

УДК 339.944.2

DOI 10.26118/2782-4586.2026.82.21.069

**Михонин Максим Валерьевич**  
Дальневосточная палата медиаторов

### **Разработка модели системы комплекса регулятивно-методического инструментария управления проектами международных альянсов**

**Аннотация.** Повышение результативности проектов международных альянсов требует создания и внедрения специализированного регулятивно-методического инструментария управления. Несмотря на существующие исследования в области управления совместными проектами, недостаточно проработан вопрос разработки системы комплекса регулятивно-методического инструментария, учитывающего их специфику. Целью работы является разработка модели такого комплекса. Исследование проведено с использованием общенаучных методов, комплексного подхода и документального анализа формализованных инструментов проектного менеджмента. Критериями отбора для анализа стали актуальность, релевантность и описание уникальных методик управления. В результате разработана модель системы комплекса регулятивно-методического инструментария, основанная на принципах универсальности и гибкости. Модель включает три уровня: универсальные инструменты и инструменты компетенций (формируют методологическую основу), специальные инструменты (предоставляют адаптивный инструментарий) и отраслевые инструменты (учитывают секторальную специфику). Предложенная модель призвана минимизировать риски, связанные с межкультурными и административными различиями, и создать единое пространство для эффективного управления совместными проектами. Результаты могут быть использованы организациями и органами для разработки конкретных инструментов. Направлениями дальнейших исследований является разработка методики создания инструментов.

**Ключевые слова:** Российско-Китайские проекты, управление проектами, стандарты проектного менеджмента, повышение результативности Российско-Китайских проектов, комплекс стандартов управления Российско-Китайскими проектами, система стандартизации управления проектами, системы комплекса регулятивно-методического инструментария управления проектами международных альянсов

**Mikhonin Maksim Valerievich**  
Far Eastern Chamber of Mediators

### **Development of a model of a system of regulatory and methodological tools for managing international alliance projects**

**Abstract.** Enhancing the effectiveness of international alliance projects requires the development and implementation of a specialized regulatory and methodological management toolkit. Despite existing research in the field of joint project management, the issue of designing a comprehensive system of regulatory and methodological tools that takes into account their specifics remains insufficiently addressed. The aim of this work is to develop a model for such a toolkit. The research was conducted using general scientific methods, a comprehensive approach, and documentary analysis of formalized project management tools. The selection criteria for the analysis included relevance, applicability, and descriptions of unique management methodologies. As a result, a model for a comprehensive regulatory and methodological toolkit system was developed, based on the principles of universality and flexibility. The model comprises three levels: universal tools and competency tools (forming the methodological foundation), specialized tools (providing adaptive instruments), and industry-specific tools (accounting for sectoral

particularities). The proposed model is intended to minimize risks associated with intercultural and administrative differences and to create a unified space for effective joint project management. The results can be utilized by organizations and authorities for the development of specific tools. Further research directions include the development of methodologies for creating such tools.

**Keywords:** Russian-Chinese projects, project management, project management standards, improving the effectiveness of Russian-Chinese projects, a set of standards for managing Russian-Chinese projects, a project management standardization system.

В марте 2024 года «Росатом Недра» на форуме «Атомэкспо» в Сочи подписала с китайскими NFC и Pauerite Limited меморандумы, касающиеся разработки месторождения Павловского месторождения свинцовых и цинковых руд на Новой Земле. Повышение результативности таких совместных проектов в рамках международных альянсов обеспечивается применением современных методик проектного менеджмента, выраженных в стандартах проектного управления. Регулятивно-методологический инструментарий проектно управления должен охватывать весь комплекс вопросов управления проектами международных альянсов, соответственно требуется разработать не единичные инструменты, а комплекс инструментов с учётом специфики управления такими проектами. Несмотря на научные исследования следующих авторов управления Российско-Китайскими проектами: Латкин А. П., Ван Б.[1], Сухоруков А. И., Го Ш., Ерошкин С. Ю.[2], Эпова Н. Р., Козырская И. Е. [3], Alikberova A. R., Valeyev R. M. [4], Lomakina N. V., Faiman A. D. [5], стандартизации управления проектами: Пирумов С. С., Соклакова И. В., Соклаков И. Е. [6], Володин В.В., Дмитриев А. Г., Хабаров В.И. [7], Полковников, А. В. [8], Дияров, В. Б. [9], Зиядуллаев Н. С., Фридлянов М. А. [10], Павлов А.Н. [11], Timinger H., Schmidtner M., Reiche F. [12], эффективности стандартизации: Milosevic D., Inman L., Ozbay A. [13], Okeudo A., Adegoke A., Judith G. [14], Zidane Y.J.T., Olsson N.O.E. [15], Sundqvist E., Backlund F., Chronéer D. [16], особенностям управления проектами в России и Китае: Chen, Kosin and Steinke, Gerhard [17], Бороздина Н.М. [18], Асташова У. В. [19], Судоргин М. [20], однако недостаточно работ по разработке модели комплекса регулятивно-методического инструментария управления проектами международных альянсов. Поэтому целью работы является разработка модели комплекса регулятивно-методического инструментария управления проектами международных альянсов. Предложенная модель разработана на примере Российско-Китайских проектов, однако она носит универсальный характер для международных альянсов.

Для данного исследования под регулятивно-методическим инструментарием управления проектами понимается совокупность документов, устанавливающих единые требования к управлению проектами и направленных на достижение уникальных согласованных результатов проекта. К этим документам относятся нормативно-правовые акты по управлению проектами, стандарты, своды знаний, руководства, организационные стратегии, уровни компетентности, руководящие принципы, модели, типологии, рекомендации по применению, методы управления, технические документы, основы профессиональных знаний, методологии, профессиональные стандарты, кодексы этики, типовые формы документов и другие. Комплекс регулятивно-методического инструментария во взаимодействии реализует функцию регулирования путём установления обязательных и рекомендательных правил, а также функцию методического обеспечения путём предоставления инструментов и процедур проектного управления.

Понятие регулятивно-методический инструментарий управления проектами шире понятия стандарт управления проектами и понятия нормативно-методические документы, поскольку включают обязательные и необязательные нормы, принимаемые как государственными, так и негосударственными органами.

Вначале работы на основании произведённого поиска перечислены выявленные организаций по стандартизации управления проектами, затем по установленным критериям отобраны организации для анализа перечня издаваемых ими стандартов. На основании

анализа опубликованных стандартов описана модель системы комплекса регулятивно-методического инструментария управления проектами международных альянсов и перечислены стандарты необходимые для создания системы. Также при создании модели использованы другие источники разработки инструментария.

Исследование ограничено описанием модели и не затрагивает структуру и детального описания инструментария (стандартов).

#### **Методы исследования**

В исследовании использованы общенаучные методы, комплексный подход и анализ документов.

Поиск стандартов осуществляется в сети Интернет с помощью поисковой системы Google на русском, английском и китайских языках по следующим ключевым словам: организации по стандартизации управления проектами, стандарты управления проектами. Поиск осуществляется на официальных сайтах, стандарты управления проектами должны быть актуальными, отменённые стандарты исключаются из анализа.

Из массива информации, полученной в результате поиска отбираются организации по стандартизации и стандарты по следующим критериям: стандарты России и Китая, включая имплементированные национальные стандарты других стран и международных организаций, стандарты международных организаций по стандартизации, стандарты описывающие уникальную методику управления проектами.

Кроме того, проведён анализ научных публикаций по стандартизации управления проектами и исследованы другие источники (особенности управления совместными проектами, методологии проектного менеджмента, законодательство России и Китая).

На основании комплексного подхода определена предложенная модель.

#### **Результаты**

В результате поиска выявлены следующие организации, разрабатывающие стандарты управления проектами: Администрация по стандартизации Китая (SAC), Росстандарт (ГОСТ), Ассоциация управления проектами COBHET, Институт управления проектами (PMI), Международная организация по стандартизации (ISO), Международная ассоциация управления проектами (IPMA), Международное объединение по разработке стандартов управления проектами (GAPPS), Японская ассоциация управления проектами (PMAJ), Ассоциация управления проектами (APM), Немецкий институт по стандартизации (DIN), Австралийский институт управления проектами (AIPM), AXELOS Ltd. (PRINCE2), Британский институт стандартов (BSI), Правительство Швейцарии, метод управления проектами HERMES, Итальянский институт управления проектами (ISIPM).

На основании критериев, описанных в методологии отобраны следующие организации: SAC, Росстандарт, ISO, IPMA, AXELOS, PMI, APM, GAPPS, DIN, PMAJ, BSI.

На основе анализа системы стандартов и учёта особенностей управления Российско-Китайскими проектами разработана модель комплекса стандартов.

#### **Обсуждение**

Система формирования регулятивно-методического инструментария управления проектами международных альянсов состоит из следующих элементов: нормативная основа, институциональная основа, методологическая основа, информационная основа, ресурсная основа, процессная основа.

Методологическая основа включает состоит из регулятивно-методического инструментария, которому посвящено настоящее исследование.

Стандарты охватывают все области управления совместными проектами и разрабатываются с использованием методов комплексной и опережающей стандартизации, источниками стандартов являются национальные и международные стандарты управления проектами, методики управления проектами, научные исследования, лучшие практики и специфика совместных проектов, кроме стандартов в комплекс включаются нормативно-

правовые акты, регулирующие управление проектами, типовые формы документов, кодексы этики, профессиональные стандарты.

Такой подход позволяет построить модель комплекса регулятивно-методических инструментов в виде непротиворечивой системы. Разработка стандартов в рамках модели направлена на создание унифицированной, гибкой и адаптивной системы управления проектами, позволяющей обеспечить эффективность и результативность проектов и минимизировать риски, связанные со спецификой совместных проектов (межкультурные, межнациональные различия, административные и иные различия). Разработка нормативно-правовых документов направлена на организацию проектной деятельности и внедрению проектного управления в органах исполнительной власти. Альбомы форм (типовые формы документов) необходимы для ускорения работы проектной команды, снижения рисков и количества ошибок, а кодексы этики для защиты репутации, разрешения конфликтов интересов, обеспечения честности отчётности, справедливого отношения к команде, соблюдения обязательств. В профессиональных стандартах закреплены требования к навыкам, опыту и уровню подготовки участников проектных команд.

Вначале рассмотрим стандарты. Модель системы основана на сочетании универсальности и гибкости применения инструментов. Универсальность подразумевает использование общего для всех проектов метода управления, учитывающего особенности управления совместными проектами. Гибкость подразумевает использование набора инструментов, позволяющего адаптировать метод под конкретный проект с учётом его масштаба, сложности, отраслевых особенностей, состава проектной команды и других особенностей. Исходя из данного принципа формируется перечень стандартов, составляющих систему стандартизации совместными проектами. В связи с чем, в рамках работы выделяются универсальные инструменты (стандарты), инструменты (стандарты) компетенций, специальные и отраслевые инструменты (стандарты). Общий метод обеспечивают универсальные инструменты (стандарты) и инструменты (стандарты) компетенций, гибкость обеспечивают специальные и отраслевые инструменты (стандарты).

Универсальные стандарты применяются ко всем видам организаций, ко всем видам проектов по сложности, масштабу и продолжительности. Стандарты разрабатываются с учётом особенностей управления Российско-Китайскими проектами и обеспечивают методологическую основу, структуру и единство подходов к управлению проектами.

Стандарты компетенций определяют необходимые компетенции участников проектов, требования к проектной зрелости организаций и порядок сертификации.

Специальные стандарты регулируют области управления проектами и содержат инструменты, которые позволяют адаптировать общий метод под конкретный проект. Это стандарты второго уровня и разрабатываются с учётом масштаба, сложности, продолжительности проектов.

Отраслевые стандарты учитывают отраслевую специфику управления проектами.

Вначале рассмотрим универсальные стандарты, к ним относятся следующие:

Стандарт управления проектами, программами и портфелями содержат принципы управления проектами; процессы и жизненный цикл (стадии) проекта (предпроектная, инициирование, проектная, постпроектная); виды организационных структур; состав и полномочия участников проектов; управление командой проекта (целеполагание, планирование, организация, координация, делегирование, мотивация, контроль, принятие управленческих решений); планирование и контроль проекта; управление информацией, отчётность и документооборот; управление изменениями; изменение бизнес-процессов организации для обеспечения работы проекта; описание системы стандартов; рекомендации по порядку выбора, адаптации и применения стандартов в конкретном проекте; рекомендации по разработке корпоративных стандартов.

Стандарт терминологии (словарь). Стандарт содержит общие и специальные термины, используемые при управлении проектами. За счёт применения единой

терминологии обеспечивается ясность терминов и эффективность коммуникации между участниками проекта.

Стандарт оценки сложности, масштаба и продолжительности проекта. Стандарт содержит показатели и порядок оценки проекта исходя из его характеристик и используется при разработке специальных стандартов и их адаптации проектной командой к конкретному проекту.

Стандарт межкультурных коммуникаций. Стандарт содержит рекомендации для участников международного проекта по обеспечению эффективного взаимодействия и адаптации. Стандарт рассматривает языковые, культурные различия, особенности менталитета и традиций, национальные особенности менеджмента и пути преодоления таких барьеров.

Теперь рассмотрим стандарты компетенций. Стандарты компетенций применяются в отношении любых организаций, видов проектов и касаются компетенций участников проектов, необходимых для эффективного и результативного управления проектами. К этим стандартам также относятся стандарты оценки зрелости организации и проведения сертификации.

Стандарт оценки компетенции. Стандарт содержит требования к участникам проектной деятельности и методы повышения личных компетенций, структуру компетенций, критерии результативности и эффективности участников проектов и методы их повышения, определение стилей управления проектной командой и рекомендаций по их применению в проектах.

Стандарт проектной зрелости организации. Стандарт содержит комплексный подход к совершенствованию управления проектами, программами и портфелями, также содержит требования, перечень и уровни компетенций организации. Стандарт рассматривает умение организации управлять проектами, координировать людей, ресурсы, процессы, анализировать и совершенствовать управление проектами, осуществлять стратегическое, тактическое и операционное планирование.

Стандарт сертификации. Стандарт содержит принципы, требования и порядок сертификации участников проектной деятельности и организаций, уровни сертификации и порядок обучения.

Далее рассмотрим специальные стандарты. Специальные стандарты содержат набор инструментов, применяемых по отдельности или совместно в зависимости от типа проекта и потребностей проектной команды. Эти стандарты на базе общей структуры метода универсальных стандартов придают гибкость и адаптивности управлению проектами, к ним относятся следующие:

Стандарты по областям управления проектами, программами, портфелями. Стандарт содержит набор практических инструментов, применяемых на всех стадиях жизненного цикла проекта с учётом масштаба, сложности и длительности проекта. Решение о применении конкретного инструмента или их набора принимает проектная команда в зависимости от вида проекта и требований команды. К таким инструментам относятся управление стейкхолдерами, ресурсами, временем, стоимостью, качеством, рисками, изменениями, закупками и управления цепочками поставок проекта, методы сетевого планирования и структурирования работ.

Стандарт по бизнес-анализу и системному анализу проектами. Стандарт содержит принципы и методы бизнес-анализа, системного анализа и системного управления проектами. Содержит рекомендации в каких проектах применять эти методы.

Стандарт разрешения споров. Стандарт содержит принципы, процедуры и методы рассмотрения и разрешения споров между участниками проекта. Стандарт применяется при возникновении конфликтов и существенных разногласий. Отдельно предусматривается медиация с описанием прав участников спора, порядком выбора медиатора и проведения процедуры.

Стандарт оценки эффективности и результативности проекта. Стандарт применяется при необходимости оценки эффективности или результативности проекта, а также для их совместной оценки. В стандарте содержатся критерии и методы оценки.

Стандарт по бережливому производству. Стандарт применяется при принятии решения участниками проекта о внедрении системы бережливого производства (Lean и 5S) путём адаптации стандартов ISO.

Стандарт по устойчивому развитию. Стандарт применяется в случае требований инвесторов, банков и государственных органов о соответствии проекта требованиям устойчивого развития. Стандарт содержит принципы и ключевые аспекты устойчивого развития и методы их внедрения в проектную деятельность.

Стандарт по гибким, гибридным методологиям. Стандарт содержит описание AGILE и гибридных методологий [21], их преимущества и недостатки. В стандарте даются рекомендации по выбору методологии и их применению в конкретных проектах.

Стандарты проведения исследований. Стандарт содержит принципы и методы исследований проектов, программ и портфелей для проведения проектной командой анализа проектов, выявления лучших практик и управления знаниями. Также стандарт содержит положения о проведении научных исследований с целью совершенствования стандартов и системы стандартизации.

Стандарт по оказанию консультационных услуг по управлению проектами. Стандарт содержит принципы, порядок оказания услуг профессиональными участниками, требования к составу и качеству услуг, виды оказываемых услуг (консалтинг, обучение и т.д.). В состав стандарта входит кодекс этики и профессионального поведения. Описывается процесс оказания услуг.

Стандарт системы менеджмента качества (СМК). Стандарт применяется при принятии проектной командой решения о внедрении СМК. Стандарт содержит принципы, методы СМК и процессы внедрения в проектную деятельность путём адаптации стандартов ISO.

Стандарт правового сопровождения проекта. Стандарт применяется по выбору проектной команды в зависимости от вида проекта, места реализации проекта (территория России, территория Китая, трансграничный). Стандарт содержит рекомендации по правовому сопровождению проектов включая заключение договоров, анализ правовых рисков, ведение претензионно-исковой работы, оформления полномочий участников проекта, подготовки правовых заключений, выбор юрисдикции проектов и споров.

Стандарт взаимодействия с органами власти. Стандарт содержит принципы и методы GR менеджмента с учётом особенностей взаимодействия с органами власти России или Китая.

Стандарт финансирования и валютных операций. Стандарт содержит принципы и методы взаимодействия с инвесторами, банками, органами валютного контроля и проведения валютных операций. Требования к разработке и согласованию инвестиционных обоснований проектов.

Стандарт по санкционному комплаенсу. Стандарт содержит принципы и методы управления проектами в условиях санкций и тарифных ограничений, выявлению, анализу и управлению санкционными рисками.

Стандарт применения искусственного интеллекта и программного обеспечения в управлении проектами. Стандарт содержит принципы и методы применения ИИ и специального программного обеспечения при управлении проектами.

И наконец рассмотрим отраслевые стандарты. Эти стандарты разрабатываются исходя из лучших практик и отраслевых особенностей управления проектами. Стандарты создаются в следующих отраслях: промышленность, лесное хозяйство, сельское хозяйство, транспорт, строительство, связь, информационно-вычислительное обслуживание, торговля и общественное питание, материально-техническое снабжение и сбыт, здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение, геология и разведка недр, геодезическая и

гидрометеорологическая служба, культура и искусство, образование, финансы, кредит, страхование, наука.

Сейчас рассмотрим типовые формы документов, к ним относятся проформы договоров, чек-листы, положения о проектных подразделениях и должностные инструкции, формы проектной документации и др.

Нормативно-правовые акты содержат положения по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, которые курируют вопросы совместных инвестиционных проектов. Они разрабатываются с учётом специфики совместных проектов.

Также необходимо разработать профессиональные стандарты для руководителей проектов, менеджеров проектов, администраторов проектов, участников проектных команд, руководителей программ и портфелей проектов, а также для специалистов, осуществляющих проектно-ориентированную деятельность.

Таким образом, разработка инструментария в соответствии с описанной моделью комплекса позволяет повысить эффективность и результативность совместных проектов.

### **Выводы**

Проведённое исследование позволило разработать модель комплекса регулятивно-методологического инструментария управления проектами международных альянсов на примере Российско-Китайских проектов, направленную на повышение их результативности и эффективности. Модель построена на принципах универсальности и гибкости, что обеспечивает её адаптивность к разнообразным условиям реализации совместных проектов.

В рамках модели предложена трехуровневая система стандартов, включающая:

1. Универсальные стандарты и инструменты компетенций, формирующие общую методологическую основу и требования к квалификации участников.
2. Специальные стандарты, предоставляющие инструментарий для адаптации управления к специфике конкретного проекта (масштаб, продолжительность, сложность).
3. Отраслевые стандарты, учитывающие лучшие практики и особенности управления проектами в ключевых секторах экономики.

В состав комплекса инструментария включены нормативно-правовые акты, кодексы этики, формы документов и профессиональные стандарты.

Разработанный комплекс инструментария призван минимизировать риски, связанные с межкультурными, административными и правовыми различиями, и создать единое пространство для эффективного управления проектами международных альянсов.

Практическая значимость работы заключается в том, что её результаты могут быть использованы органами, институтами и компаниями-участниками совместных проектов для планирования и создания конкретных инструментов.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются разработка методики создания инструментов на основе предложенной модели, а также формирование системы оценки эффективности внедрения инструментов в управление проектами международных альянсов.

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. Латкин А. П., Ван Б. Инновационные подходы к управлению российско-китайскими образовательными проектами // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №. 8-2. – С. 1065-1067.
2. Сухоруков Александр Ильич, Го Шухун, Ерошкин Сергей Юрьевич УПРАВЛЕНИЕ РОССИЙСКО-КИТАЙСКИМИ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ

В СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ ЦИФРОВЫХ СИСТЕМАХ // Вестник СИБИТа. 2025. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-rossiysko-kitayskimi-investitionno-stroitelnyimi-proektami-v-spetsializirovannyh-tsifrovyyh-sistemah> (дата обращения: 01.11.2025).

3. Эпова Наталья Рудольфовна, Козырская Ирина Евгеньевна РОССИЙСКО-КИТАЙСКИЕ ПРОЕКТЫ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА В СФЕРЕ ТУРИЗМА // Известия БГУ. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiysko-kitayskie-proekty-kak-osnova-razvitiya-sotrudnichestva-v-sfere-turizma> (дата обращения: 01.11.2025).

4. Alikberova A. R., Valeyev R. M. Modern Russian-Chinese Humanitarian Projects: Evaluation and Prospects for Development //The Social Sciences. – 2015. – Т. 10. – №. 6. – С. 1239-1244.

5. Lomakina N. V., Faiman A. D. Evaluation of the Effects of Russian–Chinese Transboundary Projects in the Far East //Proceeding of the International Science and Technology Conference "FarEastCon 2019"October 2019, Vladivostok, Russian Federation, Far Eastern Federal University. – Singapore : Springer Singapore, 2020. – С. 351-358.

6. Пирумов С. С., Сохлакова И. В., Сохлаков И. Е. СТАНДАРТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ // Вестник ГУУ. 2023. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/standartizatsiya-upravleniya-proektami-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 01.11.2025).

7. Володин В.В., Дмитриев А. Г., Хабаров В.И. Основные концепции стандартизации управления проектами // Вестник евразийской науки. 2015. №2 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-kontseptsii-standartizatsii-upravleniya-proektami> (дата обращения: 01.11.2025).

8. Полковников, А. В. Стандартизация в области управления проектами: текущее состояние и направления развития / А. В. Полковников // Управление проектами и программами. – 2013. – № 2. – С. 124-132. – EDN QIPRIP.

9. Дияров, В. Б. Управление проектами - структура для инноваций. Стандартизация / В. Б. Дияров, Б. И. Миннеханов, З. А. Акилов // Форум молодых ученых. – 2019. – № 6(34). – С. 447-450. – EDN JFWLKE

10. Зиядуллаев Н. С., Фридлянов М. А. Современные стандарты проектного управления //Стандарты и качество. – 2017. – Т. 962. – №. 8.

11. Павлов А.Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения. А.Н. Павлов. —7-е изд., электрон.- М. : Лаборатория знаний, 2021.—274 с.

12. Timinger H., Schmidtner M., Reiche F. Comparison of different standards and norms in project management. Research Notes on Data and Process Science. 2021; №. 2: 1-7.

13. Milosevic D., Inman L., Ozbay A. Impact of Project Management Standardization on Project Effectiveness. Engineering Management Journal, 13(4), 9–16. <https://doi.org/10.1080/10429247.2001.11415133>

14. Okeudo A., Adegoke A., Judith G. Simplifying Project Management Through Standardization and Replication. Paper presented at the Offshore Technology Conference, Houston, Texas, USA, May 2025.

15. Zidane Y.J.T., Olsson N.O.E. Defining project efficiency, effectiveness and efficacy. International Journal of Managing Projects in Business. 2017;Т. 10. №. 3: 621-641.

16. Sundqvist E., Backlund F., Chronéer D. What is project efficiency and effectiveness?. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2014; Т. 119: 278-287.

17. Chen, Kosin and Steinke, Gerhard . Global Project Management - Chinese and American Cultural Differences" Communications of the ИМА. 2019; Vol. 17: Iss. 1, Article 5. DOI: <https://doi.org/10.58729/1941-6687.1421> Available at: <https://scholarworks.lib.csusb.edu/ciima/vol17/iss1/5>.

18. Бороздина Н.М. Основы и специфика управления проектами в России. Вестник науки 2023; №11 (68) том 3: 247 - 251.

19. Асташова У. В. Проект и управление проектом: российская специфика. *The Newman in Foreign Policy*. 2022; Т. 6. № 69(113): 31—33.

20. Судоргин М. В. Международные стандарты в области управления проектами. *Материалы Афанасьевских чтений*. 2024; № 1 (48): 77-84.

21. Михонин М. В. Классификация гибридных методологий управления проектами для стандартизации управления Российско-Китайскими проектами // *Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы* : сборник научных трудов по материалам XII Всероссийской научно-практической конференции, Майкоп, 30 мая 2025 года. – Майкоп: ООО "Электронные издательские технологии", 2025. – С. 1142-1146. – EDN GHLJYP.

#### **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