

Михонин Максим Валерьевич
Дальневосточная палата медиаторов

**Управление Российско-Китайскими проектами:
уточнение понятийного аппарата**

Аннотация. Статья посвящена уточнению понятийного аппарата при управлении Российско-Китайскими проектами. Сейчас активно развивается взаимодействие между Россией и Китаем по реализации совместных проектов. Одним из факторов повышения результативности Российско-Китайских проектов является разработка стандартов проектного управления. Стандарты, содержащие единый понятийный аппарат способствуют эффективной коммуникации между участниками Российско-Китайских проектов. Несмотря на наличие исследований понятийного аппарата проектного управления и стандартизации, содержащегося в международных и национальных стандартах, законодательстве России и Китая о стандартизации существует необходимость уточнения понятийного аппарата для Российско-Китайских проектов, однако данный вопрос недостаточно исследован. Автором на основании документального анализа стандартов PMBoK, PRINCE2, ISO, IPMA, GB и ГОСТ, а также законов России и Китая о стандартизации с использованием логической операции определения понятия уточнены понятия проект, управление проектами, стандарт, стандартизация управления проектами, система стандартизации применительно к управлению Российско-Китайскими проектами. Исследование ограничено изучением перечисленных ключевых понятий, имеющих наиболее важное значение для участников совместных проектов. Результаты исследования могут использоваться государственными органами двух стран и участниками проектных команд при разработке стандартов управления Российско-Китайскими проектами. Дальнейшие исследования могут быть направлены на построение модели стандартизации управления Российско-Китайских проектов, уточнения других понятий проектного менеджмента и разработку стандарта, содержащего весь понятийный аппарат управления Российско-Китайскими проектами.

Ключевые слова: проект, управление проектами, Российско-Китайские проекты, стандарты управления проектами, понятийный аппарат управления проектами, стандартизация управления Российско-Китайскими проектами, система стандартизации управления Российско-Китайскими проектами.

Mikhonin Maksim Valerievich
Far Eastern Chamber of Mediators

Management of Russian-Chinese projects: clarification of the apparatus

Annotation. The article is devoted to clarification of the conceptual apparatus in the management of Russian-Chinese projects. Cooperation between Russia and China in the implementation of joint projects is being actively developed. One of the factors to increase the efficiency of Russian-Chinese projects is the development of project management standards. Standards containing a common conceptual framework promote effective communication between participants in Russian-Chinese projects. Despite the existence of studies on conceptual design management and standardization contained in international and national standards, the legislation of Russia and China on standardization there is a need to clarify the conceptual apparatus for Russian-Chinese projects, but this question has not been studied enough. Author based on documentary analysis of standards RMBoK, RRINCE2, ISO, IPMA, GB and GOST, as well as

the laws of Russia and China on standardization using a logical operation definition of concept specify concepts of project management, standard, project management standardization, Standardization system for the management of Sino-Russian projects. The study is limited to the listed key concepts that are most important for participants in joint projects. The results of the study can be used by the state bodies of the two countries and participants of project teams in the development of standards for management of Russian-Chinese projects. Further research may be directed to building a model of standardization of management of Russian-Chinese projects, clarification of other concepts of project management and development of a standard containing the entire conceptual apparatus of management of Russian-Chinese projects.

Keywords: project management, Russian-Chinese projects, project management standards, conceptual project management apparatus, standardization of Russian-Chinese project management, system of standardization of Russian-Chinese project management

Введение

Всеобъемлющее партнёрство России и Китая обеспечивает привлечение инвестиций в совместные проекты. Условиями возврата инвестиций является результативность Российско-Китайских проектов. Основой повышения результативности проектов является применение лучших практик проектного управления, отражённых в стандартах проектного менеджмента. В стандартах PMBoK, PRINCE2, ISO, IPMA, GB, ГОСТ и др., изданных организациями по стандартизации управления проектами (далее организации по стандартизации), содержится понятий аппарат проектного управления. Проблема отсутствия единого понятийного аппарата при реализации Российско-Китайского проекта нарушает эффективную коммуникацию, приводит к недопониманию и конфликтам между членами команды, что в итоге снижает результативность совместных проектов. Поэтому, несмотря на научные исследования понятий проектного менеджмента и стандартов управления проектами в работах авторов Володина В. В., Дмитриева А. Г., Хабарова В. И.[8], Шапиро В.Д. [11], Ильиной О.Н., Поляковой М.А.[9], Ципес Г.Л. [10], Rodney Turner, Anne Keegan[14], Monique Aubry, Brian Hobbs[12], Bent Flyvbjerg[13] существует необходимость уточнения понятий проектного менеджмента для Российско-Китайских проектов, однако исследований этого вопроса недостаточно. В связи с чем, целью исследования является уточнение следующих понятий для Российско-Китайских проектов: проект, управление проектами, стандарт, стандартизация управления проектами, система стандартизации.

Таким образом, в статье проведён анализ международных и национальных стандартов управления проектами, сравнение понятийного аппарата и выявления общих черт понятий проект, управление проектами на основании чего уточнены эти понятия для Российско-Китайских проектов, также проведён анализ законов России и Китая о стандартизации, сравнение понятий стандарт, стандартизация управления проектами, система стандартизации с учётом чего будут уточнены эти понятия для Российско-Китайских проектов.

Исследование ограничено анализом перечисленных общих понятий, изложенных в международных и национальных стандартах управления проектами, включая стандарты России и Китая, законодательстве России и Китая и не затрагивает специализированные понятия, такие как управление рисками, заинтересованные стороны, жизненный цикл проекта и другие.

Область исследования соответствует пункту 16 «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)» паспорта научной специальности «Менеджмент» (5.2.6.), группы научных специальностей: Экономика (5.2.).

Методы

Для интернет поиска стандартов управления проектами использована поисковая система Google. Поиск осуществлялся на русском, английском и китайском языках по

ключевым словам: официальный сайт PMI, PRINCE2, ISO, IPMA, SAC, закон о стандартизации Китая.

Для поиска нормативных актов России использовалась ИПС "Консультант плюс".

Исследование состоит из следующих четырёх этапов:

1. Первый этап. Поиск в Интернете информационных источников для документального анализа.

1.1. Поиск по ключевым словам официальных сайтов организаций по стандартизации PMI, PRINCE2, ISO, IPMA, SAC.

1.2. Поиск действующих стандартов, опубликованных на официальных сайтах организаций по стандартизации.

1.3. Поиск по ключевым словам закона о стандартизации Китая.

1.4. Поиск в ИПС "Консультант плюс" закона Российской Федерации о стандартизации и ГОСТов по проектному управлению.

2. Второй этап. Документальный анализ стандартов и законов о стандартизации, выявление сходства и различий понятий, содержащихся в информационных источниках.

3. Третий этап. На основании оценки понятий выявление их общих черт.

4. Четвёртый этап. С учётом выявленных общих черт понятий на основании логической операции определения понятия проведено уточнение формулировок понятий для Российско-Китайских проектов.

Результаты

В результате проведённого поиска и документального анализа стандартов управления проектами PMI, PRINCE2, ISO, IPMA, SAC, ГОСТ и законов России и Китая о стандартизации выявлены определения следующих понятий:

Понятие проект содержится в п.1.2 PMBoK [2], п.3.59 ISO/TR 21506:2018 [4], п. 3.20 ISO 21502:2020 [3], п.3.1 и 4.1 IPMA ICB [5], Глоссарии и терминах PRINCE2 [6], п. 3.12 ГОСТ Р 54869-2011 [1], п. 2.1.1 GB/T 23691-2009 [7].

Понятие управление проектом указано в п.1.2 PMBoK, 3.60-3.62 ISO/TR 21506:2018, 3.24 ISO 21502:2020, 4.1 IPMA ICB, п. 3.17 ГОСТ Р 54869-2011, п.2.1.4 GB/T 23691-2009.

Понятие стандарт содержится в статье 2 закона Китая о стандартизации и в пункте 5 статьи 2 закона Российской Федерации о стандартизации.

Понятие стандартизация указано в пункт 14 статьи 2 закона Российской Федерации о стандартизации.

Понятие национальная система стандартизации содержится в пункте 4 статьи 2 закона Российской Федерации о стандартизации.

В законе о стандартизации Китая не выявлены понятия стандартизация и система стандартизации, однако в статье 3 этого закона даётся описание задач стандартизации, что позволяет вывести понятие стандартизация.

Обсуждения

Анализ понятий, указанных в стандартах управления проектами и законодательстве, позволяет выделить характерные черты каждого из них и обобщённые характеристики этих понятий.

Сначала рассмотрим определения понятия проект, содержащиеся в стандартах управления проектами.

В определении, содержащемся в PMBoK перечислены следующие признаки: временный характер проекта (имеется определённое начало и окончание), достижение поставленной цели и уникальность продукта (отсутствие повторяющейся деятельности в отличии от операционного управления). Результатом проекта может быть продукт, услуга или иной результат.

Определение, данное в стандарте ISO/TR 21506:2018, совпадает с определением PMBoK в части создания временного предприятия, но вместо указания на создание уникального продукта, услуги или результата делается акцент на получение согласованных результатов, а в стандарте ISO 21502:2020 в отличии от PMBoK и ISO/TR 21506:2018 в

определении указывается не на временном предприятии, а на временном усилии для достижения определённой цели.

В определении, данном в стандарте IPMA ICB, кроме уникальности и временности проекта, содержащихся в определениях PMBoK и ISO, добавляется мультидисциплинарный характер усилия и делается акцент на определённых требованиях, ограничениях и создании ценности.

В определении PRINCE2®:2009 кроме временного характера проекта указан критерий поставки бизнес-продукта и необходимости экономического обоснования проекта.

В ГОСТ Р 54869-201 говорится не об временном предприятии, а о комплексе взаимосвязанных мероприятий.

В определении проекта в соответствии с национальным стандартом Китая GB/T 23691-2009 критериями проекта указаны только уникальность и временность проекта.

Таким образом, обобщив указанные дефиниции можно определить следующие характерные признаки понятия проект: создание временной организационной структуры, деятельность, носящая целенаправленный характер, направлен на получение запланированного уникального результата, реализуется в условиях ограниченности ресурсов.

С учётом этих характерных особенностей можно уточнить определение понятия проект применительно к Российско-Китайским проектам.

Российско-Китайским проектом является инициированное Россией и Китаем совместное временное, целенаправленное, организованное усилие по достижению уникальных согласованных результатов, осуществляемое с учётом межкультурных, правовых, экономических, технологических и иных особенностей России и Китая, в условиях ограниченности ресурсов.

Сейчас рассмотрим определение понятия управление проектом, содержащееся в стандартах управления проектами.

В PMBoK выделяются следующие черты понятия управление проектом: применение инструментов проектного менеджмента (знания, методы и т.д.), ориентация на процессы проекта и получение результата проекта, использование различных проектных подходов.

В стандарте ISO/TR 21506:2018 кроме направленности деятельности на достижение результата делается акцент на скоординированности действий, контроле, применении принципов, политик, процедур и организационной структуре, также на скоординированную деятельность по руководству и контролю указывает стандарт ISO 21502:2020.

В определении IPMA ICB в дополнение к перечисленному выше есть ссылка на профессиональную деятельность и использование ресурсов при управлении проектом.

PRINCE2®:2009 в определении перечисляет все аспекты и целевые показатели проекта, а также мотивацию участников.

В ГОСТ Р 54869-2011 кроме перечисления видов деятельности участников проекта (планирование, контроль и т.д.) сделан акцент на ресурсах проекта.

Национальный стандарт Китая GB/T 23691-2009 также как и ГОСТ перечисляет виды деятельности участников проекта направленные на достижение целей проекта.

С учётом указанных определений перечислим следующие обобщённые характеристики понятия управление проектом: направленность деятельности участников проекта на достижение согласованной цели проекта, эта деятельность включает координацию, руководство и контроль за деятельностью проектной команды, применение при управлении проектами проектных методологий, управление трудовыми, финансовыми, материально-техническими ресурсами.

На основании сказанного сделаем уточнение понятия управления проектами для Российско-Китайских проектов.

Управлением Российско-Китайскими проектами является скоординированная деятельность с применением проектных методологий по координации, планированию,

организации и контролю достижения согласованных целей Российско-Китайских проектов в рамках установленных сроков, бюджета и качества.

Теперь рассмотрим определение понятия стандарт, указанное в законах России и Китая о стандартизации.

Из определения Закона РФ о стандартизации следует, что существенными признаками национального стандарта являются следующие: стандарт есть документ, в котором в отношении объекта стандартизации определены правила, общие характеристики и принципы; стандарт разрабатывается специальными лицами; до принятия стандарта проводится экспертиза; применение стандарта носит всеобщий характер.

В определении Закона Китая о стандартизации делается акцент на то, что это технические требования, которые необходимо унифицировать в определённых областях (сельское хозяйство, промышленность и т.д.).

На основании указанных определений понятия стандарт, Российско-Китайский проект и управление Российско-Китайскими проектами уточним определение понятия стандарт управления Российско-Китайскими проектами.

Стандартом управления Российско-Китайскими проектами является нормативно-методический документ, разработанный участниками работ по стандартизации, устанавливающий единые требования к управлению Российско-Китайскими проектами и направленный на достижение уникальных согласованных результатов Российско-Китайского проекта.

Участниками работ по стандартизации управления Российско-Китайскими проектами для целей данного определения являются субъекты, которые участвуют в процессе разработки, ведения, утверждения, изменения, отмены, опубликования и применения стандартов управления Российско-Китайскими проектами. К ним относятся государственные органы, некоммерческие объединения профессиональных участников управления проектами, Российско-Китайские отраслевые объединения, научные организации, коммерческие организации, реализующие Российско-Китайские проекты.

Далее рассмотрим определение понятия стандартизация, отражённое в законах о стандартизации России и Китая.

Закон РФ о стандартизации подразумевает под стандартизацией деятельность (разработка, утверждение и т.д. стандартов) направленная на достижение упорядоченности объектов стандартизации.

Закон Китая о стандартизации перечисляет задачи стандартизации (формулировка стандартов и т.д.) не давая законодательного определения понятия.

На основании определений понятий стандартизация, стандарт управления Российско-Китайскими проектами, Российско-Китайский проект, управление Российско-Китайским проектом уточним понятие стандартизация управления Российско-Китайскими проектами.

Стандартизацией управления Российско-Китайскими проектами является деятельность участников работ по стандартизации, направленная на разработку (ведение), утверждение, изменение (актуализацию), отмену, опубликование и применение стандартов управления Российско-Китайскими проектами.

И наконец, исследуем понятие система стандартизации управления проектами.

Закон РФ о стандартизации определяет национальную систему стандартизации в качестве механизма согласованных действий участников работ по стандартизации, направленную на создание и применение стандартов (разработка, утверждение и т.д.) с использованием ресурсов.

В Законе Китая о стандартизации понятие системы стандартизации отсутствует.

Используя понятие Российско-Китайский проект, управление Российско-Китайским проектом, стандарт управления Российско-Китайским проектом, стандартизация управления Российско-Китайскими проектами уточним понятие система стандартизации управления Российско-Китайскими проектами.

Система стандартизации управления Российско-Китайскими проектами является механизмом согласованного взаимодействия участников работ по стандартизации управления Российско-Китайскими проектами на основании принципов стандартизации и в рамках нормативно-правового регулирования с целью разработки (ведения), утверждения, изменения (актуализации), отмены, опубликования и применения стандартов управления Российско-Китайскими проектами с использованием информационных, научно-методических, финансовых и иных ресурсов.

С учётом выше изложенного предлагается разработать стандарт, содержащий понятийный аппарат управления проектами, что позволит с одной стороны, улучшить коммуникацию между участниками проектной команды и снизить языковые барьеры, с другой стороны, повысить управляемость проектом за счёт увеличения скорости согласования документации и снижения транзакционных издержек.

Выводы

В исследовании на основании анализа национальных и международных стандартов управления проектами, законодательства России и Китая выявлены общие черты понятий проект, управление проектами, стандарт, стандартизация управления проектами, стандартизация, система стандартизации, на основании которых уточнены эти понятия для Российско-Китайских проектов, которые могут быть включены в стандарты управления Российско-Китайскими проектами.

Разработка стандарта, содержащего понятийный аппарат управления Российско-Китайскими проектами, позволит с одной стороны, улучшить коммуникацию между участниками проектной команды и снизить языковые барьеры, с другой стороны, повысить управляемость проектом за счёт увеличения скорости согласования документации и снижения транзакционных издержек.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на построение модели стандартизации управления Российско-Китайских проектов, уточнения других понятий проектного менеджмента и разработку стандарта, содержащего весь понятийный аппарат управления Российско-Китайскими проектами.

Автор выражает благодарность д.э.н., профессору, заслуженному работнику Высшей школы РФ, Латкину А. П. за ценные советы при планировании и проведении исследования, а также д.т.н., профессору Уваровой В.А. за методологическую помощь в написании статьи.

Список источников

1. ГОСТ Р 56715.5-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 5. Термины и определения. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: СПС "КонсультантПлюс".
2. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management — Guidance on project management. – Published (Edition 1, 2020). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org>.
3. ISO/TR 21506:2018. Project, programme and portfolio management — Vocabulary. – Published (Edition 1, 2018). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org>.
4. IPMA Individual Competence Baseline (ICB4). – International Project Management Association (IPMA). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipma.world>.
5. PRINCE2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.prince2.com>.
6. 国家市场监督管理总局 国家标准化管理委员会. 国家标准全文公开系统 [Государственное управление по рыночному регулированию КНР, Управление по стандартизации КНР. Система публикации национальных стандартов]. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://openstd.samr.gov.cn>.

7. Володин В. В., Дмитриев А. Г., Хабаров В. И. Основные концепции стандартизации управления проектами // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т. 7, № 2. – С. 1–16. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/96EVN215.pdf>. – DOI: 10.15862/96EVN215.
8. Ильина О. Н., Полякова М. А. Сравнительный анализ стандартов в области управления проектами // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 12. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-standartov-v-oblasti-upravleniya-proektami>.
9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. – Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2021. – 374 p.
10. Ципес Г. Л. О стандартизации управления проектами, программами и портфелями проектов // Стандарты и качество. – 2014. – № 6. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.stquality.ru/files/2014/2014_6_054.pdf.
11. Шапиро В. Д. Эволюция понятийного аппарата управления проектами // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 4.
12. Aubry M., Hobbs B. A Fresh Look at the Contribution of Project Management to Organizational Performance // Project Management Journal. – 2011. – Vol. 42, No. 1. – [Electronic resource]. – URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1002/pmj.20213>.
13. Flyvbjerg B. Over Budget, Over Time, Over and Over Again: The Major IT Projects // Harvard Business Review. – 2011. – [Electronic resource]. – URL: <https://hbr.org/2011/05/over-budget-over-time-over-and-over>.
14. Turner R., Keegan A. Mechanisms of Governance in the Project-Based Organization: Roles of the Broker and Steward // European Management Journal. – 2001. – Vol. 19, No. 3. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237300000713>.

Сведения об авторе

Михонин Максим Валерьевич, юрист, медиатор, Ассоциация "Дальневосточная палата медиаторов", г. Хабаровск, Россия

Information about the author

Mikhonin Maksim Valerievich, Lawyer, mediator, Far Eastern Chamber of Mediators, Khabarovsk, Russia