

С.К. АЛГИЕВ

Казахстанско-Британский технический университет, докторант- студент (PhD student)

**СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ
РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ГОСУДАРСТВЕННЫХ
ПРОГРАММАХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

Аннотация

Статистика проектного управления показывает, что в мире только один из четырех проектов достигает зоны успеха: сдача проекта в срок, с высоким качеством и в рамках заданного бюджета. Использование современной методологии и инструментария проектного управления позволяет сэкономить порядка треть времени и средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ. В данной статье предложена модель Национальной системы проектного управления (НСПУ) для государственных проектов Казахстана.

Ключевые слова: проектное управление, государственные проекты/программы, Национальная система проектного управления (НСПУ)

Keywords: Current state and tendencies of the development project management systems of governmental programs in Kazakhstan.

Кілт сөздер: жобалық басқару, бағдарламаның мемлекеттік жобалары, жобалық басқарудың (ЖБҰЖ) ұлттық жүйесі.

Цель работы: Оценить методику управление государственных программ с помощью систем проектного управления.

Метод проведения работы: Проведён обзор информации и статистики по проектам на сегодняшний день. Также была использована информация из многочисленных аудита проектов автора в РК и за ее пределами.

Результаты работы: В данной работе была предложена модель Национальной системы проектного управления (НСПУ), с помощью которой прогнозируется увеличение численности успешных проектов.

Область применения результатов: Администрация и проектное управление государственных программ с помощью НСПУ.

Выводы:

Внедрение системы управления проектами в рамках Национальной системы управления программами является очень сложным, трудоемким процессом. В связи с этим в заключении перечислены основные факторы, влияющие на сроки и успешность внедрения НСПУ:

- ✓ получение максимальной информации для внедрения НСПУ;
- ✓ анализ всевозможных рисков;
- ✓ четкое и качественное описание всех процедур внедрения;
- ✓ разработка методологии управления проектами предприятия;
- ✓ качественный подбор участников команды внедрения, организация коммуникаций;
- ✓ обучение команды внедрения и персонала предприятия (конечных пользователей);
- ✓ PR.

Введение

Исторически доказано, что подъем общества или государства на качественно новый уровень развития требует не только выяснения причин существующих в обществе острых проблем, но и реализация путей и способов их преодоления. Для реализации стратегических целей и задач, поставленных Президентом нашей страны – Нурсултаном Абишевичем Назарбаевым, необходимо внедрение в нашей практике наиболее позитивный международный опыт модернизации экономических систем, технологической инновации, методы управления и регулирования социально экономических процессов. В нашей стране подобная масштабная работа по переходу на новый уровень конкурентоспособности экономики уже началась. В целях реализации стратегии индустриально инновационного развития сформированы институты развития, созданы холдинги, формируются свободные экономические, а также индустриальные зоны, технопарки, парки информационных технологии, венчурные и инжиниринговые компании. В стране выделяются миллиардные средства на создание высокотехнологичных предприятий и ежегодно реализовываются тысячи инвестиционных проектов. Управление проектами, программами и портфелями проектов призвано сегодня стать новой экономической инфраструктурой, обеспечивающей успешную реализацию Стратегии Республики Казахстан по вхождению в число 50 наиболее конкурентоспособных стран мира до 2015 года.

Зарубежный опыт управлений проектами на государственных программах

Огромные финансовые средства, выделяемые из федерального бюджета стран на программы, объективно требуют повышения степени обоснованности решений по управлению правительственными программами. Из определения программа – это группа связанных проектов и отдельных работ, соответствующих стратегическим целям (страны, компании). В свою очередь, управление проектами – это самая успешная философия современного бизнеса в условиях сокращения жизненного цикла продукта, глобальной конкуренции, взрыва объема знаний, уменьшения размера корпораций, большего внимания клиенту и быстрого развития стран третьего мира. Именно через проектный менеджмент обеспечивается эффективная реализация корпоративных стратегий. В современных подходах к разработке и применению аналитических методов

осуществления проектов и программ наблюдаются новые тенденции, среди которых [www.pmi.org]:

- расширение методического арсенала мониторинга и контроля выполнения программ за счет использования имеющих более общий характер методов, применяемых наряду с традиционными методами программного (системного) контроля;
- рост внимания не только к анализу программ на стадии их формирования, но и к оценке исполнения;
- повышение внимания к законодательному, организационному и кадровому обеспечению программ, превращению их в организационно обособленную функцию в деятельности исполнительных ведомств;
- создание аналитического и исполнительного потенциала программ в эвене государственной власти.

Мировая практика определяет, что государственный мониторинг и контроль должен проводить анализ и оценку эффективности и качества проектной документации (технико-экономических обоснований) и иных обоснований инвестиций, программ, проектов. Целью государственной экспертизы управления проектами является достижение высокого уровня качества и оптимизации финансовых затрат, обеспечение качественных стратегически важных объектов. Развитые страны внедрили ряд методов, для эффективного управления крупными программами и предотвращения возможного ущерба государственным, общественным и частным интересам.

Большое значение в мире отдается научно-инновационному подходу решений задач при управлении и реализации отраслевых, региональных, государственных и межгосударственных программ и проектов. Из зарубежного опыта государственного регулирования инновационной деятельности можно выделить три главных типа моделей научно-инновационного развития промышленно развитых стран:

1. страны, ориентированные на лидерство в науке, реализацию крупномасштабных целевых проектов, охватывающих все стадии научно-производственного цикла, как правило, со значительной долей научно-инновационного потенциала в оборонном секторе (США, Англия, Франция)
2. страны, ориентированные на распространение нововведений, создание благоприятной инновационной среды, рационализацию всей структуры экономики (Германия, Швеция, Швейцария)
3. страны, стимулирующие нововведения путем развития инновационной инфраструктуры, обеспечения восприимчивости к достижениям мирового научно-технического прогресса, координации действий различных секторов в области науки и технологий (Япония, Южная Корея).

Статистика проектного управления показывает, что в мире только один из четырех проектов достигает зоны успеха, а использование современной методологии и инструментария проектного управления позволяет сэкономить порядка трети времени и средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ. Под успешной реализацией в лучшей мировой практике и стандартах проектного управления понимается проект, соответствующий трем основным параметрам, то есть завершение утвержденного объема работ проекта в установленный срок, в рамках установленного бюджета и с установленным уровнем качества. Именно это стало причиной того, что применение проектных методов управления сегодня уже не ограничивается организациями, по характеру деятельности ориентированными на выполнение работ в

виде проектов строительными компаниями, предприятиями, занимающимися разработкой и реализацией индивидуальных заказов.

Анализ текущей ситуации по управлению проектами на государственных программах в РК.

Стратегия индустриально-инновационного развития на 2003-2015 годы направлена на устойчивое развитие посредством экономической диверсификации, ухода от сырьевой индустрии, а также долгосрочного перехода к экономике, основанной на оказании услуг и новых технологиях. Приоритеты государственных программ отражают задачу по обеспечению сбалансированного, устойчивого экономического развития посредством диверсификации и усиления конкурентоспособности. Для выполнения этих целей потребуются значительные инвестиции в определенные проекты с целью оказания поддержки в выполнении задач государственных программ. Согласно плану, к 2015 году реализация Государственной программы по форсированному индустриально-инновационному развитию (ГПФИИР) Республики Казахстан на 2010-2014, должна увеличить ВВП на 50% и довести его до 23 трлн. тенге (156 млрд. долларов США).

Ключевым условием достижения целей, поставленных, перед государственными программами является успешная реализация предусмотренных этими программами проектов и мероприятий. Например, в Южно-Казахстанской области, благодаря государственной поддержке, активно идет работа по реализации программы занятости и «Дорожной карты бизнеса». Так, если в 2010 году в области были реализованы семь проектов, то в 2011 году их число составило 24, а в 2012 уже - 29. Общее число реализуемых проектов в области – 114 [www.nur.kz].

В достижении всех этих целей большое значение имеют не только материальные и финансовые ресурсы, но и интеллектуальный потенциал общества. Для форсированной индустриализации экономики нужны успешные проекты, которые могут быть осуществлены только квалифицированными, успешными проектными менеджерами и участниками проектных команд. Основным фактором в век информации и интегрированной в мировую систему экономики является способность учиться, и быстрее, чем конкуренты, применять знания. Это, прежде всего, вопрос об отношении к изменению и новому, а также вопрос организации систематического процесса управления и реализации инноваций. Важным инструментом для этого является проектный менеджмент, который тесно связан с понятием менеджмента инноваций. Для роста конкурентоспособности потребуется овладение самыми современными знаниями и методами управления процессами [Davies A., 2005]. Процесс адаптации знаний и нововведений статистически измеряется по странам ежегодно по методологии оценки знаний (МОЗ). Разработанная Всемирным банком и основанная на 86-и переменных, МОЗ используется в качестве интерактивного инструментария для определения уровня положения страны по отношению к другим странам в области экономических знаний. В целом МОЗ лучше всего подходит для “начальной/стартовой” оценки экономических знаний в стране. С её помощью можно быстро определить ключевые сильные и слабые места области развития, а также отклонения/аномалии, в имеющихся данных для конкретной страны.

Используя комплексный показатель, индекс экономики знаний (ИЭЗ), являющийся частью МОЗ, можно охарактеризовать уровень развития экономики, основанной на знаниях в Казахстане. Чтобы вычислить ИЭЗ, нужно суммировать деятельность страны по 4 основным направлениям: экономическое стимулирование и институциональный режим; инновационная система; образование и трудовые ресурсы, развитие ИКТ инфраструктуры. В табл. 1 приведены показатели трех стран (Казахстана, Беларуси и России) в сравнении со следующими основными индексами МОЗ – экономических знаний (ИЭЗ), знаний в целом (ИОЗ), инноваций (нововведений), образования, информационной инфраструктуры, режима экономического стимулирования. Согласно таблице 1, Казахстан занимает последнее место, а Россия лидирует среди трех стран. Из 145 стран мира Казахстан занимает по ИЭЗ и по средневзвешенному индексу 73-е место, Украина - 56-е и Россия - 55-е. Индекс “Инновации” в Казахстане составил - 3,97, в Беларуси - 5,70, в России - 6,18. По индексу “Режим экономического стимулирования” Россия уступает Беларуси на 0,27 и Казахстану на 1,73. Уровень образования выше в Беларуси (7,37), затем идет Казахстан (6,91), после Россия – (6,79). По индексу “Информационная инфраструктура” Россия имеет значение 7,16, что на 0,37 выше, чем в Беларуси и на 1,84 - чем в Казахстане.

Суммарный средневзвешенный индекс распределился следующим образом: Россия - 5,78, Беларусь - 5,59, Казахстан - 5,04. Ближайшими соседями Казахстана в рейтинге КЕИ являются Армения (71-е место), Мексика (72-е место) и Перу (74-е место).

Таблица 1 – Индекс экономики знаний стран Таможенного союза (Knowledge Economy Index (KEI) 2012 Rankings, The World Bank.)

Рейтинг по абсолютным показателям по ИЭЗ и отдельным субиндексам Казахстана, Беларуси и России за 2000 и 2012 годы

	Индекс КЕИ		«Экономические стимулы и институциональная система»		«Инновационная система»		«Образование и квалификация»		«Информационная инфраструктура»	
	2012	2000	2012	2000	2012	2000	2012	2000	2012	2000
Россия	5,78	5,28	2,23	1,54	6,93	6,18	6,79	7,80	7,16	5,60
Беларусь	5,59	4,89	2,50	1,39	5,70	5,23	7,37	7,51	6,79	5,41
Казахстан	5,04	4,58	3,96	3,03	3,97	3,92	6,91	7,20	5,32	4,17

Источник: Knowledge Economy Index (KEI) 2012 Rankings.

Из вышеуказанной статистики, очевидно, что Казахстану есть к чему стремиться. В связи со слабым управлением знаний и недостатком методологии по управлению проектами применимой к казахстанским условиям бизнеса на сегодняшний день в Казахстане существует проблема эффективной координации и реализации проектов на всех уровнях (макро и микро). Поскольку каждый уровень имеет свою уникальную систему управления бизнесом существует необходимость создания методологии и механизмов по управлению проектами, подходящий под специфику бизнеса и организационных моделей. Необходимо осуществление конкретных шагов по созданию

в Казахстане Системы проектного управления, соответствующей лучшим мировым практикам и стандартам управления проектами.

Обсуждение и Рекомендации

Многие профессионалы, работающие в Казахстане, считают, что успех казахстанских проектов всех отраслей во многом зависит от методов проектного управления, т.е. управления посредством проектов. Конкурентоспособность Казахстана можно достичь, усиленно внедряя самые лучшие практики, которые в проектном менеджменте способствуют реализации определенных специальных задач внутри существующей структуры предприятия или между различными предприятиями. То есть проектный менеджмент нужно рассматривать, прежде всего как удобный инструмент для быстрой и эффективной реализации определенных задач всех уровня. Эти убеждения также разделяют мировые лидеры бизнеса, которые определяют процессы управления проектами как идеальный механизм для инвесторов по организации службы заказчика, банков и пенсионных фондов. Инвестиционные компании получают механизм управления рисками в инвестиционных периодах, а также прозрачность тендеров и затрат, что является ключевым для любого бизнеса.

Под управлением проектом подразумевается деятельность, направленная на реализацию проекта с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях по времени, денежным средствам (и ресурсам), а также качеству конечных результатов проекта (документированных, например, в техническом задании). Но существует трудность с применением западных методологий управлением проектами, поскольку они ориентированы на западные модели управления бизнесом. Требуется модернизация и трансформация теоретической базы западных методологий управления проектами к казахстанским условиям ведения бизнеса, масштабам бизнеса, образу мышления и сложившейся практике деятельности.

При реализации проектов, выполняемых за государственный бюджет, неизбежно приходится сталкиваться с решением целого ряда вопросов, связанных с соответствием требованиям, диктуемым проектной работой. В организациях, занимающихся серийным производством или добычей полезных ископаемых, значительная часть деятельности должна планироваться на основе проектов. Например, деятельность по модернизации производства или развитие систем проектного управления, в целом трансформации сферы бизнеса или бизнес-процессов отвечают всем основным признакам проектов.

Учитывая сложившуюся ситуацию, эффективная реализация проектов может быть непростой задачей для казахстанского бизнеса, и данная трансформация не может быть эффективно реализована в «традиционных» условиях. Дело в том, что применение лишь традиционной системы управления, основанной на осуществлении контроля над повторяющимися операциями и неизменным бизнес-процессом, становится недостаточным для эффективного управления бизнесом, в т.ч. и реализующих проектов.

Данная ситуация существует и в отношении государственных программ и проектов, управление которых требует перехода от традиционных методов управления ими к управлению проектами, т.е. проектному менеджменту. За последние десятилетия происходят не просто изменения во всех областях бизнеса, а постоянное ускорение

динамики изменений, вызванных развитием технологии, изменениями в политической, экономической и социальной сферах. Казахстанский бизнес не остался в стороне, отечественные организации, функционируя в условиях изменяющегося бизнес окружения, испытывают постоянную необходимость во внесении соответствующих изменений в собственный бизнес. Нужно отметить, что в казахстанскую практику методы управления проектами внедряются медленно, и нет широкой практики обобщения применяемых методов управления проектами. В стране не хватает сертифицированных проектных менеджеров, а также отсутствует общепринятая программа для подготовки подобных специалистов в высших учебных заведениях.

Рекомендации

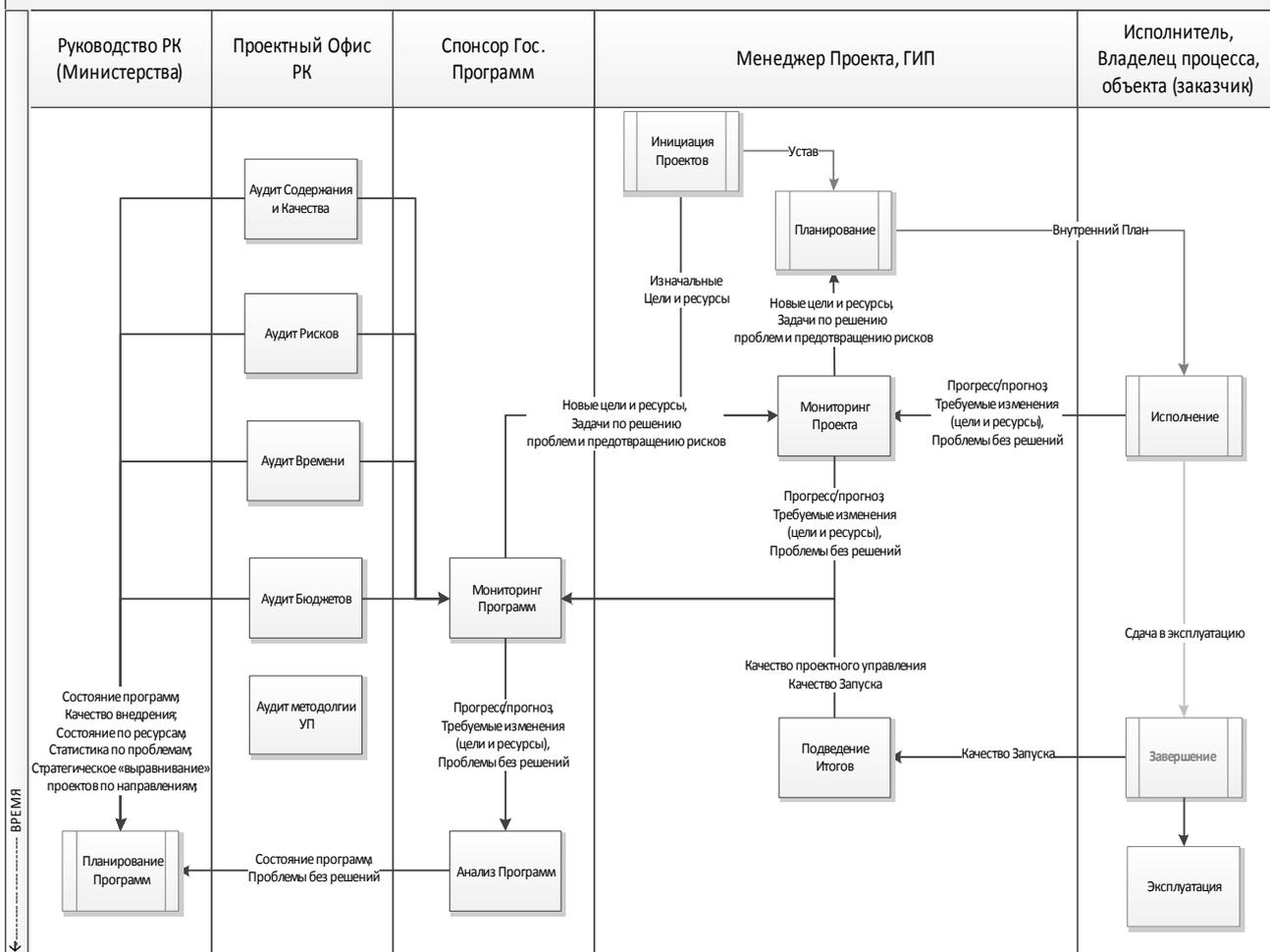
Государственные компании могут использовать методику управления проектами для независимой экспертизы и управления в вопросах государственных закупок и реализации бюджетных программ. На рис.1 показан механизм взаимодействия между блоками инициации (Руководство РК, Министерства), мониторинга и контроля (Проектный офис, Менеджер проекта) и исполнительного. В данной схеме (рис.1) указан проектный офис, который рекомендуется создать для мониторинга, контроля и аудита государственных программ с помощью методики управления проектами.

В целом рекомендуется разработать и реализовать национальную систему проектного управления (НСПУ) для создания эффективного инструмента подготовки и практического осуществления государственных программ, наилучшим образом обеспечивающих заданные руководством страны темпы и результаты социального и экономического развития.

Создаваемая национальная СПУ государственными программами Республики Казахстан должна быть направлена на решение следующих задач:

- Развитие существующего администрирования государственных программ и проектов до современного системного уровня управления проектами, программами и портфелями проектов, основанного на лучших мировых практиках управления проектами и других международных центров знаний в области управления проектами;
- Увеличение персональной профессиональной компетентности и существенное увеличение числа национальных проектных менеджеров, прошедших международную сертификацию, подтверждающую их высокие профессиональные знания и опыт в сфере управления проектами;
- Создание благоприятной общественной и законодательной среды для развития проектного менеджмента в Республике Казахстан.

Рис. 1 Схема процесса по мониторинга Гос. Программ и проектов (создано автором)



В качестве преимуществ установления НСПУ, можно выделить следующее:

- проекты будут иметь четко идентифицируемую конечную цель, что позволит детально разработать мероприятия по ее достижению;
- декомпозиция деятельности по программам и проектам до уровня отдельных работ или технологических операций позволит весьма точно определить состав и количество требуемых ресурсов;
- календарное планирование даст возможность определить планируемую дату начала и окончания как всей программы в целом, так и для каждого проекта, что в свою очередь значительно упрощает контроль над ходом выполнения программы;
- календарное планирование позволяет определить потребность в финансирование проекта по отдельным временным интервалам, что позволит выстроить более благоприятную кредитную линию;
- декомпозиция проектов до отдельных работ позволит более точно идентифицировать риски проекта и, следовательно, разработать действенный план по предотвращению и реагированию на риски, которые являются наиболее значимыми для проекта;
- декомпозиция конечной цели проекта до подцелей более мелкого уровня позволяет выявить роль и место каждой отдельной работы для достижения цели всей программы, что в свою очередь может дополнительно стимулировать ее исполнителей;
- построение критического пути позволит выявить наиболее значимые для проекта работы, изменение длительности которых скажется на всем проекте в целом.

Успех развития всех отраслей промышленности зависит от готовности и уровня внедрения отечественной системы управления проектами. С развитием Национальной системы управления проектами республика получит механизм масштабной реализации отечественных инвестиционных программ и проектов по развитию всех отраслей промышленности. Внедрение системы управления проектами в рамках Национальной системы управления программами является очень сложным, трудоемким процессом. В связи с этим в заключении перечислены основные факторы, влияющие на сроки и успешность внедрения НСПУ:

- получение максимальной информации для внедрения НСПУ;
- анализ всевозможных рисков;
- четкое и качественное описание всех процедур внедрения;
- разработка методологии управления проектами предприятия;
- качественный подбор участников команды внедрения, организация коммуникаций;
- обучение команды внедрения и персонала предприятия (конечных пользователей);
- PR.

ЛИТЕРАТУРА

Книги (монографии, учебники) авторского коллектива:

- 1 Либерзон В.И. Основные понятия и процессы управления проектами. Директор информационной службы. № 3. 2000.
- 2 Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. Справочник для профессионалов. – М.: Издательство: «Высшая школа» 2001. – 875.
- 3 Швандар В. Инновационный менеджмент. – М.: Изд-во Вузовский вестник, 2004. – 382 с.

ЛИТЕРАТУРА НА ИНОСТРАННЫХ ЯЗЫКАХ:

- 4 Davies A, Hobday M. The business of projects: managing innovation in complex products and systems. Cambridge: Cambridge University Press; 2005.
- 5 PMBOK Guide 4-th Edition.
- 6 «Knowledge Economy Index (KEI) 2012 Rankings». 2012. The World Bank.
- 7 The Knowledge Economy, the KAM Methodology and World Bank Operations//The World Bank.
- 8 The Knowledge Assessment Methodology//The World Bank, www.worldbank.org/kam.

Интернет-ресурсы:

- 9 Агентство РК по статистике, http://www.stat.kz/digital/nayka_inov/Pages/default.aspx.
- 10 Стратегия индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2003-2015 годы. Утверждена Указом Президента Республики Казахстан от 17 мая 2003 года №1096.- Астана, 2003.
- 11 Индустриально-технологическое развитие Казахстана ради нашего будущего. Выступление Президента РК, Председателя НДП «Нур Отан» Нурсултана Назарбаева на внеочередном XII съезде партии. 15 мая 2009 года. http://www.akorda.kz/ru/speeches/summit_conference_sittings_meetings
- 12 Вигдорович М.В. Вопросы организации проектной работы в коммерческом (финансовом) учреждении [Электронный ресурс] / Вигдорович, М.В.
- 13 Project Management Institute, www.pmi.org

Резюме

Жобаны басқару статистикасының көрсетуінше, әлемде тек төрттен бір ғана жоба табыс зонасына қол жеткізеді; оған берілген бюджет шегінде жоғары сапамен, өз уақытында тапсырылған жоба жатады. Бұл мақалада Қазақстанның мемлекеттік бағдарламасын жобалау үшін Жобалық басқарудың Ұлттық жүйесінің үлгісі (ЖБҰЖ) ұсынылған.

Summary

The world statistics shows that only one project out of four has succeeded to meet the requirements (deadline, high quality and given budget constraints). It is argued that with modern project management methodology there could be more successful projects. In the given article, the National System for Project Management (NSPM) for governmental programs is advised.

Поступила 09.02.2013 г.