень желательно Заказчику.

**Решение Т.1.** Технологическое. Может быть прорывом для нас (Заказчика) будет проработка и последующее внедрение механизмов ГЧП (МЧ)? Проработать информацию по применению этих механизмов. *Стратегия (и)* по отношению к самому себе и своим сотрудникам в Управлении – сотрудничество, компромисс. *Риски:* не справиться с такой проработкой из-за большого объема прорабатываемой информации. *Возможности:* справиться с такой проработкой информации и подготовить качественное предложение для вышестоящего руководства, получить за качественное предложение поощрение в виде квартальной или премии за это конкретное достижение. *Бюджет:* личное время. *Долговременные последствия* (горизонт прогноза: год-два): в Управлении будет официально запущен процесс по отработке механизмов ГЧП (МЧП) при оказании государственных услуг населению.

**Решение Т.2.** Технологическое. Участвовать в судебных разбирательствах только с участием представителей ГАСК и общественных организаций. *Стратегия (и)* по отношению к ГАСК, общественным организациям – сотрудничество, к жуликам – соперничество. *Риски:* позиция ГАСК в суде может оказаться непонятной (мутноватой, нечеткой) для суда и не окажет ожидаемого мною (Канат) воздействия. *Возможности:* позиция ГАСК в суде может оказаться понятной для суда и окажет ожидаемое мною (Канат) положительное воздействие. *Бюджет:* время на участие в



судебных заседаниях. *Долговременные последствия* (горизонт прогноза: год-два): процентное соотношение выигранных нами дел существенно увеличится!

**Решение Т.3.** Технологическое. Существенно увеличить качество, объем и оперативность доступной информации, необходимой для подготовки, проведения и принятия итогового решения по проводимым Управлением государственных закупок. В частности, разработать и внедрить поисковый модуль “Межрегиональный мониторинг цен”. *Стратегия (и) по отношению к сотрудникам управления, населению – сотрудничество, по отношению к жуликам - соперничество.* *Риски:* модуль будет работать плохо (не оперативно или совершать грубые ошибки по обрабатываемым запросам). *Возможности:* модуль будет работать очень хорошо (оперативно и не делать ошибки по обрабатываемым запросам). *Бюджет:* затраты на проектирование, программирование, тестирование и внедрение программного модуля “Межрегиональный мониторинг цен”. *Долговременные последствия* (горизонт прогноза: год-два): успешно работающий модуль “Межрегиональный мониторинг цен” может быть применён в смежных областях или в рамках всей республики.

**Решение Т.4.** Технологическое. Модернизировать технологии отбора (проверки) участников конкурсных торгов и технологию проведения конкурсных торгов. В частности, использовать, разработанную Министерством Финансов и постоянно актуализируемую, централизованную базу данных «Добросовестные поставщики», в которой реализованы ключевые значимые критерии (например, финансовая устойчивость потенциального поставщика, доходы, налоги, основные средства и фонд оплаты труда), позволяющие оценить потенциального участника конкурса, до момента подачи документов на конкурс.

*Стратегия (и):* с добросовестными поставщиками – сотрудничество, с недобросовестными поставщиками – уклонение. *Риски:* добросовестных в полной степени подрядчиков может оказаться мало. Выбирать будет не из кого. *Возможности:* отсеять заранее недобросовестных поставщиков и подрядчиков. *Бюджет:* практически нулевой, только на компьютерную и интернетовскую поддержку. *Долговременные последствия* (горизонт прогноза: год-два): количество социальных «недостроев» резко сократиться.

**Решение Т.5.** Технологическое. Для юридического обеспечения возможности конструктивного досудебного разбирательства в спорных ситуациях. Выйти с предложением к руководителю Управления о законодательной инициативе по поводу внесения в типовый договор концессии процедур медиации. В частности, для этого с функциями «народного контроля» могут быть привлечены уполномоченные для этого представители общественных организаций, а спор может быть рассмотрен в не аффилированном, по отношению к участникам спора, Третейском суде. *Стратегия (и) по отношению ко всем акторам - сотрудничество.* *Риски:* получить немотивированный отказ от одного или всех акторов. *Возможности:* получить согласие от всех акторов. *Бюджет:* потраченное на эту деятельность время Каната. *Долговременные последствия* (горизонт прогноза: год-два): процесс голосования и урегулирования спорных ситуаций может стать более экологичным, что ускорит процессы успешного выполнения и завершения социально-значимых проектов, что, как, долговременное следствие, повысит лояльность населения.

**Решение Т.6.** Технологическое. Войти в пилотный проект, организованный Министерством Финансов для четырёх областей Казахстана, для проведения централизованных госзакупок и оптимизации расходования государственных средств, ассигнуемых на госзакупки. *Стратегия (и):* сотрудничество. *Риски:* проект не даст желаемых результатов. *Возможности:* отработать механизмы снижения уровня коррупционных рисков, освободить руководителей бюджетных организаций от несвойственных им функций и исключить вмешательство политических и государственных служащих в осуществлении госзакупок. *Бюджет:* финансовые расходы не требуются, только рабочее время сотрудников. *Долговременные последствия* (горизонт прогноза: год-два): долговременное искоренение причин и предпосылок коррупции.

### Обсуждение принятых решений

В данном исследовательском кейс-стади в формате кейкис приведено 42 решений, которые сведены в таблице 3. Решения Каната Исмаилова преимущественно ориентированы на стратегии сотрудничество (20), соперничество (4), соперничество + сотрудничество (3). Уклонение и компромисс использованы по одному разу.



Не для каждого актора (персонаж или группы) предложено хотя бы одно решение, что свидетельствует о том, что не эти четыре актора значимы для Каната Исмаилова, для решения заявленной проблемной ситуации. Может-быть их надо убрать из визуальной концептуальной модели ситуации, отраженной на рисунке 2, а может-быть они существенны, но не учтены, что обязательно приведет к ошибочным решениям или их драматическому отсутствию.

В таблице 3 – 220 ячеек, обозначающих типы решений относительно персонажей или групп. Заполнено только 42 ячейки, то есть предложено 42 решения. По сути, матрица решений Каната Исмаилова – почти пуста. Можно добавить решения по этапам, можно по времени, по пространству, можно по материалам, информации и деятельности. Итоговое решение для реализации силами сотрудников Управления, вероятно, будет комплексным и сложным. Полезно сравнить предложенные решения с заявленными предпочтениями Каната Исмаилова, с его целями (табл. 2) и ценностями.

Таблица 3. Итоговая матрица решений Каната Исмаилова

Персонаж или группа	Тип решения (стратегии)											Итого (решений):
	Сотрудничество	Сотрудничество + Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество + Растворение	Сотрудничество + уклонение	Соперничество + Растворение	Компромисс (Микс)	
Аким	К3											1
Руководитель Управления	К3, Ф1, Т3, Т5											4
Исмаилов Канат и его сотрудники	К21, К22, Т1, Т5											4
Сабитханов Сабит, РОГЗ	К1, Ф1											2
Активный гражданин и население области	К3, Ф1, Ф2, Т5											4
Рук-ль, Агентство по ПК												
Представитель общественной организации (м.б. блогер)	Т2, Т5											2
Министерство финансов	Т6											1
Рук-ль, Счетный комитет												
Рук-ль, Прокуратура												
Рук-ль, Судебный орган												
Рук-ль, ГАСК	Т2											1
Рук-ль, Третейский суд	Т5											1
Рук-ль налогового органа	Ф1											1
Гл.менеджер соц.проекта, Добросовестный	К3, Ф1, Ф3	Т3	Ф3								Ф2	6
Гл.менеджер соц.проекта «Недострой», Недобросовестный	Т5	Т3	Ф1, Ф2, Ф3, Т2, Т3		Т4							7

Ген.директор, Организация-исполнитель	К3, Т5	Т3										3
Ректор и его студенты	К1											1
Центр подготовки гос.служащих	К1											1
Палата предпринимателей												0
Итого (решений):	20	3	4								1	42

*Источник: таблица авторская*

**Обозначения:** символы P1A, P2A ... означают, что этот тип стратегии присутствует соответственно в первом и втором решениях относительно данного персонажа. Ячейки таблицы, залитые серым цветом, означают не предложенные решения; вероятно, они не были продуманы.

## Заключение

Итоговая матрица решений Каната Исмаилова (таблица 3) по своей сути – набор типов возможных решений, которые могут войти в программу обязательных мероприятий Единого организатора.

Представленный кейс-стади в формате кейкис очень удобен для отработки практических навыков со слушателями в Центрах повышения квалификации при их групповой учебной работе в рамках дисциплин «Организация процессов государственных закупок» и «Государственно-частное партнерство». Мини-группам можно присвоить ту или иную роль, из имеющихся в кейс-стади и провести, на пример, деловую игру или групповое обсуждение. Преподаватель (автор кейса) не претендует на однозначно правильные решения, но предлагает коллективно о них подумать. В каждой конкретной ситуации, привязанной к конкретной уникальной территории РК, набор предлагаемых менеджментом решений-мероприятий будет разным и, достаточно часто, уникальным. Тема и текст представленного кейс-стади отражают сложную многослойную сложную управленческую коллизию понятную большинству руководителей. Важно, для ответственного руководителя, при помощи примененных в статье инструментов системно охватить обширный круг решаемых им проблем и проблематик.

На исследовательский вопрос, заданный в аннотации исследовательского кейс-стади в формате кейкис: «Может ли организатор госзакупки своим выбором победителя конкурса гарантировать качественное исполнение подрядчиком бюджетно-инвестиционного проекта в интересах населения», ответ – вероятно, это возможно.

## Конфликт интересов

Авторы подтверждают, что представленные данные не содержат конфликта интересов.

## Список источников

*Киселев В.Д.* Как написать авторский проектный социально-экономический кейс в формате Кейкис. – Изд-во: Галактика, 2019, 320с. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4009065>

*Матаев Т.М.* Концессии в Республике Казахстан. Финансы: теория и практика/Finance: Theory and Practice. 2014;(3):105-113. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2014-0-3-105-113>

*Государственные закупки: направления развития. Обзор международных практик и анализ ситуации в РФ* <https://www.v1a.ru/upload/iblock/bad/bad8fbaec06dc1e06c8d33c3aceac3cb.pdf>

## CONTRACTOR'S DILEMMA - WINNING THE COMPETITION OR QUALITY OF PROJECT EXECUTION

**Abstract.** *The relevance* of this research case study is dictated by the needs of government officials (employees of the regional Akimat), performing the functions of the state customer of various social projects in the interests of the population. There is a lot of social "unfinished construction" in the republic. This is "frozen" state budget money, which causes severe irritation among the population, which has already paid taxes for the final results of these social projects, but they are not expected. The official is interested in adequate managerial tools that will allow him to make decisions in accordance with professional goals and values, as well as the tasks assigned to him by the leadership of the state authority. This case study in Keykis-format is a *teaching and research material* that summarizes (archetypally) reflects the practice of public administration, which is probably relevant for any region of Kazakhstan, and may not only be of Kazakhstan. *Methods of the undertaken research:* marketing product matrix for describing the actor's activities, conceptual visualization of the problematic situation for the actor, the matrix of the goals of the actor within the framework of the stated problem, the final matrix for the reflection of the solutions proposed by the actor. *The practical significance* of this research case stage is that the author proposed several alternative intersubject options for solving a complex ambiguous, but fairly typical problem. This research case study, when used in educational activities, encourages students to search for innovative ideas and ways to achieve them, interdisciplinary thinking.

**Key words:** public services; interests of the population; government official; (incomplete) social projects; single organizer of public procurement; contracting organizations; selection procedure tools; PPP; corruption; litigation.

*JEL: B41, C44, D52, F29, I20*

### References

*Kiselev V.D.* How to write an author's project socio-economic case in Keykis format. - Publishing House: Galaxy, 2019. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4009065>

*Mataev T.M.* Concessions in the Republic of Kazakhstan. Finance: Theory and Practice / Finance: Theory and Practice. 2014; (3): 105-113. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2014-0-3-105-113>

*Public procurement:* development directions. Review of international practices and analysis of the situation in the Russian Federation <https://www.v1a.ru/upload/iblock/bad/bad8fbaec06dc1e06c8d33c3aceac3cb.pdf>

---

<sup>39</sup> **Kiselev Vladimir Dmitrievich**, Doctor of Business Administration, lecturer of the MIRBIS (Institute), teacher of the RANEPA. Moscow, Russia; member of the Marketers Guild and Association of MBA. E-mail: [f1f2f3f4@rambler.ru](mailto:f1f2f3f4@rambler.ru)  
**Russian Science Citation Index Author ID: 759584.**

<sup>40</sup> **Yerseytova Zhanzira Kazikizi**, lecturer, Republican state-owned enterprise "Regional Center for retraining and advanced training of civil servants in the Kyzylorda region" of the Agency of the Republic of Kazakhstan for Civil Service and Combating Corruption. Nur-Sultan, Kazakhstan. E-mail: [hanzira81@mail.ru](mailto:hanzira81@mail.ru)