

## ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – КЛЮЧЕВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ XXI ВЕКА

**Аннотация.** В условиях нестабильной финансовой и политической ситуации актуальным для многих стран становится повышение эффективности государственного управления. На мировом уровне произошло осознание того, что «проектный подход» способствует улучшению инвестиционного климата, интенсивности оборота финансово-кредитных ресурсов, что неизбежно приводит к повышению величины ВВП и уровня жизни населения.

Использование методов проектного управления и, соответственно, развитие компетентности кадрового состава в данной области становится задачей государственного масштаба.

**Ключевые слова:** проектный менеджмент; компетенции; государственные служащие.

**Аңдатпа.** Қаржылық және саяси жағдайлардың тұрақсыздығы кезінде көптеген мемлекеттер үшін мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыру маңызды болып тұр. Әлемдік деңгейде «жобалық тәсілдің» ЖІӨ мөлшерін және халықтың өмір сүру деңгейін жоғарлатуға алып келетін қаржылық-кредиттік ресурстар айналымының қарқындылығына, инвестициялық климаттың жақсаруына ықпал ететіндігі мойындалды.

Жобалық басқару әдісін қолдану, сәйкесінше аталған салада кадрлық құрамның құзыреттілігін дамыту мемлекеттік масштабтағы міндетке айналды.

**Тірек сөздер:** жобалық менеджмент, құзыреттілік, мемлекеттік қызметшілер.

**Abstract.** Against the backdrop of volatile financial and political situation, the crucial task for many countries is to enhance the efficiency of public administration. It has been recognized world-wide that the project-based approach contributes to the improvement of the investment climate, the intensity of the turnover of financial and credit resources, which is prone to lead to an increase in the value of WFP and social standard of living. The use of project management methods and, consequently, the development of the competence of personnel in this area are becoming an issue of national importance.

**Keywords:** project management; competence; civil servants.

**ИСЕНОВА  
ГУЛЬНАРА КОНСТАНТИНОВНА**

Директор КГКП «Павлодарский региональный центр переподготовки и повышения квалификации государственных служащих» аппарата акима Павлодарской области, акимат Павлодарской области

Формирование профессионального государственного аппарата, транспарентного и подотчетного государства в соответствии с принципами ОЭСР (организации экономического сотрудничества развития) ставит перед правительствами постсоветского пространства задачу внедрения в деятельность современных методов корпоративного менеджмента, одним из инструментов которого является проектный менеджмент или управление проектами.

По оценкам мировых экспертов сегодня свыше 25 млн. специалистов во всем мире

вовлечено в проектно-ориентированную деятельность. Ежегодно к концу 2020 года на программы и проекты будут расходоваться около 30% мирового бюджета или \$45 трлн.[4, с. 3].

«Управление проектами» относится к 10 ключевым компетенциям XXI века, максимально востребованным и определяющим конкурентоспособность человека на рынке труда в ближайшей перспективе. «Управление проектами» является межотраслевой компетенцией и интегрирует специальные знания в сфере

государственного управления, специфические знания и навыки, а также все остальные компетенции управленца, такие как системное мышление и работа с ИТ-системами, клиентоориентированность и работа с людьми, принятие решений в условиях неопределенности и эффективные коммуникации, мультикультурность и открытость. Каждый проектный менеджер должен знать основы бухгалтерии, уметь нести ответственность по правильному созданию рабочего плана, управлять человеческими ресурсами, разбираться в вопросах закупок, знать риск-менеджмент и т.д. Всего у проектного менеджера 10 областей знаний, без которых сложно успешно выполнить проект.

Сегодня можно гарантировать, что любая компания или государственная организация, исключая совсем небольшие структуры, сталкивается с тем, что у них есть проект, который не может быть реализован без специалиста по проектному менеджменту. Выступая с посланием народу Казахстана «Современное государство для всех: Пять институциональных реформ», Президент Республики Казахстан Нурсултан Назарбаев отметил: «Я знаю, что важные государственные программы и проекты "страдают" из-за некомпетентности отдельных чиновников различного уровня.» [1].

По оценке международных экспертов при реализации государственных программ в Казахстане результативность по ключевым индикаторам достигается только лишь у 40% [2].

По данным отчета Счетного комитета по контролю за исполнением республиканского бюджета Республики Казахстан за 2015 год, реализация проектов, содержащих необоснованные расчеты и недоработки, внесение изменений в проектные решения привели к удорожанию стоимости бюджетных инвестиционных проектов, дополнительным расходам из средств республиканского бюджета. Общая сумма неэффективно использованных бюджетных средств, направленных на реализацию

бюджетных инвестиционных проектов в регионах, составила 51,2 млрд. тенге [3, с. 19].

Из реализуемых в столице Казахстана в течение 2015 года 270 бюджетных инвестиционных проектов, выделенные бюджетные средства неоднократно перераспределялись между 154 проектами (57,0%). Например, Управлением коммунального хозяйства по проекту «Развитие городской системы ливневой канализации» с утвержденной суммой 100,0 млн. тенге уточнения произведены четыре раза, в результате которых объем средств по проекту увеличен до 966,2 млн. тенге или на 866,2 млн. тенге (почти в 9 раз) [4, с. 53].

Наиболее частыми причинами провалов проекта или их низкой эффективности национальные эксперты называют: нечеткость или недостаточность определения требований к проекту (34%), недостаток квалифицированных кадров (20%), слабое управление рисками (17%), недостаточный мониторинг проектов (15%), плохие коммуникации (14%) [5, с. 214].

Авторы концепции развития проектного менеджмента в Республике Казахстан на 2010 – 2020 годы при ее разработке главную проблему на пути повсеместного внедрения PM видели в отсутствии национальной системы стандартизации и сертификации. До настоящего времени на 16 миллионов населения в Казахстане одновременно используются несколько международных и зарубежных стандартов, регулирующих область Управление Проектами. Тогда как в Китае на 1,3 миллиарда человек действует один стандарт С-РМВОК. Япония, США, Австралия, Великобритания, Швейцария также имеют свои национальные стандарты. Аналогичное положение складывается и в сфере сертификации. Например, из 475 тыс. человек сертифицированных профессионалов в области управления проектами большинство, 381 тысяч чел., сертифицированы по программе PMI, 70 тыс. чел. – по четырехуровневой сертификационной программе IPMA, около 24 тыс. чел. – по программам Японской и Австралийской

ассоциаций, несколько преподавателей Академии государственного управления при Президенте РК – PRINC 2[7, с. 4].

В 2014 году в Казахстане был утвержден национальный стандарт Руководство по управлению проектами СТ РК ISO 21500-2014, однако распространения на территории страны он так и не получил.

В соседней России также на базе ИСО 21500 «Управление проектами» был утвержден национальный стандарти одновременно было издано распоряжение Минэкономразвития России № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г. «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».

По сути, сегодня это основной документ, регламентирующий данную деятельность в России, устанавливающий единые для всей страны правила, обеспечивающий ведомства готовым и гибким инструментарием, который не только поможет более эффективно реализовывать проекты, но и наладить взаимодействие между собой при осуществлении совместной деятельности.

Министерство экономического развития Российской Федерации фактически выступает лидером среди государственных ведомств по внедрению проектного управления и стимулирует распространение данного подхода в других госструктурах. Основными участниками в развитии проектного направления в России являются: Агентство стратегических инициатив, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, а также пилотные площадки на уровне субъектов Российской Федерации - Пермский край, Белгородская и Ярославская области, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра.

Один из путей решения проблемы внедрения проектного менеджмента в государственном секторе Казахстана - включение компетенции «управление проектами» в модель компетенций государственного служащего, разрабатываемого в настоящее время

консорциумом компаний во главе с компанией DMI Associates в рамках проекта ПРООН в РК и Регионального хаба в сфере государственной службы. Например, в систему PSG (Professional Skills for Government), который определяет перечень компетенций государственных служащих всех уровней – от министров до рядовых чиновников на местах в Великобритании, включены следующие кластеры компетенций: управление другими людьми (подчиненными, персоналом), финансовый менеджмент, клиентский менеджмент, проектный менеджмент, стратегическое мышление. Особая роль отводится компетенциям в области работы с информацией: эффективная коммуникация, информационная безопасность, анализ сведений и данных, IT-компетентность[8, с.46].

Также необходимо определить центральный государственный орган, ответственный за внедрение проектного менеджмента в государственном и квазигосударственном секторе. На уполномоченный орган целесообразно возложить ответственность за разработку методологии инициирования, планирования и реализации государственных программ, а также за создание офисов по управлению проектами на центральном и региональном уровне.

Далее, Академия государственного управления при Президенте РК в соответствии с моделью компетенции организует сплошное обучение всех государственных служащих основам проектного менеджмента, а руководителей государственных органов и ответственных за разработку программ – полному курсу проектного менеджмента с последующей международной сертификацией.

Стимулирующим фактором внедрения проектного менеджмента в квазигосударственном секторе и бизнесе является включение в технические требования к товарам, работам и услугам, приобретаемым в рамках проектов, финансируемых за счет бюджетных средств,

обязательность наличия у поставщика сертифицированных проектных менеджеров.

К примеру, Министерство обороны США заключает контракты на подряд или поставку только с теми организациями, которые имеют соответствующий уровень сертификации по проектному менеджменту. Или же другой пример. Ни одна компания не может получить контракт от государственной нефтяной компании SaudiAramco (Саудовская Аравия), если не имеет сертифицированных менеджеров по проектному менеджменту. При этом эти же государственные ведомства имеют и своих квалифицированных проектных менеджеров[9]. На одном из расширенных заседаний Координационного совета по форсированному индустриальному развитию Казахстана вице-премьер — министр индустрии и новых технологий РК Асет Исекешев (в настоящее время — аким г. Астана) призвал обратиться к опыту Китая: «Для создания и развития национальной системы проектного управления Казахстану необходимы люди, которые обладают высоким уровнем квалификации и практическими навыками в управлении проектами. В Китае таких специалистов — более 500 тысяч, и ни один проект не финансируется государством, если в нем нет сертифицированного менеджера — это обязательное требование» [10].

По оценкам ведущих российских и международных экспертов, широкое применение современных технологий управления проектами позволит сэкономить порядка 20-30 % времени (максимальные значения до 30 % в строительных проектах, информационных технологиях и при реализации социально-экономических проектов) и около 15-20 % средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ (максимальное значение до 40 % в строительстве и социально-экономических проектах)[11].

Преимущества, получаемые государствами, внедрившими профессиональное управление проектами, очевидны: сокращение расходов бюджета всех уровней, контроль над расходованием средств, повышение эффективности государственного управления, прозрачность расходования ресурсов, снижение уровня коррупции, повышение обоснованности и четкости планирования при реализации проектов, снижение воздействия возможных рисков, сокращение временных рамок.

Полезный эффект для общества выражается в росте вложений в социальный сектор со стороны бюджетов всех уровней, улучшении качества и уровня жизни.

#### Список литературы

1. Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана «Казахстан в новой глобальной реальности: рост, реформы, развитие», 30 ноября 2015, г. Астана, официальный сайт, [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz).
2. Протокол аппаратного совещания под руководством Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 9 ноября 2015 года. [kuzmettoday.kz](http://kuzmettoday.kz)
3. Краткий отчет Счетного комитета по контролю за исполнением республиканского бюджета Республики Казахстан за 2015 год, официальный сайт, <http://esep.kz/>.
4. Информация Ревизионной комиссии по городу Астане об итогах государственного аудита реализации бюджетно-инвестиционных проектов в городе Астане (стр. 53).
5. Омар Б.К. Анализ управления проектами в Казахстане, Вестник КазНУ, №2 (102), 2014, г. Алматы;
6. Пехова Н.Ю. Компетентность муниципальных служащих в управлении проектами: социологический анализ. Диссертация, Московский государственный университет имени М. Ломоносова, Москва, 2013;
7. Концепция развития проектного менеджмента в Республике Казахстан на 2010-2020 годы <http://www.spmrk.kz/kontseptsiya-prodvizheniya-proektnogo-menedzhmenta.html>
8. Турняк К.В., Шакина М.А., Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт, журнал ARS ADMINISTRANDI, № 4 / 2012;
9. Мустафаев Дж., «Delivering Exceptional Project Results: A Practical Guide to Project Selection, Scoping, Estimation and Management» (2010);