



**Кенжегали Сагадиев,** председатель Комитета по финансам и бюджету Мажилиса Парламента РК, президент Казахстанской Ассоциации Управления Проектами

# Проектный менеджмент - основа конкурентоспособной экономики

Анализ международного опыта показывает, что правильное управление проектами сокращает продолжительность их осуществления в среднем на 20-30%, а расходы на 10-15%.

На конференции в рамках трех сессий были рассмотрены различные темы: от развития рынка услуг управления проектами в Казахстане, роли образования в управлении проектами до методов и инструментов проектного менеджмента. Участники конференции в процессе ее работы смогли не только получить много полезной информации из выступлений докладчиков, но и обменяться мнениями в перерывах, посетить мастер-классы ведущих международных специалистов в области управления проектами Хироши Танака и Сергея Бушуева.

Открыл конференцию **председатель Комитета по финансам и бюджету Мажилиса Парламента РК, президент Казахстанской Ассоциации Управления Проектами Кенжегали Сагадиев**, зачитав приветственное письмо-обращение к участникам конференции от **Премьер-министра Республики Казахстан Карима Масимова**, в котором было подчеркнуто возрастающее значение проектного менеджмента для системы государственного управления. В частности, в нем было отмечено, что «одной из целей проводимой сегодня административной реформы является переход к управлению, ориентированному на конечный результат». «Обмен опытом с ведущими экспертами в области проектного менеджмента позволит вывести отечественную модель управления на качественно новый уровень, и станет мощным подспорьем в реализации прорывных проектов во всех сферах и отраслях», – говорилось в обращении.

Тема качественно нового уровня управления проектами для успешной реализации стратегии Республики Казахстан по вхождению в 50 наиболее конкурентоспо-

собных стран мира была освещена в докладе г-на Сагадиева. В частности, он отметил, что в Казахстане уже началась работа по переходу на новый уровень конкурентоспособности экономики, была принята Стратегия индустриально-инновационного развития на 2003–2015 годы, в рамках которой созданы институты развития, госхолдинги «Самрук», «Казына», «Казагро», формируются свободные экономические и индустриальные зоны, технопарки и парки информационных технологий, венчурные и инжиниринговые компании и т.д. «В стране выделяются миллиардные средства на создание высокотехнологичных предприятий, ежегодно начали реализовываться тысячи инвестиционных проектов. Только по АО «Фонд Казына» в 2007 году будут реализованы проекты строительства 140 современных предприятий с общим объемом инвестиций более 4,0 млрд долларов США. В целом республика намерена коренным образом перестроить обрабатывающий сектор своей экономики», – констатировал мажилисмен.

Далее президент КАУП отметил, что для реализации концепции роста конкурентоспособности государственной экономики помимо материальных, финансовых, человеческих ресурсов требуется использование новых методов управления, то есть проектный менеджмент и внедрение в производство инноваций. Поэтому «с данной точки зрения мы рассматриваем проектный менеджмент, прежде всего, как удобный инструмент для быстрого и эффективного вывода инноваций на рынок», – подчеркнул г-н Сагадиев.

Кроме внедрения инноваций, успешное развитие

Казахстанская Ассоциация управления проектами (КАУП) – общественное объединение, призванное осуществлять координационную, управленческую, образовательную и коммерческую деятельность. Она является национальным отделением Международной Ассоциации Управления Проектами. КАУП существует 3 года. За это время была проведена подготовительная работа для более активного позиционирования проектного мышления в экономической и социальной сферах развития Казахстана.

всех отраслей промышленности зависит от готовности и уровня развития отечественной системы управления проектами, которая позволит стране создать механизм масштабной реализации отечественных инвестиционных программ и проектов по развитию всех отраслей промышленности. «Поэтому сейчас актуальна проблема развития отечественной системы управления проектами на уровне международных стандартов», – сказал докладчик. Далее он пояснил: **«в то время как на Западе культура управления проектами давно стала неотъемлемой частью культуры ведения всего бизнеса, отечественные компании все еще несут немалые финансовые потери, предпочитая практику штурмовщины и пропихивания проектов, вместо грамотного управления ими. Все сводится к автоматизации отдельных процедур управления и, в лучшем случае, построению календарно-сетевых графиков».**

В заключение г-н Сагадиев рассказал присутствующим о Казахстанской Ассоциации Управления Проектами, основными целями которой являются содействие развитию рынка управления проектами в стране, его законодательной и нормативной базы, развитие теоретической и образовательной систем управления проектами, разработка и участие в координации Национальной программы партнерства правительства, частного сектора и общественности по развитию национального рынка управления проектами и другие.

Тему объединения усилий национальных ассоциаций управления проектами по внедрению методов и инструментов

**Задачи КАУП:**

- развитие рынка управления проектами;
- развитие законодательной и нормативной базы по УП;
- вхождение РК в мировую систему УП и признание наличия в Казахстане системы управления проектами;
- предквалификация отечественных компаний на услуги управления проектами в международных проектах на территории РК;
- развитие теоретической и образовательной системы УП.

ции из стран Европы, Африки, Азии и Америки. В своем докладе он сравнил характеристики операционного и проектного мышления, отметив, что именно проектное мышление позволяет открывать границы не только на уровне человеческого общения, но и в бизнесе, в управлении государством.

Развитие рынка услуг управления проектами в Республике Казахстан было рассмотрено в рамках первой сессии с одноименным названием. Открыл сессию **заместитель председателя правления АО**

**«Казахстанский холдинг по управлению государственными активами «Самрук» Ульф Вокурка.** В своем выступлении г-н Вокурка рассказал о десяти «ловушках», которые возникают в

процессе управления проектами.

Чрезмерный оптимизм часто возникает в самом начале осуществления проекта, когда топ-менеджмент, а это, как правило, оптимисты, сталкиваются с пессимистами в лице менеджеров среднего звена и возникает конфликт. «Этой ловушки можно избежать, регулярно и планомерно тестируя промежуточные результаты проекта и корректируя действия в ходе его осуществления. Но реальность такова, что эти тесты редко проводятся», – сказал г-н Вокурка.

Для того, чтобы избежать второй «ловушки», замедленного принятия решений, докладчик посоветовал определить резервные механизмы принятия решения с самого начала проекта. В частности, он отметил, что «надо нейтрализовать такие замедляющие факторы, как: отсутствие тех, кто уполномочен принимать решения; несогласованность целей; временные сомнения руководителей в правильности проекта; необходимость напоминать тем, кто призван и обязался поддерживать проект, о взятых обязательствах».

Зачастую при осуществлении проекта возникают ситуации, когда происходит необоснованное и неожиданное вмешательство сверху. Иногда такие коррективы нужны. И, по мнению г-на Вокурка, в этих случаях «необходимо незамедлительно известить топ-менеджмент о том, к каким последствиям приведут эти корректировки. Как они скажутся на качестве проекта, сроках его осуществления, расходах и нуждах проекта в людских ресурсах как во время его реализации, так и после завершения».

Следующие две «ловушки», трудности формирования команды и практика отправки на проектную работу не самых лучших сотрудников, очень близки по смыслу, так как касаются формирования команды. «Люди в од-



инструментов проектного менеджмента в своих странах раскрыл в своем докладе **председатель правления Международной ассоциации управления проектами (IPMA) Адэш Джейн,** приехавший на конференцию из Индии. В настоящее время данная организация объединяет в своем составе 42 ассоциа-

ной команде по проекту должны хорошо сработаться и фокусироваться на общих целях проекта, а не на частных побочных конфликтах», – отметил г-н Вокурка.

Проблема коммуникаций в проектах приводит к другим «ловушкам»: несогласованности целей, недостаточной информированности участников проекта, чрезмерной «заседательности». Перед руководителем проекта стоит задача обеспечения постоянного обмена информацией между его участниками, для того чтобы не возникало конфликтных ситуаций. «Необходимо вести свой внутренний PR, пропаганду внутри компании, ведущей проект, с тем, чтобы с помощью такой рекламы создавать положительную атмосферу, позитивное отношение к проекту», – призвал г-н Вокурка. Продолжая, он добавил: «все заседания должны служить или обмену информацией по проекту, или решению конкретных проблем, которые возникли в ходе его осуществления».

Последние две «ловушки» касаются контроля ресурсов: ошибочность первоначальных допущений и недостаточность или чрезмерность предоставленных ресурсов. В процессе реализации проекта необходимо постоянно контролировать верность первоначальных предположений, вносить коррективы, следить за соответствием ресурсов реальному положению дел.

Таким образом, «если избегать эти десять «ловушек», то в Казахстане будет много успешных проектов. Холдинг «Самрук» является одним из таких проектов», – резюмировал г-н Вокурка.

Другим интересным выступлением первой сессии был доклад **президента Японской ассоциации по управлению проектами Хироши Танака** на тему



«Мульти-проектный менеджмент в инжиниринговых и строительных компаниях – лучший опыт оптимизации проектов». Он рассказал участникам конференции об исследовании, которое провел комитет управления проектами данной ассоциации.

Целью исследования было изучить состояние управления многочисленными проектами. Было выяснено, что «успех управления индивидуальными проектами не гарантирует качественную реализацию управления многочисленными проектами (УМП), а стиль УМП отличается от управления единичными проектами».

«Качественное выполнение УМП достигается с помо-

щью комбинации хорошо организованной платформы и инструментов для реализации многочисленных проектов, состоящих из корпоративной культуры управления проектами, устава, организационных правил, системы классификации договоров для работоспособного и прибыльного портфеля договоров, политики управления персоналом, бухгалтерской системы компании, офиса управления проектами, инструментов УМП и соответствующих источников, а также набор методов УМП, таких как ясное разделение функций УМП внутри подразделения и методы управления УМП по человеческим ресурсам, прибыльности, графикам проекта, коммуникациям, риску и общим услугам», – отметил г-н Танака.



Вторая сессия была посвящена роли образования в управлении проектами. Вступительное слово было предоставлено **первому заместителю директора Фонда образования Нурсултана Назарбаева Светлане**

**Мурзабековой.** В своей приветственной речи она отметила вклад образования в деле внедрения системы проектного менеджмента, в частности, роль Фонда образования Нурсултана Назарбаева в этом процессе. А также подчеркнула, что управление проектами имеет длительную историю, но в своей нынешней форме существует не более 20-30 лет. Значительный объем работ по стандартизации принципов и правил управления проектами был выполнен в США Королевским институтом строительства в 1979 году. В условиях современной экономики, когда наблюдается высокий рост конкуренции во всех областях, а сроки жизни отдельных товаров исчисляются месяцами и даже неделями, применение технологий управления проектами являются необходимыми не только для процветания, но и для выживания почти каждого коммерческого предприятия. Для Казахстана внедрение современных методов и средств управления проектами имеет особое стратегическое значение. Только научившись эффективно использовать свои ресурсы, можно стать конкурентоспособным на мировом рынке.

Успешность реализации любого проекта во многом зависит от профессионализма и компетентности специалистов, которые его осуществляют. Благодаря сов-

## управление проектами

местным усилиям фонда и КАУП в Казахстане открылся сертификационный центр, аккредитованный в IPMA. «Это был непростой двухгодичный путь, в течение которого мы выполнили все требования, и сегодня здесь в Казахстане мы можем самостоятельно от имени Казахстанской ассоциации проектами выдавать международные сертификаты», – сообщила г-жа Мурзабекова.

Продолжил тему образования в области управления проектами **президент Союза проектных менеджеров РК, генеральный директор Международной академии информатизации, д.т.н., профессор Алексей Цеховой**. В своем докладе «Управление проектами как фактор повышения конкурентоспособности высшего образования в Казахстане» он отметил важность наличия конкурентоспособного образования. По его мнению, для этого необходимо разработать государственную (межотраслевую) Программу «Стратегия и тактика продвижения проектного менеджмента в РК на период 2007–2011 года».

Первый день работы конференции закончился приемом по случаю ее проведения и торжественным вручением сертификатов КАУП. Накануне конференции прошла первая сертификация по казахстанским национальным стандартам. Первыми сертифицировались специалисты КГНТ- корпоративная сертификация.

На следующий день в рамках третьей сессии «Методы и инструменты управления проектами» были рассмотрены практические аспекты управления проектами. Открыл утреннее заседание **директор Офиса управления проектами**

Более 2/3 проектов в мире выполняются сегодня с превышением первоначального бюджета и установленного срока. На рынке стран СНГ эта цифра еще больше. Управление проектами – самая успешная философия современного бизнеса в условиях сокращения жизненного цикла продукта, глобальной конкуренции, взрыва объема знаний, уменьшения размера корпораций, большего внимания к клиенту и быстрого развития стран третьего мира.

**компания «Казгипрогаз» Евгений Тыртышный**. Он обратил внимание на важность понимания – «каким образом мы реализуем основные компоненты успешного управления проектами. Это в первую очередь, конечно, достижение компетентности персонала и достижение зрелости или, как еще говорят, технологичес-

организации, ну и в конечном итоге, всего общества».

Поскольку в Казахстане внедрение принципов работы на основе проектного менеджмента только набирает обороты, г-н Тыртышный пригласил представителей украинской и российской ассоциаций управления проектами поделиться опытом внедрения проектного менеджмента в своих странах с участниками конференции.

Первым выступил **президент Украинской ассоциации по управлению проектами, академик, профессор Сергей Бушуев** с докладом «Опыт создания инфраструктуры по развитию управления

проектами в Украине». Он отметил: «Мы должны понимать, что для того, чтобы такая инфраструктура была сформирована, нам необходимы наука, образование и практика, которые соединяются в виде целостной и полной инфраструктуры... Мы пришли в Казахстан для того, чтобы передать наш лучший опыт, для того, чтобы государство формально признало эту профессию. Мы готовы помогать».

Продолжил тему внедрения проектного менеджмента в национальных масштабах **президент Российской ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», профессор, доктор технических наук, Владимир Воропаев**. Он выступил с докладом «Управление проектами – ключ к успеху инновационного развития в современном обществе».

Цели и задачи Российской ассоциации управления проектами во многом схожи с целями и задачами других национальных ассоциаций. Наверное, главное различие заключается в том, что у каждой страны есть свой индивидуальный накопленный опыт внедрения принципов проектного менеджмента в бизнесе и государственном управлении.

Рассказывая о рынке профессиональных услуг, он отметил, что много лет назад в России не было ничего, «у нас были одни иностранцы, иностранные компании. Сегодня в России порядка 70 компаний профессионально занимаются управлением проектами. Созданы программы сертификации».

В заключение он добавил: «Комплексное применение проектного управления в России и его поддержка со стороны законодательной и исполнительной власти, деловых кругов, общественности и средств массовой информации является одним из приоритетных направлений современного социально-экономического развития России. По этой причине продвижение применения управления проектами во власти, бизнесе и обществе должно стать одним из важнейших направлений государственной политики».

Интересным с точки зрения практического примене-



кой зрелости процесса управления проектами самой

ния был доклад «Проблемы и перспективы проектного подхода управления инвестициями» **заместителя генерального директора группы компаний ПМСОФТ Елены Колосовой**, в котором был обобщен опыт работы с заказчиками, партнерами и клиентами компании.

В результате был сделан вывод, что часто «набор проектов, которые реализуют компании далеко не полностью, не адекватно соответствует тем стратегическим целям и задачам, которые ставят для себя компании».

А это значит, «необходимо научиться формировать тот портфель проектов, который действительно будет вести компанию в будущее. Не вообще в будущее, по принципу Алиса в стране чудес – главное идти, а уж куда придем, там видно будет. Необходимо поставить цель и идти к той цели, которая нужна каждой конкретной компании», – подчеркнула г-жа Колосова.

Кроме понимания стратегической цели, для формирования портфеля проектов важно уделять внимание рискам, вопросам их идентификации, анализа и ранжирования. «Это все совершенно необходимо для того, чтобы держать руку на пульсе», – отметила заместитель генерального директора. Сегодня западные подрядчики, выходя на постсоветский рынок, говорят, например, что стоимость контракта будет такой-то при уровне рисков таком-то или стоимость будет другая при другом уровне рисков. «Национальный заказчик должен говорить этой терминологией. Он должен уметь и иметь возможность идентифицировать риски, разделять и закреплять их за различными участниками проекта, таким образом минимизируя его стоимость», – сказала г-жа Колосова.

В последнее время правительство Казахстана большое внимание уделяет вопросам развития в стране ликвидного фондового рынка. В Алматы создан Региональный финансовый центр. В связи с этим стоит задача создания всех условий для выхода местных компаний на фондовый рынок, так как сам процесс вывода ценных бумаг в листинг биржи требует от компаний больших материальных, моральных и организационных затрат. Исходя из этого, становится актуальным использование методов и инструментов управления проектами в этом процессе. Эта тема была освещена в докладе «Использование проектного менеджмента компаниями для выхода на биржу», представленном руководителем **Департамента маркетинга и продаж брокерско-дилерской компании "Алматы Инвестмент менеджмент" Еленой Важинской**.

«Организация выхода компании на биржу представляет собой длительный, сложный и ресурсозатратный

процесс. С позиций проектного менеджмента выход на биржу – это проект с присущими данному понятию характеристиками: временность, уникальность результата, последовательная разработка», – отметила г-жа Важинская. Далее она в лаконичной и доступной форме пошагово представила участникам конференции процесс выхода на биржу.

Членство в КАУП дает возможность использования национального и мирового опыта профессионального управления проектами; обмена знаниями и идеями с отечественными и зарубежными специалистами; получения профессионального образования и повышения квалификации в ведущих учебных центрах; получения практической помощи при осуществлении проектов и программ; интенсификации деловых связей на базе УП; участия в формировании нацпрограммы и системы сертификации специалистов по УП на уровне международных стандартов; пользования льготными расценками на услуги, предоставляемые КАУП, IPMA, SOVNET и др. ассоциациями по УП.

Второй, последний день конференции закончился проведением мастер-классов признанных гуру в области проектного менеджмента Хироши Танака и Сергея Бушуева.

Для подведения итогов было предоставлено заключительное

слово г-ну Сагадиеву. В своей речи он отметил успех и значимость прошедшего мероприятия для развития всего казахстанского общества. В частности, он сказал: «участие зарубежных гостей позволило обменяться опытом, расширить кругозор и понимание вопросов проектного менеджмента местными специалистами».

По итогам работы конференции участниками форума был принят Меморандум о сотрудничестве между органами государственного управления, образования, институтами гражданского общества, бизнес-структурами, работающими в сфере продвижения современных методов управления проектами в Республике Казахстан.

**Адрес: г. Алматы, ул. Искандерова, 64а**

**Тел.: +7 327 2503100, факс: +7 327 2503330,**

**e-mail: oxanafrank@miras.kz,**

**сайт: <http://www.kpma.kz>**

### Отзывы

**В.И. Воропаев – Президент Российской Ассоциации УП "SOVNET"**

Спасибо за огромную и блестящую работу всей команды на конференции! Совершенно определено, что конференция даст новый мощный импульс развитию проектного менеджмента в Казахстане.

**Хироши Танака – Президент Японской Ассоциации УП**

Ваша конференция была прекрасно организована и очень высокого качества. Д-р Сагадиев произвел глубокое впечатление на всех делегатов своим глобальным видением, глубокой привязанностью к молодым профессионалам, строящим будущее Казахстана, и его персональной преданностью делу совершенствования проектного менеджмента в Республике как Президента КАУП.

В общем, я выступал примерно на 65 конференциях, посвященных ПМ в 21 странах, и ваша конференция входит в число трёх самых лучших, которые надолго остаются в памяти.

**Адеш Джейн – Председатель правления IPMA**

Вы все проделали огромную работу, и ваша конференция была одной из лучших. Прекрасное содержание.

**Хусаинова М.Х. – ректор АЭУ**

«Все было классно, хорошо организовано. Без недостатков не бывает. В целом все довольны, потому что уровень докладов был самый высочайший».