



УДК 005.8(476)

В. М. ПЕТРУШКИН,

Академия управления при Президенте Республики Беларусь
(г. Минск, Республика Беларусь; e-mail: petrushkin_vm@tut.by),
заведующий кафедрой государственного строительства и управления;
кандидат экономических наук, доцент

В. А. ШАНИЮКЕВИЧ,

Белорусский национальный технический университет
(г. Минск, Республика Беларусь; e-mail: vash1954@tut.by),
доцент кафедры организации строительства и управления недвижимостью;
кандидат психологических наук, доцент

И. В. ШАНИЮКЕВИЧ,

Белорусский национальный технический университет
(г. Минск, Республика Беларусь; e-mail: shaniukevich@gmail.com),
доцент кафедры экономики строительства;
кандидат экономических наук, доцент

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Анализируется опыт формирования проектного менеджмента за рубежом, в том числе в России, Казахстане и Украине. Определено недостаточное внимание к развитию управления проектами, представлены имеющиеся результаты и даны предложения по его дальнейшему совершенствованию в Республике Беларусь. Предлагается учесть передовые зарубежные методологии, большой советский опыт по управлению проектами, особенности современного социально-экономического развития страны. Обосновывается необходимость создания профессионального самостоятельного сообщества – национальной ассоциации управления проектами с последующим ее вхождением в международные профессиональные организации.

Ключевые слова: международные стандарты; проектный менеджмент; сертификация специалистов; управление проектами.

Введение

В современных условиях успешное развитие организации и предприятия невозможно без корпоративной системы управления проектами. Проектный менеджмент позволяет определять главные цели и задачи совершенствования, формировать для их достижения необходимые планы, выдерживать точные сроки их выполнения, подбирать команду исполнителей, пользоваться едиными стандартами и шаблонами.

В последние десятилетия актуальность проектного менеджмента, который по сути выступает важнейшей частью всей системы управления организацией (предприятием), существенно возросла, и в настоящее время его внедрение в деятельность компаний, прежде всего зарубежных, происходит с высокой степенью интенсивности. При этом если еще в середине 2000-х гг. управление проектами

было востребовано в основном крупными корпорациями, выходящими на международные рынки капитала или привлекающими иностранных инвесторов, то к концу первого десятилетия XXI в. управление проектами стало интересовать средние и малые компании.

В соответствии с международным стандартом управления проектом, включенным в РМВоК (*Project Management Body of Knowledge – Свод знаний по управлению проектами*)¹, управление проектами понимается как область деятельности, в ходе

¹ Согласно Википедии Свод знаний по управлению проектами содержит сумму профессиональных знаний по управлению проектами, которые могут использоваться в качестве основного справочного материала, раскрывается суть процессов управления проектами в терминах интеграции между процессами и взаимодействий между ними (*Примеч. ред.*).

которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объемом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками.

Существуют альтернативные стандарты и школы, которые иногда дают определение управлению проектами в более широком или в специальном смысле.

Ключевой фактор успеха проектного управления – наличие четкого, заранее сформированного, плана минимизации рисков и отклонений от него, а также эффективного управления изменениями (в отличие от процессного, функционального управления, управления уровнем услуг).

Продуктами проекта могут быть результаты научных и маркетинговых исследований, проектно-конструкторская и технологическая документация на новое изделие, решение различных внутренних производственных задач организации и предприятия (например, повышение качества продукции и эффективности организации труда, оптимизация финансовых потоков).

В основе современных методов управления проектами лежат методики структуризации работ и сетевого планирования, разработанные в конце 50-х гг. XX в. в США. Примером управленческого решения сложной задачи стал проект разработки ракетной системы «Полярис», начатый в 1957 г. [1, с. 389], (в нем впервые использованы методы моделирования и согласования комплекса работ), а позже – программа НАСА по исследованию космоса. Впоследствии технологии планирования и реализации поставленных задач (например, сетевое планирование, матричные формы организации, развитие системного подхода к управлению проектами, методы управления конфликтами и др.) в 1960–1990-х гг. получили широкое распространение в различных отраслях [2].

В СССР в другое время была введена уникальная и успешная система планового управления созданием большого числа новых объектов в масштабах всей страны (заводы, электростанции, дороги), поэтому с полным основанием можно говорить об управлении проектной деятельностью. С 1970 по 1987 г. в стране каждый месяц строились в среднем 3–4 новых города и поселка. В 1980–1987-х гг. были введены в действие и реконструированы 3 378 важнейших промышленных объектов [3]. Повсеместно применялась единая система документооборота. Действовало сквозное – снизу доверху – планирование (бюджетирование), были разработаны специфические для социализма методы управления проектами: система капиталовложений, процедуры рассмотрения проектов (ТЭО), балансы ресурсов, сетевые графики, фондоотдача и т. д.

Вместе с тем советская экономика была недостаточно клиентоориентированной системой: народное хозяйство было в первую очередь мобилизовано на создание новых объектов (в этой связи в строительстве получило развитие сетевое

моделирование и календарное планирование), продукция предприятий была недостаточно привязана к требованиям потребителей, отсутствовала эффективная обратная связь от них к производителю. Существовало только одно исключение – производство военных изделий, но и здесь цепочка обратной связи была длинной.

В западной экономике результат деятельности оценивают с использованием термина *value added* (с англ. *добавочная стоимость или добавленная стоимость ценность*) для выделения важнейшего результата и главного целевого ориентира управления проектом. Многие компании позиционируют себя на рынке как *value added oriented company* (*ориентированная на добавленную стоимость компания*) [4].

В итоге в настоящее время управление проектом сформировалось как сфера профессиональной деятельности. В международной практике проектный менеджмент – это одна из наиболее молодых технологий и специальностей. Важнейшие процессы в управлении проектом – это планирование, организация, координация, активизация и мониторинг состояния проекта на протяжении всего его жизненного цикла. Ранее планированию и контролю подлежали преимущественно показатели деятельности организации с более узким спектром параметров.

Международные подходы

К настоящему времени управление проектами получило признание во многих странах мира и заняло достойное место в системе управления экономикой. Ныне разработкой методических вопросов управления проектами успешно занимаются *две ведущие международные организации – PMI и IPMA* – достаточно похожие, но решающие разные задачи и имеющие различную целевую аудиторию. Остановимся на них подробнее.

1. *Институт проектного менеджмента (Project Management Institute – PMI* – см. информационный ресурс www.pmi.org), основан в 1960 г., находится в США (штат Пенсильвания). Сегодня он вырос в крупное профессиональное сообщество: состоит более чем из 450 000 индивидуальных членов, включает свыше 280 локальных международных отделений (*Chapters*), а также коллегии (*Colleges*) и группы по интересам (*SIGs – Specific Interest Groups*). Отделения организованы по географическому принципу, группы формируются по сферам промышленности и интересов, а коллегии – вокруг области знаний управления проектами в 180 странах мира.

В 1996 г. PMI опубликовал руководство *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (руководство PMBoK), в которое были включены стандарты и руководства управления проектами PMBoK. С 1999 г. данный документ стал национальным стандартом США и объединяет в себе обширный набор знаний и практик



в области управления проектами, а также целыми программами и портфелями проектов².

Обращаем внимание на то, что PMI проводит сертификацию специалистов – в основном по двум уровням: профессионал управления проектами и сертифицированный помощник по управлению проектами.

2. **Международная ассоциация управления проектами (International Project Management Association – IPMA** – см. информационный ресурс www.ipma.world), основана в 1965 г., ныне объединяет 55 национальных ассоциаций, включающих более 200 000 сертифицированных профессионалов. В 1999 г. IPMA опубликован стандарт управления проектами *IPMA Competence Baseline (ICB)*. В настоящее время IPMA проводит популярную сертификацию специалистов управления проектом по четырем уровням (А, В, С и D).

Существуют и другие профессиональные сообщества – такие, как Австралийский институт управления проектами (*Australian Institute of Project Management – AIPM* – см. информационный ресурс www.aipm.com.au), Ассоциация управления проектами Японии (*Project Management Association of Japan – PMAJ* – см. информационный ресурс www.pmaj.or.jp), а также международная организация *Green Project Management – GPM* (в пер. с англ. «Управление зелеными проектами») – см. информационный ресурс www.greenprojectmanagement.org, которая занимается распространением устойчивых методов управления проектами в части социального расслоения и экологической деградации от последствий экономического роста более чем в 145 странах мира. GPM имеет собственную трехуровневую профессиональную сертификацию. Активно работают национальные ассоциации управления проектами в Великобритании, Польше, Германии, Исландии, прибалтийских странах и др. Если посмотреть на карту Европы, то только в двух странах нет подобной структуры – в Бельгии и Республике Беларусь.

В настоящее время популярными становятся следующие методологии управления проектами: **PRINCE2**³ (см. информационный ресурс: www.prince2.com/eur), созданная в Великобритании (1996), и **P2M**⁴, разработанная в Японии (1998–

2001) (см. информационный ресурс: www.pmaj.or.jp).

Методология PRINCE2 может быть применена к любому типу проекта, включает четыре интегрированных элемента (принципы, темы, процессы и подходы к адаптации) и представляет собой метод для управления проектами в рамках четко определенной структуры. PRINCE использует «управление по отклонениям», обеспечивая эффективное использование времени вышестоящих управленческих кадров, а также явное распределение ролей и обязанностей. В настоящее время данный метод на практике используется как основной стандарт управления проектами в правительственных организациях Великобритании, странах Евросоюза и в подразделениях ООН. Количество сертифицированных специалистов во всем мире по этому методу уже превысило 1 млн чел.

Особенность **методологии P2M** состоит в ее ориентированности не на продукт, а на улучшение работы организации в результате выполнения проектов [5]. В указанном источнике отмечается, что «практически во всех случаях неудачных внедрений проектного управления основным источником проблем было недостаточное внимание к разработке организационных процессов управления проектами... Процессы разработки плана проекта детально описаны в стандартах УП, поддержаны специализированным программным обеспечением, и не требуют особых дополнительных усилий по их «улучшению». В отличие от этого, процессы согласования и утверждения планов проектов не описаны ни в каких стандартах, очень специфичны и сверхкритичны для организации. Процесс разработки плана является внутренним процессом проекта, тогда как процесс согласования плана проекта является внешним к проекту, организационным, так как требует участия в нем сотрудников разных подразделений». В Японии создана 4-уровневая система сертификации руководителей проектов по модели P2M. К ограничениям проекта в нем относятся не только ресурсы, но и внешние обстоятельства.

Таким образом, в зарубежной практике различные сообщества профессионалов используют разные методологии управления проектами в соответствии с избранной ими базовой концептуальной моделью проектного подхода. Важной особенностью международной практики управления проектами является существование достаточного представительного перечня нормативных документов и систем сертификации специалистов по управлению проектами. Эти системы имеют как международный, так и национальный статус. Главная их цель – формирование сообщества профессионалов, имеющих общую управленческую культуру, которая позволяет учитывать на практике социально-экономическое состояние, традиции, особенности религий и образа жизни, ментальность и другие особенности определенной страны.

² В 2013 г. вышло 5-е издание руководства на русском языке:

Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВок) – изд. 5-е [Электронный ресурс] / Pennsylvania : Project Management Institute, Inc., 2013. – 586 с. – Режим доступа: http://pm-files.com/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/pmbok_5th_2013_rus.pdf. – Дата доступа: 30.05. 2018 (Примеч. ред.).

³ PRINCE – *Projects in Controlled Environments* – с англ. «проекты в контролируемых средах» (Примеч. ред.).

⁴ P2M – *A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation* – с англ. «Руководство по управлению проектами и программами для корпоративных инноваций» – стандарт по управлению проектами, базирующийся на опыте Японии (Примеч. ред.).

Российский опыт управления проектами

Традиционные для России проектные отрасли (оборонная промышленность, строительство, энергетика, космос) таковыми и остались. Но сейчас проекты уже исполняются во многих отраслях (банки, массовое производство, сфера услуг, торговля). Все чаще проектное управление применяется в компаниях, вынужденных разрабатывать новые продукты или услуги (телекоммуникации, информационные технологии, внедрение программного обеспечения).

В России с 1991 г. после вступления в IPMA активную деятельность осуществляет некоммерческое партнерство «Ассоциация управления проектами СОВНЕТ» (см. информационный ресурс www.sovnet.ru), членскую базу которой составляют как физические, так и юридические лица. СОВНЕТ на основе стандарта ICV (*IPMA Competence Baseline*) разработал и использует стандарт «Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами» (НТК)⁵.

Ассоциация СОВНЕТ в настоящее время с использованием методологии IPMA проводит международную сертификацию специалистов по управлению проектами по системе 4-L-C IPMA-СОВНЕТ, что является подтверждением соответствия профессиональных знаний, опыта, навыков и поведения кандидата международным и национальным требованиям к компетентности специалиста по управлению проектами. В России уже более 4 500 специалистов сертифицированы по системе IPMA-СОВНЕТ (в том числе около 43 % представители IT-отрасли, 26 % – банков и финансовых компаний, 15 % – государственного сектора, 8 % – строительства и сферы недвижимости и др.) [6].

В 1992 г. Ассоциацией СОВНЕТ заключен Договор о двустороннем сотрудничестве с PMI. Созданы и функционируют Московское и Санкт-Петербургское отделения PMI (см. информационные ресурсы www.pmi.ru и www.pmi.org.ru), цель которых – развитие профессионализма в управлении проектами через программы сертификации, а также актуализация в России профессии «менеджер проекта».

В развитие этого направления Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии России (Росстандарт) принят ряд национальных стандартов по управлению проектами: ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой», ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управле-

нию портфелем проектов» (введены с 01.09.2012). Росстандартом принят также национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» (введен в действие в 2015 г.), идентичный международному стандарту ISO 21500:2012 «*Guidance on project management*» по управлению проектами, который разработан Проектным комитетом по управлению проектами ISO/PC 236 и опубликован на основании единогласного утверждения Россией, США и Евросоюзом. Национальный российский стандарт применим для управления проектами различного типа, масштаба и сложности, но не определяет конкретные методики и инструменты для реализации этого управления.

В настоящее время в России создана Национальная система добровольной сертификации в области управления проектами ПМ СТАНДАРТ (на базе автономной некоммерческой организации «Центр оценки и развития проектного управления» – АНО «ЦОРПУ»), представляющая российскую систему подтверждения квалификации руководителей и специалистов в области проектного управления [7–9]. Данная система сертификации опирается на российские и признанные в России международные стандарты, соответствует национальной системе профессиональных квалификаций и основным проектным ролям в государственных и коммерческих организациях.

Представляется важным, что в России уже накоплен опыт организации проектного управления в органах исполнительной власти. Так, действуют следующие нормативные правовые акты:

- распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти». Рекомендации разработаны для повышения эффективности организации деятельности федеральных и региональных органов исполнительной власти, достижения поставленных перед ними целей и задач.

- постановление Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». Данным постановлением утверждены Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации и функциональная структура системы управления проектной деятельностью.

Важно и то, что Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации с 2014 г. регулярно проводит конкурс профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе «Проектный Олимп», цель которого – «обмен опытом и создание общей площадки для обсуждения и практического применения методов проектного управления» и широкого распространения инструментов проектного управления в государственном секторе [10]. В Российской академии народного хозяйства и государственной

⁵ Подробную информацию см., например в источнике:

Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов / А. В. Алешин [и др.] ; науч. ред.: В. И. Воропаев. – М. : Консалтинговое агентство «КУБС Групп–Кооперация, Бизнес–Сервис», 2001. – 265 с. (Примеч. ред.).



службы при Президенте Российской Федерации функционирует Центр проектного менеджмента (ЦПМ РАНХиГС), который создан с целью «обеспечения комплексного методического и экспертного сопровождения организации проектной деятельности в государственном секторе, а также формирования и развития в России единой системы обмена лучшими практиками применения проектного подхода в государственном управлении» [11].

Отличительными чертами российских методов управления проектами являются системное определение целей, формирование проектной команды, уход от директивы любого уровня и, главное, – реальная, реализованная на практике приоритизация расходов и, соответственно, новые принципы бюджетного финансирования. При этом соблюдение контрольных точек укрепляет дисциплину, реализуется процесс оптимизации межведомственного согласования и т. д.

Российские специалисты справедливо полагают, что должен осуществляться также процесс повышения внутренней эффективности, а успешное проектное управление должно стать частью корпоративной культуры. При этом «немаловажно... наличие у кандидата не только знаний о проектном подходе, но и компетенций в том предмете, к которому относится проект. ...Если взять ведомственный план работы, выделить из него 5 ключевых задач и попытаться распределить пункты плана по этим целям, у большинства ведомств ничего не получится, потому что ведомственные планы описывают не результат, а процесс... Должен идти процесс повышения внутренней эффективности, проектное управление должно стать частью корпоративной культуры. Но ничего не получится, если руководитель ведомства сам не верит в проектный метод работы» [12].

Таким образом, развитие управления проектами в России идет в русле мирового развития его методов, нацелено на создание национальной системы стандартизации и сертификации по управлению проектами. Но по сравнению с зарубежным инструментарием имеет место некоторое запаздывание, определяемое, главным образом, отставанием в развитии информационных технологий.

Проектное управление в Казахстане и Украине

В Казахстане считают, что внедрение современных методов и средств управления проектами имеет особое значение для достижения стратегической цели – войти в число 50 наиболее конкурентоспособных стран мира.

С 2003 г. функционирует Казахстанская Ассоциация Управления Проектами (национальное отделение IPMA) – общественное объединение, членскую базу которого составляют физические лица, а основные направления деятельности включают [13]: разработку нормативных документов, обучение (семинары, тренинги, мастер-классы, по-

мощь вузам и т. д.), сертификацию специалистов и компаний, консалтинг (оказание практической помощи в реализации проектов компаний) и др.

Созданное в этот же период объединение юридических лиц в форме ассоциации «Союз проектных менеджеров Республики Казахстан» осуществляет продвижение практик и методов проектного управления на территории Казахстана (на основе стандартов PMI). Членами Ассоциации являются 29 компаний и организаций [14].

Об активном развитии управления проектами в Казахстане свидетельствует факт проведения 30-го Всемирного Конгресса IPMA «Прорывные компетенции в управлении изменениями» в г. Астане (сентябрь, 2017 г.) [15], в котором приняли участие около 1 000 делегатов из более чем 60 стран мира.

В Украине Ассоциация управления проектами «УКРНЕТ» (см. информационный ресурс: www.ipma.kiev.ua) была организована как независимая организация в 1991 г. В 1993 г. она стала членом IPMA, а с 1997 г. имеет прямое соглашение о кооперации с PMI. Членом ассоциации «УКРНЕТ» может стать любая организация либо физическое лицо, имеющие интерес к сфере управления проектами. Ассоциацией осуществляется сертификация по методам IPMA, Delta, P2M.

Украинская ассоциация ориентирована на продвижение проектного, программного и портфельного управления с использованием компетентностных моделей развития заинтересованных сторон с возможностью их международной сертификации. Международная валидация таких систем обеспечивает признание во всех странах мира проведенной сертификации менеджеров проектов и программ, команд менеджеров, офисов по управлению проектами, консультантов, тренеров и преподавателей вузов, организаций Украины, а также, соответственно, и выданных сертификатов [16]. Среди реализованных работ Ассоциации следует отметить проект «Модернизация государственной налоговой службы Украины».

Сегодня «Управление проектами» относится к одной из наиболее популярных специальностей в Украине. Государство официально признало профессию проектных менеджеров: по специальности «Управление проектами» ведется обучение студентов [17]. В Классификаторе профессий Украины даются коды таких профессий, как «Руководитель проектов и программ в сфере материального и нематериального производства» [18, с. 45, 400]; «Профессионалы в сфере управления проектами и программами», «Научные сотрудники (проекты и программы)» и «Профессионалы по управлению проектами и программами» [18, с. 54]⁶. По специ-

⁶ В [18] названия профессий приведены на украинском языке: соответственно «Керівник проектів та програм у сфері матеріального (нематеріального) виробництва», «Професіонали у сфері управління проектами та програмами», «Наукові співробітники (проекти та програми)», «Професіонали з управління проектами та програмами» (Примеч. ред.).

альности 05.13.22 «Управление проектами и программами» защищаются диссертации (например, в Одесском национальном политехническом университете – см. объявления о защите диссертаций на www.opi.ua).

Таким образом, в Украине сделаны существенные шаги в развитии процессов управления проектами, включая научную и образовательную деятельность, где в настоящее время происходит их активизация. Вместе с тем однозначное понимание этой технологии управления еще не сформировалось, и это нередко приводит к неэффективному использованию современных возможностей управления проектами.

Состояние управления проектами в Республике Беларусь

До настоящего времени в нашей стране, к сожалению, не сформированы профессиональные сообщества (ассоциации, союзы) в сфере управления проектами, не приняты соответствующие национальные стандарты. Опыт непосредственной организации проектного управления с использованием международных методик в органах исполнительной власти отсутствует. Необходимого диалога с международными профессиональными сообществами, а также зарубежными национальными ассоциациями по управлению проектами не сложилось. Наблюдается только частичное распространение мирового опыта, а также разовые контакты белорусских специалистов с зарубежными коллегами.

Отметим положительные шаги развития управления проектами в Беларуси:

1. *Образовательная деятельность* (курсы, семинары). Осуществляется в различных организациях (в частности, РУП «Белстройцентр», ЧУО «Центр повышения квалификации руководящих работников и специалистов “Бизнес-школа ИПМ”», ОДО «Центр обучения информационным технологиям “ИТ-страна”» и др.) немногочисленной группой экспертов, аттестованных за рубежом по системе IPMA либо PMI.

Отдельно следует отметить переподготовку специалистов с высшим техническим образованием без отрыва от производства по специальности 1-70 06 71 «Управление проектами в строительстве» в Белорусском национальном техническом университете, которая ведется на базе Руководства РМВоК. Однако в Российской Федерации и Республике Беларусь данный документ или его аналог официально не признаны, знание его необходимо только в случае международной сертификации в области управления проектами.

В Академии управления при Президенте Республики Беларусь уделяют большое внимание подготовке руководителей проектов и осуществлению ими проектного управления инновационной деятельностью. В учебных планах специальности магистратуры «Инновационный менеджмент» и специальностей переподготовки «Инновационный менеджмент», «Деловое администрирование»,

«Экономика и управление на предприятии промышленности» введена дисциплина «Проектное управление». Ее изучение позволяет получить необходимые знания и умения участниками проектной деятельности по выбору и обоснованию жизнеспособности и эффективности проектов различных уровней сложности, их разработке и реализации. Значительное внимание уделяется реализации технических, поведенческих и контекстуальных компетентностей руководителями проектов в соответствии с принятыми требованиями международных стандартов по проектному управлению организаций ISO, Международной ассоциации по управлению проектами International Project Management Association (IPMA) и др. [19].

2. *Формирование системы аттестации* на руководителя (управляющего) проектом для выполнения функций заказчика, застройщика, оказания инженерных услуг при осуществлении деятельности в области строительства объектов Министерством архитектуры и строительства Республики Беларусь. Определены критерии допуска, установлен перечень требований по образованию и стажу практической деятельности к аттестации. Аттестация предусматривает оценку профессиональной компетентности руководителей и специалистов в форме проведения квалификационного экзамена, который осуществляется в виде компьютерного тестирования по вопросам нормативно-правового обеспечения управления и организации строительства.

Однако при аттестации нет ни одного экзаменационного вопроса, связанного с методологией управления проектом по международным и отечественным стандартам.

3. *Госстандартом Республики Беларусь* (постановление от 28.08.2015 №38) *утвержден СТБ ISO 21500-2015 (ISO 21500:2012, IDT) «Руководство по менеджменту проекта»* (введен в действие с 01.03.2016), который идентичен международному стандарту ISO 21500:2012 «Guidance on Project Management». Использование данного стандарта позволит повысить эффективность деятельности организаций за счет применения инструментов менеджмента проекта.

По мнению специалистов, перевод недостаточен корректен – он не учитывает специфику терминов по управлению проектами.

4. *Профессионалы российской ассоциации управления проектами СОВНЕТ* – сотрудники инженерингового дивизиона Госкорпорации «Росатом» – весной 2017 г. *провели выездной семинар и международную аттестацию по системе IPMA группы белорусских специалистов, работающих на строительстве БелАЭС.*

Недостаточное внимание к международному опыту по развитию управления проектами в дальнейшем может привести к снижению конкурентоспособности Республики Беларусь, в частности, на рынке высокорентабельных управленческих услуг и будет снижать инвестиционную привлекатель-



ность страны в мире. Наоборот, активное внедрение проектного подхода в практику позитивно скажется на темпах развития экономики Республики Беларусь как во внутренних, так и в международных проектах.

Заключение

В настоящее время проектное управление получило профессиональное признание и стало основным управленческим инструментом во многих развитых мировых экономиках, в том числе и в сфере государственного управления. Преимущество управления проектами состоит в том, что оно обеспечивает детализацию и прозрачность деятельности, позволяет повысить качество получаемых результатов, сократить сроки их достижения, способствует повышению уровня и качества межведомственного взаимодействия. Система проектного менеджмента применяется чаще всего не изолированно от других систем управления, а в комплексе. Управление проектом отличается, например, от понятия менеджмента, прежде всего, системностью.

Мировой опыт свидетельствует о том, что система управления программами – мощное средство решения крупных научных, производственных и социальных проблем. При этом программа не имеет точки завершения, это непрерывный процесс перемен. Проект является составной частью программы (например, проект «Союз» – это часть российской космической программы).

Управление проектом обеспечивает достижение поставленных целей путем планирования по времени и ресурсам, определение бюджета и рисков, формирование команды проекта и коммуникаций, а также организации выполнения и контроля за изменениями. Главными критериями эффективности управления проектами являются его результаты с достижением необходимого качества при соблюдении рамок бюджета и времени. Итоговая оценка проекта осуществляется по прибыли или другим социально-экономическим критериям (ранее главными критериями было выполнение плана организации, а прибыль и другие экономические показатели в них были второстепенны).

Особое значение для совершенствования производства в нашей стране сейчас имеют инновации с мощными преобразовательными функциями, к которым, прежде всего, следует отнести новую технику и технологии. Изменение производства, перевод его на новый научно-технологический уровень требуют, как правило, нового типа управления проектом – практико-ориентированного.

Управление проектом особенно эффективно в изменяющихся условиях и развивающихся системах при минимизации централизованного руководства производственно-хозяйственной деятельностью предприятий и организаций. Ныне резко возрастает вероятность изменений внешних обстоятельств и, соответственно, связанные с ними риски. Это положение обуславливает одновременно важность интегративной функции «управление изменениями».

Одновременно научное и практическое наследие прошлого и нынешний положительный социально-экономический потенциал развития нашей страны дают все основания иметь полноценную отечественную школу управления проектом. При создании системы управления проектом в Беларуси необходимо учесть передовые зарубежные методологии, большой советский, а также немалый российский, казахстанский и украинский опыт в обозначенной сфере (например, организация международной сертификации на основе ассоциаций IPMA, PMI, PRINCE2, P2M и др., а также создание национальной многоуровневой системы сертификации).

Республика Беларусь, безусловно, имеет специфику социально-экономического развития, и это необходимо учитывать при построении национальной системы управления проектами. Поэтому непродуманное копирование любой зарубежной системы может оказаться не только неэффективным, но и нанести вред, в том числе и из-за различий правовых и политических институтов, а также иного внутрикорпоративного регулирования.

Существенным в создании национальной системы управления проектами станет как адаптация международных стандартов проектного менеджмента, так и разработка и утверждение соответствующих стандартов Республики Беларусь. Анализ существующих международных и национальных стандартов ряда стран показал, что границы их применимости достаточно условны и зависят от конкретных проектов и их команд (например, применение стандарта PMBoK в полном объеме для небольших проектов нецелесообразно из-за его громоздкости). Имеющиеся различия в управлении проектами для разных типов социально-экономических сред не носят принципиального характера и не затрагивают фундаментальных основ проектного менеджмента, поэтому эти различия могут быть учтены в рамках локальных дополнений к методологической базе.

Активное участие в развитии профессионального сообщества сферы проектной деятельности может принять Академия управления при Президенте Республики Беларусь, где имеется немалый опыт подготовки специалистов по направлению «Инновационный менеджмент» на второй ступени получения высшего образования, а также в форме переподготовки по данной специальности. В учебных планах специальности «Инновационный менеджмент», а также некоторых других специальностей переподготовки специалистов экономико-управленческого профиля предусмотрено изучение ряда дисциплин в сфере управления проектами, для чтения которых привлекаются опытные преподаватели из числа специалистов-практиков в данной сфере деятельности.

Важнейшим шагом в развитии управления проектами в Республике Беларусь станет создание профессионального самостоятельного сообщества

в сфере проектной деятельности – национальной ассоциации управления проектами, с последующим ее вхождением в международные профессиональные сообщества. Это, возможно, потребует первоначального формирования специального проекта с условным названием «Переход к системе управления проектами» с полным перечнем комплекса соответствующих взаимосвязанных мероприятий.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Как управлять конкурентными преимуществами в периоды спада и подъема экономики / А. П. Градов [и др.]. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2013. – 636 с.

2. *Вратенков, В.* Управление проектами (Project Management) [Электронный ресурс] / В. Вратенков // ГК «Инталев». – Режим доступа: <http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=5550>. – Дата доступа: 01.11.2017.

3. *Пужанова, Е. О.* Управление проектами: как это по-русски [Электронный ресурс] / Е. О. Пужанова // PM-Bridge'2016. Практика. Эффективность. Лидерство : материалы 1-й Междунар. конф. по упр. проектами, 18 фев. 2016 г. / СПб. отд-ние Междунар. ин-та проект. менеджмента. – Режим доступа: https://media.pmi.org.ru/data/public/45df0b--en?dl=true&file=/29498c9702/160218_Pujanova_PMBridge2016.pdf. – Дата доступа: 01.11.2017.

4. *Мишин, С. А.* Мифы о проектном бизнесе [Электронный ресурс] / С. А. Мишин // Университет Управления Проектами. – 2017. – Режим доступа: <http://pmuniversity.ru/knowledgebase/recommend/myths-about-project-business/>. – Дата доступа: 01.11.2017.

5. Сравнительный анализ стандартов в сфере управления проектами / Н. В. Макарова [и др.] // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2016. – № 1. – С. 31–35.

6. Философия управления проектами: интервью с Воропаевым В. И. / Национальная ассоциация управления проектами [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.sovnet.ru/about/news-blog/1768/>. – Дата доступа: 13.05.2017.

7. Сертификация ПМ СТАНДАРТ: Сертификация специалистов в области проектного управления ПМ СТАНДАРТ (PM STANDARD) «Базовый уровень» [Электронный ресурс] // ГК «Проектная практика». – Режим доступа: <https://pmpractice.ru/training/certification/pm-standart>. – Дата доступа: 01.11.2017.

8. Шесть основных характеристик сертификации ПМ СТАНДАРТ [Электронный ресурс] // Центр оценки и развития проектного управления. – Режим доступа: <https://www.isopm.ru/sertifikatsiya/>. – Дата доступа: 01.11.2017.

9. *Бажанова, Ю.* ПМ Стандарт – сертификация специалистов в области проектного управления [Электронный ресурс] / Ю. Бажанова // УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ.Ру. – Режим доступа: <http://upravlenie-proektami.ru/pm-standart-sertifikaciya-specialistov-v-oblasti-proektnogo-upravleniya>. – Дата доступа: 15.01.2018.

10. Первый конкурс профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе «Проектный Олимп» [Электронный ресурс] // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. – Режим доступа: <http://pmolimp.ru/files/content/232/broshyura-proektnyj-olimp-pdf.pdf>. – Дата доступа: 01.11.2017.

11. Центр проектного менеджмента // Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.ranepa.ru/struktura/nauchno-obrazovatelnyj-tsentr-proektnogo-menedzhmenta>. – Дата доступа: 01.11.2017.

12. Проектный подход должен стать элементом корпоративной культуры // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://ac.gov.ru/events/012679.html>. – Дата доступа: 01.11.2017.

13. Казахстанская ассоциация управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kpm.kz/about>. – Дата доступа: 01.11.2017.

14. Союз проектных менеджеров Республики Казахстан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spm.kz/o-kompanii/istoriya-i-sovremennost-spm-rk.html>. – Дата доступа: 01.11.2017.

15. 30th IPMA World Congress [Electronic resource] / Kazakhstan Project Management Association. – Mode of access: <http://www.ipmawc2017.com>. – Date of access: 01.11.2017.

16. Украинская ассоциация управления проектами «УКРНЕТ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.upma.kiev.ua/ru/o-kompanii>. – Дата доступа: 01.11.2017.

17. *Потай, И. Ю.* Опорный конспект лекций по дисциплине «Управление проектами» [Электронный ресурс] / И. Ю. Потай, А. М. Возный. – Николаев : НУК, 2007. – 64 с. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/-1852877/>. – Дата доступа: 01.11.2017.

18. Класифікатор професій ДК 003:2010 [Электронный ресурс] : затв. наказом Держ. Ком. України з питань техн. регулювання та споживчої політики від 28 лип. 2010 р. № 327. – Режим доступа: http://www.vobu.com.ua/img/custom/Classifier/13/file_rus.pdf. – Дата доступа: 01.11.2017.

19. ISO 21500:2012. Руководство по менеджменту проектирования ТК/ПК: ISO/TC 258. – Проектный комитет ISO/PC 236, 2012. – 36 с.

Дата поступления статьи в редакцию: 19.02.2018.



V. PETRUSHKIN, Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus (Minsk, Republic of Belarus), Head of the Department of State Building and Public Administration; Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

V. SHANIUKEVICH, Belarusian National Technical University (Minsk, Republic of Belarus), Associate Professor of the Department of Organization of Construction Industry and Real Estate Management;

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor

I. SHANIUKEVICH, Belarusian National Technical University

(Minsk, Republic of Belarus), Associate Professor of the Department of Economics in Civil Engineering;

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

FORMATION OF PROJECT MANAGEMENT SYSTEM

IN THE REPUBLIC OF BELARUS AT THE CURRENT STAGE

The article analyzes the experience of project management formation abroad, including that in the Russian Federation, the Republic of Kazakhstan and Ukraine. Insufficient attention to the development of project management is defined, results and proposals for further development of project management in the Republic of Belarus are presented. It is proposed to consider the advanced foreign methodologies, the significant Soviet experience in project management, and the current features of the country's social and economic development. The need to create a professional independent community – the national project management association with its subsequent entry into international professional organizations is justified.

Key words: international standards; project management; certification of specialists; project management.

REFERENCES

1. Kak upravljat' konkurentnymi preimushhestvami v periody spada i pod''ema jekonomiki / A. P. Gradov [i dr.]. – Spb. : Izd-vo Politehn. un-ta, 2013. – 636 s.

2. Vratenkov, V. Upravlenie proektami (Project Management) [Jelektronnyj resurs] / V. Vratenkov // GK «Intalev». – Rezhim dostupa: <http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=5550>. – Data dostupa: 01.11.2017.

3. Puzhanova, E. O. Upravlenie proektami: kak jeto po-russki [Jelektronnyj resurs] / E. O. Puzhanova // PM-Bridge'2016. Praktika. Jeffektivnost'. Liderstvo : materialy 1-j Mezhdunar. konf. po upr. proektami, Sankt-Peterburg, 18 fev. 2016 g. / Sankt-Peterb. otd-nije Mezhdunar. in-ta proekt. menedzhmenta. – Rezhim dostupa: https://media.pmi.org.ru/data/public/45df0b--en?dl=true&file=/29498c9702/160218_Pujanova_PMBridge2016.pdf. – Data dostupa: 01.11.2017.

4. Mishin, S. A. Mify o proektnom biznese [Jelektronnyj resurs] / S. A. Mishin // Universitet Upravlenija Proektami. – 2017. – Rezhim dostupa: <http://pmuniversity.ru/knowledgebase/recommend/myths-about-project-business/>. – Data dostupa: 01.11.2017.

5. Sravnitel'nyj analiz standartov v sfere upravlenija proektami / N. V. Makarova [i dr.] // Aktual'nye problemy jekonomiki i upravlenija. – 2016. – № 1. – S. 31–35.

6. Filosofija upravlenija proektami: interv'ju s Voropaevym V. I. / Nacional'naja asociacija upravlenija proektami [Jelektronnyj resurs]. – 2017. – Rezhim dostupa: <http://www.sovnet.ru/about/newsblog/1768/>. – Data dostupa: 13.05.2017.

7. Sertifikacija PM STANDART: Sertifikacija specialistov v oblasti proektnogo upravlenija

PM STANDART (PM STANDARD) «Bazovyj uroven'» [Jelektronnyj resurs] // GK «Proektnaja praktika». – Rezhim dostupa: <https://pmpractice.ru/training/certification/pm-standart>. – Data dostupa: 01.11.2017.

8. Shest' osnovnyh harakteristik sertifikacii PM STANDART [Jelektronnyj resurs] // Centr ocenki i razvitija proektnogo upravlenija. – Rezhim dostupa: <https://www.isopm.ru/sertifikatsiya/>. – Data dostupa: 01.11.2017.

9. Bazhanova, Ju. PM Standart – sertifikacija specialistov v oblasti proektnogo upravlenija [Jelektronnyj resurs] / Ju. Bazhanova // Upravlenie proektami.Ru. – Rezhim dostupa: <http://upravlenie-proektami.ru/pm-standart-sertifikaciya-specialistov-v-oblasti-proektnogo-upravleniya>. – Data dostupa: 15.01.2018.

10. Pervyj konkurs professional'nogo upravlenija proektnoj dejatel'nost'ju v gosudarstvennom sektore «Proektnyj Olimp» [Jelektronnyj resurs] // Analiticheskij centr pri Pravitel'stve Rossijskoj Federacii. – Rezhim dostupa: <http://pmolimp.ru/files/content/232/brosjyura-proektnyj-olimp-pdf.pdf>. – Data dostupa: 01.11.2017.

11. Centr proektnogo menedzhmenta // Rossijskaja akademija narodnogo hozjajstva i gosudarstvennoj sluzhby pri Prezidente Rossijskoj Federacii [Jelektronnyj resurs]. – 2017. – Rezhim dostupa: <http://www.ranepa.ru/struktura/nauchno-obrazovatelnyj-tsentr-proektnogo-menedzhmenta>. – Data dostupa: 01.11.2017.

12. Proektnyj podhod dolzhen stat' jelementom korporativnoj kul'tury // Analiticheskij centr pri Pravitel'stve Rossijskoj Federacii [Jelektronnyj resurs]. – 2017. – Rezhim dostupa: <http://ac.gov.ru/events/012679.html>. – Data dostupa: 01.11.2017.

13. Kazhstanskaja asociacija upravlenija proektami [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://kpm.kz/about>. – Data dostupa: 01.11.2017.

14. Sojuz proektnyh menedzherov Respubliki Kazahstan [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://spm.kz/o-kompanii/istoriya-i-sovremennost-spm-rk.html>. – Data dostupa: 01.11.2017.

15. 30th IPMA World Congress [Electronic resource] / Kazakhstan Project Management Association. – Mode of access: <http://www.ipmawc2017.com>. – Date of access: 01.11.2017.

16. Ukrainskaja asociacija upravlenija proektami «UKRNET» [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.upma.kiev.ua/ru/o-kompanii>. – Data dostupa: 01.11.2017.

17. Potaj, I. Ju. Opornyj konspekt lekcij po discipline «Upravlenie proektami» [Jelektronnyj resurs] / I. Ju. Potaj, A. M. Voznyj. – Nikolaev : NUK, 2007. – 64 s. – Rezhim dostupa: <https://studfiles.net/preview/1852877/>. – Data dostupa: 01.11.2017.

18. Klasyfikator profesij DK 003:2010 [Elektronnyj resurs]: zatv. nakazom Derzh. Kom. Ukrai'ny z pytan' tehn. reguljuvannja ta spozhyvchoi' polityky vid 28 lyp. 2010 r. № 327. – Rezhim dostupu: http://www.vobu.com.ua/img/custom/Classifier/13/file_rus.pdf. – Data dostupu: 01.11.2017.

19. ISO 21500:2012. Rukovodstvo po menedzhmentu proektirovanija TK/PK: ISO/TC 258. – Proektnyj komitet ISO/PC 236, 2012. – 36 s.