

ҚАЗІРГІ ЗАМАНҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ МАРКЕТИНГТІҢ ӨЗЕКТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

ACTUAL PROBLEMS OF MODERN MANAGEMENT AND MARKETING

УДК 338.24

Б.С.Есенгельдин¹, А.С.Есенгельдина², Д.М.Катышев²

¹Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова;

²Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана
(E-mail: yessen_baur@inbox.ru)

Взаимодействие элементов системы управления государственными программами и проектами

В статье рассмотрены различные взгляды ученых на состав и структуру элементов системы управления проектами. Определены основные элементы системы управления проектами в зависимости от роли проектного подхода в государственном управлении: объект, субъект, процессы и функции. Сгруппированы государственные программы и проекты по уровню управления. Раскрыты элементы системы управления проектами на основании международного стандарта, который содержит профессиональные знания по процессу управления проектами. Определены внутренние и внешние факторы, которые влияют на систему управления проектами. Предложены рекомендации по эффективному применению структурных элементов системы управления проектами в государственном управлении.

Ключевые слова: проект, система управления проектами, государственные программы, субъекты проекта, объекты проекта.

Современный профессиональный проектный менеджмент со своими признанными стандартами сертификации и аккредитации является тем культурным мостом и средством глобальной деловой коммуникации, что может быть использовано в качестве одного из наиболее эффективных подходов для развития конкурентоспособности экономики Казахстана.

Система управления проектами (СУП) способствует эффективному выполнению государственных проектов и программ, что приводит к ее качественному изменению, благодаря чему увеличивается конкурентоспособность. В этих условиях эффективность реализации государственных проектов и программ зависит от структурных элементов системы управления проектами.

Различают множество интерпретаций состава элементов Системы управления проектами.

И.И.Мазур выделяет четыре базовых элемента управления любым проектом: работы, ресурсы, результаты и риски [1].

Под работами следует понимать трудовые процессы, которые направлены на получение необходимых результатов и нуждаются в затратах времени и ресурсов.

Ресурсами считается комплекс объектов, необходимых для выполнения работ.

Результаты — это готовые продукты (работы, услуги), полученные на основе поставленных ранее целей. Результаты могут быть материальные (продукция, изделия) и нематериальные (информационные — документы, социальный эффект); прямые и косвенные; промежуточные и окончательные.

Под управлением рисками понимается совокупность мероприятий, направленных на сокращение выявленных рисков в ходе реализации проекта.

Т.В.Юрьева [2] считает, что одним из важнейших элементов управления проектами является планирование, которое осуществляется на всех этапах жизненного цикла проекта. Вначале составляется примерный план проекта, который дает возможность оценить степень его эффективности. Разрабатываются поэтапно задачи проекта с учетом требуемых ресурсов. Потом производится расчет примерных затрат, возникающих в процессе выполнения проекта. Для достижения поставленной цели проекта постоянно проводится мониторинг, по итогам которого могут быть внесены изменения.

Реализация многих проектов требует создания временной организационной структуры и соответствующей системы управления проектом. Поэтому одной из задач руководителей проекта является образование системы управления, позволяющей планировать и организовывать исполнение работ, контролировать и координировать действия всех участников проекта.

Таким образом, проектный подход функционирует на основе механизма, включающего организацию, планирование, координацию и контроль в течение всего срока выполнения проекта, нацеленного на получение конкретных результатов посредством применения особых методов управления.

По мнению К.Левина, к ключевым элементам можно отнести методологические, организационные, программно-технические и мотивационные элементы [3].

Методологический элемент СУП представляет собой совокупность методов, инструментов, средств, теорий и подходов, которые применяют в рамках выполняемых проектов. Другими словами, это методология, которая определяет порядок реализации проектов.

Организационный элемент СУП — это методы, помогающие организовать деятельность участников проекта и их взаимодействие между собой. Организация Системы управления проектами состоит из трех элементов: 1) органы управления и контроля, куда можно отнести Офис управления проектом, 2) члены команды проекта и 3) документационное обеспечение Системы управления проектами — регламенты взаимодействия участников проекта, инструкции по управлению, шаблоны необходимых документов, должностные инструкции.

Программно-технический элемент СУП — это средства программного обеспечения, которые автоматизируют процессы календарно-ресурсного планирования и делают возможным их дальнейшую интеграцию с системами финансового планирования, управления документами, персоналом, системой отчетности и т.д.

Мотивационный элемент СУП представляет собой набор мотивов, побуждающих к выполнению функций, которые обеспечивают эффективное проектное управление.

На наш взгляд, данный набор элементов не является универсальным. Согласно общей теории менеджмента эффективное управление включает в себя планирование, организацию, контроль и мотивацию. Таким образом, описанный выше набор Системы управления проектами является начальным необходимым минимумом, который может быть дополнен согласно особым потребностям организации, ее особенностям и деятельности.

Поэтому, по нашему мнению, исходя из роли проектного подхода в государственном управлении, можно выделить следующие основные элементы системы управления проектами: объект, субъект, процессы и функции.

Объектом системы управления проектами является сам проект как организованный особым образом комплекс работ, направленный на достижение определенной цели, выполнение которой ограничено во времени, а также связано с потреблением конкретных финансовых, материальных, трудовых и других ресурсов. Иначе говоря, объектом проектного подхода (ПП) является весь жизненный цикл проекта, начиная со стадии идентификации и завершая оценкой результатов уже осуществленного проекта.

Также объектами СУП можно считать такие связанные с проектом понятия, как подпроект, программа, портфель проектов. При этом принято считать, что подпроекты, программы и портфели проектов управляются как проекты, т.е. применительно к ним используется методология ПП [4].

Следует отметить, что объекты системы управления проектами позволяют сделать процесс выполнения государственной программы более предсказуемым, в результате чего органы исполнительной власти могут рационально распределять финансовые, материальные и человеческие ресурсы, управляя ими, а не просто реагировать на возникшие обстоятельства.

В целях эффективной реализации государственных программ и проектов в нашей стране действует Указ Президента Республики Казахстан от 18 июня 2009 г. № 827 «О Системе государственного планирования в Республике Казахстан».

Согласно данному Указу государственное планирование охватывает деятельность органов государственной власти и иных участников процесса развития страны, направленную на повышение уровня социально-экономического развития Казахстана, рост благосостояния граждан и укрепление безопасности страны [5].

Государственные программы и проекты подразделяются на три уровня:

- долгосрочные приоритетные проекты и программы страны;
- отраслевые программы;
- региональные программы.

Субъектами ПП государственного управления выступают участники проекта — это один из ключевых элементов СУП, который обеспечивает формирование идей и реализацию замыслов.

В этом аспекте можно применить Руководство к Своду знаний по управлению проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge; далее — РМВОК®), который содержит профессиональные знания по процессу управления проектами.

Согласно стандарту РМВОК участники проекта — это все заинтересованные лица и организации, которые активно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты в результате реализации проекта [6].

Субъектами ПП являются менеджер (руководитель) проекта, команда проекта, заказчик, инвестор, генеральный подрядчик и другие.

Главным участником проекта обычно является будущий владелец объекта инвестиций и его пользователь — заказчик. Он определяет основные требования и масштабы проекта, обеспечивает его финансирование, заключает контракты с различными исполнителями, организует взаимодействие между ними, несет ответственность за проект в целом. Им может быть одно или несколько юридических и физических лиц, объединяющих свои усилия и ресурсы с целью осуществления проекта и получения выгоды.

Заказчиком может быть и инвестор — сторона, вкладывающая средства в проект, или уполномоченные им лица. В случае, когда инвестор и заказчик не являются одним и тем же лицом, в качестве инвесторов могут выступать банки, инвестиционные, венчурные фонды и другие организации. Инвесторы заключают договоры (контракты) с заказчиком, контролируют их выполнение и осуществляют расчеты. Они являются полноправными участниками проекта и владельцами имущества, приобретенного за их средства, до полного расчета с заказчиком по контракту или кредитному соглашению.

Важную роль при этом играет введение системы аудита проектов коммерциализации результатов научной и (или) научно-технической деятельности, профинансированных из средств государственного бюджета [7].

В отечественной практике проектные и другие специализированные организации, разрабатывающие проектно-сметную документацию, обобщенно называют проектировщиком; организацию, ответственную за выполнение всего комплекса работ, — генеральным подрядчиком.

Физическое или юридическое лицо, выполняющее работы по договору с заказчиком (подрядчик), может передавать отдельные виды работ (например, санитарно-технические) другим предприятиям (фирмам, организациям), которые в таких случаях становятся субподрядчиками [8].

В последнее время усиливается на всех стадиях (фазах) инвестиционного проекта роль консультантов и экспертов — организаций или отдельных специалистов, привлекаемых для оказания помощи по каким-либо вопросам (финансовым, юридическим, строительным и другим), касающимся реализации проекта.

В осуществлении инвестиционного проекта особая роль отводится его менеджеру — специалисту, работающему по контракту (договору, найму и т.п.) и имеющему высокий профессиональный уровень подготовки и потенциал деятельности, реализуемый в системе управления (менеджмента); а также менеджеру проекта — это лицо, полностью и единолично ответственное за выполнение проекта. Именно ему заказчик (инвестор) или другой участник делегирует полномочия по руководству работами, связанными с реализацией проекта, — планирование, контроль и координацию деятельности участников.

Наряду с менеджером проекта может также существовать руководитель инвестиционного проекта, который обычно является представителем проектной или проектно-строительной фирмы и, как правило, представляет интересы заказчика и несет материальную ответственность за конечные результаты.

При этом необходимо отметить, что количество участников проекта во многом зависит от таких факторов, как объем финансирования, степень значимости и роль в социально-экономической системе и др.

На период осуществления инвестиционного проекта для эффективного достижения его целей под началом менеджера или руководителя проекта создается коллектив или команда проекта — это группа людей, объединяющаяся для удовлетворения своих интересов, реализации целей проекта и существующая только на период его реализации.

Команду проекта можно условно разделить на 2 группы:

- техническая — включает членов команды проекта, непосредственно исполняющих работы по созданию продукта проекта;
- управленческая — состоит из членов команды управления проектами, т.е. из специалистов, занимающихся управленческой деятельностью в проекте.

Организационная структура команды должна соответствовать основным видам деятельности по реализации проекта.

К другим участникам, имеющим интересы в данном проекте (стейкхолдерам), могут относиться поставщики, подрядчики, консультанты, руководство материнской организации и другие лица. Внутри организации заинтересованными сторонами могут выступать ее работники, если проект предполагает проведение организационных изменений.

Следует учитывать, что между заинтересованными сторонами могут возникать конфликты интересов, которые приводят к неэффективной реализации проекта, а иногда и к его закрытию на ранних стадиях.

Неполнота выявления заинтересованных сторон и учета их интересов является важным фактором, имеющим негативное влияние на ход и результаты реализации проекта. Поэтому следует уделять внимание:

- идентификации отдельных лиц, групп, организаций, интересы которых проект может затронуть;
- определению их основных ключевых проблем, точек столкновения интересов, ограничений и возможностей;
- изучению имеющихся материалов, проведению дополнительных исследований, контактов и обсуждений с заинтересованными сторонами.

Как и всякая система, СУП выполняет определенные функции. Согласно международному стандарту РМВОК функциональная структура СУП включает в себя 10 областей знаний, сущность которых отражена в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

Области знаний ПП и их функции

Область знаний	Количество процессов	Функция области знаний
1	2	3
Управление интеграцией проекта (Project Integration Management)	6	Осуществляется взаимодействие разных элементов проекта.
Управление содержанием проекта (Project Scope Management)	6	Для успешного окончания проекта необходимо выбрать только те работы и услуги, которые связаны с данным проектом.
Управление сроками проекта (Project Time Management)	7	Необходимо завершить проект в соответствии с утвержденными сроками.
Управление стоимостью проекта (Project Cost Management)	4	Необходимо завершить проект в пределах утвержденного бюджета.
Управление качеством проекта (Project Quality Management)	3	Качество проекта должно удовлетворить потребности заинтересованных лиц.
Управление человеческими ресурсами проекта (Project Human Resource Management)	4	Привлеченные в проект трудовые ресурсы должны использоваться эффективно.
Управление коммуникациями проекта (Project Communication Management)	3	Проектная информация должна быть своевременно и корректно генерирована, собрана, распространена, сохранена и окончательно размещена.

1	2	3
Управление рисками проекта (ProjectRiskManagement)	6	Оценка, анализ и корректировка проекта с учетом выявленных рисков.
Управление снабжением проекта (Project Procurement Management)	4	Обеспечение проекта необходимыми товарами и услуги из сторонних организаций.
Управление заинтересованными сторонами проекта (Project Stakeholder Management)	4	Взаимосвязь заинтересованных участников проекта должна быть определена, запланирована и отслежена.

Примечание. Составлено авторами по материалам [7].

Рассмотренные в таблице 1 функции осуществляются с помощью процессов системы управления проектами. Процесс ПП начинается с момента определения его целей и задач, поэтому рассмотрение проблемы ПП только в стадиях инвестиционной фазы недостаточно.

В связи с этим следует рассматривать процесс ПП как интегрированный. Действия (или их отсутствие) на одном этапе в жизненном цикле проекта влияют на ход остальных этапов. Например, если на прединвестиционной фазе недостаточно были изучены инвестиционные возможности проекта и проведены предпроектные исследования, то на инвестиционной фазе могут возникнуть проблемы с финансированием и т.д.

В ходе взаимодействия процессов СУП особую роль играет высокая профессиональная квалификация проектного менеджера и членов команды, так как ими постоянно анализируется и контролируется ход выполнения задач проекта. Для лучшего понимания интегрированной природы СУП опишем ее через процессы, из которых она состоит, и их взаимосвязи.

Проект включает в себя определенные процессы. Процесс обычно состоит из совокупности действий, которые приносят результат. Процессы осуществляются участниками проекта, и поэтому можно выделить две группы:

- процессы управления проектами. Здесь осуществляются организация и описание работ проекта;
- процессы, ориентированные на продукт. Данный вид процесса касается спецификации и производства продукта.

Эти процессы определяются жизненным циклом проекта и зависят от области их приложения.

В проектах процессы ПП и процессы, ориентированные на продукт, накладываются и взаимодействуют. Например, цели проекта не могут быть определены при отсутствии понимания того, как создать продукт.

В каждом проекте по стандарту РМВОК (или на каждой фазе проекта) обязательно присутствуют 5 групп процессов, описанных в таблице 2.

Т а б л и ц а 2

Группы процессов ПП и их описание

Группа процессов	Количество процессов	Описание
Процессы инициации (Initiating Processes)	2	Принимаются решения о начале проекта или его отдельного этапа
Процессы планирования (Planning Processes)	24	Определяются цели проекта и пути их достижения
Процессы исполнения (Executing Processes)	8	Осуществляется взаимосвязь исполнителей и ресурсов для достижения цели проекта
Процессы мониторинга и контроля (Monitoring & Controlling Processes)	11	Производятся постоянный мониторинг и контроль выполнения этапов проекта и осуществляются корректирующие меры для достижения целей проекта
Процессы завершения (Closing Processes)	2	Формализуется и завершается исполнение проекта или его этапа

Примечание. Составлено авторами по материалам [7].

Процессы ПП связаны своими результатами: результат выполнения одного становится исходной информацией для другого, т.е. имеется взаимосвязь групп процессов различных фаз проекта. Закры-

тие одной фазы может являться входом для инициации следующей фазы (например, завершение фазы проектирования требует одобрения заказчиком проектной документации, которая необходима для начала реализации).

Таким образом, по международному стандарту PM BOK СУП включает в себя:

- 47 процессов;
- 10 областей знаний;
- 5 групп процессов.

Для комплексного анализа СУП также следует отметить, что на нее влияют факторы внутренней и внешней среды.

К внутренним факторам, определяющим становление и развитие СУП, относятся: стратегия организации, организационная структура, технология и тип производства, уровень квалификации кадров, корпоративная культура и др.

Внешние факторы, влияющие на СУП, в отличие от внутренних, носят объективный характер и не зависят от организации. Например, макроэкономическая и политическая ситуация в стране, законодательно-правовое регулирование, уровень конкурентной борьбы, потребительский спрос, социальные изменения в обществе, достижения в сфере НТП, международные события и т.д.

С точки зрения государственного управления применение элементов СУП позволит построить систему необходимого и достаточного контроля, управления приоритетными проектами нашей страны. Нами разработана схема взаимосвязи элементов системы управления проектами на государственном уровне (рис.), применение которой в значительной степени будет способствовать улучшению качества и увеличению эффективности принимаемых решений.



Рисунок. Взаимосвязь структурных элементов СУП на государственном уровне (разработано авторами)

При этом не стоит рассматривать проектный подход к управлению как инструмент работы исключительно в экстремальных условиях. Напротив, при росте экономики культура проектного управления позволит существенно повысить эффективность деятельности государственных органов.

Таким образом, для эффективного применения структурных элементов СУП на государственном уровне необходимо:

- сократить дублирующие функции и полномочия государственных служащих по управлению программами и проектами, по организации закупок и сопровождению государственных контрактов;
- передать функции органов исполнительной власти, не отнесенных к основному виду деятельности, специализированным организациям по управлению программами и проектами;
- использовать информационные технологии в части управления государственными программами и проектами.

Список литературы

- 1 Мазур И.И. Управление проектами: учеб. пособие / Под общ. ред. И.И.Мазур и В.Д.Шапиро. — 6-е изд., стер. — М.: ОМЕГА-Л, 2010. — 960 с.
- 2 Юрьева Т.В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей // Экономические науки. — 2014. — № 11. — С. 7–10.
- 3 Левин К. Развитие системы управления проектами в организации среднего бизнеса. — [ЭР]. Режим доступа: <http://jazzsoft.kz/razvitiye-sistemy-upravleniya-proektami-v-organizacii-srednego-biznesa-2/>
- 4 Соолятта А. Управление проектами в компании. Методология, технологии, практика. — М.: Синергия, 2012. — 816 с.
- 5 Указ Президента Республики Казахстан от 18 июня 2009 года № 827 «О Системе государственного планирования в Республике Казахстан». — [ЭР]. Режим доступа: www.adilet.zan.kz
- 6 A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide Fifth Edition — 2013 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA. — [ЭР]. Режим доступа: www.pmi.org
- 7 Шаякина Ж.М., Мамраева Д.Г., Ташенова Л.В. Актуальные вопросы коммерциализации изобретений в Республике Казахстан // Вестн. Караганд. ун-та. — Сер. Экономика. — 2015. — № 1. — С. 70–75.
- 8 Заренков В.А. Управление проектом. — М.: Изд-во АСВ, 2006. — 312 с.

Б.С.Есенгельдин, А.С.Есенгельдина, Д.М.Катышев

Мемлекеттік бағдарламалар мен жобаларды басқару жүйесі элементтерінің өзара байланысы

Мақалада жобаларды басқару жүйесі элементтерінің құрамы мен құрылымына ғалымдардың әр түрлі көзқарастары қарастырылған. Мемлекеттік басқарудағы жобалық тәсілдеменің роліне байланысты жобаларды басқару жүйесінің негізгі элементтері анықталған: объект, субъект, үдерістер және қызметтер. Басқару деңгейі бойынша мемлекеттік бағдарламалар мен жобалар топтастырылған. Жобаларды басқару үдерісі бойынша кәсіби білімді қамтитын халықаралық стандарт негізінде жобаларды басқару жүйесінің элементтері ашылған. Жобаларды басқару жүйесіне әсер ететін ішкі және сыртқы факторлар анықталған. Мемлекеттік басқаруда жобаларды басқару жүйесінің құрылымдық элементтерін тиімді қолданудың нұсқаулары ұсынылған.

B.S.Yessengeldin, A.S.Yessengeldina, D.M.Katyshev

Interaction of elements of management system of public programs and projects

The article discusses the different views of scientists on the composition and structure of the elements of the project management system. The article determines the main elements of the project management system, depending on the role of the project approach in public administration: the object, the subject, the processes and functions. Government programs and projects are grouped on the levels of management. The paper disclosed the elements of project management system based on international standards, which comprises professional knowledge of project management process. Internal and external factors that affect the project management system are identified. The recommendations for the effective implementation of the structural elements of the project management system in the public administration were offered.

References

- 1 Mazur I.I. *Project Management*: Textbook. allowance. Under the total. Ed. Mazur II and Shapiro VD - 6 th ed., Sr., Moscow: Omega-L, 2010, 960 p.
- 2 Yureva T.V. *Economics*, 2014, 11, p. 7–10.
- 3 Levin K. *Development project management system in the organization of medium business*, [ER]. Access mode: <http://jazzsoft.kz/razvitiye-sistemy-upravleniya-proektami-v-organizacii-srednego-biznesa-2/>
- 4 Soolyatte A. *Project Management Company. Methodology, technology, and practice*, Moscow: Synergy, 2012, 816 p.
- 5 Decree of the President of the Republic of Kazakhstan dated June 18, 2009 № 827 On the system of state planning in the Republic of Kazakhstan, [ER]. Access mode: www.adilet.zan.kz
- 6 A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide Fifth Edition — 2013 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073–3299 USA, [ER]. Access mode: www.pmi.org
- 7 Shayekina Zh.M., Mamrayeva D.G., Tashenova L.V. *Bulletin of the Karaganda University. Economy Series*, 2015, 1, p. 70–75.
- 8 Zarenkov V.A. *Project management*, Moscow: Publishing ACB, 2006, 312 p.