

Features of formation of the national model of project management in the Republic of Kazakhstan

Tumassova N. (Republic of Kazakhstan)

Особенности формирования национальной модели проектного менеджмента в Республике Казахстан

Тумасова Н. В. (Республика Казахстан)

*Тумасова Наталья Вячеславовна / Tumassova Natalya - магистр экономических наук,
кафедра экономики и менеджмента,
Алматинская академия экономики и статистики, г. Алматы*

Аннотация: показано противоречие между повсеместным использованием управленческой технологии проектного менеджмента и слабым её распространением в практике казахстанского бизнеса и государственного управления. Сделана попытка найти решение этой проблемы, выявить причины затруднений при внедрении этой управленческой технологии и обосновать необходимость формирования национальной модели проектного менеджмента. Проведены анализ слабых мест и недостатков концепции и методологии проектного менеджмента и обзор международных и национальных стандартов проектного менеджмента. Выявлены противоречия современного этапа внедрения проектного менеджмента в практику казахстанского бизнеса и государственного управления. Показано, что Казахстан делает первые шаги на пути формирования национальной модели проектного менеджмента, следуя в русле общемировой тенденции развития оригинальных моделей и стандартов проектного менеджмента для отдельных стран и регионов мира. Представлены разработанные автором рекомендации по дальнейшему развитию казахстанской национальной модели проектного менеджмента.

Abstract: the contradiction between the widespread use of project management technology and weak its spread in the practice of Kazakhstan's business management and public administration is shown. Trying to find a solution to this problem, identify the causes of difficulties in the implementation of this management technology and justify the need for the formation of a national model of project management is done. An analysis of the weaknesses and shortcomings of the concept and methodology of project management and a review of international and national standards for project management conducted. The contradictions of the current stage of implementation of project management practices in Kazakhstan's business and government are revealed. It is shown that Kazakhstan takes the first steps towards the formation of a national model of project management, following in line with the global trend of development of the original models and standards of project management for the individual countries and regions. Developed recommendations on the further development of the Kazakhstan's national model of project management are presented.

Ключевые слова: проектный менеджмент, стандарты проектного менеджмента, ассоциации проектного менеджмента, национальная казахстанская модель проектного менеджмента, системное целеполагание проектного менеджмента.

Keywords: project management, project management standards, project management associations, Kazakhstan's national model of project management, goal-setting project management system.

Разработка проектов - это либо создание неких новых систем, либо внесение значительных изменений в существующие системы. При этом «изменяя даже самую малую систему, проекты закладывают предпосылки для перемен в вышестоящих системах, вплоть до самых больших» [1, с. 6].

Проектный менеджмент (англ. Project Management, PM) – это особая управленческая технология, которая изначально была разработана в 60-х годах прошлого века для реализации масштабных проектов в аэрокосмической и оборонной отраслях американской промышленности. PM был нацелен на устранение некоторых недостатков функционального менеджмента – сокращение управленческих издержек, отказ от ненужных на данный момент бизнес-процессов; оптимизацию взаимодействия между функциональными подразделениями; повышение эффективности календарного планирования и контроля и т. д. Постепенно PM стал внедряться в самых разных отраслях и различных видах деятельности по всему миру.

В настоящее время PM многие авторы трактуют как универсальную философию развития, которая «позволяет не только сократить сроки создания продукта и финансовые затраты, но и полностью исключить коррупцию, бюрократизм и безответственность в процессе реализации проекта; управление проектом означает управление изменениями» [2]; утверждается, что любой бизнес и вообще любую деятельность можно рассматривать как совокупность взаимосвязанных проектов: «человечество в своём развитии переходит к формированию проектно-ориентированных организаций, к формированию проектно-ориентированного общества» [3].

Рассматриваемая в статье проблема – противоречие между повсеместным использованием управленческой технологии РМ и слабой её распространённости в практике казахстанских бизнес организаций и органов государственного управления.

По оценкам авторитетных казахстанских специалистов

- «только несколько казахстанских компаний применяют инструменты РМ»; «республика делает первые шаги по внедрению методологии РМ в государственном секторе» (председатель правления «Казахстанского центра государственно - частного партнерства» А. Ойнаров) [4];

- «иностранные инвесторы, приходя на казахстанский рынок, сталкиваются с непониманием, незнанием казахстанскими специалистами стандартов РМ»; «в Казахстане РМ сталкивается с недопониманием и некоторым пренебрежением – особенно на государственном уровне»; «центрально азиатский регион отстал в проектном менеджменте более чем на 30 лет» (президент Союза проектных менеджеров РК А. Цеховой) [2].

Цель исследования – выявить причины затруднений при внедрении технологий РМ в Казахстане и разработать рекомендации по дальнейшему развитию казахстанской национальной модели РМ.

Прежде всего, отметим, что отнюдь не все авторы пишут о РМ, как об универсальной философии развития проектно-ориентированного общества. Многие исследователи дают РМ весьма критические и даже уничижительные оценки:

- «фокусировка стандартов РМ на эффективности приносит в мир проекты, которые не только не улучшают, но порой и разрушают системы управления и проекты более высоких порядков» [1, с. 17];

- «РМ является наукой только в той части, которая касается проверенных и повторяемых процессов и приемов; однако нельзя однозначно отнести его к технологии, искусству или ремеслу»; «чтобы использовать сложные для применения и неоднозначные для понимания компьютерные и информационные технологии для решения типовых задач бизнеса: нужно обладать большим искусством» [5].

В литературе мы встречаем утверждения что «классический РМ имеет ряд серьезных недостатков, основной из которых то, что работа над каждым отдельным проектом ведется отдельно, без жесткой системной привязки к иным проектам и стратегическим целям компании в целом» [6], и весьма объёмный перечень «основных «болезней» проектной работы» [7].

К настоящему времени разработано и принято довольно много стандартов РМ. Наибольшей известностью пользуются стандарты, разработанные двумя конкурирующими международными институтами:

- IPMA (International Project Management Association, Швейцария) - ассоциация национальных ассоциаций; допускает некоторую долю национальной специфики в требованиях к компетенциям, разрабатываемых на основе единого документа ICB (IPMA Competence Baseline).

- PMI (Project Management Institute, США) в 1987 году принял разработанный PMI A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), с 1999 года PMBOK стал национальным стандартом США. К настоящему времени PMI является автором 15 стандартов в сфере управления проектами; однако только два из них переведены на русский язык, для перевода их, например, на казахский язык необходимо, чтобы переводчики получили от PMI сертификат проектного менеджера (что совсем не просто).

В международных корпорациях повсеместно распространён стандарт PMBOK. Для бизнеса хоть и объединённой, но по-прежнему многонациональной Европы, более приемлемым оказался частично мульти-стандартный подход IPMA [1, с. 17].

Во многих государствах мира, как и в отдельных международных корпорациях установлены собственные стандарты РМ: ISO 10006:2003, GAPPs, NASA Project Management (США), MSA EN 9200:2004, PRINCE2, BSI BS 6079 и OSCEng, APMBOK (Великобритания), DIN 69901 и V-Modell (Германия), Hermes method (Швейцария), ANCSPM (Австралия), CAN/CSA-ISO 10006-98 (Канада), P2M (Япония), С-PMBOK (Китай), South African NQF4 (ЮАР) и др.

Очередной попыткой США навязать всему миру стандарт PMBOK, разработанный PMI, стало принятие в 2012 г. созданного на его базе международного стандарта ISO 21500 «Руководство по управлению проектами».

Однако, несмотря на все попытки унификации стандартов РМ, ни одному из них так и не удалось (и, видимо, в обозримом будущем не удастся) полностью вытеснить национальные отраслевые и корпоративные форматы и практики РМ.

Причина этого - не только инерционность мышления, консервативность управленцев, но и понимание командами проектов системных ограничений применения международных стандартов, базовым источниками которых являются цивилизационные различия [1, с. 4-5]. РМ – это качественная иная культура работы и совершенно другая психология управления - поэтому переход к нему может длиться годами

По словам И. Адизес, «Управление основано на культуре. Культура в свою очередь базируется на национальных особенностях. Конечно же, есть и универсальные, классические принципы менеджмента, но, похоже, они больше не работают» [8]. М. Портер ещё более категорично утверждает, что с начала нового века менеджмент находится на этапе «смены парадигмы» [9]. Именно в этом глобальном феномене снижения эффективности управления в организациях кроются истоки «кризиса современной парадигмы и целеполагания РМ» [1, с. 17].

Несмотря на утверждение разработчиков стандарта ISO 21500 о том, что его могут применять организации любого типа (государственные, частные или общественные) для проектов любого типа, независимо от их сложности, размера и длительности, на практике РМ отнюдь не универсален.

Некоторые авторы пытаются описать, как следует внедрять РМ на предприятиях малого [10] и среднего [11] бизнеса. Однако они, как правило, забывают упомянуть, что при весьма скромных масштабах ведения бизнеса этим предприятиям РМ, вполне возможно, просто никому не нужен.

По мнению многих специалистов, «переход к РМ целесообразен только в случае, когда у руководителя существует необходимость управлять несколькими крупными проектами одновременно, и эффективность от реализации проекта по внедрению проектного управления в компанию будет выше, чем расходы на него» [12].

В стандартах PMI, PRINCE2 и др. прямо указан минимальный бюджет проекта, при котором доходы от внедрения могут превысить расходы – это \$50 тыс.

Затраты на внедрение РМ включают:

- оплату работы консультантов по разработке проекта и подготовке персонала к изменениям, переподготовка некоторых сотрудников по программам типа Project Management Professional или найма новых сотрудников с соответствующим уровнем подготовки;

- стоимость компьютерных программ информационной системы РМ;

- упущенную выгоду от неэффективных или нереализованных проектов во время внедрения [12].

Стоимость работы консультантов и обучения персонала может колебаться от \$20-30 тыс. до \$200-300 тыс. - «проекты съедают огромное количество ресурсов компании» [6].

У предприятий малого и среднего бизнеса (т. е. у подавляющего большинства бизнес-организаций в национальной экономике), как правило, нет не только задач, оправдывающих переход к РМ, но и необходимых для этого человеческих и финансовых ресурсов.

На протяжении последних полутора десятилетий РМ активно продвигался в Казахстане, главным образом, благодаря ассоциации «Союз проектных менеджеров РК». СПМ РК – сертифицированный представитель американского PMI, одна из задач которого – включение республики в зону действия РМВОК [2].

Вероятно, поэтому публикации представителей СПМ РК отличаются «чисто американским» оптимизмом, постановкой утопических задач, декларативными заявлениями типа:

- «проект интеграции национальной образовательной программы по внедрению нового мышления и проектно-исследовательских методов обучения в учебный процесс детских садов, школ, колледжей и ВУЗов РК с участием лучших экспертов мира и ведущих глобальных компаний» [13];

- «для эффективного применения структурных элементов РМ 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» [14].

В 2010 году СПМ РК была разработана «Концепция развития проектного менеджмента в Казахстане», в которой утверждается, что РМ «станет основой междисциплинарного подхода, использующегося в государственном и общественном управлении, экономике и бизнесе, науке и образовании, социальной и общественной сфере, который уже в 2020 г. позволит Казахстану осуществить качественные изменения на всех уровнях управления в государстве и обществе».

В реальности, как показали результаты опроса, проведенного «Казахстанским центром государственно - частного партнерства» в 2015 г., «методологии или элементы методологий» РМ используют такие организации с государственным участием, как АО НК Қазақстан темір жолы, АО НАК Казатомпром, АО НК Казахстан инжиниринг и др. При этом некоторые субъекты квазигосударственного сектора используют механизмы РМ уже достаточно длительное время, к примеру, АО Национальная компания «Қазақстан Ғарыш Сапары» применяет проектный подход при реализации государственных проектов, начиная с 2008 года, а АО Казахтелеком – более десяти лет [2].

Только-только начали выходить первые казахстанские учебники по РМ. В 2013 и 2015 гг. состоялась первая защита диссертации PhD по проблемам внедрения РМ в национальных компаниях РК [15].

Понимание значимости РМ постепенно растет на государственном уровне. Важным событием стало принятие национального стандарта СТ РК ISO 21500-2012 «Руководство по управлению проектами», которое открыло новые возможности применения РМ в различных отраслях экономики Казахстана.

Выводы

Как мы видим, Казахстан делает первые шаги на пути формирования национальной модели РМ, следуя в русле общемировой тенденции развития оригинальных моделей и стандартов РМ для отдельных стран и регионов мира.

По нашему убеждению, в основе казахстанской модели РМ должен быть заложен ряд постулатов и ограничений:

- степень интеграции модели РМ с другими национальными и международными моделями определяется уровнем международного экономического сотрудничества; западная персонифицированная система социализации и культура не настолько идеальны в своих исторических проявлениях, чтобы претендовать на повсеместную применимость без глубокой адаптации к социокультурным особенностям других наций и этносов; в этом контексте приоритетным для казахстанской модели РМ является её соответствие направленности разработок «Евразийского центра управления проектами», поскольку стандарты IPMA и PMI так и не смогли стать концептуальной основой национального стандарта РМ России [1, с. 29-30];

- в этих условиях бессмысленно и вредно для национальной экономики требовать от казахстанских предприятий малого и среднего бизнеса всеобщего перехода к РМ, поголовной сертификации по стандарту ISO 21500 «Руководство по управлению проектами» (и, в перспективе, по разрабатываемым ISO в той же парадигме стандартам РМ «Управление программами и портфелями» и «Управление рисками»);

- казахстанская модель РМ обязательно должна содержать требование системного целеполагания: в чьих интересах и ради чего выполняются проекты; нельзя ограничивать цели проекта бизнес организации исключительно экономической эффективностью конкретного проекта - необходимо требование их системной увязки, как с другими проектами организации, так и с проектами более масштабными, государственными, имеющими социальную и политическую эффективность.

Литература

1. Евразийский путь управления проектами. Отчет об исследовании. [Электронный ресурс]. М.: Евразийский Центр Управления Проектами, 2008. 248 с. URL: http://www.epmc.ru/docs/report_080725.html (дата обращения: 15.10.2016).
2. Исабаева С. «Центрально азиатский регион отстал в проектном менеджменте более чем на 30 лет»: Интервью с президентом Союза проектных менеджеров РК А. Цеховым. [Электронный ресурс]. Союз проектных менеджеров РК, 2016. URL: <http://spmrc.kz/biblioteka/nashi-publikatsii/216-tsentralno-aziatskij-region-otstal-v-proektnom-menedzhmente-bolee-chem-na-30-let.html> (дата обращения: 15.10.2016).
3. Мудунов А. С., Цахаева К. Н. Основные проблемы внедрения технологий проектного управления в российскую практику // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 11-7. С. 1457-1460.
4. Ойнаров А. Р. Методология проектного менеджмента и возможности её применения в государственном секторе. [Электронный ресурс] // Мемлекеттік. Государственное управление и государственная служба, 2015. № 4. URL: <http://yvision.kz/post/697596> (дата обращения: 15.10.2016).
5. Казаков А. М., Тихомиров А. А. Проектный менеджмент, портфель проектов: сценарии и риски // *Экономика и управление собственностью*. М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2007. №2. С. 11-22.
6. Михайленко Е. Недостатки классического управления проектами [Электронный ресурс] // Сайт Ассоциации экспертов системного менеджмента "МихиКо", 29 октября 2015. URL: <http://mihico.ru/statyi/nedostatki-klassicheskogo-upravleniya-proektami/> (дата обращения: 15.10.2016).
7. Лецинский А. Основные проблемы проектного менеджмента и как с ними бороться [Электронный ресурс] // Сайт Executive.ru, 16 марта 2012. URL: <http://www.executive.ru/community/magazine/1609007-andrei-leschinskii-osnovnye-problemy-proektnogo-menedzhmenta-i-kak-s-nimi-borotsya> (дата обращения: 15.10.2016).
8. Архипов Д. Интервью с И. Адизесом. [Электронный ресурс]. URL: <http://arkhipovd.com/intervyu-s-icxakom-adizesom/> (дата обращения: 03.02.2016).
9. Huggins R., Izushi H. Competition, Competitive Advantage, and Clusters: The Ideas of Michael Porter. OUP Oxford, 2012. 336 p.
10. Земенкова Ю. И. Внедрение проектного управления на предприятиях малого бизнеса // *Актуальные вопросы экономических наук*, 2014. №37. С. 28-33.

11. *Левин К.* Развитие системы управления проектами в организации среднего бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <http://jazzsoft.kz/razvitie-sistemy-upravlenija-proektami-v-organizacii-srednego-biznesa-2/> (дата обращения: 15.10.2016).
12. *Роткина К. Е.* Преимущества и проблемы внедрения проектного управления // Молодежь и наука: сборник материалов IX Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 385-летию со дня основания г. Красноярск [Электронный ресурс] /отв. ред. О. А.Краев. Красноярск : Сиб. федер. ун-т.,2013. URL: conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/thesis/s013/s013-027.pdf (дата обращения: 15.10.2016).
13. *Затолокин В. И., Тулекбаев Е. Т.* Формирование и развитие национального инновационного потенциала в области профессионального проектного менеджмента в Казахстане [Электронный ресурс] // Сайт Института управления проектами РМІ РК URL: www.pmikz.org/content/pdf/110107form.pdf (дата обращения: 15.10.2016).
14. *Есенгельдин Б. С., Есенгельдина А. С., Катышев Д. М.* Взаимодействие элементов системы управления государственными программами и проектами [Электронный ресурс] // Вестник КарГУ, 2016. URL: <http://articlekz.com/article/13046> (дата обращения: 15.10.2016).
15. *Тулембаев А. Н.* Интеграция систем управления проектами в национальных компаниях Республики Казахстан: Дисс... PhD. Алматы, 2013. 143 с.