

Маженов А.С.¹, Медени Т.²

¹докторант, Казахский национальный университет имени аль-Фараби,
Казахстан, г. Алматы, e-mail: rinatmazhenov@gmail.com

²PhD, доцент, Университет Анкара Йылдырым Бязыт,
Турция, г. Анкара, e-mail: tuncmedeni@gmail.com

РОЛЬ ТЕОРИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОЕКТОВ

Актуальность проектного управления обусловлена новыми вызовами к системе государственного управления Республики Казахстан. В современных условиях критически важной становится способность реализовать запланированные проекты и задачи для достижения поставленных целей в срок и в рамках установленных бюджетов. С помощью использования методов проектного управления возможно мобилизовать и структурировать ресурсы для повышения эффективности при реализации государственных проектов.

В статье рассмотрены аспекты использования проектного менеджмента в деятельности государственных органов. Проведено выявление недостатков и путей их решения на основе применения одного из инструментов проектного менеджмента, как управление заинтересованными сторонами. Тематика управления заинтересованными сторонами активно развивается коммерческими институтами, что обусловлено ростом понимания роли заинтересованных сторон в хозяйственной деятельности компании в целом. Однако, применительно к использованию теории заинтересованных сторон при реализации государственных проектов тематика недостаточно проработана. Рассмотрение теории заинтересованных сторон для решения задач, стоящих перед государственными органами, обусловлено новыми вызовами в системе государственного управления страны. Эффективное взаимодействие государства со всеми заинтересованными сторонами при реализации государственных проектов помогает снизить различные риски и обеспечить социально-экономическую стабильность в обществе.

Ключевые слова: проектное управление, государственное управление, проектный менеджмент в государственных органах, заинтересованные стороны в государственных проектах.

Mazhenov A.S.¹, Medeni T.²

¹doctoral student, Al-Farabi Kazakh National University,
Kazakhstan, Almaty, e-mail: rinatmazhenov@gmail.com

²PhD, Associate Professor, Ankara Yildirim Beyazit University,
Turkey, Ankara, e-mail: tuncmedeni@gmail.com

The role of stakeholder theory in project management while increasing the efficiency of government projects

The relevance of project management is due to new challenges to the public administration system of the Republic of Kazakhstan. In modern conditions, the ability to realize the planned projects and tasks to achieve the set goals on time and within the established budgets becomes critical. Using the methods of project management, it is possible to mobilize and structure resources to increase efficiency in the implementation of government projects.

The article discusses aspects of the use of project management in the activities of state bodies. Identification of shortcomings and solutions by using one of the project management tools as stakeholder management. The topic of stakeholder management is being actively developed by commercial institutions, which is due to a growing understanding of the role of stakeholders in the business of the company as a whole. However, with regard to the use of the theory of stakeholders in the implementation of state projects, the topic is not well developed.

Consideration of the theory of stakeholders to solve the problems facing public authorities, due to new challenges in the public administration of the country. Effective interaction of the state with all

interested parties in the implementation of state projects helps to reduce various risks and ensure social and economic stability in society.

Keywords: project management, public administration, project management in government, stakeholders in government projects.

Маженов А.С.¹, Медени Т.²

¹докторант, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті,
Қазақстан, Алматы қ., e-mail: rinatmazhenov@gmail.com

²PhD, доцент, Анкара Йылдырым Беязыт университеті,
Түркия, Анкара қ., e-mail: tuncmedeni@gmail.com

Мемлекеттік жобалардың тиімділігін арттыру кезіндегі жобаны басқарудағы мүдделі тараптар теориясының рөлі

Жобаны басқарудың өзектілігі Қазақстан Республикасының мемлекеттік басқару жүйесіндегі жаңа міндеттерге байланысты. Қазіргі кезеңде жоспарланған жобалар мен міндеттерді белгіленген мерзімде және белгіленген бюджеттер шегінде іске асыру мүмкіндігі өте маңызды. Жобаларды басқару әдістерін қолдана отырып, мемлекеттік жобаларды іске асырудың тиімділігін арттыру үшін ресурстарды жұмылдырып, құрылымдауға болады.

Мақалада жобаларды басқаруды мемлекеттік органдардың қызметінде қолдану аспектілері қарастырылған. Қатысушыларды басқару ретінде жобаларды басқару құралдарының бірін қолдану арқылы кемшіліктер мен шешімдерді анықтау. Мүдделі тараптарды басқару тақырыбын коммерциялық институттар белсенді түрде дамытуда, бұл компанияның бизнесіндегі мүдделі тараптардың рөлін түсінудің артуына байланысты. Алайда, мемлекеттік жобаларды іске асыруда мүдделі тараптар теориясын қолдануға қатысты тақырып жан-жақты қарастырылмаған.

Мемлекеттің мемлекеттік басқарудағы жаңа міндеттерге байланысты мемлекеттік органдар алдында тұрған проблемаларды шешуге мүдделі тараптар теориясын қарастыру. Мемлекеттің жобаларды іске асыруда барлық мүдделі тараптармен тиімді өзара әрекеттесуі түрлі қауіптерді азайтуға және қоғамдағы әлеуметтік-экономикалық тұрақтылықты қамтамасыз етуге көмектеседі.

Түйін сөздер: жобаны басқару, мемлекеттік басқару, үкіметтегі жобаларды басқару, үкіметтік жобаларға мүдделі тараптар.

Введение

Повышение эффективности деятельности органов государственной власти как на республиканском, так и на местном уровне является актуальным для Казахстана и других развивающихся стран. Правильное определение заинтересованных сторон, интересы которых будут затронуты при запуске государственных проектов, это один из факторов эффективной реализации государственной политики, при которой возрастает кредит доверия граждан к государству и обеспечивается социально-экономическая стабильность в обществе.

При проведении проектно-ориентированной деятельности государство в качестве основного участника может получить преимущества от профессионального управления в виде: сокращения расходов бюджета всех уровней, контроля над расходованием средств и повышения эффективности работы государственных ведомств.

В части привлечения внешних инвестиций и финансирования исследования международных организаций, как Всемирный банк и Европейский союз, показывают, что организации, создав-

шие системы управления проектами, получают высокую степень финансирования по сравнению с теми, кто не развил управленческие способности к реализации проекта и не располагает структурами, инструментами и методами работы с проектами (Mihaescu, 2013: 97).

Объектом данного исследования является теория заинтересованных сторон в проектном менеджменте и государственном управлении. Предметом исследования является взаимосвязь инструментов проектного управления, как определение заинтересованных сторон при реализации государственных проектов.

Цель работы – выявить специфику применения теории заинтересованных сторон в органах государственной власти при реализации значимых государственных проектов.

Достижение поставленной цели обуславливается решением следующих задач:

- Исследовать основные положения теории заинтересованных сторон.

- Определить модель из числа инструментов теории заинтересованных сторон к практическому применению при реализации государственных проектов.

Обзор литературы

Появление теории заинтересованных сторон связано с выходом в 1984 году работы Э.Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон», в которой введено новое понятие – «заинтересованная сторона». Классификация заинтересованных сторон (стейкхолдеров), по мнению Э.Фримена, включает следующий перечень: владельцы; финансовое сообщество; активистские группы; потребители; группы поддержки клиентов; профсоюзы; сотрудники; государство; поставщики; политические группы; конкуренты и торговые партнеры (Щербаченко, 2018: 155).

Э.Фримен предлагает два определения заинтересованных сторон: в широком понимании – включает в себя дружественные или враждебные группы, и в узком понимании – включает в себя более конкретные определения социально-ответственного инвестирования.

Заинтересованные стороны в широком понимании – это любая идентифицируемая группа или отдельное лицо, которое может повлиять на достижение целей организации, или на кого влияет достижение целей организации. В этом смысле заинтересованными сторонами являются группы общественных интересов, протестные группы, правительственные учреждения, торговые ассоциации, конкуренты, союзы, а также сотрудники, сегменты клиентов, акционеры и другие.

Заинтересованные стороны в узком понимании – это любая идентифицируемая группа или отдельное лицо, от которого организация зависит в своем дальнейшем функционировании. Сотрудники, клиенты, поставщики, ключевые правительственные учреждения, акционеры и финансовые учреждения (Freeman, 1983: 91).

В изучаемых источниках предлагается исключить термин «группа влияния», поскольку он определяет только подмножество групп и индивидов, входящих в понятие «стейкхолдер». Стейкхолдер – это «индивид или группа, которые могут оказывать влияние на достижение стратегических результатов фирмы или подвергаются влиянию при достижении фирмой стратегических результатов». Если дополнить это определение словами: «при том, что эти индивиды или группы имеют подкрепленные силой требования к деятельности компании», получим определение «группы влияния», являющееся частным случаем понятия «стейкхолдер».

К группам влияния относятся те стейкхолдеры, которые в состоянии подкрепить свой интерес силой, т.е. имеют реальные рычаги влияния на фирму (Петров, 2014: 54).

Вопросы развития теории заинтересованных сторон в окружении коммерческих проектов организаций и фирм многосторонне освещены в исследованиях таких авторов как: Петрова М.А., Грабань В.В., Салмакова М.М., Белоконь А.И., Маланчий С.А., Коцюба Т.В., Щербаченко П.С., Цепес Г.Л.

Степень научной разработанности проблемы использования теории заинтересованных сторон при реализации государственных проектов является невысоким. В основном это исследования зарубежных исследователей как: Sandra Beach, Kerry Brown, Robin Keast, Rogene Buchholz, Sandra Rosenthal. Вопросы использования проектного менеджмента органами государственной власти в общем освещены в исследованиях: Vitor Santos, Cristine Mihaescu, Якимовой М.Н., Красильникова Д.Г., Полковникова А.В., Васильева А.И., Моргуновой Н.В.

Методология

В ходе исследования применялись следующие общенаучные методы как: индуктивный и дедуктивные, сравнение, комплексность, логический и системные подходы. На основании исследований зарубежных и отечественных авторов проведено обобщение использования теории заинтересованных сторон при реализации государственных проектов.

В качестве приема познания, при котором на основе сходства объектов в одних признаках заключают их сходства в других признаках, использован метод аналогии. Наблюдения в период прохождения зарубежной научной стажировки в Университете Анкара Йылдырым Беязыт за транспортной инфраструктурой г. Анкары позволили провести параллельное изучение и сравнение явлений по аналогии.

Результаты и обсуждение

В целях развития рыночной экономики государственными органами принимаются различные специфичные технологии управления, среди которых в последнее время проектное управление занимает особое место. Достижение целей в рамках ограниченных ресурсов и времени делает проектный менеджмент одним из актуальных направлений управления.

С середины 1980-х – начала 1990-х годов, когда традиционная система государственного управления, описанная в концепции рациональной бюрократии М.Вебера, уже не могла обеспечивать устойчивый рост и преимущество в глобальной конкурентной борьбе, сообщество развитых стран стало проводить административные реформы. В географическом плане волна административных изменений захлестнула весь мир: от США, Новой Зеландии, Швеции до Индии и Китая.

Стремление реализовать на практике главный принцип преобразований – внедрить в систему государственного управления инструменты, методы управления, выработанные в бизнес-сфере. Такой подход реформирования государственного аппарата в начале 1990-х гг. оформился в виде самостоятельной концепции и получил название «новый государственный менеджмент» (New Public Management – NPM). В число основных направлений идей NPM входит применение в государственном секторе менеджмент-технологий коммерческих компаний, а также осуществление деятельности по исполнению государственных функций в соответствии с принципом клиентоориентированности (Якимова, 2015: 17).

Один из главных вопросов в концепции государственного менеджмента – это вопрос об эффективности управления. В соответствии с этим подходом оценка деятельности государственных структур осуществляется не по уровню их активности, а по результату деятельности «на выходе», по достижению установленных целевых показателей, а важнейшим инструментом управления становится проектный менеджмент в рамках программно-целевого подхода к планированию и управлению.

В Казахстане на базе многих центральных и местных государственных органов созданы проектные офисы и ведутся работы по внедрению проектного управления. В настоящее время при Канцелярии Премьер-Министра Республики Казахстан функционирует Центр проектного управления. Однако в дальнейшем страна нуждается в более централизованной государственной структуре, которая может в действительности воздействовать на государственные проекты. В связи с тем, что процесс использования проектного управления в деятельности государственных органов имеет короткий отрезок времени, можно отметить, что деятельность в данном направлении больше носит формальный характер. Эксперты, имеющие опыт работы по проектному управлению в международных компаниях, отме-

чают разбалансированность проектного управления в государственных органах Казахстана. В числе причин: отсутствие единого центра проектного управления, не выбран единый подход и методология, утвержденная на уровне национальных стандартов (Исмаилова, 2019: 1).

Создаваемые проектные офисы должны тщательно введены в организационную структуру. Реорганизация приводит к тому, что сотрудники могут недооценивать роль проектного офиса. Вместе с тем, служащие могут чувствовать угрозу из-за реорганизации и увеличения контрольных процедур. При создании проектных офисов необходимо подготовить в первую очередь членов команды и руководителей проектов с объяснением поставленных задач и дальнейших шагов. Стоит помнить, что проектный офис – это не экстренное решение, а эффективная работа на долгосрочной перспективе (Santos 2015: 1193).

В Великобритании в связи с многочисленными проблемами с государственными проектами, заключающимися в планировании, бюджетировании, а также неэффективной работой с рисками, в 2011 году был создан Департамент приоритетных проектов (Major projects authority). По существу, созданный департамент представлял собой проектный офис государственного уровня, который, активно не участвуя в управлении государственными проектами, обеспечивал их поддержку. Департамент ведет портфель государственных проектов и обеспечивает их экспертную и управленческую поддержку. Специалисты собирают лучшие практики управления проектами, и в случае необходимости помогают в работе руководителям проектов. Вместе с тем на департамент возложена важная функция независимой оценки проектов, поскольку он создает свою собственную отчетность по ключевым параметрам реализации проектов.

Только за первоначальные три года работы портфель приоритетных проектов правительства Великобритании включал в себя около 200 проектов с 40-летним горизонтом планирования и бюджетом около 500 млрд. фунтов стерлингов. Это проекты по развитию сервисов, с предоставлением государственных услуг, работой правительства, проекты развития инфраструктуры, проекты в сфере обороны и информационных технологий.

Проектные офисы подобного типа используются в Канаде, Австралии и Сингапуре.

Для управления государственными проектами в Великобритании был разработан широко применяемый во всем мире стандарт – PRINCE2

(**Projects In Controlled Environments**) – проекты в контролируемых средах. Структурированный метод управления проектами, одобренный правительством Великобритании в качестве стандарта управления проектами в социальной сфере. Помимо данного стандарта, в настоящее время государственные структуры также активно применяют гибкое управление проектами, используя методики Agile.

В Японии для реализации государственных программ, проектов по развитию инфраструктуры была разработана методология P2M (Project and Program management). Сегодня данная модель используется во всем мире как инструмент внедрения инноваций (Полковников, 2016: 2).

Наличие в развитых странах эффективно работающих проектных офисов, применяющих в своей работе централизованно единые стандарты по управлению проектами, приносит свои положительные результаты.

Государственным органам при реализации масштабных проектов необходимо качественно определять и влиять на окружение проекта еще на стадии инициации проектов. В ином случае на запуск проекта могут быть не только потрачены большие финансовые средства, но и после, запущенный проект может лечь бременем на бюджет страны или отдельного города.

Несмотря на то, что концепция заинтересованных сторон зародилась в частном секторе, она стала все более заметной стратегией государственного управления в последнее время. С точки зрения государственного управления можно утверждать, что взаимодействие с заинтересованными сторонами является эволюционной формой модели участия общественности (Beach, 2008:3).

По аналогии с данной концепцией, можно прийти к выводу, что смыслом и причиной существования государства является удовлетворение всех законных интересов ее заинтересованных сторон.

Рассмотрим в этой логике пример с реализацией государством проекта города с точки зрения проектного подхода. Одним из вызвавших в Казахстане большой общественный резонанс государственных проектов является строительство ЛРТ (легкого рельсового транспорта) в городе Нур-Султане. Предварительная стоимость проекта ЛРТ оценивалась в 1 миллиард 887 миллионов долларов США. Протяженность линии ЛРТ составляет 22,4 километра, соединяя железнодорожный вокзал «Нурлы-Жол» через город до аэропорта. Однако в связи с финансовыми про-

блемами строительство ЛРТ в настоящее время приостановлено.

Президент Казахстана Токаев К.К. в своем выступлении касательно данной линии ЛРТ сказал следующее: «Наглядно о проблемах качественного планирования свидетельствует проект ЛРТ в Нур-Султане. Вместо создания удобного, понятного, практичного для населения вида транспорта предложен дорогостоящий вид транспорта. Мнения специалистов, архитектурного общества, как я понимаю, не были учтены. По данным акимата, прогнозируемый поток составит 146 тысяч человек в сутки. В настоящее время по схожему маршруту от аэропорта до нового вокзала пассажиропоток составляет 2 тысячи человек. И как вы собираетесь увеличить пассажиропоток в 70 раз, мне не понятно. Есть риск, что не окупаемый проект повлечет постоянное получение субсидий и ляжет бременем на правительство» (Токаев, 2019: 1).

Однозначно, что при строительстве ЛРТ, как и во многих больших проектах, просчеты допущены не только в самих этапах строительства и финансирования. Основная недоработка, по нашему мнению, кроется еще в периоде инициации данного проекта, то есть в работе со стейкхолдерами – заинтересованными сторонами данного проекта.

Как и во многих случаях, акцент был сделан не на основной категории граждан города, или целесообразности проекта для страны в целом, а на внешний фактор, то есть, визуальную картину, которую увидит по прилету иностранный гражданин. Согласно теории заинтересованных сторон, целевой стороной проекта, которая ставится в центр внимания, может стать любая сторона. Однако наиболее часто целевым стейкхолдером становится менеджмент, поскольку именно он чаще всего принимает решения, а также имеет связи со всеми остальными группами и индивидами (Петров, 2014: 55). В качестве менеджмента, представители власти, принимающие решение о строительстве ЛРТ без должного рассмотрения экономического обоснования, поставили во главе такие факторы как привлекательность нового вида транспорта для туристов и наличие у города такого модного решения как ЛРТ в зарубежных мегаполисах. Интересы жителей города, как заинтересованных сторон и будущее дотационное обеспечение предприятия за счет бюджета города были оставлены без реального фактического экономического обоснования. Озвученные Президентом цифры говорят о том, что реальной надобности такой транспорт-

ной линии для города с населением около миллиона человек не было.

В городе Анкара с шестимиллионным населением, являющейся столицей Турецкой Республики, в настоящее время нет ветки подземного метро или наземного ЛРТ, ведущего в аэропорт. При наличии в Анкаре пяти отдельных веток метро и одной проходящей сквозь город наземной электрички власти все тянут с вопросом такового пути в аэропорт. Скорее всего вопрос даже не в том, что они не в силах этого сделать, а в целесообразности данного решения конкретно в настоящее время. Данная политика города Анкары связана с отсутствием экономического обоснования строительства отдельного наземного транспортного пути, как это делают в городе Нур-Султан.

В Анкаре с помощью метро и электрички решают основную проблему концентрации населения в одном месте. То есть, не привязываясь к одному центру города, с помощью метро и электрички увеличивают территорию города. Соответственно уменьшается нагрузка строительства развязок и постоянных реформ с транспортной логистикой города.

На примере транспортной логистики города Анкары, было бы целесообразней финансирование ЛРТ города Нур-Султан использовать в целях развития мегаполиса Алматы. Соединив центр Алматы с другим дальним районом. К примеру, построить ЛРТ до района Каскелен – это чуть более 20-ти км. В дальнейшем была бы возможность добавить еще 30 км и соединить уже с населенным пунктом Узынагаш. Преимущество, частота движения и дешевизна, которая позволит людям, живущим в данных районах без проблем добираться в центр города Алматы и уезжать обратно. Как результат разгрузка города и импульс развитию других районов.

Вопрос же с логистикой людей в аэропорт можно было бы решить, как и в Анкаре, с помощью автобусов «шатлов», регулярно осуществляющих поездку из центра города в аэропорт и обратно. Такой же опыт используется в настоящее время в городе Баку, столице Азербайджана, и многих других городах.

Городской проект изменяет или отдельные элементы, или всю систему города. На стадии реализации проекта могут и должны использоваться стандартные инструменты проектного менеджмента.

В государственном органе (как и в другой организации) можно условно выделить два вида деятельности, существенно различающихся друг

от друга: процессную (операционную) и проектную. Процессная деятельность имеет классический, повторяющийся характер. Чаще всего организация и создается для осуществления конкретных процессов. Процесс – это регулярно повторяющаяся последовательность операций, потребляющая ресурсы и создающая некий результат, ценный для потребителя (Васильев, 2016: 45). Создание новых проектов республиканского либо городского масштаба относится к проектному управлению. Проект – это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. Проекты реализуются для достижения целей путем создания поставляемых результатов. Цель – это конечный результат, на который должны быть направлены работы; стратегическая позиция, которую следует занять; задача, которую следует решить; результат, который следует получить; продукт, который следует произвести, или услуга, которую следует создать. Поставленный результат – это любой уникальный и поддающийся проверке продукт, результат или способность оказать услугу, которые необходимо получить для завершения процесса, фазы или проекта. Поставленные результаты могут быть материальными и нематериальными (РМВОК, 2016: 4).

Распространение практик управления проектами включает проблему управления заинтересованными сторонами в проектном менеджменте. Механизмы управления заинтересованными сторонами, взятые из стратегического менеджмента, не могут быть транслированы на менеджмент проекта, так как проектное управление носит тактический характер, требует быстрых активных действий и столь же оперативного управления заинтересованными сторонами. Фирмы быстрее добиваются успеха, когда они соотносят свои внутренние ресурсы и возможности с потребностями внешнего окружения (заинтересованных сторон). При этом влияние заинтересованных сторон на исход и успех проекта существенно выше, чем в корпоративном управлении (Грабань, 2014: 36).

Одним из важных компонентов проектного управления, столь нужного в настоящее время для местных исполнительных органов, является управление взаимодействием с заинтересованными сторонами запускаемых новых проектов.

При создании больших имиджевых проектов республиканского масштаба как международные выставки и различного рода спортивные мероприятия, так и проектные офисы, созданные непосредственно при правительстве страны, могут

использовать проектное управление и в процессе управления заинтересованными сторонами проекта реализовать следующие этапы:

- 1) определение заинтересованных сторон;
- 2) анализ интересов заинтересованных сторон;
- 3) сопоставление: визуализация отношений с заинтересованными сторонами;
- 4) приоритизация: учет релевантности заинтересованных сторон и выявление проблем.

Окружение проекта состоит из внутренних и внешних заинтересованных сторон. К внутренним заинтересованным сторонам относятся стороны, которые непосредственно участвуют при реализации проекта (менеджер проекта, команда управления проектом, члены команды проекта, офис управления проектом, инвесторы и поставщики проекта). При запуске проектов с участием государства создается хозяйственный субъект, администрирующий в первую очередь

всю работу с внутренними заинтересованными сторонами. Вместе с тем, до начала реализации проекта, по нашему мнению, не на должном уровне проводится работа с внешними заинтересованными сторонами проекта. При подготовке экономического обоснования проектов (как выше приведенный пример с ЛРТ г. Нур-Султан) не просчитан мультипликативный эффект от проекта для города и какие выгоды получит население в целом от данного проекта. Заранее не были выявлены риски будущих затрат дотационного предприятия для бюджета города и государства в целом. В результате чего в настоящее время вокруг данного проекта в СМИ и обществе в целом создан общественный резонанс.

Раскрытие вопросов основных интересов внешних заинтересованных сторон позволит уменьшить риски для проектов, реализуемых государством в будущем.

Таблица 1 – Внешние заинтересованные стороны проекта

Наименование стейкхолдера	Основные интересы стейкхолдера
Внешние потребители	Удовлетворение потребностей
Местное сообщество	Сохранение окружающей среды Модернизация окружающего пространства
СМИ	Создание информационных потоков
Общество в целом	Улучшение текущего положения
Научное сообщество	Получение материалов для проведения исследований
Конкуренты	Рост доли и капитализации на рынке
Гражданское общество	Защита интересов граждан Развитие института гражданского общества
Органы государственной власти	Выполнение требований органов государственной власти Увеличение размера отчислений в бюджет Поддержка реализуемой стратегии развития
Примечание – составлено авторами на основе источника (Грабань, 2014: 36)	

В части научного сообщества основной интерес мог быть не только в получении материалов для проведения исследований, а также и в привлечении научных институтов к обсуждению еще до запуска проектов, реализуемых государством. На региональном уровне научные институты могли бы быть привлечены до начала реализации проекта ЛРТ г. Нур-Султан, в г. Алматы перед началом реализации проектов как БРТ по ул. Тимирязева, снижение скоростного режима по пр. Аль-Фараби, организация велополос вдоль городских улиц и многим другим проектам.

Для практического применения теории заинтересованных сторон существуют определенные инструменты, как модель Р. Митчелла, предназначенная для идентификации значимости заинтересованных сторон.

Определение заинтересованных сторон реализуется на основе модели Митчелла, способствующей идентификации значимости заинтересованных сторон. Эта модель предлагает использовать три атрибута для выявления заинтересованных сторон: законность (легитимность), власть, срочность требований.

Выделяют семь групп заинтересованных сторон на основе комбинации упомянутых трех факторов (рисунок 1).

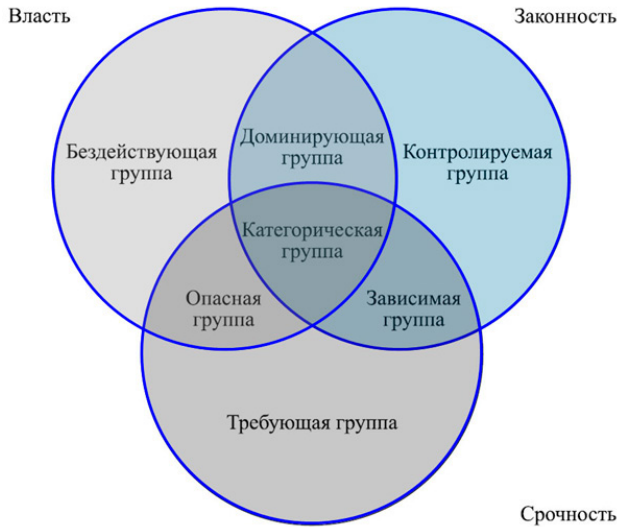


Рисунок 1 – Модель идентификации значимости заинтересованных сторон
Источник: Щербаченко, 2018: 156

Обладание атрибутами не носит постоянного характера: стороны могут приобретать или терять их с течением времени. Аналогично сознательное и намеренное их использование заинтересованной стороной может иметь или не иметь места.

В результате получается семь классов. Три из которых обладают одним атрибутом (латент-

ные), три – двумя (ожидающие) и только один – тремя (категорические). Этот анализ позволяет менеджерам справедливо относить субъекта внешнего окружения к группам влияния, а также определять позиции, с которых менеджеры причисляют те или иные заинтересованные стороны к значимым. Согласно этой модели субъекты, не обладающие властью, законностью или срочностью в отношениях с фирмой, не являются заинтересованными сторонами (Петров, 2004: 57).

Латентная группа заинтересованных сторон характеризуется одним фактором, ожидающая – двумя, категорическая – тремя. Латентная группа требует минимального внимания со стороны менеджмента компании и признания, что объясняется ограниченностью ресурсов и времени для управления взаимоотношениями с этими стейкхолдерами. В ожидающей группе выделяют опасную (срочность и власть), зависимую (легитимность и срочность) и доминирующую (власть и легитимность). Объединение двух атрибутов формирует активную позицию данной группы, что приводит к более серьезному отношению менеджеров к этим стейкхолдерам. Категорическая группа заинтересованных сторон, обладающая тремя предложенными свойствами – самая влиятельная, и требования данных стейкхолдеров менеджеры обязаны удовлетворять в первую очередь (Щербаченко, 2018: 156).

К числу моделей классификации заинтересованных сторон для государственных органов можно отнести исследование Сандры Бич, Керри Брауна и Робина Киста, проведенное на базе девяти государственных учреждений штата Квисленд Австралии.

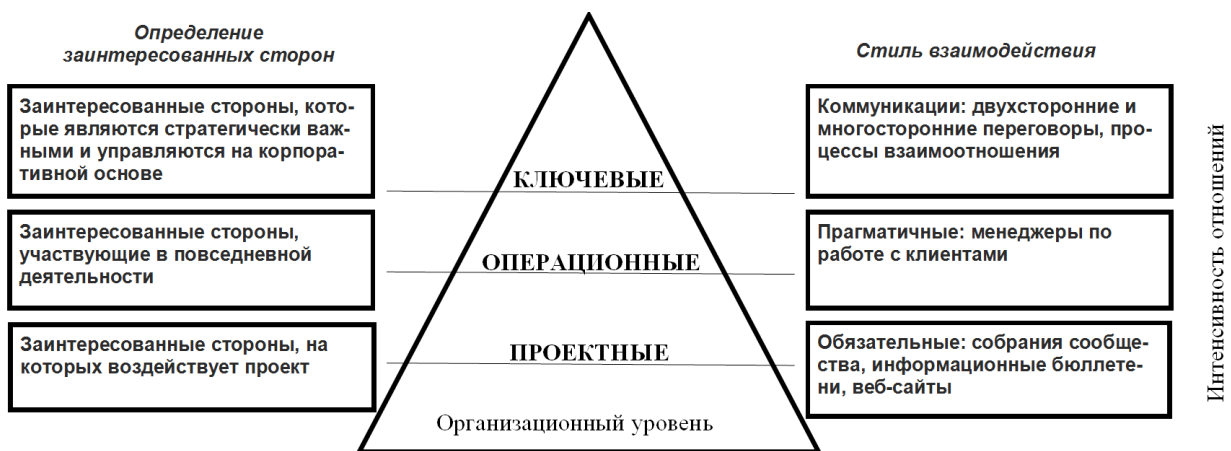


Рисунок 2 – Модель классификации заинтересованных сторон для государственных органов
Источник: Beach, 2009: 24

В рамках модели классификации заинтересованных сторон для государственных учреждений теоретически предполагается, что ключевые заинтересованные стороны будут обладать высоким уровнем легитимности и что взаимодействие с заинтересованными сторонами будет происходить посредством личных взаимодействий с вышестоящими руководителями с целью создания ценности как для организации, так и для заинтересованных сторон. Кроме того, предполагается, что взаимодействие с заинтересованными сторонами будет более прагматично сфокусировано и предпринято для достижения законности или продвижения организационных интересов. Наконец, предлагается, чтобы взаимодействие с заинтересованными сторонами проекта было разработано для достижения конкретных целей проекта, предусмотренных организацией (Beach, 2009: 23).

Заключение

Для модернизации экономического развития Казахстана требуются качественно новые преобразования, которые осуществляются посредством реализации проектов. При реализации государственными органами новых проектов как на государственном, так и на региональных уровнях проектное управление является опти-

мальным инструментом управления. Исследование и использование государственными органами моделей теории заинтересованных сторон и определенных инструментов представит дополнительные возможности для эффективного стратегического управления.

В целях разработки эффективной стратегии необходим механизм, защищающий общую массу заинтересованных сторон от чересчур активных действий остальных, которые могут привести к нежелательному перераспределению ресурсов, при отсутствии внешних рамок – законодательства или жесткой рыночной конкуренции – накладывающих ограничения на неправомерные или неэтичные действия наиболее активных стейкхолдеров. Необходимо составление перечня всех действующих факторов, оказывающих воздействие на проект, или тех, что могут оказать влияние на успех реализации проекта.

В государственных органах Казахстана начат процесс организации проектных офисов, что показывает формальный сдвиг в направлении внедрения проектного управления в данной сфере в будущем. Качественная составляющая в будущем будет только при понимании работы проектного управления непосредственно руководителями и вовлеченности государственных служащих в данный процесс.

Литература

- Beach S. Together Now: Stakeholders in Government Agencies / 13th International Research Society for Public Management Conference (IRSPM XIII). – Copenhagen Business School, Fredericksberg, Denmark. – 2009.
- Beach S. Governance networks and stakeholders: engaging through salience / 14th Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPMXIV). – University of Bern, Bern, Switzerland. – 2010.
- Freeman E.R. Stockholders and Stakeholders: A new Perspective on Corporate Governance // California Management Review. – 1983. – vol. 3.
- Mihaescu C. A Public Administration Based on Project Management // Administration and Public management. – 2013. – vol. 20, pp. 97-107.
- PMBOK GUIDE, Sixth Edition A Guide to the Project Management Body of Knowledge. – Project Management Institute. – 2017, p.756.
- Rogene B.A. Stakeholder Theory and Public Policy: How Government Matter // Journal of Business Ethics. – 2004. – vol. 51. – issue 2, pp. 143-153.
- Santos V. PMO as a key ingredient of public sector projects' success – position paper / International Conference on Project Management // Procedia Computer Science. – 2015. – vol. 64, pp. 1190-1199.
- Васильев А.И. Организация проектного управления в органах государственной власти // Государственное и муниципальное управление. – 2016. – №4, С. 44-51.
- Грабань В.В. Анализ заинтересованных сторон проекта: Методология, методика, инструменты. – 2014, <http://ars-administrandi.com/abstracts.php?id=299>
- Исмаилова Р.К. Как внедрить проектное управление в Казахстане. – 2019, <https://inbusiness.kz/ru/news/kak-vnedrit-proektное-upravlenie-v-kazahstane>
- Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. Серия 8. – 2014. – №2, С. 51-68.

Полковников А.В. Управление государственными проектами в разных странах / Из доклада на конференции «Практика применения проектного управления в государственном секторе». – 2016, <https://pmpractice.ru/knowledgebase/publications/?id=3307&detail=Y>

Токаев К.К. Президент К. Токаев раскритиковал проект LRT в столице. – 2019, https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/tokaev-raskritikoval-proekt-LRT-v-stolitse-373862/

Щербаченко П.С. Управление взаимодействием со стейкхолдерами в российских компаниях // Финансы и банковское дело. – 2018. – №5, С. 155-161.

Якимова М.Н. Возможности и ограничения проектного подхода в контексте реализации нового государственного менеджмента // *ArsAdministrandi*. – 2015. – №1, С. 16-27.

References

Beach S. (2009) Together Now: Stakeholders in Government Agencies. *13th International Research Society for Public Management Conference (IRSPM XIII)*, Copenhagen Business School, Fredericksberg, Denmark.

Beach S. (2010) Governance networks and stakeholders: engaging through salience. *14th Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPMXIV)*, University of Bern, Bern, Switzerland.

Freeman E.R. (1983) Stockholders and Stakeholders: A new Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, vol. 3.

Graban' V.V. (2014) Analiz zainteresovannykh storon proyekta: Metodologiya, metodika, instrument [Analysis of project stakeholders: Methodology, methodology, tools], <http://ars-administrandi.com/abstracts.php?id=299>

Ismailova R.K. (2019) Kak vnedrit' proyektnoye upravleniye v Kazakhstane [How to implement project management in Kazakhstan], <https://inbusiness.kz/ru/news/kak-vnedrit-proyektnoe-upravlenie-v-kazakhstane>

Mihaescu C. (2013) A Public Administration Based on Project Management. *Adiministration and Public management*, vol. 20, pp. 97-107.

Petrov M.A. (2014) Teoriya zainteresovannykh storon: puti prakticheskogo primeneniya [Stakeholder Theory: Practical Paths]. *Vestnik SPbGU. Seriya 8*, vol. 2, pp. 51-68.

PMBOK GUIDE (2017) Sixth Edition A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute, p.756.

Polkovnikov A.V. (2016) Upravleniye gosudarstvennymi proyektami v raznykh stranakh [Management of public projects in different countries]. Iz doklada na konferentsii «Praktika primeneniya proyektного управления v gosudarstvennom sektore», <https://pmpractice.ru/knowledgebase/publications/?id=3307&detail=Y>

Rogene B.A. (2004) Stakeholder Theory and Public Policy: How Government Matter. *Journal of Business Ethics*, vol. 51, issue 2, pp. 143-153.

Santos V. (2015) PMO as a key ingredient of public sector projects' success – position paper. *International Conference on Project Management, Procedia Computer Science*, vol. 64, pp. 1190-1199.

Shcherbachenko P.S. (2018) Upravleniye vzaimodeystviyem so steykholderami v rossiyskikh kompaniyakh [Management of interaction with stakeholders in Russian companies]. *Finansy i bankovskoye delo*, vol. 5, pp. 155-161.

Tokayev K.K. (2019) Prezident K. Tokayev raskritikoval proyekt LRT v stolitse [President K. Tokaev criticized the LRT project in the capital], https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/tokaev-raskritikoval-proekt-LRT-v-stolitse-373862/

Vasil'yev A.I. (2016) Organizatsiya proyektного управления v organakh gosudarstvennoy vlasti [Organization of project management in public authorities]. *Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye*, vol. 4, pp. 44-51.

Yakimova M.N. (2015) Vozmozhnosti i ogranicheniya proyektного podkhoda v kontekste realizatsii novogo gosudarstvennogo menedzhmenta [Possibilities and limitations of the project approach in the context of the implementation of the new state management]. *ArsAdministrandi*, vol. 1, pp. 16-27.