

УДК 005.8

Б.К.Омар

Международный университет информационных технологий, Республика Казахстан, г. Алматы

E-mail: botagoz.abd@gmail.com

Анализ управления проектами в Казахстане

В статье рассматриваются различные подходы к определению термина «Управление проектом», а также происхождение самого явления проекта, развитие и становление управления проектами как отрасли науки. Произведен обзор данной области знаний в мировом масштабе, а также рассмотрена ситуация относительно ближнего зарубежья и Казахстана.

Произведен анализ слабых сторон развития управления проектами в Казахстане. Также в статье приведены причины, указывающие на необходимость развития данного направления научного знания в Казахстане. В статье приведена статистика, основанная на данных Института Проектного Менеджмента в США, показывающая эффективность применения проектного управления. Произведен анализ причин снижения эффективности или провала проектов, основанный на результатах исследования успешности проектов. В конце приведены пути решения для укрепления позиций проектного управления в нашей стране.

Ключевые слова: управление проектами, управление проектами в Казахстане, эффективность проектного управления.

B.K. Omar

Analysis of project management in Kazakhstan

The article discusses various approaches to the definition of «Project Management», as well as the origin of the phenomenon of project. It considers development and establishment of project management as a branch of science. It reviews this area of knowledge on a global scale, as well as shows the situation in neighboring countries and Kazakhstan.

The analysis of the weaknesses of project management development in Kazakhstan is made. The article also shows the reasons for the development of this area of scientific knowledge in Kazakhstan. The article presents statistics based on data from Project Management Institute in the U.S., showing the effectiveness of project management. Based on research of the success of projects, the analysis of the reasons for reducing the effectiveness or failure of projects is produced. At the end of the article the solutions to strengthen the position of project management in our country are given.

Keywords: project management, project management in Kazakhstan, the effectiveness of project management.

Б.Қ. Омар

Қазақстандағы жобамен басқаруды талқылау

Мақалада «Жобамен басқару» терминінің анықтамасына әртүрлі пікірлер және оның ғылым саласы ретінде пайда болуы және дамуы қарастырылады. Осы білім саласының дүние жүзіндегі, жақын шет елдердегі және Қазақстандағы жағдайы және дамуы талданылған.

Қазақстандағы жобамен басқарудың осал жақтары және ғылымның бұл саласының біздің елде дамуының қажет екендігін көрсететін себептер келтірілген.

Мақалада АҚШ Жоба менеджменті институты деректеріне негізделген жобалық басқаруды қолданудың тиімділігін көрсететін статистика келтірілген. Жобалардың тиімділігінің төмендеуінің немесе олардың іске аспауының себептері, табысты жобаларды зерттеу нәтижелеріне сүйене отырып, талқыланды. Соңында біздің еліміздегі жобамен басқару ұстанымын нығайту жолдары келтірілген.

Түйін сөздер: жобамен басқару, Қазақстанда жобамен басқару, жобамен басқарудың тиімділігі.

Самопонятие «Управление проектом» принято считать относительно молодым, однако, справедливым было бы заметить, что управление проектами существовало еще в далекой древности. Например, строительство древних величественных сооружений требовало для осуществления управление ресурсами, временем и в целом, проектами.

При поиске определения управления проектом, можно найти множество вариантов. Вот как определяют управление проектом И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и Н. Г. Ольдерогге: «Управление проектом – методология организации, планирования, руководства, координации, трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии, управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта» [1, с. 28].

В работе П. Мартина и К. Тейта определение более емкое:

«Управление проектом – это набор инструментов, технологий и знаний, применение которых к вашему проекту помогает достичь наилучших результатов» [2, с.15].

Ю. И. Попов рассматривает управление проектом как искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов управления и информационных технологий для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, их стоимости, срокам и качеству [3].

Существует набор признанных во всем мире стандартов по управлению проектами - «Руководство к своду знаний по управлению проектами» (“ProjectManagementBodyofKnowledge”, PMBOK® Guide). Разработчиком данного стандарта является PMI - международный некоммерческий институт управления проектами. Этот документ обобщает и дает возможность использовать огромный опыт различных проектов, разных стран, разных масштабов.

Определение, данное в PMBOK® Guide, так или иначе подпадавшие переформулировке, встречается в различных научных работах по проектному менеджменту. Поэтому имеет смысл считать следующее определение основополагающим.

Согласно определению, проект (от *лат.* *projectus* – брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперед) – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Это уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности с начальной и конечной датами, принятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включающий ограничения по срокам, стоимости и ресурсам.

Управление проектами (*англ.* *project management*) – в соответствии с определением PMBOK – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту [4, с. 6]. Это область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объемом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками. Ключевым фактором успеха проектного управления является наличие четкого заранее определенного плана, минимизации рисков и отклонений от плана, эффективного управления изменениями (в отличие от процессного, функционального управления, управления уровнем услуг).

Управление проектами выполняется с помощью применения и интеграции логически сгруппированных 42 процессов управления проектами, объединенных в 5 групп процессов.

В качестве научной дисциплины управление проектами стало сформировываться, начиная с середины прошлого столетия. Относительно того, где именно было положено начало формирования управления проектами как науки, мнения специалистов расходятся. Некоторые считают развитие авиакосмической и оборонной промышленности в США толчком к началу становления новой науки, другие же указывают на бурное развитие строительной промышленности в Великобритании [5]. Однако первые отдельные инструменты проектного менеджмента были предложены еще в начале XX века. Диаграммы Ганта, являющиеся одним из таких инструментов, визуально показывают график, объем работ. Гант предложил их для планирования еще в 1903 году, однако их широко используют и по сей день при планировании и мониторинге проектов.

Что касается ближнего зарубежья, то в СНГ

управление проектами стало активно развиваться в различных сферах порядка 10-20 лет назад. Фунтов В. Н. выделяет основные причины такого отставания: во-первых, информационный вакуум, существовавший в странах СНГ до середины 1990-х гг.; а во-вторых, осторожность и скептицизм, которыми по обычаю отличаются компании данных стран, с трудом воспринимающие и внедряющие какие-либо новшества [6].

Управление проектами в Казахстане также берет свое начало в середине 1990-х. Для становления данной области знаний, как в прикладном, так и в научном направлении, необходимо ее развитие по модели мирового опыта, с учетом принципа работ компаний внутри государства. Существует ряд негативных обстоятельств, ослабляющих бурное развитие проектного менеджмента в Казахстане.

На казахстанском рынке внедрение управления проектами происходит стихийно и хаотично. Присущая сегодня большинству организаций Казахстана традиционная система управления не отвечает целям и задачам современного бизнеса, негативно сказывается на их конкурентоспособности.

Однако для развития и становления проектного управления делаются определенные шаги. Ряд компаний используют методы и инструменты проектного менеджмента на опыте. Для правильного построения систем они обращаются в компании, которые оказывают консалтинговые и обучающие услуги по проектному менеджменту. Присутствуют международные организации и их филиалы в Казахстане. Одним из больших минусов данного положения является то, что между ними не выстроены четкие коммуникационные, организационные и экономические механизмы взаимодействия.

Развитие проектного управления заручилось государственной поддержкой. Правительство выделяет огромные инвестиции для реализации проектов. Только в прошлом году введено в эксплуатацию 288 проектов на сумму более 970-ти миллиардов тенге, что составляет примерно 6 млрд. 500 млн. долларов США [7].

Следует отметить, что достаточно высока потребность в высококвалифицированных специалистах в данной области. Особенно это ощущается в масштабах республики.

По данным президента СПМРК, Алексея Цехового, сегодня нет национальной системы стандартизации и сертификации в Казахстане.

Поэтому на государственном уровне отсутствует документ с четким определением понятия «проект», нет утвержденной классификационной решетки, которая бы делила проекты на социальные, технологические, инновационные и т.д. Однако у госорганов есть заинтересованность во внедрении этих стандартов, в частности, у Комитета по техническому регулированию и стандартизации.

Особенно ярко проблема отсутствия стандартов управления проектами, по словам Алексея Цехового, прорисовывается в научно исследовательских работах. Для экономии времени и выполнения бюджетного плана научным коллективам сегодня следует рекомендовать следующее: прежде чем строить систему взаимоотношений между исполнителями необходимо написать устав проекта, иерархическую структуру работ, матрицу ролей ответственности, фазы. Это мощный организационный инструмент, который бы помог всем участникам проектов осознавать свою роль, задачи, временные рамки и бюджет [8].

Несмотря на вышеперечисленные слабые стороны развития управления проектами в Казахстане, существует необходимость внедрения проектного менеджмента. Она объясняется следующими причинами:

- существует наличие задач с проектным циклом, затратами, временем и результатами;
- возникла потребность в структурах, ориентированных на достижение цели/ результата;
- на казахстанском рынке существует динамичное окружение с элементами неопределенности;
- нарастает потребность в высшей квалификации менеджеров в различных областях науки и бизнеса;
- у казахстанских компаний возникла необходимость эффективно конкурировать с международными иностранными компаниями, осуществляющими проектную деятельность;
- существование наличия в организациях ряда проектов, не достигающих поставленных целей;
- перед управленцем стоят сложные и функционально интегрированные задачи с инновационными элементами и необходимостью полной завершенности работ;
- возникла потребность быстро реагировать на изменения рынка с соответствующей продолжительностью проработки и решения задачи;
- есть необходимость координации действий

двух или более подразделений в процессе реализации проекта.

Требования современного рынка заставляют с каждым днем выполнять поставленные задачи как можно эффективнее, быстрее, с минимальными затратами. При всем разнообразии проектов – малых и крупных, научных и бизнес проектов, проектов по запуску применения инновационных технологий или типовых проектов, проектов, связанных с запуском новой линии товара или улучшение эффективности существующих систем и бизнес-процессов – наиболее важно правильное и своевременное выполнение всех частей проекта, остаться в рамках бюджета и выполнить в срок или раньше. Таким образом, менеджер проекта обеспечит успех компании и развитие экономики страны.

По данным Международной корпорации PMI® (ProjectManagementInstitute), одним из направлений деятельности которой является проведение исследований о важности, ценности и месте управления проектами в бизнесе, 70% руководителей подтверждают ценность проектного управления для достижения результатов бизнеса.

Компании, использующие стандарты, инструменты и методы управления проектами достигают целей в 74% проектов, тогда как компании, не использующие методологию управления проектами, достигают целей только в 54% проектов [9].

При анализе результатов проектов, можно сделать вывод, что причины провала проектов или их низкой эффективности, связаны с недо-

статочностью определения требований (34%), 20% – недостаток квалифицированных кадров, 17% – это слабое управление рисками, 15% – недостаточный мониторинг работ проекта, 14% – плохие коммуникации (рис. 1).

Для устранения этих причин или их ослабления необходимо работать с каждым параметром отдельно.

Недостаток квалифицированных кадров тесно связан с системой профессионального образования в этой области. Для увеличения количества специалистов в области управления проектами необходимо улучшить уровень взаимодействия учебных заведений и сферы производства. На данный момент в Казахстане есть лишь два высших учебных заведения, в которых есть отдельная специальность «Управление проектами». Специализированные курсы по проектному менеджменту, предлагаемые частными компаниями, включают лишь несколько дней тренингов и ставят высокие цены за свои услуги. Согласно опросу, лишь 54% наемных работников, занимающих не менеджерские позиции, знают о проектном управлении. Таким образом, необходимо повышать уровень подготовки специалистов, популяризировать направление, проводить научные конференции по проектному управлению с участием иностранных компаний, практикующих опыт ведения проектов.

Все остальные причины неэффективности проектов (недостаточность определения требований, слабое управление рисками, недостаточный контроль работ, плохие коммуникации) связаны непосредственно с управлением проектами.

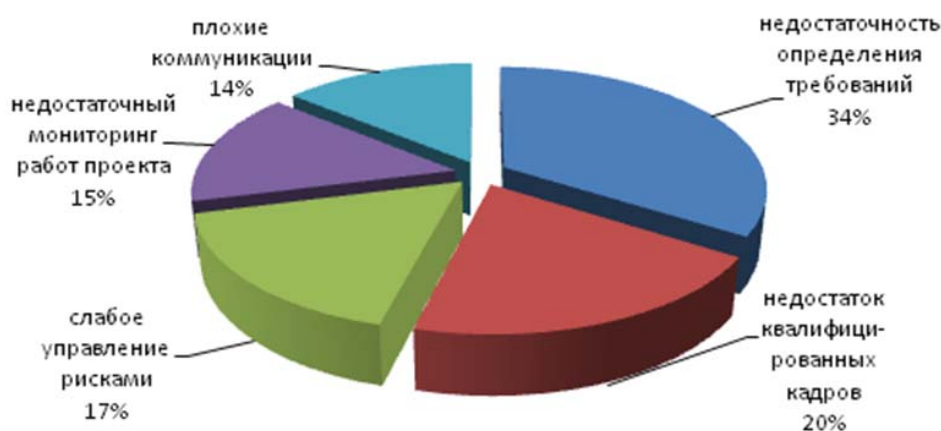


Рисунок 1 – Причины провала проектов или их низкой эффективности

Можно устранить эти причины только при определенных условиях формирования среды управления проектами в отдельной компании, в научной, промышленной сфере и в Казахстане в целом.

Для рассмотрения возможности устранения причин провала проектов рассмотрим систему управления проектами в отдельно взятой компании.

Штат сотрудников, включая менеджеров и исполнителей, должны говорить на одном языке управления проектов. Каждый участник проекта должен понимать и уметь применять необходимые инструменты и методы проектного управления. Помимо своих профессиональных знаний, работники должны знать и уметь управлять работами проекта – значит, правильно их структурировать и объединять в единую систему достижения целей. Знать и уметь использовать инструменты и методы, позволяющие управлять сроками проекта, выстраивать последовательность работ, определять длительность, ресурсные потребности работ, как человеческие, так и материальные. Правильная оценка на данном этапе существенно влияет на расписание проекта, и одна из самых болевых точек проекта – срыв сроков предупреждается на данном этапе.

Управление стоимостью проекта включает в себя не только грамотное планирование и распределение бюджета, но и вхождение в рамки бюджета по окончании проекта. Разумное распределение этих средств в течение проекта, позволяет достичь цели и избежать риск, связанный с отсутствием денег.

Еще один важный этап связан с анализом исполнения проекта. Метод освоенного объема позволяет увидеть не только эффективность использования вложенных средств, но и прогнозировать сроки и расходы с учетом тех темпов, которые характерны на текущий момент.

Основная доля причин неэффективности проектов (34%) связаны с недостаточностью определения требований, а именно содержания проекта (что именно должно быть сделано), времени и бюджета. При грамотном составлении устава проекта и описание содержания проекта риск неэффективности проекта снижается.

Необходимо управление качеством проекта и продукта. Это как раз те процессы организации, которые определяют политику качества, ставят цели таким образом, чтобы удовлетворить потребности, ради которых проект выпол-

няется. Управление человеческими ресурсами также немаловажно, так как все участники проекта должны быть мотивированы, иметь четкую цель, видение, должны скооперироваться с другими участниками проекта.

Проблемы с коммуникациями в проекте составляют 14% причин провала многих проектов. Для создания сбора, распространения и хранения информации в проекте необходимо управлять коммуникациями.

Риски в проекте начинаются с момента его рождения до завершения, и сопровождают на различных этапах жизненного цикла проекта. В 17% случаях именно непредвиденные риски спровоцировали провал проекта. Умение управлять рисками, позволяет увеличить эффективность всех результатов и не допускает распространения проектных рисков, связанных со сроками, деньгами, поставщиками и т.д.

Следующая область знания – это интеграция. Координационные действия, создание единых документов, управление изменениями – это все процессы интеграции. В компании должна создаваться критическая масса специалистов, владеющих языком управления проектами и использующих на практике инструменты и методы.

Управление проектами – это во многом процессы документального оформления действий. Поэтому очень важно в компании создавать собственные стандарты в виде положений, инструкций, регламентов управления проектом.

На протяжении всего проекта необходим контроль. По результатам анализа, слабый контроль привел к неэффективности 15% проектов. Необходимо создать эффективную систему отчетов, приводимых на регулярной основе в устной или письменной форме, удобно отображающую выполнение работ и задач.

Таким образом, для устранения или уменьшения влияния причин на эффективность работы необходимо применять и развивать проектную деятельность в Казахстане.

Казахстан – одно из ведущих государств мира с огромным потенциалом. И чтобы природные ресурсы нашей Родины обеспечивали необходимый запас экономической прочности, надо использовать передовой казахстанский и международный опыт в области управления проектами.

Для устранения слабых сторон управления проектами в Казахстане необходимо внедрение проектного менеджмента поэтапно, с государ-

ственной поддержкой. Поддержка образования в сфере проектного менеджмента также покажет положительные результаты. Необходимо разработать механизмы взаимодействия всех участников проектного сообщества для становления своего, казахстанского проектного управления.

Ввиду отсутствия единого Казахстанского стандарта управления проектами, сегодня проектным сообществом Казахстана делаются попытки разработать Казахстанскую национальную систему проектного управления. Она должна обобщить и использовать мировой опыт. Использование стандарта, созданного на основе лучших примеров управления проектами, мо-

жет существенно сэкономить время и деньги. Многие государства и организации признали создание собственных стандартов слишком затратным и поэтому широко применяют существующие в мире методики.

Наряду с этим, необходимо учитывать особенности социально-экономического развития страны, современные тенденции, явления, процессы. Каждая компания в будущем сможет адаптировать национальный стандарт под свои цели, а само наличие национального стандарта позволит лучше понимать друг друга, общаясь на одном языке.

Литература

- 1 Мазур И. И., Шапиро В. Д. и Ольдерогге Н. Г. Управление проектами. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2005. – 664 с.
- 2 Мартин П., Тейт К. Управление проектами: пер. с англ. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 224 с.
- 3 Попов Ю. И., Яковенко О. В. Управление проектами. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 208 с.
- 4 Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство РМВОК. - 4-е изд. – Ньютон Сквейр: PMI, 2009. – 241 с.
- 5 Грашина Марина. Основы управления проектами. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 204 с.
- 6 Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании. – 4-е изд. СПб.: Питер, 2011. – 393 с.
- 7 Развитие проектного управления в Казахстане // [Эл. ресурс] – URL:<http://www.kpma.kz/index.php/ru/publications/87-razvitie-proektnogo-upravleniya-v-kazakhstane-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-ekonomiki> (дата обращения 20.09.2013)
- 8 Проектный менеджер: кто он? // [Эл. ресурс] – URL:<http://mining.kz/en/2013-04-17-13-05-07/publications/item/521-proektnyj-menedzher-kto-on-v-kazakhstane-otsustvuet-edinaya-sistema-upravleniya-proektami> (дата обращения 10.10.2013)
- 9 Официальный сайт ProjectManagementInstitute // [Эл.ресурс] – URL:<http://www.pmi.org/About-Us/~media/PDF/Publications/PMI%202012%20Annual%20Report.ashx> (дата обращения 15.10.2013)

References

- 1 Mazur I. I., Shapiro V. D. iOl'derogge N. G. Upravlenieproektami. – 2-e izd. – M.: Omega-L, 2005. – 664 s.
- 2 Martin P., Tejt K. Upravlenieproektami: per. s angl. – 3-e izd. – SPb.: Piter, 2006. – 224 s.
- 3 Popov Ju. I., Jakovenko O. V. Upravlenieproektami. – 2-e izd. – M.: INFRA-M, 2011. – 208 s.
- 4 Rukovodstvo k svoduznanijpoupravlenijuproektami. Rukovodstvo PMBOK. - 4-e izd. – N'jutonSkvejrr: PMI, 2009. – 241 s.
- 5 Grashina Marina. Osnovyupravlenijaproektami. – 2-e izd. – SPb.: Piter, 2006. – 204 s.
- 6 Funtov V. N. Osnovyupravlenijaproektami v kompanii. – 4-e izd. SPb.:Piter, 2011. – 393 s.
- 7 Razvitieproektnogoupravlenija v Kazahstane // [Jel. resurs] – URL:<http://www.kpma.kz/index.php/ru/publications/87-razvitie-proektnogo-upravleniya-v-kazakhstane-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-ekonomiki> (data obrashhenija 20.09.2013)
- 8 Proektnyjmenedzher: kto on? // [Jel. resurs] – URL:<http://mining.kz/en/2013-04-17-13-05-07/publications/item/521-proektnyj-menedzher-kto-on-v-kazakhstane-otsustvuet-edinaya-sistema-upravleniya-proektami> (data obrashhenija 10.10.2013)
- 9 Oficial'nyjsajt Project Management Institute // [Jel. resurs] – URL:<http://www.pmi.org/About-Us/~media/PDF/Publications/PMI%202012%20Annual%20Report.ashx> (data obrashhenija 15.10.2013)