

**BULLETIN OF NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES  
OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

**ISSN 1991-3494**

**Volume 54, Number 357 (2015), 84 – 88**

**IMPROVEMENT OF STRATEGIC PLANNING  
THROUGH THE INTRODUCTION OF PROJECT MANAGEMENT**

**M. B. Kadyrova, A. A. Kenzhebayeva**

Academy of public administration under the President of Republic of Kazakhstan.

e-mail: MargaritaKadyrova@apa.kz, AliyaKenzhebaeva@apa.kz

**Keywords:** strategic planning, project management, public authority.

**Abstract.** This article deals with the use of the project approach as an effective tool for strategic planning. Strategic plans of the state body is proposed as a set of projects which ultimate goal is to achieve a socially significant socio-economic results. Successful implementation of strategic plans requires high demands on the professional competence of public servants in the practical application of project management tools. The problems and solutions of the practical application of project-oriented management system and developing strategic plan of the state body on the basis of project management are considered.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

М. Б. Кадырова, А. А. Кенжебаева

Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, проектный менеджмент, государственный орган.

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы применения проектного подхода, как эффективного инструмента стратегического планирования. Стратегические планы государственного органа предлагается рассматривать как совокупность различных проектов, конечной целью которых является достижение общественно значимых социально-экономических результатов. Успешная реализация стратегических планов предъявляет высокие требования к профессиональным компетенциям государственных служащих по применению на практике инструментов проектного менеджмента. Рассмотрены проблемы и пути решения практического применения проектно-ориентированной системы управления и разработки стратегического плана государственного органа на основе проектного менеджмента.

В современных условиях вопрос непрерывного повышения эффективности управления приобретает особую значимость. При этом внедрение и использование инструментов эффективного менеджмента актуально не только для развития частного бизнеса, но и для повышения качества и результативности деятельности государственных органов. Ключевой задачей эффективного менеджмента является формирование, внедрение и использование комплексной системы управления результатами, которая учитывала и оперативно реагировала на динамичные изменения внутренней и внешней среды. Данная система должна в первую очередь обеспечивать качественное и своевременное принятие оперативных и обоснованных управленческих решений, направленных на решение наиболее актуальных задач управления любой организации, которые можно сформулировать и обобщить следующим образом:

1. непрерывное повышение конкурентоспособности и качества оказываемых услуг и производимых товаров для их соответствия потребительским ценностям клиентов;
2. обеспечение гибкости и оперативности взаимодействия субъектов управления как на внутреннем уровне, так и с внешними контрагентами;
3. оптимизация величины и структуры доходов и расходов, требуемых и затрачиваемых для качественного достижения целей, которые поставлены перед системой управления.

С другой стороны, важно учитывать тот фактор, что наука управления также претерпевает постоянное развитие и изменение. Разрабатываются и внедряются современные инструменты менеджмента во всех сферах и отраслях экономики. В связи с этим построение постоянно развивающейся и адаптируемой к изменениям внутренней и внешней среды системы управления наряду с традиционными инструментами требует отбора и использования новых управленческих подходов и механизмов. Анализ современной практики разработки стратегических планов позволяет выделить наличие нескольких проблемных вопросов, которые являются в определенной степени сдерживающими факторами успешной реализации намеченных стратегических целей и задач. Проведенный анализ позволяет выделить следующие проблемные аспекты:

- низкое качество разработки стратегических планов (мероприятий, задач, целевых показателей), что влияет на качество разработки и реализации мероприятий, задач, показателей, эффективности и результативности стратегического плана.

Возникшие проблемы требуют поиска путей их решения. Один из них сегодня связан с внедрением проектно-ориентированной системы управления системой стратегического планирования деятельности организации, государственного органа.

**Ожидаемый результат.** Создание системы управления стратегическим планированием государственного органа, которая будет представлять собой набор проектов, процессов управления ресурсами, предназначенных для достижения стратегических целей государственного органа.

Вся деятельность государственного органа необходимо декомпозировать на Проекты и Процессы.

1. Проекты должны быть классифицированы на приоритетные, внутренние и внешние.

К приоритетным проектам будут отнесены ключевые проекты с точки зрения достижения целей государственного органа, находящиеся под непосредственным контролем первого руководителя.

К внутренним проектам будут отнесены проекты подразделений государственного органа, находящиеся под контролем заместителя руководителя государственного органа или руководителя структурного подразделения.

К внешним проектам должны быть отнесены проекты, находящиеся в ответственности внешних организаций и ведомств, но подконтрольные государственному органу.

В целях эффективной реализации стратегического плана на основе проектного менеджмента и обеспечения выполнения целей государственного органа проекты объединяются в Портфели проектов.

2. Проекты и процессы декомпозируются на мероприятия и контрольные события. Достижение целей проекта (процесса) будет осуществляться через формирование поручений и контроль их исполнения, рекомендуется в качестве основных инструментов планирования и контроля использовать мероприятия и контрольные события. Для поручений, как и для контрольных событий, контролируется срок окончания.

В процессе исследования были выработаны следующие предложения:

1. Необходимо разработать методические рекомендации, устанавливающие подходы, принципы и порядок внедрения проектного подхода в систему стратегического планирования в отношении приоритетных и внутренних проектов. Порядок управления внешними проектами должен быть установлен нормативными методическими документами государственного органа, ответственного за реализацию внешнего проекта.

В данном документе должны быть formalизованы следующие процессы управления, которые необходимо внедрить или модифицировать при переходе на проектно-ориентированную систему управления:

- управление проектами,
- управление мотивацией участников проектов,
- управление компетенциями участников проектной деятельности, организационная поддержка проектной деятельности,
- технологическая поддержка проектной деятельности.

2. Для внедрения процессов портфельного управления необходимо разработать и утвердить Национальный стандарт Республики Казахстан «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов».

На сегодняшний день сдерживающим фактором в процессе внедрения принципов управления проектами в систему государственного управления является отсутствие собственных стандартов и квалифицированных кадров. Помимо прочего, большинство государственных служащих имеют специальности узкого профиля и более того как показывает исследование они не владеют навыками проектного управления. В связи с этим на современном этапе следует обратить особое внимание на подготовку управленцев обладающих компетенциями и знаниями проектного менеджмента. Сегодня реализация пяти институциональных реформ инициированных Президентом страны, предъявляет высокие требования к профессиональной квалификации специалистов, осуществляющих свою деятельность в различных организациях и в том числе на государственной службе [1, 2]. Отсутствие должного опыта, а также методологического обеспечения в области проектного менеджмента приводит к проблемам, которые мы выше уже обозначили. Исходя из вышеизложенного сегодня особо актуальным является решение проблемы связанной с:

- низким уровнем квалификации государственных служащих, задействованных в процессе планирования, отсутствие необходимых знаний и навыков в сфере проектного управления, которые формируют его профессиональные компетенции.

В связи с этим в настоящее время на первом плане должно быть решение проблемы по подготовке специалистов, обладающих навыками и знаниями основ проектного менеджмента. Очень

характерна ситуация, когда, как отмечают исследователи «удовлетворение потребностей в знаниях по проектной деятельности организации и отдельные специалисты реализуют методом поиска в Интернете документов по методологии управления проектами» [3]. Результаты этих поисков, не всегда нацелены на построение эффективной системы управления проектами и служить достижению поставленных стратегических целей и задач организации. До настоящего времени, проблема, связанная с целенаправленной подготовкой специалистов в области проектного менеджмента оставалась не решенной. В основе этого мы видим несколько причин это:

- отсутствие государственной политики в области продвижения проектного менеджмента;
- отсутствие профессии проектного менеджера в классификаторе Министерства труда и социальной защиты Республики Казахстан;
- отсутствие национальной системы сертификации организаций и проектных менеджеров.

Ключевой задачей эффективного менеджмента на современном этапе является формирование профессионального аппарата сотрудников организаций. Пути решения этой задачи видятся в разработке методологических основ управления проектами с использованием международного опыта, а также обучение специалистов различных организаций, государственных служащих соответствующим компетенциям управления проектами. Система обучения включает овладение навыками стратегического планирования на основе проектного менеджмента в целях создания проектной культуры в организации.

Ожидаемый результат. Обучение проектному менеджменту в организации, государственном органе должно включать в себя следующие процессы:

- формирование потребностей в повышении уровня знаний проектного управления и определение направлений обучения;
- определение групп обучения;
- определение учебных модулей;
- формирование плана обучения;
- формализация требований к обучению;
- проведение обучения;
- оценка полученных знаний.

Обучение участников проектной деятельности осуществляется в соответствии с законодательством о государственной службе в рамках повышения квалификации и переподготовки государственных служащих [4]. Формирование потребностей в повышении уровня знаний в области проектного управления и определение направлений обучения осуществляется из специфики и задач планируемых и реализуемых проектов, а также текущего уровня знаний сотрудников организаций, государственного органа, участвующих в проектной деятельности.

Эффективность реализации стратегических планов организаций, государственных органов во многом зависит от профессиональных навыков, знаний и умений сотрудников, государственных служащих в области стратегического планирования и проектного менеджмента. Отсутствие базовых знаний и навыков по стратегическому планированию и проектному менеджменту у сотрудников, является одним из факторов низкой результивности исполнения стратегических планов организаций.

Таким образом, на современном этапе актуальным является вопрос о применении новых подходов стратегического планирования на основе проектного метода планирования стратегий развития организаций, государственных органов.

В целом, резюмируя вышеизложенное, можно утверждать, что проектный менеджмент - это профессиональная деятельность, основанная на использовании сотрудниками организации современных научных знаний, навыков, методов, средств и технологий, ориентированная на получение эффективных результатов осуществления проектов и программ, реализуемых организацией.

Практическая применимость методов управления проектами при составлении стратегического плана организации, государственного органа является пока малоизученной темой. Как отмечают ряд исследователей, эта проблема характерна и для других стран постсоветского пространства [5]. Следует обратить внимание на четком определении объекта управления проекта, классификации; последовательности процессов управления проектом, инициации и закреплении инициатора

проекта; распределении ответственности по финансам и другим видам ресурсов; определении рисков; подготовке профессиональных кадров и т.д. Все эти вопросы требуют проведение дальнейших исследований.

## **ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Президент Республики Казахстан Назарбаев Н.А. «5 институциональных реформ». XVI очередной съезд партии «Нур Отан». [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz)
- [2] Президент Республики Казахстан Назарбаев Н.А. «100 конкретных шагов». Современное государство для всех. I. 3.Формирование профессионального государственного аппарата. [www.Akorda.kz](http://www.Akorda.kz)
- [3] Парфенов И.В. Система управления проектами в сфере регионального развития. Журнал Актуальные проблемы современности: наука и общество -1/2015, с.5
- [4] Закон Республики Казахстан от 23 июля 1999 года № 453-І □О государственной службе  
(с изменениями и дополнениями по состоянию на 28.11.2014 г.)
- [5] Е.А.Федорова, Р.А.Болдырева Модернизация инструментов стратегического планирования на основе проектного менеджмента. Журнал Известия Тульского государственного университета. № 2-1/2013, с. 203

## **REFERENCES**

- [1] The President of the Republic of Kazakhstan Nazarbayev N.A. «5 institutional reforms». XVI regular congress of «Nur Otan» party.
- [2] The President of the Republic of Kazakhstan Nazarbayev N.A. «100 specific steps». Modern State for all I. 3.Formation of professional state apparatus.
- [3] Parfenov I.V. The project management system in the field of regional development. Recent issues of the day: Science and Society Journal -1/2015, p.5
- [4] Law of the Republic of Kazakhstan dated July 23, 1999 № 453 -I On public service  
(with amendments and additions as of 28.11.2014 )
- [5] Fedorova E.A., Boldyрева R.A. Modernisation of strategic planning tools based on project management. "Izvestiya" journal of the Tula State University. № 2-1/2013, p. 203

## **ЖОБАЛАУ МЕНЕДЖМЕНТИН ЕҢГІЗҮ НЕГІЗІНДЕ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖОСПАРЛАУДЫ ЖЕТІЛДІРУ**

**М. Б. Кадырова, А. А. Кенжебаева**

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару академиясы

**Тірек сөздер:** стратегиялық жоспарлау, жобалық менеджмент, мемлекеттік орган.

**Аннотация.** Мақалада жобалау тәсілдеменің стратегиялық жоспарлаудың тиімді құралы ретінде колданудың мақсатқа сойкестігі қарастырылды. Мемлекеттік органның стратегиялық жоспарларын сонғы нысанасы қоғамдық мағыналы әлеуметтік-экономикалық нысаналарға қол жеткізу болып табылатын әр түрлі жобалардың жиынтығы ретінде қарастыруды ұсынылады. Стратегиялық жоспарлардың сәтті іске асырылуы жобалық менеджменттің құралдарын тұрмыста қолдануы бойынша мемлекеттік қызыметкерлердің кәсіби құзіретіне жоғары талаптар қояды.

*Поступила 02.10.2015 г.*