

6. Коммерческое (торговое) право зарубежных стран : учеб-ник для магистров / отв. ред. В. Ф. Попондопуло, О. А. Макарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 575 с. – Серия : Магистр. ISBN 978-5-9916-2868-6

7. Единообразный торговый кодекс США (извлечение) 1952 г. Международное частное право: Иностранное законодательство / Предисл. А.Л. Маковского; сост. и научн. ред. А.Н. Жильцов, А.И. Муранов. М.: "Статут", 2000. 892 с. С. 528-551. // <https://pravo.hse.ru/intprilaw/doc/0201>

8. Литаврина С. А. Единообразный торговый кодекс США: история создания и роль в правовой системе США: диссертация ... кандид. юрид. наук / С.А. Литаврина. - Москва, 2009. - 195 с.

9. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 29.07.2017) [Электронный ресурс]. URL : <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=221678&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.8524081943067452#0> (дата обращения: 19.10.2017).

## **СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ: НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА**

**М.В. Семибратский,**

*кандидат экономических наук,*

*Начальник центра проектного управления*

*Высшей школы управления НИУ «БелГУ»*

Проектный менеджмент в настоящее время становится все более популярным и распространенным инструментом управленческой деятельности. Международная бизнес-практика давно доказала его эффективность в различных строительных, производственных и инфраструктурных проектах. Опыт управления Великобритании демонстрирует эффективность применения данного подхода в сфере государственного менеджмента. В российской практике, проектный менеджмент на уровне государственного управления на некоторых территориях (Ленинградская область, Белгородская область, Архангельская область, Приморский край и др.) зарекомендовал себя как эффективный инструмент достижения целей социально-экономического развития регионов. Кроме того, федеральная практика государственного управления также признает эффективность проектного подхода к управлению и предполагает его внедрение и равномерное развитие на территории всех субъектов Российской Федерации. Теория и практика показывают, что элементы проектного управления в том или ином виде часто встречаются в деятельности любого менеджера, несмотря на область применения и цель прилагаемых управленческих воздействий, а также уровень ответственности за принимаемые решения. Элементы инициации, планирования, исполнения, контроля и завершения в применении к различным элементам встречаются повсеместно. Стандарты проектного управления, в свою очередь, структурно и методологически описывают прикладное использование управленческих функций к различным областям реализации проектов (планирование и исполнение сроков, времени, человеческих ресурсов, коммуникаций, рисков т.п.). Стандарты представляют собой официальные документы, описывающие установленные нормы и правила, процессы, методы, инструменты и практики проектного управления.

Настоящий этап развития проектного управления свидетельствует о широкой географии стандартов и методологий в области проектного менеджмента. Общепринятые методы и подходы к управлению проектами описываются в международных, национальных и корпоративных стандартах, число которых весьма велико. Однако практика управления

в государственном и коммерческом секторе, зачастую, исходит из принципов, методов и подходов, представленных в следующих стандартах:

- PMBOK (Project Management Body Of Knowledge). Страна разработчик – США;
- PRINCE2 (Projects In Controlled Environments). Страна разработчик – Великобритания;
- ICB (International Competence Baseline). Страна разработчик – Швейцария;
- P2M (Project and Program Management for Enterprise Innovation). Страна разработчик – Япония;
- Стандарты ISO (International Standardization Organization)
- ГОСТ. Страна разработчик – Россия.

Стандартизации в проектном управлении подвергаются люди и их компетенции (НТК, ICB и др.), организации, которые внедряют в своей системе менеджмента проектный подход (IPMA Delta, ISOPM и др.), а также процессы управления (PMBOK, PRINCE2, P2M, ГОСТ Р ISO 21500 и др.). Большинство стандартов описывает именно то, как управлять проектом, т.е. процессы. Некоторые стандарты носят жесткий характер и, условно, говорят, что проектом нужно управлять «так и только так». Другие стандарты носят рекомендательный характер и предполагают, что в компании имеется достаточный уровень проектной культуры для выбора исключительно необходимых процессов управления проектом.

Одной из наиболее распространенных методологий проектного управления является PRINCE2. PRINCE2 – это процессно-ориентированная проектная методология, которая фокусируется на процессах верхнего уровня (управление, организация, контроль), а не на низших задачах (декомпозиция работ, разработка графиков). Методология PRINCE2 базируется на семи принципах, семи темах и семи процессах. Принципы являются центральным элементом методологии: если хотя бы один из них не выполняется, то нельзя говорить о том, что проект выполняется в рамках PRINCE2 [1]. В общем виде их можно представить в формате таблицы.

Таблица 1

#### Основные компоненты методологии PRINCE2

<b>Принципы методологии</b>	<b>Управленческие аспекты</b>	<b>Процессы управления</b>
Постоянная оценка экономической целесообразности	Обоснование проекта	Запуск проекта
Обучение на опыте реализованных работ	Организация	Руководство проектом
Определение четкой ролевой модели	Качество	Инициация проекта
Управление по этапам	Планы	Контроль реализации
Управление по отклонениям	Риски	Управление созданием продукта
Фокус на продукте	Изменения	Управление границами этапов проекта
Адаптация к проектной среде	Прогресс	Закрытие проекта

В целом, методология позволяет стандартизировать процедуры управления, а также повысить координацию и управляемость проектом.

Квазимеждународной методологией управления проектами некоторые авторы считают американскую модель управления проектами, отраженную в стандарте PMBOK. Данная модель предполагает осуществление реализацией проекта через взаимодействие 5 ключевых групп управленческих процессов и совокупности 10 областей знаний. Согласно данному стандарту, в проекте можно управлять интеграцией, ресурсами, сроками

ми, содержанием, стоимостью, качеством, заинтересованными сторонами, поставками, коммуникациями, рисками. Данный стандарт не только описывает основные подходы к управлению проектами, но и предоставляет практический инструментарий, позволяющий осуществлять управления любым проектом. Несмотря на всю значимость, эффективность и методологическую монументальность данного стандарта, следует отметить его громоздкость, которая, по нашему мнению, трудно поддается адаптации под небольшие краткосрочные проекты, сопряженные с высоким количеством изменений (ИТ-разработки и т.п.).

Узким местом национальных стандартов, которые были рассмотрены выше, является их ориентация на специфику осуществления управленческих действия в конъюнктуре национальной экономики и социальной среды (США, Великобритания), что может значительным образом отличаться от российской практики. Российское проектное управление в настоящее время основывается не только на зарубежных стандартах и методологиях. В 2015-2016 гг. активное развитие получила национальная система сертификации проектных специалистов ПМ СТАНДАРТ, основывающаяся на стандартах ГОСТ в области проектного управления. Методологической основой данной системы на первичном уровне являются 4 основных документа:

- ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом;
- ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов;
- ГОСТ Р 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой;
- ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту.

Стандарты, описанные выше, устанавливают требования к управлению проектом от его старта до завершения, при этом предметом стандартизации являются обязательные выходы процессов управления проектом. Стандарт не содержит требований, которые могут считаться обязательными лишь для определенного вида проектов, требований к методам реализации процессов управления проектами, а также требований к предпроектной и послепроектной деятельности [2]. Первые три стандарта в основном своем содержании описывают области управления и последовательность процессов управления проектом, программой или портфелем проектов. Однако методологическая основательность этих документов носит спорный характер ввиду их небольшого объема (около 10 страниц). В свою очередь, стандарт РМВОК включает в себя около 600 страниц. Руководство по проектному менеджменту ГОСТ Р ИСО 21500-2014 является уже более емким документом состоящим из 52 страниц. В целом, структура документа похожа на американский стандарт управления проектом. Он содержит в себе основополагающее руководство по проектному менеджменту и может применяться организациями любого типа, включая государственные, частные или общественные организации, в отношении проектов любых видов, независимо от их сложности, масштаба или продолжительности [3]. ГОСТ Р ИСО 21500 рассматривает проекты в контексте программ и портфелей проектов. Он не содержит детальных указаний относительно управления программами и портфелями проектов. Практическая и методологическая значимость данного стандарта заключается в его адаптации под процессы управления проектами в российской практике. Структурно, стандарт состоит из основных понятий проектного управления, описывает состав и применение управленческих и предметных групп проектного управления и отражает их взаимосвязь. Особую ценность, на наш взгляд, представляет классификация и описание процессов проектного менеджмента в привязке к управленческим и предметным группам (10 предметных групп и 5 управленческих групп или процессов управления проектом). Соответствие стандарта международной практике, подтвержденное наличием приставки ISO, подтверждается тем, что по структуре данный стандарт, отчасти, напоминает американский свод знаний по управлению проектами. Однако, в силу наличия международной специфики, он

содержит в себе некоторые спорные моменты. Так, к примеру, при определении заинтересованных сторон проекта, прописанная роль спонсора проекта интерпретирована в российской практике как роль куратора, что является, по нашему мнению, весьма спорным решением.

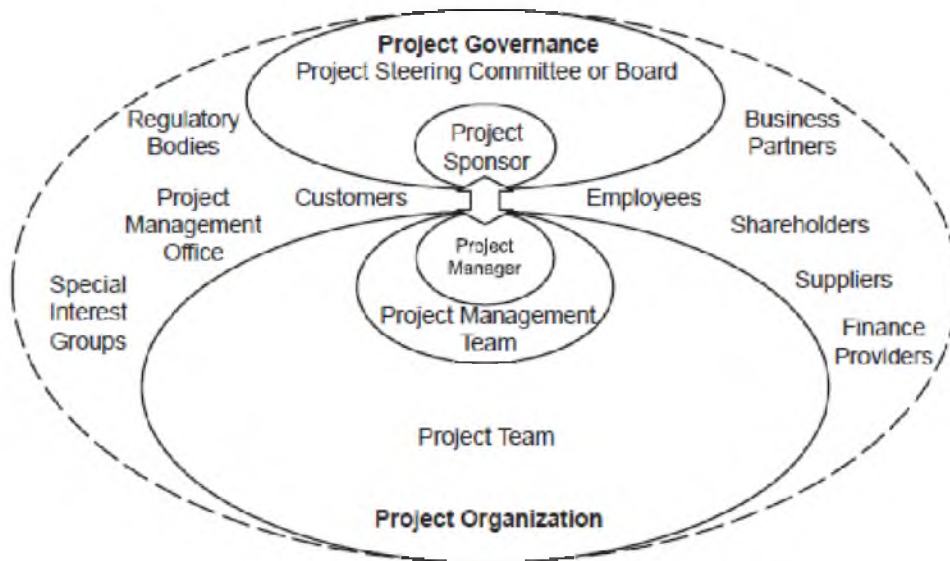


Рис. 1. Заинтересованные стороны проекта по ГОСТ Р ИСО 21500-2014

Несмотря на указанные выше факты, национальные стандарты по управлению проектами практически применимы и заслуживают внимания в процессе управления проектом или при разработке корпоративной системы управления проектами. Среди основных положительных аспектов национально стандартизации, можно особенно выделить соответствие российской практике, структурную и содержательную схожесть с мировой культурой управления проектами, четкость описательных процессов управления, наличие единого понятийного аппарата.

### Литература

1. ТОП-4 методологии управления проектами / Проектные сервисы. – Электронный ресурс. – Режим доступа <http://www.pmservices.ru/project-management-news/top-4-metodologii-upravleniya-proektami/>
2. ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. - Стандартиформ, 2011.
3. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту. - Стандартиформ, 2015.

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ПАРАДИГМ МЕНЕДЖМЕНТА В ЭПОХУ ТУРБУЛЕНТНОЙ ЭКОНОМИКИ

**А.М. Слинков,**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

Темп экономического развития, присущий современности, можно охарактеризовать как центростремительный. При этом центр – отражает локацию экономических