

## В. А. ШАНЮКЕВИЧ, И. В. ШАНЮКЕВИЧ

### УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ, СОСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Анализируется состояние проектного менеджмента за рубежом, в России, Казахстане и Украине. Отмечается, что недостаточно внимания уделяется развитию управления проектами, представлены имеющиеся результаты и внесены предложения по его дальнейшему совершенствованию в Республике Беларусь. В том числе предлагается учесть передовые зарубежные методологии, большой советский опыт по управлению проектами, особенности социально-экономического развития страны, а также необходимость создания профессионального самостоятельного сообщества — национальной ассоциации управления проектом с последующим ее вхождением в международные профессиональные организации.

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

УДК 338.2

Правильное управление проектами сокращает продолжительность их реализации в среднем на 20–30 %, а расходы — на 10–15 % [1]. Современный проектный менеджмент — это синтез науки, искусства и коммерции. Наука — потому что опирается на фундаментальные знания; искусство, так как это управление с учетом человеческих факторов, когда за человеком оставляют творческие, креативные функции; коммерция — потому что проектное управление востребовано предпринимательством и оценивается в его терминах.

На практике не всегда правильно понимают предмет управления проектами, часто управление проектами путают с составлением бизнес-планов. Есть и вопрос с использованием слова «проект» в русском языке, так как существуют и другие значения этого слова, которые возникли гораздо раньше: во-первых, проект — это комплект документации, например для строительства здания; во-вторых, слово «проект» может использоваться в ином значении, например, проект закона, проект договора и т. д.

Формулировка термина «проект» (от лат. *projectus* — намерение, обоснование, план), по мнению авторов, основана на следующих компонентах:

проект представляет собой деятельность (комплекс действий, вид деятельности), направленную на эффективное достижение его цели (результата);

ресурсы, имеющиеся для проектной деятельности, ограничены, в том числе временные, финансовые, трудовые и материальные;

каждый проект характеризуется однократностью условий по его выполнению.

Зарождение управления проектами как самостоятельной дисциплины относится к 30-м гг. XX в. и связано с разработкой специальных методов координации инжиниринга крупных проектов в США (авиационных, нефтегазо-

*Виктор Абрамович ШАНЮКЕВИЧ (vash1954@tut.by), кандидат психологических наук, доцент кафедры организации строительства и управления недвижимостью Белорусского национального технического университета (г. Минск, Беларусь);*

*Ирина Викторовна ШАНЮКЕВИЧ (shaniukevich@gmail.com), кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики строительства Белорусского национального технического университета (г. Минск, Беларусь).*

вых). Примером управленческого решения сложной задачи стал проект (в котором впервые использованы методы моделирования и согласования комплекса работ) разработки ракетной системы «Полярис», начатый в 1957 г. [2, 389], а позже программы 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 60–90-х гг. XX в. получили широкое распространение в различных отраслях [3].

В довоенное время в СССР существовали только основы проектной деятельности, была введена уникальная система планового управления новыми объектами (заводами, электростанциями, дорогами). С 1970 по 1987 г. в стране каждый месяц строилось в среднем 3–4 новых города и поселка. В 1980–1987 гг. было введено в действие и реконструировано 3 378 важнейших промышленных объектов [4]. Повсеместно применялась единая система документооборота. Действовало сквозное 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 в первую очередь было мобилизовано на создание новых объектов (в этой связи в строительстве получило развитие сетевое моделирование и календарное планирование), продукция предприятий не была 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 результатом деятельности является *value added* («чистая продукция»). Многие компании позиционируют себя на рынке как *value added oriented company* [5]. Этот термин можно перевести на русский язык как добавочная стоимость (ценность), добавленная стоимость (ценность), которые и являются важнейшим результатом управления проектом.

В итоге, управление проектом в настоящее время сформировалось как сфера профессиональной деятельности. В международной практике проектный менеджмент — это одна из наиболее молодых технологий и специальностей. Важнейшими процессами в управлении проектами являются 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 бедным спектром параметров.

**Международные подходы.** К настоящему времени управление проектами получило признание во многих странах мира и заняло достойное место в системе управления экономикой. Ныне успешно функционируют две ведущие международные организации, занимающиеся вопросами управления проектами:

– Институт проектного менеджмента (*Project Management Institute — PMI*, [www.pmi.org](http://www.pmi.org)), основанный в 1960 г. и находящийся в штате Пенсильвания, который вырос в крупное профессиональное сообщество, состоящий из более 450 000 индивидуальных членов. PMI имеет свыше 280 локальных международных отделений (*chapters*), а также коллегий (*colleges*) и групп по интересам (*specific interest groups — SIGs*). Отделения организованы по географическому принципу, группы формируются по сферам промышленности и интересам, а коллегии — вокруг области знаний управления проектами в 180 странах мира [6].

В 1996 г. PMI опубликовано руководство «*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*» (*PMBOK Guide*), описывающее стандарт 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 проектов. PMI проводит сертификацию специалистов в основном по двум уровням: профессионал управления проектами и сертифицированный помощник по управлению проектами;

– Международная ассоциация управления проектами (*International Project Management Association – IPMA*, [www.ipma.world](http://www.ipma.world)), основанная в 1965 г. и объединяющая в настоящее время 55 национальных ассоциаций, включающих более 200 000 сертифицированных профессионалов [7]. В 1999 г. IPMA публикует стандарт управления проектами *IPMA Competence Baseline* (ICB). В настоящее время IPMA проводит популярную сертификацию специалистов управления проектом по четырем уровням (A, B, C и D).

Существуют и другие профессиональные сообщества, такие как Австралийский институт (*Australian Institute of Project Management – AIPM*, [www.aipm.com.au](http://www.aipm.com.au)), ассоциация в Японии (*Project Management Association of Japan – PMAJ*, [www.pmaj.or.jp](http://www.pmaj.or.jp)), а также Международная организация *Green Project Management – GPM*, которая занимается распространением устойчивых методов управления проектами в части социального расслоения и экологической деградации от последствий экономического роста в 145 странах мира. GPM имеет собственную трехуровневую профессиональную сертификацию [8]. Активно работают национальные ассоциации управления проектами в Великобритании, Польше, Германии, Исландии, Прибалтийских странах и ряде других.

Единственными странами, в которых нет подобной структуры, являются Бельгия и, к сожалению, Республика Беларусь.

Популярными становятся методологии управления проектами – Prince2 [9], созданный в Великобритании (1996), и P2M, разработанный в Японии (1998 – 2001) [10].

Prince2 может быть применен к любому типу проекта, состоит из четырех интегрированных элементов (принципов, тем, процессов и подходов к адаптации) и представляет собой метод для управления проектами в рамках четко определенной структуры. Prince применяет «управление по отклонениям», обеспечивая эффективное использования 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 человек.

Отличие методологии P2M заключается в ее ориентированности не на продукт, а на улучшение работы организации в результате выполнения проектов [11]. В подобном стандарте акцентируется внимание на такие особенности проекта, как создание ценности в результате выполнения проекта и неопределенность как одно из условий проекта. 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 сообщества профессионалов используют разные методологии управления проектами в соответствии с выбираемой ими базовой концептуальной моделью проектного подхода. Важной особенностью управления проектами в международной практике является существование развитых нормативных документов и систем сертификации

специалистов по управлению проектами. Эти системы имеют как международный, так и национальный статус. Главной их целью является формирование сообщества профессионалов, имеющих общую управленческую культуру, которая позволяет учитывать на практике социально-экономическое состояние, традиции, характерные черты религии, образ жизни, менталитет и другие особенности определенной страны.

**Российский опыт управления проектами.** Традиционные для СССР проектные отрасли (оборонная промышленность, строительство, энергетика, космос) таковыми и остались для России. В настоящее время проекты уже исполняются во многих отраслях — банках, массовом производстве, сфере услуг, торговле. 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» ([www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru)), членскую базу которой составляют как физические, так и юридические лица. СОВНЕТ на основе стандарта ICB IPMA *Competence Baseline* разработал и использует стандарт «Основы профессиональных знаний и Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами» (НТК).

Ассоциация СОВНЕТ с использованием методологии IPMA проводит международную сертификацию специалистов по управлению проектами по системе 4-L-C IPMA-СОВНЕТ, что представляет собой подтверждение соответствия профессиональных знаний, опыта, навыков и поведения кандидата международным и национальным требованиям к компетентности специалиста по управлению проектом. В России уже более 4 500 специалистов сертифицировались 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.) [12].

В 1992 г. Ассоциацией СОВНЕТ заключен Договор о двустороннем сотрудничестве с PMI. Также функционируют Московское и Санкт-Петербургское отделения PMI ([www.pmi.ru](http://www.pmi.ru) и [www.pmi.org.ru](http://www.pmi.org.ru)), целью которых является развитие профессионализма в управлении проектами через программы сертификации, а также актуализация профессии «менеджер проекта» в России.

Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии России (Росстандарт) приняты следующие национальные стандарты 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 управлению портфелем проектов» (действуют с 01.09.2012).

Росстандартом для добровольного применения принят национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 21500 — 2014 «Руководство по проектному менеджменту» (зведен в действие в 2015 г.), идентичный международному стандарту ISO 21500:2012 «Guidance on project management» по управлению проектами, и который разработан Проектным комитетом по управлению проектами ISO/PC 236 и единогласно утвержден Россией, США и Евросоюзом. Российский стандарт описывает, что нужно делать, а также применим для управления проектами различного типа, масштаба и сложности, но не определяет конкретные методики и инструменты управления проектами.

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 отечественную систему подтверждения квалификации руководителей и специалистов в области проектного управления [13]. Подобная сертификация опирается на российские и признанные в России международные стандарты, соответствует национальной системе профессиональных квалификаций и основным проектным ролям в государственных и коммерческих организациях.

В России уже накоплен опыт организации проектного управления в органах исполнительной власти. Так, действуют следующие нормативные документы:

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

«Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» — постановление от 15.10.2016 г. № 1050. Данным постановлением утверждены Положения об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации и ее функциональная структура.

Кроме того, аналитический центр при Правительстве Российской Федерации с 2014 г. проводит конкурс профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе «Проектный Олимп», целью которого является широкое распространение инструментов проектного управления в государственном секторе [14]. В Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации функционирует центр проектного менеджмента (ЦПМ РАНХиГС), осуществляющий в основном образовательную деятельность с российскими государственными служащими [15].

Отличительными чертами российских методов управления проектом 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, идет процесс оптимизации межведомственного согласования и т. д.

Российские специалисты справедливо полагают, что также должен идти процесс повышения внутренней эффективности, а успешное проектное управление должно стать частью корпоративной культуры. Если взять отраслевой план работы, выделить из него пять ключевых задач и попытаться распределить пункты плана по целям, то у большинства отраслевых ведомств ничего не получится, потому что эти планы описывают не результат, а процесс [16].

Следовательно, развитие управления проектами в России идет в русле мирового развития его методов с созданием национальной системы стандартизации и сертификации по управлению проектами с некоторым запаздыванием от зарубежного инструментария, которое вызвано главным образом определенным отставанием в развитии информационных технологий.

**Проектное управление в Казахстане и Украине.** В Казахстане считают, что внедрение современных методов и средств управления проектами имеет особое стратегическое значение для достижения цели — войти в число пятидесяти наиболее конкурентоспособных стран мира.

С 2003 г. действует Казахстанская ассоциация управления проектами (национальное отделение IPMA) — общественное объединение (членскую базу составляют физические лица), основными направлениями деятельности которого являются [1] разработка нормативных документов, обучение (семинары,

тренинги, мастер-классы, помощь вузам и т. д.), сертификация специалистов и компаний, консалтинг (оказание практической помощи в реализации проектов компаний) и др.

Объединение же юридических лиц в форме ассоциации «Союз проектных менеджеров Республики Казахстан» (создано в 2003 г.) осуществляет продвижение практик и методов проектного управления на территории Казахстана (на основе стандартов PMI). Членами Ассоциации являются 29 компаний и организаций [17].

Об активном развитии управления проектом в Казахстане свидетельствует факт проведение 30-го Всемирного конгресса IPMA «Прорывные компетенции в управлении изменениями» в г. Астане (сентябрь 2017 г.), в котором приняло участие около 1000 делегатов из более 60 стран мира [18].

В Украине Ассоциация управления проектами «УКРНЕТ» ([www.upma.kiev.ua](http://www.upma.kiev.ua)) была организована как независимая организация в 1991 г., с 1993 г. является членом IPMA, а с 1997 г. имеет прямое соглашение о кооперации с PMI. Членом ассоциации «УКРНЕТ» может стать любая организация либо физическое лицо, проявляющее 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 сертификации обеспечивает признание проведенной сертификации и выданных сертификатов во всех странах мира для менеджеров проектов и программ, команд менеджеров, офисов по управлению проектами, консультантов, тренеров и преподавателей вузов, организаций Украины [19]. Среди реализованных работ Ассоциации следует отметить проект «Модернизация государственной налоговой службы Украины».

«Управление проектами» относится к одной из наиболее популярных специальностей в Украине. Государство официально признало профессию проектных менеджеров [20]: коды профессий «Руководитель проектов и программ», «Профессионал в сфере управления проектами и программами», «Научные сотрудники (проекты и программы)» и «Профессионалы по управлению проектами и программами» даны в классификаторе профессий Украины. По специальности 05.13.22 «Управление проектами и программами» защищаются диссертации (например, в Одесском национальном политехническом университете [21]).

В итоге, в Украине сделаны существенные шаги в научной и образовательной деятельности, и в настоящее время происходит активизация процессов развития управления проектом. Вместе с тем однозначного понимания этой технологии управления еще не сформировалось, что 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) управления проектами, не приняты соответствующие национальные стандарты. Опыт 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 проектом не сложилось. Наблюдается только частичное распространение мирового опыта, а также разовые контакты белорусских специалистов с зарубежными коллегами.

К положительным шагам развития управления проектами в Беларуси относятся:

- образовательная деятельность (курсы, семинары), которую осуществляет немногочисленная группа экспертов, аттестованных за рубежом по системе IPMA либо PMI. Например, РУП «Белстройцентр», ЧУО «Центр повышения квалификации руководящих работников и специалистов Бизнес-школа ИПМ», ОДО «Центр обучения информационным технологиям ИТ-страна» (ИТ-Академия БелХард) и др.

Отдельно следует отметить, что существуют курсы переподготовки по специальности «Управление проектами в строительстве» в Белорусском национальном техническом университете.

При этом базой учебной дисциплины «Управление проектом» в основном является Руководство РМВОК, которое применимо ко всем сферам деятельности. Однако в Российской Федерации и Республике Беларусь данный документ или его аналог официально не признан, знание его необходимо только в случае международной сертификации в области управления проектами;

- формирование системы аттестация на руководителя (управляющего) проектом для выполнения функций заказчика, застройщика, оказание 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. Подобная аттестация представляет собой процедуру оценки 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 в аттестации нет ни одного вопроса, связанного с методологией управления проектом по международным и отечественным стандартам;

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

По мнению специалистов перевод недостаточно корректен, не учитывает специфику терминов по управлению проектами;

- профессионалы российской ассоциации управления проектами СОВНЕТ – сотрудники инжинирингового дивизиона Госкорпорации «Росатом» – весной 2017 г. провели выездной семинар и международную аттестацию по системе IPMA группы белорусских специалистов, работающих на строительстве БелаЭС.

Итак, недостаточное внимание к международному опыту по развитию управления проектами может привести к падению конкурентоспособности Республики Беларусь, в частности на рынке высокорентабельных управленческих услуг, и будет снижать инвестиционную привлекательность 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.

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 обеспечи-

вадет детализацию и прозрачность деятельности, позволяет повысить качество получаемых результатов, сократить сроки их достижения, способствует повышению уровня качества межведомственного взаимодействия. Система проектного менеджмента в основном применяется не изолированно от других систем управления, а в комплексе. Управление проектом отличается от понятия менеджмента прежде всего системностью.

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

Управление проектом обеспечивает достижение поставленных целей путем планирования по времени и ресурсам, определения бюджета и рисков, формирования команды проекта и коммуникаций, а также организации выполнения и контроля за изменениями. Главными критериями управления проектами являются результаты проекта с необходимым качеством 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 второстепенными.

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 требует, 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 др. Ныне резко повышается вероятность изменений внешних обстоятельств и соответственно связанных с ними рисков. Это положение обуславливает важность интегративной функции «управление изменениями».

Одновременно научное и практическое наследие прошлого и современный 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 (например, организация международной сертификации на основе ассоциаций — IPMA, PMI, PRINCE2, P2M и других, а также создание национальной многоуровневой системы сертификации).

Республика Беларусь, безусловно, имеет специфику социально-экономического развития, что необходимо учитывать при построении национальной системы управления проектом. Поэтому непродуманное копирование любой зарубежной системы может не только оказаться 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 проектом станет адаптация международных стандартов по управлению проектом, разработка и утверждение соответствующих стандартов Республики Беларусь. В этой связи 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



РМВОК в полном объеме для небольших проектов нецелесообразно из-за своей громоздкости). Имеющиеся различия в управлении проектами для разных типов социально-экономических сред не носят принципиального характера и не затрагивают фундаментальных основ проектного менеджмента, поэтому могут быть учтены в рамках локальных дополнений к методологической базе.

Важнейшим шагом в развитии управления проектами в Республике Беларусь станет создание (например, при инициативе Министерства экономики) профессионального самостоятельного сообщества в области проектной деятельности — национальной ассоциации управления проектом, 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.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. Казахстанская ассоциация управления проектами [Электронный ресурс]. — 2017. — Режим доступа: <http://крма.kz/about>. — Дата доступа: 01.11.2017.
2. Как управлять конкурентными преимуществами в периоды спада и подъема экономики : моногр. / А. П. Градов [и др.]. — СПб. : Изд-во Политехи. ун-та, 2013. — 636 с.  
Как upravlyat konkurentnymi preimuschestvami v periody spada i pod'emа ekonomiki [How to manage competitive advantages during periods of recession and recovery] : monogr. / A. P. Gradov [i dr.]. — SPb. : Izd-vo Politehn. un-tа, 2013. — 636 p.
3. Вратенков, В. Управление проектами [Электронный ресурс] / В. Вратенков // ГК «Инталев». — 2017. — Режим доступа: <http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=5550>. — Дата доступа: 01.11.2017.  
*Vratenkov, V. Upravlenie proektami [Project management] [Elektronnyiy resurs] / V. Vratenkov // GK «Intalev». — 2017. — Rezhim dostupa: <http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=5550>. — Data dostupa: 01.11.2017.*
4. Пужанова, Е. О. Управление проектами: как это по-русски [Электронный ресурс] / Е. О. Пужанова // РМ BRIDGE'2016. Практика. Эффективность. Лидерство : материалы 1-й Междунар. конф. по управлению проектами, Санкт-Петербург, 18 февр. 2016 г. — 2016. — Режим доступа: [https://media.pmi.org.ru/data/public/45df0b--en?dl=true&file=/29498c9702/160218\\_Pujanova\\_PMBridge2016.pdf](https://media.pmi.org.ru/data/public/45df0b--en?dl=true&file=/29498c9702/160218_Pujanova_PMBridge2016.pdf). — Дата доступа: 01.11.2017.  
*Puzhanova, E. O. Upravlenie proektami: kak eto po-russki [Project management: how it is in Russian] [Elektronnyiy resurs] / E. O. Puzhanova // РМ BRIDGE'2016. Praktika. Effektivnost. Liderstvo : materialyi 1-y Mezhdunar. konf. po upravleniyu proektami, Sankt-Peterburg, 18 fevr. 2016 g. — 2016. — Rezhim dostupa: [https://media.pmi.org.ru/data/public/45df0b--en?dl=true&file=/29498c9702/160218\\_Pujanova\\_PMBridge2016.pdf](https://media.pmi.org.ru/data/public/45df0b--en?dl=true&file=/29498c9702/160218_Pujanova_PMBridge2016.pdf). — Data dostupa: 01.11.2017.*
5. 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.  
*Mishin, S. A. Mifyi o proektnom biznese [Myths about the project business] [Elektronnyiy resurs] / S. A. Mishin // Universitet upravleniya proektami. — 2017. — Rezhim dostupa: <http://pmuniversity.ru/knowledgebase/recommend/myths-about-project-business/>. — Data dostupa: 01.11.2017.*
6. Project Management Institute [Electronic resource]. — 2017. — Mode of access: <http://www.pmi.org>. — Data of access: 01.11.2017.
7. International Project Management Association [Electronic resource]. — 2017. — Mode of access: <http://www.ipma.world>. — Data of access: 01.11.2017.
8. Green Project Management [Electronic resource]. — 2017. — Mode of access: <https://greenprojectmanagement.org>. — Data of access: 01.11.2017.
9. Prince2 [Electronic resource]. — 2017. — Mode of access: <https://www.prince2.com/eur>. — Data of access: 01.11.2017.
10. Project Management Association of Japan [Electronic resource]. — 2017. — Mode of access: [http://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m\\_guide/p2m\\_guide.html](http://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html). — Data of access: 01.11.2017.

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

Sravnitelnyiy analiz standartov v sfere upravleniya proektami [Comparative analysis of standards in the field of project management] / N. V. Makarova [i dr.] // Aktualnyie problemy ekonomiki i upravleniya. — 2016. — N 1. — P. 31–35.

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

13. Сертификация ПМ Стандарт [Электронный ресурс] // ГК «Проектная практика». — 2017. — Режим доступа: <https://pmpractice.ru/training/certification/pm-standart>. — Дата доступа: 01.11.2017.

14. Конкурс «Проектный Олимп» [Электронный ресурс] // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. — 2017. — Режим доступа: <http://ac.gov.ru/projects/03234.html>. — Дата доступа: 01.11.2017.

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

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

17. Союз проектных менеджеров Республики Казахстан [Электронный ресурс]. — 2017. — Режим доступа: <http://spmrk.kz/o-kompanii/istoriya-i-sovremennost-spm-rk.html>. — Дата доступа: 01.11.2017.

18. 30<sup>th</sup> IPMA World Congress [Electronic resource] // Kazakhstan Project Management Association. — 2017. — Mode of access: <http://www.ipmawc2017.com>. — Data of access: 01.11.2017.

19. Украинская ассоциация управления проектами «УКРНЕТ» [Электронный ресурс]. — 2017. — Режим доступа: <http://www.upma.kiev.ua/ru/o-kompanii>. — Дата доступа: 01.11.2017.

20. Специальность «Управление проектами» [Электронный ресурс] // Кафедра «Управление проектами» Национального университета кораблестроения им. адмирала Макарова. — 2017. — Режим доступа: <http://pm.nuos.edu.ua/speciality/>. — Дата доступа: 01.11.2017.

21. Сообщения о защитах диссертаций [Электронный ресурс] // Одесский национальный политехнический университет. — 2017. — Режим доступа: <http://opu.ua/us/science/dissertation/reportss>. — Дата доступа: 01.11.2017.

---

## **VIKTAR SHANIUKEVICH, IRYNA SHANIUKEVICH**

---

### **PROJECT MANAGEMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE, STATE AND DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF BELARUS**

---

**Author affiliation.** *Viktar SHANIUKEVICH* (vash1954@tut.by), *Belarusian National Technical University (Minsk, Belarus)*; *Iryna SHANIUKEVICH* (shaniukevich@gmail.com), *Belarusian National Technical University (Minsk, Belarus)*.

**Abstract.** The state of project management abroad, in the Russian Federation, the Republic of Kazakhstan and Ukraine is analyzed. It is shown that insufficient attention is paid to the development of project management; results are presented and proposals are made for its further development in the Republic of Belarus. In particular, it is proposed that the advanced foreign methodologies, considerable Soviet-time experience in project management, the peculiarities of the country's social and economic development should be taken into account, as well as the need to create an independent professional

community – the national project management association with its subsequent accession to international professional organizations.

**Keywords:** project management; international standards; employee certification.

**UDC** 338.2

---

*Статья поступила  
в редакцию 09.11. 2017 г.*