

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/96EVN215.pdf>

DOI: 10.15862/96EVN215 (<http://dx.doi.org/10.15862/96EVN215>)

**УДК 338.28**

**Володин Владимир Викторович**

НОУ ВПО «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Российская Федерация, Москва<sup>1</sup>

Профессор кафедры Организационного менеджмента

Кандидат технических наук

Доцент

E-mail: Vvv1948@rambler.ru

**Дмитриев Антон Геннадиевич**

НОУ ВПО «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Российская Федерация, Москва

Доцент кафедры Организационного менеджмента

Кандидат экономических наук

E-mail: agdmitriev@gmail.com

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=721320](http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=721320).

**Хабаров Владимир Иванович**

НОУ ВПО «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Российская Федерация, Москва

Заведующий кафедрой Организационного менеджмента

Доктор экономических наук

Профессор

E-mail: vhabarov@s-university.ru

## **Основные концепции стандартизации управления проектами**

---

<sup>1</sup> 125190, Москва, Ленинградский проспект, дом 80, корпус Г – 400(4)

**Аннотация.** Особое внимание в управлении проектом уделяется конечным результатам, особенно их качеству. Как правило, качество характеризуется как степень соответствия характеристик и параметров проекта (продуктов или услуг) установленным требованиям.

Управление проектами (Project Management) представляет собой синтетическую область знаний, объединяющую как специальные, так и надпрофессиональные знания. Специальные знания отражают особенности той области деятельности, к которой относятся проекты. Надпрофессиональные знания представляют собой набор универсальных методов и средств, используемых для решения повторяемых задач разных проектов. Надпрофессиональные знания получены в результате изучения общих закономерностей, присущих проектам в самых различных областях деятельности и объединены в своды знаний (Стандарты).

В отечественной практике проектного менеджмента ведется интенсивная разработка стандартов нового поколения, которая направлена на создание отечественной системы управления проектами, обеспечивающей выпуск высококачественной продукции. Это тем более актуально в условиях внешних вызовов, детерминирующих необходимость разработки и внедрения прогрессивных подходов к созданию отечественной системы менеджмента качества и активному применению в практике проектного менеджмента. Этому важному направлению посвящена предлагаемая статья, где исследуются проблемы разработки и внедрения стандартов в систему организации управления проектной деятельности.

**Ключевые слова:** проект; управление; стандарт; норматив; процесс; ICB; ISO; РМВОК; свод знаний.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Володин В.В., Дмитриев А.Г., Хабаров В.И. Основные концепции стандартизации управления проектами // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/96EVN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/96EVN215

Стандарты в области управления проектами представляют собой объединение лучших практик и разрабатываются они путем обследования удачно реализованных проектов, систематизации полученной информации и аккумуляирования в специализированных справочниках. Эти знания формируются последовательно, на протяжении длительного времени. Наиболее активно стандарты стали разрабатываться в 70-е годы и совершенствуются по настоящее время. Сегодня эти Стандарты представляют вполне конкретную практическую значимость.

В отечественной практике в настоящее время Национальные стандарты практически отсутствуют, если не принимать во внимание три ГОСТа, принятых в 2011г., и вступивших в силу в сентябре 2012г. Указанные стандарты это лишь первый и, надо сказать, весьма робкий шаг на пути национальной стандартизации проектной деятельности. Практического применения они не имеют, так как их небольшой объем не обеспечен необходимой и достаточной информацией для реального применения.

Важно также отметить, что сравнительный анализ различных стандартов показывает отсутствие единого международного понятийного аппарата. Тем не менее, с 2004 года, работает всемирная комиссия по разработке единого международного стандарта по управлению проектами и есть предпосылки к его созданию. В этой ситуации на первый план выходит стандарт ISO 21500:2012, который фактически уже является международным и, самое главное, официально признанным ключевыми игроками, в том числе и РФ.

В этой ситуации особое значение приобретает процесс перевода и адаптации международного стандарта ISO 21500:2012, как пока единственного серьезного документа для Российской Федерации.

При дальнейшем рассмотрении проблемы стандартизации и поиска унифицированных понятий и инструментов проектного менеджмента, необходимо ответить на важный вопрос: что такое стандарт вообще и чем он отличается от норматива?

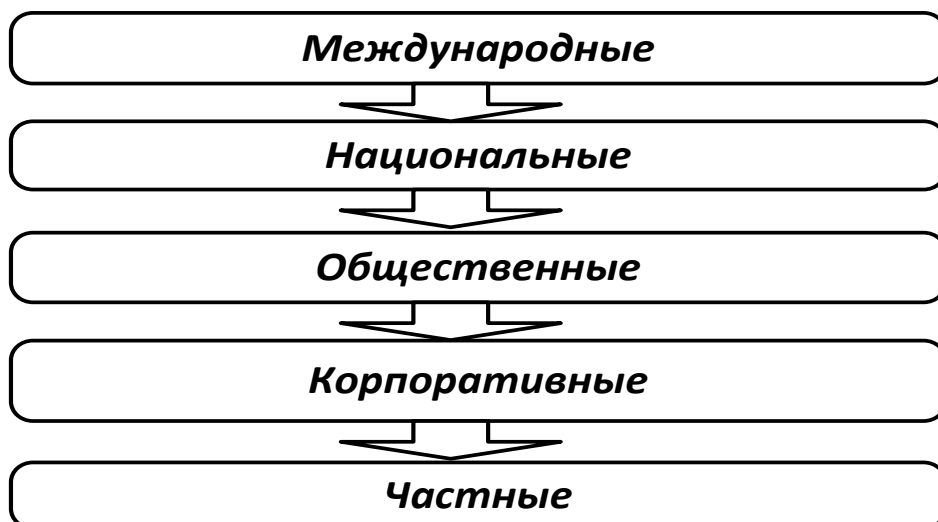
Итак:

**Стандарт** – документ, утвержденный уполномоченными органами, содержащий правила или характеристики продуктов, процессов, услуг, соответствие которым не является обязательным.

**Норматив** – документ, устанавливающий требования к характеристикам продуктов, процессов, услуг, соответствие которым является обязательным.

В дальнейшем мы будем обсуждать стандарты, которые носят рекомендательный, но не обязательный характер. Исключение составляют обязательные отечественные стандарты, имеющие специфику, например, в экологические стандарты, которые не входят в поле нашего рассмотрения. При этом следует иметь в виду, что сам стандарт по истечении определенного времени (по мере его широкого внедрения и распространения) может стать нормативом.

Представим иерархию стандартов проектного менеджмента, применяемых в мировой практике (Рис. 1.).



**Рис. 1.** Классификация сводов правил (стандартов) управления проектами (составлено авторами)

Представленная иерархия не предполагает главенства международных стандартов над национальными, кроме тех случаев, когда реализуются международные проекты. Собственно, международные стандарты предполагают решение двух задач: облегчение управления международными проектами, как уже отмечалось ранее, и формирование единого информационного поля для международной синхронизации понятийного аппарата и базовых инструментов управления проектами. Иногда международные стандарты формально таковыми не являются(!). Все определяется «анамнезом» самого стандарта.

Существуют *международные стандарты*, изначально определяемыми таковыми. Примерами таких стандартов являются: ICB (International Competence Baseline); OCB (Organizational Competence Baseline), IPMA, International Project Management Association – Европа; ISO 21500:2012 (Guidance on project management), International Organization for Standardization и др.

Иные условия предполагают создание *квазимеждународных* стандартов. Так, например, стандарт PMBoK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), Project Management Institute (PMI) – США изначально формировался как национальный стандарт США. Однако, более 160(!) стран приняли его в качестве базового при разработке своих национальных стандартов. При этом стандарт PMI не может быть напрямую распространен на международные проекты. Впрочем, США никогда не интересовали стандарты других стран.

*Национальные стандарты* также имеют две истории формирования. В силу того, что европейские государства являются технологически развитыми, то национальные системы стандартизации управления проектами во многих странах появились гораздо раньше, чем международная система. Примером тому могут служить, например, стандарты Великобритании - Association for Project Management (APM), или DIN Deutsches Institut für Normung e.V. — Немецкий институт по стандартизации.

*Общественные стандарты* обычно разрабатываются в рамках различных объединений ассоциативного типа. В зависимости от представительности ассоциации и адекватности стандартов, они могут найти применение в отдельных компаниях. Примером такого стандарта может являться НТК (Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами), Российская ассоциация управления проектами – СОВНЕТ. В дальнейшем общественные стандарты могут трансформироваться в национальные.

*Корпоративные стандарты* разрабатываются, как правило, в двух случаях:

- когда компания наряду с традиционной операционной деятельностью одновременно реализует несколько проектов;
- когда компания является проектно-ориентированной (так как любая проектно-ориентированная компания в своем роде уникальна, то ее проектная деятельность предполагает и уникальный набор инструментов, шаблонов и правил организации проектной деятельности).

*Частные стандарты* разрабатываются для отдельных проектов, реализуемых как в рамках одной организации, так и с участием нескольких организаций. Основой формирования частных стандартов как раз и могут быть национальные своды знаний управления проектами (Табл. 1).

**Таблица 1**

**Примеры стандартов управления проектами**

<b>Название стандарта</b>	<b>Разработчик</b>
PMBoK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)	Project Management Institute (PMI) - США
ISO 21500 (Guidance on project management)	Международной Организации по Стандартизации - Европа
ICB (International Competence Baseline); OCB (Organizational Competence Baseline)	IPMA, International Project Management Association - Европа
НТК (Международные требования к компетентности специалистов по управлению проектами)	Российская ассоциация управления проектами - СОВНЕТ

В таблице представлены примеры тех стандартов, которые имеют наибольшее применение в отечественной практике. Существуют и другие, достаточно распространенные стандарты, однако, они, чаще всего, являются национальными стандартами других стран и официального перевода на русский язык не имеют. Как следствие, их применение в РФ весьма затруднено, и они имеют интерес только для специалистов узкого профиля.

Как отмечалось ранее, отечественная регламентная база в области управления проектами только формируется, однако это не означает, что она совсем отсутствует. Отечественная регламентная база представлена следующими документами:

1. Распоряжение Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ.
2. Приложение к распоряжению Минэкономразвития России № 26Р-АУ. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти.
3. ГОСТ Р 54871—2011 Проектный менеджмент. ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОГРАММОЙ.

4. ГОСТ Р 54869—2011. Проектный менеджмент. ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ.
5. ГОСТ Р 54870—2011. Проектный менеджмент. ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ.
6. ГОСТ Р ИСО 21500:2014 (вводится в действие 1 марта 2015г.).

Первый документ в нашем списке свидетельствует о том, что внедрение проектных технологий в деятельность органов исполнительной власти является обязательным. Некоторые министерства и ведомства в настоящее время уже создают департаменты управления проектами.

Этот документ предполагает, что отныне все проекты, финансируемые из бюджетов органов исполнительной власти по уровням, будут реализовываться на основе рекомендаций Минэкономразвития РФ. В связи с этим фактом, первым документом, подлежащим нашему краткому рассмотрению, будут указанные Методические рекомендации. Так, по способу достижения целей органа исполнительной власти выделяются:

- **процессно-ориентированная** система управления, в которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов (в рамках текущей деятельности);
- **проектно-ориентированная** система управления, в которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через реализацию проектов.

При этом **процесс** определяется как структурированный набор работ, характеризующийся повторяемостью и направленный на реализацию определенных функций и достижение целей. Данные процессы в проектно-ориентированной системе управления не являются профильными и могут быть реализованы любым образом по выбору органа исполнительной власти.

А вот проектно-ориентированная система управления в документе освещена достаточно подробно, насколько это предполагается в рамках протокольного документа. При этом в рекомендациях нет подробного описания шаблонов, процессов и методик управления проектами.

Перечисленные ранее ГОСТы по управлению проектами, портфелями и программами, в связи с их «лаконичностью», также не вполне пригодны к практическому применению. Поэтому, в дальнейшем мы более подробно рассмотрим стандарт ISO 21500:2012, который в 2015 году станет официальным Государственным Стандартом, с некоторыми дополнениями из стандарта РМВОК.

Сравнивая структуру стандартов PMI и ISO, можно отметить довольно существенное сходство этих стандартов, что не удивительно, так как группа разработчиков стандарта ISO 21500 состояла из участников разработки стандарта РМВОК. Как отмечает Станислав Гашик, ISO на 95% повторяет оглавление РМВОК.

### **Структура Руководства РМВОК®**

Часть I - Структура управления проектами (Общие положения).

Раздел 2 «Стандарт по управлению проектами».

Раздел 3 «Области знаний управления проектами».

Раздел IV – Приложения.

## Структура ISO 21500:2012

- 1 Общие положения.
- 2 Термины и определения.
- 3 Концепция управления проектами (Project management concepts).
4. Процессы управления проектами (Project management processes).

Приложение А (справочное) Процессы групп процессов в соответствующих предметных группах.

Что отличает стандарт ISO21500 от стандарта PMBOK, а также и от любых других стандартов, это то, что в нем более ярко выражен процессный подход. Кроме того, объем материала стандарта ISO21500 (пятьдесят с небольшим страниц) позволяет без труда освоить его среднестатистическим специалистом. Для сравнения, стандарт PMBOK представлен более чем пятьюстами страницами.

Конечно, существует ещё один международный стандарт IPMA (*International Project Management Association*), но в нем представлен не процессный подход, как в стандарте ISO 21500, а деятельностный, где достаточно глубоко прописаны компетенции участников проекта и в меньшей степени представлены процессы операций. Мы всецело отдаем предпочтение процессному подходу.

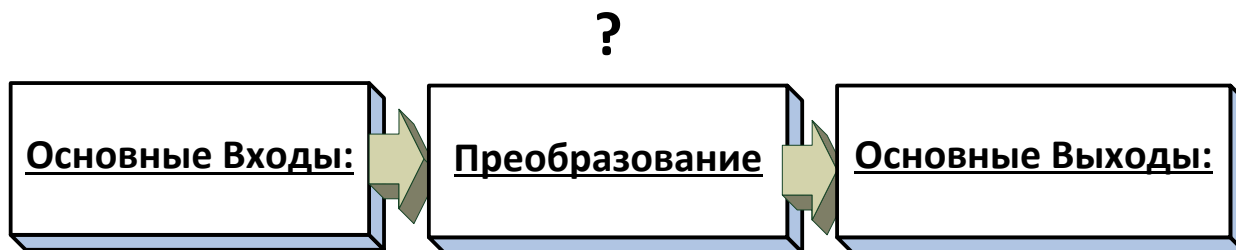
Еще одна причина более пристального рассмотрения стандарта ISO 21500:2012 заключается в том, что он утвержден Россией, США и Евросоюзом как более общий и старший стандарт, чем разрозненные национальные (ГОСТ, ANSI PMBOK, DIN и Prince2). Как отмечает Билл Дункан, автор оригинального PMBOK: ISO 21500, как и "оригинальный PMBOK", является фундаментальным стандартом для всех типов проектов. Кроме того, есть предпосылки того, что сертификация специалистов и менеджеров по стандарту управления проектами ISO 21500:2012, по всей очевидности, победит.

### Целевой аудиторией стандарта ISO 21500:2012 являются:

- топ-менеджеры и спонсоры проекта, чтобы они могли лучше понять принципы и практику управления проектами;
- руководители проектов и члены команды, чтобы они могли иметь единую базу сравнения проектов стандартов и практической деятельности;
- разработчики национальных или внутриорганизационных стандартов для единого последовательного подхода при разработке собственных стандартов управления проектами.

Строго говоря, стандарт ISO 21500:2012, впрочем, как и PMBOK, не является методологией управления проектами, скорее это классификатор процессов управления ими. Об этом свидетельствует «Матрица группы процессов и предметные группы (Process groups and subject groups)», представленная в разделе 4.2 стандарта ISO.

Кроме того, в стандарте ISO процессы описываются только детализацией входов – выходов. Попытки описания процедур и методик преобразования была предпринята в стандарте PMBOK. Однако, такой подход лишает исполнителя свободы выбора.



*Рис. 2. Описание процессов в стандарте ISO 21500:2012  
(составлено авторами)*

Еще одной особенностью данного стандарта является то, что в содержании материала весьма скупо представлены определения базовых понятий. Что не удивительно, так как до сих пор определение многих понятий в этой области является темой дискуссий.

В дальнейшем, описание стандарта будет строиться на анализе процедур и методик преобразования основных входов процессов в выходы и уточнению определения некоторых понятий (Рис. 2).

Концепции любых сводов правил, в том числе и ISO 21500:2012, предполагают, что любой проект имеет стандартный набор процессов и не связан с особенностями самого производства. По сути, предлагается набор процессов управления, а не производства.

**Управление проектами** – это применение методов, инструментов, техник и компетенций к проекту (ISO 21500:2012).

Рассмотрим определения базовых понятий проектного управления, представленных в различных стандартах:

ANSI (American National Standards Institute). PMBoK. **Проект** – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

ISO 21500:2012. **Проект** - это уникальный набор процессов, состоящих из скоординированных и управляемых задач с начальной и конечной датами, предпринятых для достижения цели.

ГОСТ Р 54869—2011. **Проект:** Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

Комментарий Владимира Иванова<sup>2</sup>.

И так, определение PMBOK базируется на том, что проект это (1) предприятие (2) в ограниченный промежуток времени (3) с уникальным результатом. Определение в нескольких стандартах ISO (и 12500 в частности) говорит, что это не предприятие, а **уникальный набор процессов**. Кто прав?

Общий проектный менеджмент - это чисто административная дисциплина и сами продукты или услуги находятся вне его компетенции. Это компетенция отраслевых методик. ISO 21500 или PMBOK не формируют таких знаний о продуктах проекта, чтобы делать технологические заключения о степени их уникальности. Главное отличие операционного и проектного менеджмента не в продукте, а в том, как осуществляется управление процессом изготовления продукта. **Операционный менеджмент** предполагает одинаковое выполнение

<sup>2</sup> <http://www.projectprofy.ru/articles.phtml?aid=461>.



операций по набору стандартных схем. *Проектный менеджмент* умеет управлять произвольными и сложными комбинациями операций(!).

Для полноты представлений о различных точках зрения имеет смысл предложить и другие определения понятия «проект»:

ISO/TR 10006: 1997 (E). Quality Management – Guidelines to quality in project management: *Проект* — уникальный процесс, состоящий из набора взаимосвязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели-задачи (objective) соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам.

DIN 69901. Германия, 1987г. *Проект* – это предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например:

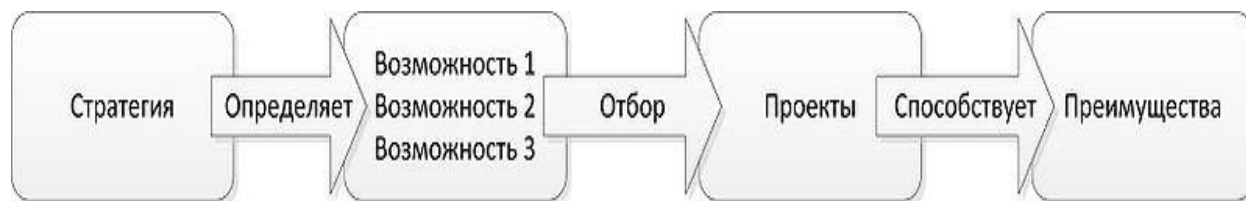
- задание, цели;
- временные, финансовые, людские и другие ограничения;
- разграничения от других намерений; специфическая для проекта организация его осуществления.

И, внимание(!): ICB - IPMA Competence Baseline. Version 2.0. IPMA Editorial Committee. - Bremen: Eigenverlag, 1999г. *Проект*:

- это предприятие, которое характеризуется принципиальной уникальностью условий его деятельности, таких как задачи, время, затраты и качество и другими условиями, которые различаются по другим параметрам и проектной специфической организацией;
- это предпринимаемое усилие, организующее человеческие, материальные и финансовые ресурсы в неизвестный путь в рамках уникального предмета работы, заданной спецификации, с ограничениями на затраты и время, а следование стандартному жизненному циклу проекта происходит так, чтобы осуществить успешные изменения, определенные посредством количественных и качественных целей и задач;
- это единственная в своем роде заданная скоординированная деятельность, с определенным началом и завершением, осуществляемая индивидуумом или организацией для решения специфических задач с определенным расписанием, затратами и параметрами выполнения.

Согласитесь, такое определение не только запомнить, но и понять весьма затруднительно! В прочем, все эти определения в данный момент можно считать устаревшими.

При разработке стратегии организации может быть использована следующая схема (Рис.3):



*Рис 3. Управление портфелем проектов от стратегии до получения преимуществ (составлено авторами)*

Данная схема сопровождается следующими комментариями:

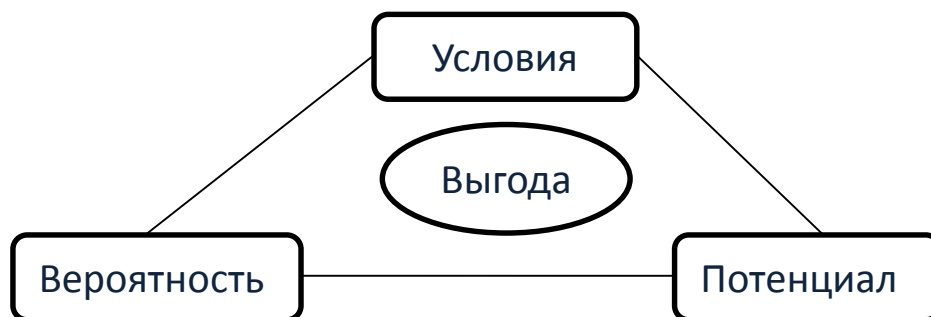
- Основываясь на текущих возможностях организации, может быть разработан список возможностей. Эти возможности могут быть оценены для поддержки принятия решений руководством для выявления подходящих проектов, которые могут преобразовать возможности в выгоды.
- Обычно организации выявляют и назначают Куратора проекта для балансировки целей проекта и выгод.

Необходимо отметить, что схема представлена достаточно общими категориями. Эти категории, трудно осмыслить и трансформировать в практическую плоскость, впрочем, как и в дальнейшем описании всех стандартов. Поэтому главной задачей этого раздела является разъяснение и комментарии к основному категорийному и понятийному аппарату, как и стандарту ISO 21500, так как стандарт относительно компактен и далеко не все категории раскрывает в достаточном объеме. В результате приходится прибегать к развернутым комментариям стандарта РМВОК, а так как составители стандарта ISO 21500, по сути дела, те же разработчики, которые участвовали в разработке стандарта РМВОК, то именно поэтому эти два стандарта хорошо корреспондируются.

Итак, возможность представляет собой некую цепочку символизирующую, как трансформируется стратегия компании в проекты и какие преимущества данная стратегия приносит. В цепочке фигурируют такие понятия, как: стратегия и возможности, на основании которых, производится отбор проектов и преимущества. Но далеко не всегда понятно, что такое возможности, и какие преимущества они дают? Поэтому, мы решили прокомментировать это через трансформацию возможностей в выгоды.

«Возможность», как понятие может трактоваться с трех точек зрения (Рис. 4).

1. **Возможность** - философская категория, отражающая то, что может появиться, стать, сотвориться при определенных условиях (то же, что и вероятность). (Философский словарь);
2. **Возможность** – это наличие условий, благоприятных обстоятельств и т.п., способствующих осуществлению чего-л. (по Ефремовой);
3. **Возможность** – то, что я могу (потенциал).



**Рис. 4.** Трансформация возможностей в выгоды  
(составлено авторами)

В связи с тем, что возможности бывают трех видов (когда мы формулируем выгоды), то необходимо учитывать все 3 вида возможностей: и потенциал, и условие, и вероятность. Например: *условие есть, потенциал достаточен и вероятность есть, но нам это не выгодно, поэтому мы не будем этим заниматься.*

Далеко не всегда, возможности порождают выгоды, очень хорошо прописаны выгоды в РМExpert где выгоды делятся на материальные и не материальные и дальше идет достаточно подробная классификация<sup>3</sup>.

**Возможности** - это выгоды, дающие организации преимущества.

Выгоды могут быть:

➤ **материальными:**

- прямые финансовые выгоды, которые можно количественно измерить и оценить (снижение затрат, более эффективное управление денежными средствами, прирост доходов);
- прямые нефинансовые выгоды, которые можно количественно измерить, но трудно определить их ценность (повышение качества обслуживания, улучшение КПЭ, снижение текучести кадров, повышение производительности).

➤ **нематериальными:**

- косвенные выгоды, которые можно выявить, но трудно количественно измерить и определить их ценность (удовлетворение клиентов, корпоративный имидж, повышение конкурентоспособности, укрепление морального состояния сотрудников).

В стандарте РМВОК проект представлен как средство организации операций, которые не могут быть проведены в рамках обычной деятельности организации. Иными словами, **Проект**, это средство достижения выгод организации, а не самоцель.

Одна из наиболее проработанных концепций управления проектами - это **успех проекта**. Имеется в виду классический треугольник ограничений: **бюджет, сроки, ресурсы**. Хотя тройственное ограничение важно, существуют другие факторы, которые должны приводить к успеху организации в целом.

Как отмечает *Хью Вудворд, (Hugh Woodward)* Со времени своего возникновения в середине XX столетия управление проектами обращало внимание, в основном, на три показателя успешности проекта: *стоимость, расписание и качество*. Но очевидно, что эти индикаторы не всегда точно отражают успешность проекта.

В частном секторе спонсоры проектов обычно заинтересованы в таких показателях, как доход, чистые внешние продажи, производительность и эксплуатационные расходы. Стоимость и сроки также важны в подобной среде, но фокусирование на этих традиционных показателях часто затеняет реальные цели проекта и ограничивает наш вклад в достижение стратегических целей компании.

К сожалению, данная дилемма затрагивает не только отдельных менеджеров проектов. Становится все более очевидно, что эта узкая ориентация на традиционные показатели успешности проекта создает помеху дальнейшему росту профессионализма в области управления проектами.

По мнению Вудворда, далеко не всегда успех проекта тождественен успеху организации. Основным отличием являются добавления, которые могут получить от проекта различные группы людей. Эти преимущества можно рассматривать с двух точек зрения: организации и других заинтересованных сторон.

---

<sup>3</sup> [http://www.pmi.ru/profes/20042010\\_Pavlov.pdf](http://www.pmi.ru/profes/20042010_Pavlov.pdf).

В ISO 21500:2012 (раздел 3.4.3.) также отмечается, что цели проекта и выгоды (организации) достигаются в результате уточнения инвестиций в проект, это может быть основанием для расстановки приоритетов при выборе возможностей. Задачей уточнения является получение одобрения и обязательства на инвестиции в проект.

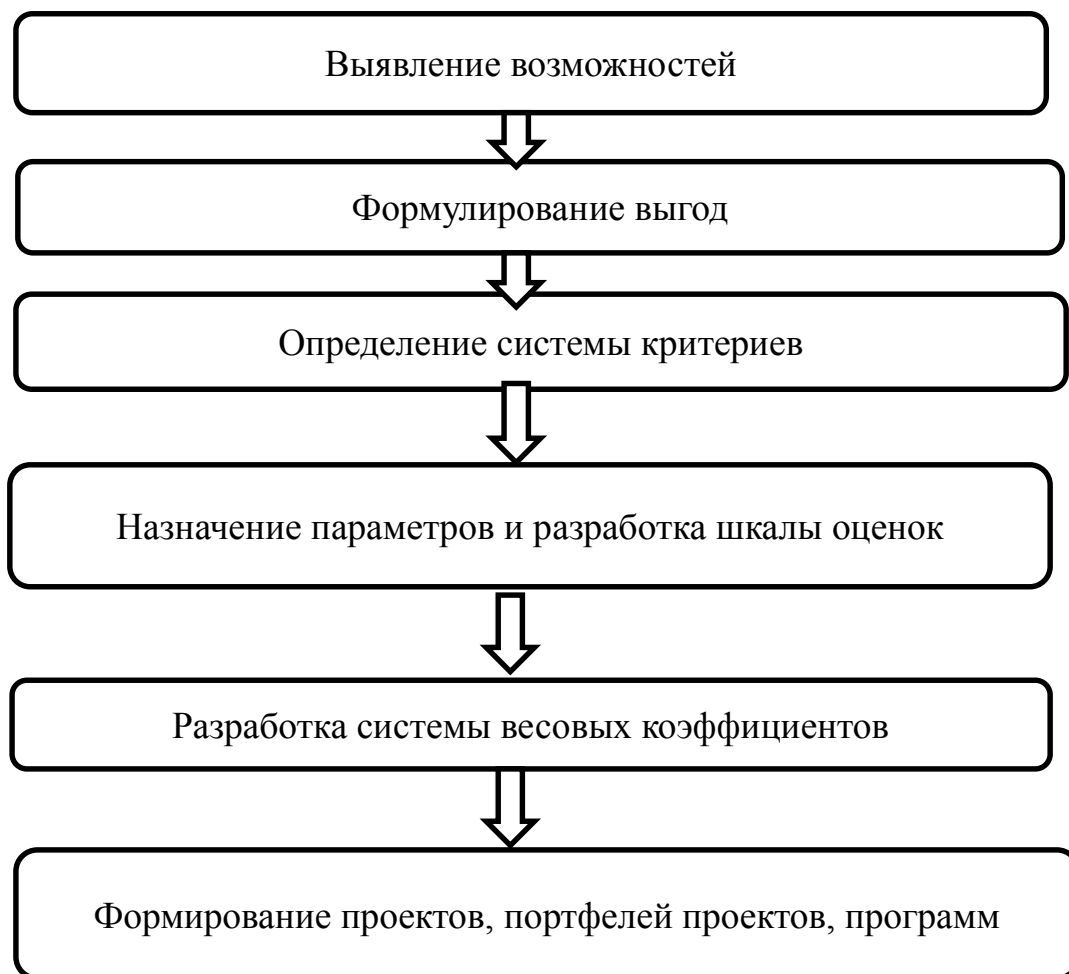
При этом процесс оценки может иметь множество критериев, включая, инвестиционную оценку и качественную оценку (например, соответствие стратегическим целям, социальную значимость или влияние на окружающую среду и т.д.) и может отличаться от проекта к проекту.

Следующим этапом оценки выгод является назначение весовых коэффициентов. По сути, весовой коэффициент отражает связь критериев со стратегией организации. Более важные критерии получают более высокий коэффициент.

После разработки системы ранжирования внедряется процедура, обеспечивающая оценку каждого проекта по этой системе. Это обеспечивает последовательный выбор проектов по единой системе критериев.

Разработанная система ранжирования проектов обеспечивает связь между стратегическим управлением и управлением проектами и обеспечивает выделение ресурсов только на те проекты, которые продвигают компанию к достижению стратегических целей.

Резюмируя вышесказанное, можно представить следующий алгоритм формирования портфелей проектов:



*Рис. 5. Алгоритм формирования проектов, портфелей проектов, программ  
(составлено авторами)*

Когда проектные технологии входили в моду, многие компании стали себя позиционировать как проектно-ориентированные, пытаясь внедрить проектные технологии, но внедрение проектного инструментария автоматически ведет к увеличению, причем довольно резкому, накладных расходов, связанных с обслуживанием системы проектного менеджмента. Такое увеличение накладных расходов оправданно только в одном случае, если резко повышается эффективность хозяйственной деятельности. А эффективность хозяйственной деятельности может быть повышена только тогда, когда способом существования организации являются проекты. Если основная хозяйственная деятельность не попадает под эту категорию, то получается, что затраты растут, а эффективность не увеличивается. Не случайно Хью Вудворд отмечает, что: «проектные компании открываются с такой же скоростью, как и закрываются».

## ЛИТЕРАТУРА

1. Володин В.В. Управление проектами. Учебное пособие / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. М., 2003г. – 181с.
2. Володин В.В. Повышение эффективности межотраслевой диверсификации с использованием проектного управления: Монография. – М.: ИНИОН РАН, 2005 – 184 с.
3. Володин В.В. Инструменты стратегического управления промышленно-строительного холдинга: Монография. Под ред. д.э.н. Бандурина А.В. – М.: ИНИОН РАН, 2006 г. – 184 с.
4. Володин В.В., Огай О.А., Нефедов Ю.В. В68 Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.В. Володин, О.А. Огай, Ю.В. Нефедов — М.: Маркет ДС, 2010. — 160 с. (Университетская серия).
5. Володин В.В. Алексеева Т.В., Лобанов Ф.Б., Управление проектом. Учебное пособие / М.: Московский Финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. 96с.
6. Володин В.В. Тенденции формирования многоуровневой структуры промышленно-строительного холдинга. Роль бизнеса в трансформации российского общества. Экономико-прикладные проблемы системного управления: современные тенденции: материалы научно-практической конференции (7 апреля 2014 года): сб. ст. / под ред. В.И. Хабарова. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014.-272с.
7. Володин В.В., Иванчогло И.Г. Использование проектных технологий в качестве инструмента развития бизнеса. Роль бизнеса в трансформации российского общества. Экономико-прикладные проблемы системного управления: современные тенденции: материалы научно-практической конференции (7 апреля 2014 года): сб. ст. / под ред. В.И. Хабарова. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014.-272с.
8. Володин В.В. Межотраслевая диверсификация как инструмент адаптации компаний к условиям турбулентности современной экономики: Монография.- М.: Изд-во «Спутник+», 2014. - 71с.
9. Дмитриев А.Г., Каменский Г.В., Романников А.Н. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов. Транспортное дело России. 2010. №. 5. С. 89-94.
10. Дмитриев А.Г., Ракша А.Д., Романников А.Н. Построение модели управления движением кредитных ресурсов в целях оптимизации корпоративной системы проектного финансирования Транспортное дело России. 2011. № 2. С. 78-86.
11. Иванов В. Комментарии к ISO 21500 [электр] <http://www.projectprofy.ru/articles.html?aid=461>.
12. Павлов А. Концепция управления выгодами – предок млекопитающего в динозаврово мире проектног управлени [электр] [http://www.pmi.ru/profes/20042010\\_Pavlov.pdf](http://www.pmi.ru/profes/20042010_Pavlov.pdf).

**Рецензент:** Петренко Игорь Николаевич, доктор экономических наук, профессор, академик РАН, президент компании «See Energy Sheeping».

**Volodin Vladimir Viktorovich**

Synergy University  
Moscow, Russian Federation  
E-mail: Vvv1948@rambler.ru

**Dmitriev Anton Gennadievich**

Synergy University  
Moscow, Russian Federation  
E-mail: agdmitriev@gmail.com

**Habarov Vladimir Ivanovich**

Synergy University  
Moscow, Russian Federation  
E-mail: vhabarov@s-university.ru

## **Basic concepts of standardization of project management**

**Abstract.** Particular attention is paid to the management of the project outcomes, especially their quality. As a rule, the quality is characterized by the degree of compliance with the characteristics and parameters of the project (products or services) to the established requirements.

Project Management is a synthetic area of expertise, combining both specific and above professional knowledge. Special knowledge reflect the characteristics of the area of activity to which the projects. Above professional knowledge is a universal set of methods and tools used to solve repetitive tasks of different projects. Above professional knowledge obtained from the study of the general laws inherent in projects in various fields of activities and merged into the body of knowledge (standards).

In domestic practice of project management, intensive development of standards for a new generation, which aims to create a national system of project management, providing high quality products. This is especially relevant in the context of external challenges, determining the need for the development and implementation of advanced approaches to the creation of the national system of quality management and active use in the practice of project management. This important area devoted to the proposed article, which deals with the problems of development and implementation of standards in the organization of management of project activities.

**Keywords:** project management; standard; specification; process; ICB; ISO; PMBOK; body of knowledge.

## REFERENCES

1. Volodin V.V. Project Management. Textbook. / Moscow International Institute of Econometrics, Informatics, Finance and Law. M., 2003. - 181с.
2. Volodin V. Improved inter-sectoral diversification using project management: Monograph. - M.: INION, 2005 - 184 p.
3. Vladimir Volodin, a strategic management tool of industrial and construction holding: Monograph. Ed. Bandurina AV - M.: INION, 2006 - 184 c.
4. Vladimir Volodin, Ogay O.A., Nefedov Y.V. B68 Operations Management: Proc. manual / V. Volodin, O.A. Ogay, V. Nefedov – M.: Market DS, 2010. - 160 p. (University Series).
5. Volodin V. Alexeev T.V., Lobanov F.B., Project Management. Textbook / M.: Moscow Financial-Industrial University "Synergy", 2013. 96p.
6. V. Volodin Trends forming multilevel structure of industrial and construction holding. The role of business in the transformation of Russian society. Economics and applied problems of system management: Current Trends: Proceedings of the Conference (April 7, 2014): Sat. Art. / Ed. V.I. Khabarova. M.: Moscow Financial-Industrial University "Synergy", 2014.-272s.
7. Volodin V.V., I.G. Ivanchoglo The use of design technologies as a tool for business development. The role of business in the transformation of Russian society. Economics and applied problems of system management: Current Trends: Proceedings of the Conference (April 7, 2014): Sat. Art. / Ed. V.I. Khabarova. M.: Moscow Financial-Industrial University "Synergy", 2014.-272s.
8. V. Volodin Interindustry diversification as a tool for companies to adapt to the conditions of turbulence of modern economics: Monograph M.: Publishing house "Sputnik +", 2014. - 71s.
9. Dmitriev A.G., Kamensky G.V., Romannikov A.N. Modeling and optimization of business processes. Transportation business in Russia. 2010. № 5, pp 89-94.
10. Dmitriev A.G., Raksha A.D., A.N. Romannikov Building a model of motion control of credit resources in order to optimize the corporate system of project financing, Transportation business in Russia. 2011. № 2. pp 78-86.
11. V. Ivanov Comments to ISO 21500 [RE] <http://www.projectprofy.ru/articles.phtml?aid=461>.
12. Pavlov A. Benefits management concept - the ancestor of the mammal in the world of project management dinosaur [RE] [http://www.pmi.ru/profes/20042010\\_Pavlov.pdf](http://www.pmi.ru/profes/20042010_Pavlov.pdf).