

СТАНДАРТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИDOI: <https://doi.org/10.24891/wnrvr>EDN: <https://elibrary.ru/wnrvr>**Антонина Алексеевна ФИЛИПОВА**

кандидат экономических наук, независимый эксперт, Москва, Российская Федерация

e-mail: tonik-g@mail.ru

ORCID: 0009-0005-6601-2658

SPIN: 5881-0742

История статьи:

Per. № 523/2025

Получена 11.08.2025

Одобрена 03.09.2025

Доступна онлайн

29.01.2026

Специальность: 5.2.6

УДК 005.8

JEL: M11, M20

Ключевые слова:

проект, управление проектом, стандарт, принципы

Аннотация**Предмет.** Стандарты управления проектами.**Цели.** Изучение современного состояния стандартизации в области управления проектами. Сравнение российских национальных стандартов управления проектами с международными. Оценка уровня стандартизации управления проектами.**Методология.** Используются методы анализа и систематизации.**Результаты.** Рассмотрены виды стандартов. Проведен анализ содержания принципов проектного управления в наиболее значимых международных стандартах, нашедших широкое применение в различных странах (Руководство МВОК, PRINCE2). Рассмотрены принципы стандартизации в России. Проведен анализ действующих в настоящее время стандартов по управлению проектами. Установлено, что на данный момент действуют стандарты по управлению проектами, которые представляют собой перевод с английского языка международных и иностранных стандартов. Одновременно действуют стандарты по управлению, которые являются российской разработкой, учитывающей специфику российского рынка и культуры, проведено их сравнение с международными стандартами.**Выводы.** Национальные стандарты, являющиеся российской разработкой, в очень кратком виде представляют основные положения по управлению проектами, но все основные моменты нашли отражение. Они содержат четкие и емкие определения основных терминов и понятий. Уровень российских стандартов уступает по многим аспектам международным, необходимо продолжить работу по совершенствованию отечественных разработок в области стандартов управления проектами.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2025

Для цитирования: Филиппова А.А. Стандартизация управления проектами // Финансы и кредит. – 2026. – № 1. – С. 64 – 80. DOI: 10.24891/wnrvr EDN: WNRVRU

Управление проектами (применяются равнозначные термины «проектное управление», «проектный менеджмент») относится к особому виду деятельности. Объектом управления является «проект». Существуют различные точки зрения на определение терминов «проект» и «управление проектом» и их характеристики, которые нашли свое отражение в научных исследованиях. Вместе с тем эволюция понятий и подходов достаточно четко прослеживается в стандартах.

Стандартизация управления проектами призвана упорядочить терминологию, требования, принципы, подходы в целях повышения эффективности управления проектами. Стандарты разрабатываются компетентными специалистами, профессионалами, обобщают лучший

практический мировой опыт управления проектами в различных сферах экономики, государственном секторе, отражают степень зрелости данного вида деятельности. Стандарты устанавливают положения для всеобщего и многократного применения в рамках управления различными проектами. Как указывают С.С. Пирумов, И.В. Соклакова, И.Е. Соклаков [1], стандарты в управлении проектами являются эффективным способом организации решений сложных задач с высоким уровнем неопределенности. По мнению Д.А. Зубановой [2], использование стандартов способствует получению запланированного результата проекта. Стандарты применяются для сертификации организаций и специалистов в области управления проектами. С.С. Мерзликин [3] отмечает, что современное управление проектом является симбиозом между стандартами управления и информационными технологиями, которые позволяют грамотно управлять человеческими, материальными и финансовыми ресурсами.

Выделяют следующие виды стандартов управления проектами: международные, региональные, национальные, корпоративные (отдельных компаний, организаций, учреждений), отдельных проектов. Стандарты, кроме корпоративных и отдельных проектов, разрабатываются специализированными организациями по стандартизации.

На международном уровне наиболее авторитетным органом стандартизации является Международная организация по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO¹), которая в числе прочего выпускает стандарты управления проектами.

Региональные стандарты разрабатываются региональными организациями по стандартизации и применяются в государствах одного географического или экономического региона. Региональная организация по стандартизации – организация, членами (участниками) которой являются национальные органы (организации) по стандартизации государств, входящих в один географический регион мира и (или) группу стран, находящихся в процессе экономической интеграции.

Национальная стандартизация ограничена деятельностью в одном конкретном государстве и может осуществляться на разных уровнях: государственном, отраслевом, секторе экономики, предприятий и учреждений. Национальные стандарты отражают специфику национального законодательства, культуры, экономики и общества, учитывают международные требования и тенденции.

В области управления проектами самой авторитетной является американская организация Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI²). Руководство к своду знаний по управлению проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Руководство РМВОК), разрабатываемое PMI, представляет собой совокупность профессиональных знаний по управлению проектами. В настоящее время действует седьмое издание Руководства РМВОК³. Как указано на официальном сайте PMI, Руководство РМВОК –

¹ ISO объединяет мировых экспертов для согласования наилучшего способа ведения дел в любой сфере от создания продукта до управления процессом. Является одной из старейших неправительственных международных организаций, обеспечивает торговлю и сотрудничество между людьми и компаниями по всему миру с 1946 г. URL: <https://www.iso.org/>

² PMI основан в 1969 г. Насчитывает более 600 тыс. членов почти во всех странах. Миссия PMI – предоставлять специалистам по проектам и работодателям платформы и ресурсы для получения знаний, непрерывного обучения и развития, а также профессиональные сертификаты высочайшего уровня. Цель – стать ведущим авторитетным учреждением и глобальным сообществом, обеспечивающим успех проектов, и способствовать созданию мира, в котором каждый проект при условии ответственного подхода приносит максимальную пользу. URL: <https://www.pmi.org/>

³ The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Project Management Institute, Inc., 2021. URL: <https://iehouse.org/wp-content/uploads/2021/07/PMBOK7.pdf>

основной источник информации для руководителей проектов. Оно структурировано по восьми областям управления проектами и содержит 12 ключевых принципов управления проектами. Это последнее издание отражает постоянно меняющиеся подходы к управлению проектами в связи с появлением новых технологий и стремительными изменениями на рынке. С.С. Пирумов, И.В. Соклакова, И.Е. Соклаков [1] отмечают, что седьмое издание РМВОК (далее – РМВОК 7) вызвало особый интерес, поскольку оно построено на новых подходах и принципах, которые открывают новые возможности для решения задач поставки продукта с добавленной ценностью.

Отличительной чертой РМВОК 7 является акцент на соблюдении принципов, а не на следовании тем или иным процессам. Принципы проектного управления в РМВОК 7 отражают ноу-хау проектного менеджмента, их перечень и содержание приведены в *табл. 1*.

В РМВОК 7 также описаны ценности и принципы работы руководителя проекта. К ценностям относятся: ответственность, уважение, справедливость, честность. Принципы включают: быть исполнительным, уважительным и заботливым; создавать среду, способствующую сотрудничеству между членами команды проекта; результативно вовлекать заинтересованные стороны; фокусироваться на ценности; распознавать и оценивать взаимодействия в системе и реагировать на них; демонстрировать лидерские модели поведения; адаптировать методологию управления проектом с учетом контекста; обеспечивать качество в процессах и поставляемых результатах; уметь работать в сложных условиях; оптимизировать реакции на риски; принимать концепции адаптируемости и устойчивости; способствовать изменениям для достижения предполагаемого будущего состояния. Таким образом, следует отметить ориентацию в РМВОК 7 на морально-этические нормы для руководителя проекта.

РМВОК применяется в США, Канаде, Мексике, Азиатских странах, включая КНР и Индию и практикуется в той или иной степени в каждой стране, имеющей членство в ВТО.

Помимо РМВОК стоит назвать распространение методологии PRINCE2 (акроним от фразы Projects In Controlled Environments – проекты в контролируемых средах, цифра 2 в названии означает, что изначальный стандарт был доработан), созданной в Великобритании в 1996 г.⁴ PRINCE2 представляет собой набор стандартизированных процедур, которые призваны оптимизировать процесс достижения запланированных результатов. Как подчеркивает Д.С. Першин [4], в методологии PRINCE2 вводится термин «тема», описывающий взаимосвязанные параметры проекта, требующие постоянного внимания и контроля со стороны руководства, совокупность тем представляет собой окружение проекта.

В настоящее время действует 7-е издание PRINCE2⁵, которое было вышло в сентябре 2023 г. В методологии PRINCE2 используются 7 тем, 7 процессов и 7 принципов. От соблюдения принципов зависит, будет ли проект PRINCE2 успешным. Перечень принципов PRINCE2 и их содержание приведены в *табл. 2*.

PRINCE2 является национальным стандартом в Великобритании, применяется также в Австралии, Новой Зеландии, ЮАР, странах Европы и Северной Америки.

В Японии применяются стандарты Ассоциации по управлению проектами Японии, которые отличаются направленностью на инновационные проекты, базовым стандартом выступает Руководство по управлению проектами и программами для внедрения инно-

⁴ PRINCE2. URL: <https://www.prince2.com>

⁵ What is PRINCE2? PRINCE2 wiki. URL: <https://prince2.wiki/extras/what-is-prince2/>

ваний на предприятиях (The Guide book for Project and Program Management for Enterprise Innovation, P2M). Д.И. Ефремкина⁶ заявляет, что модель управления проектами в Японии ориентирована не на продукт, а на улучшение организации в результате выполнения проектов, P2M активно используется при реализации проектов в государственном секторе.

В Китае применяются китайский Свод знаний по управлению проектами С-PMBOK. Как отмечают И.К. Соколов, С.В. Боженко [5], отличительной особенностью китайской модели является почти 100-процентная государственная составляющая управления проектами.

Международные стандарты, в том числе PMBOK и PRINCE2, рассмотрены с разных точек зрения в публикациях ряда авторов.

Так, Р.Р. Вейнберг, Н.А. Моисеев, С.М. Сахарова [6] указывают, что стандарты PRINCE2 и PMBOK используют совершенно разные подходы к представлению своих материалов, служат разным целям и поэтому не могут быть напрямую сопоставлены. А.Ю. Юфкин [7] анализирует достоинства и недостатки международных стандартов управления проектами. При этом недостатком PMBOK и PRINCE2 признает проблематичность их применения к реализации небольших проектов. В то же время достоинством PMBOK является комплексный характер, в него включено множество описаний и процессов, что делает его одним из наиболее подходящих для организаций, реализующих крупные проекты. В качестве достоинства PRINCE2 названо то, что стандарт оставляет менеджерам проекта свободу в выборе методов и подходов, которые будут применяться в их работе.

Автор К.Ю. Асосков [8] рассматривает PMBOK и PRINCE2 с точки зрения управления качеством проектов и делает вывод о том, что указанные стандарты «достаточно конспективно» освещают эту тему. Вместе с тем главным преимуществом управления качеством PMBOK над другими стандартами является наличие инструментов и методов. Использование PRINCE2 характерно для проектов, при реализации которых необходим постоянный контроль, либо проектов в государственных структурах.

В свою очередь А.С. Амирогян [9], а также С.В. Мастеров [10] указывают на слабую адаптацию содержания международных стандартов к особенностям управления российскими компаниями. Им противоречит Г.А. Борщевский [11], который по результатам проведенного исследования делает заключение о постепенном приближении структуры проектов на федеральном уровне в России к классическим стандартам проектного менеджмента (PMBOK, PRINCE и др.) и росту уровня их зрелости. М.М. Максимович [12] относит PRINCE2 к гибким технологиям проектного управления в государственном секторе. А.Ю. Анисимов, О.В. Дорофеев, Г.Т. Чантурия, К.Н. Жданцев [13] отмечают, что PRINCE2 активно выходит на российский рынок. Д.А. Зубанова [2] касательно опыта применения зарубежных стандартов к рынку IT констатирует, что все крупные международные компании (в Китае, США, Ирландии, Германии) уже долгое время используют в своей проектной деятельности стандарты PMBOK и PRINCE2.

В России стандартизация регулируется Федеральным законом от 27.12.2002 № 184-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «О техническом регулировании». В соответствии с указанным законом стандарты по управлению проектами не являются обязательными к применению, носят

⁶ Ефремкина Д.И. Международный опыт управления качеством проектов в государственном секторе // Научные исследования современных проблем развития России: Цифровая трансформация экономики: сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции молодых ученых Санкт-Петербургского государственного экономического университета. Т. 2. СПб.: СПбГЭУ, 2022. С. 19–22. EDN: EBQVWK

рекомендательный характер и применяются организациями (компаниями) на добровольной основе.

В России официальной организацией по стандартизации является Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт), находящееся в ведении Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, которое организует:

- работы по стандартизации в национальной системе стандартизации, международной стандартизации и региональной стандартизации, а также по межгосударственной стандартизации;
- проведение научных исследований в области стандартизации;
- формирование, ведение и опубликование перечня национальных стандартов и др.⁷

Основные принципы стандартизации, которые являются универсальными, в числе прочего для документов и стандартов по управлению проектами, включают:

- добровольность применения стандартов;
- комплексность, системность, преемственность деятельности в сфере стандартизации;
- соответствие стандартов современному уровню развития науки, передовому отечественному и зарубежному опыту;
- открытость разработки стандартов;
- унификация разработки (ведения), утверждения (актуализации), изменения, отмены, опубликования и применения стандартов;
- непротиворечивость национальных стандартов друг другу.

Действующие в настоящее время в России стандарты по управлению проектами, введенные в 2024–2025 гг., представляют собой перевод с английского языка международных стандартов. К ним относятся:

- 1) ГОСТ Р ИСО 21500-2023 «Управление проектами, программами и портфелями проектов. Контекст и основные понятия» (приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 30.10.2023 № 1293-ст). Документ введен в действие с 01.06.2024. Принят взамен ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Идентичен международному стандарту ИСО 21500:2021 «Управление проектами, программами и портфелями проектов – Контекст и концепции»;
- 2) ГОСТ Р ИСО 21502-2024 «Управление проектами, программами и портфелями. Руководство по управлению проектами» (приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 02.11.2024 № 1599-ст). Документ введен в действие с 01.01.2025. Идентичен международному стандарту ИСО 21502:2020 «Управление проектами, программами и портфелями. Руководство по управлению проектами»;
- 3) ГОСТ Р ИСО 21503-2023 «Управление проектами, программами и портфелями проектов. Руководство по управлению программой» (приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 30.11.2023 № 1294-ст). Документ введен в действие с 01.06.2024. Идентичен международному стандарту ИСО 21503:2022 «Управление проектами, программами и портфелями проектов. Руководящие указания по управлению программой».

⁷ Росстандарт. URL: <https://www.rst.gov.ru>

Также к действующим стандартам, основанным на переводе международных и иностранных стандартов, относятся:

- ГОСТ Р 52806-2007 «Менеджмент рисков проектов. Общие положения» (приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27.12.2007 № 422-ст). Документ введен в действие с 01.01.2010. Стандарт разработан с учетом требований стандарта BS 6079:2000 Часть 3: «Менеджмент проектов. Руководство по менеджменту риска проектов, связанных с бизнесом». Это стандарт, разработанный Британским институтом стандартов (British Standards Institution, BSI), который является национальным органом по стандартизации Великобритании. Данный стандарт содержит рекомендации по выявлению и контролю рисков, которые возникают при реализации проектов;
- ГОСТ Р 53892-2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия» (приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 12.10.2010 № 300-ст). Документ введен в действие с 01.01.2011. Данный стандарт гармонизирован со стандартом GPBSPMP «Основанный на результативности стандарт по компетенции менеджеров проектов для глобальных уровней 1 и 2» Международного объединения по разработке стандартов управления проектами. Стандарт предназначен для проведения оценки компетентности менеджеров проектов в организациях (компаниях).

Одновременно действуют стандарты по управлению, введенные в действие с 01.09.2012, которые являются российской разработкой, учитывающей специфику российского рынка и культуры:

- 1) ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» (приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 № 1582-ст);
- 2) ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» (приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 № 1583-ст);
- 3) ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» (приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 № 1584-ст).

Целью создания указанных стандартов было введение общепринятых требований в области управления проектами, программами и портфелями проектов для повышения эффективности деятельности российских компаний. Эти стандарты определяют как единое понимание общей последовательности процессов управления проектами, программами, портфелями проектов, так и требования к отдельным процессам. Разработка указанных стандартов была начата в 2008 г. Над ними работал большой коллектив профессионалов в области проектного управления. При этом разработчики учитывали уровень зрелости систем управления проектами российских компаний. В начале 2009 г. после завершения разработки все проекты стандартов прошли публичное обсуждение, по результатам которого в тексты стандартов были внесены многочисленные корректировки. В конце 2011 г. стандарты были утверждены. Портфельное и программное управление пока не очень широко распространено в России, поэтому наибольший интерес представляет стандарт по управлению проектами.

Анализ значимости и практического применения указанных стандартов показал почти вакуум исследований на данную тему. Имеющиеся мнения на этот счет противоречивы и неконкретны, нигде не приводятся статистические данные и обоснования. Например, А.И. Динер [14] отмечает, что специалисты в области проектного управления встретили эти стандарты резко негативно с оценкой: «сырые», «с неясной перспективой», «представляет собой краткую версию Руководства РМВОК». В другой публикации А.Н. Антамошкин, А.И. Динер [15] по результатам анализа указанных трех российских ГОСТов и зарубежных стандартов по управлению проектами делают вывод о том, что российские стандарты не являются идеальными и требуют доработки, а стандарт РМВОК представляет собой энциклопедию в системе управления проектами и совершенен в отношении процессов управления проектами.

В свою очередь В.В. Володин, А.Г. Дмитриев, В.И. Хабаров [16] считают, что данные стандарты практического применения не имеют, так как их небольшой объем не обеспечен необходимой и достаточной информацией.

Данные стандарты действительно в очень кратком и сжатом виде представляют основные положения по управлению проектами, в то время как Руководство РМВОК – очень объемный и подробный документ. Вместе с тем все основные моменты там нашли отражение. Например, в ГОСТ Р 54869-2011 приведены четкие и емкие определения основных терминов и понятий, содержатся разделы (подразделы) об организации управления проектом, непосредственно управления проектом, включая области управления и последовательности процессов, процессы инициализации и планирования, процесс организации исполнения, процесс завершения, отдельно изложены требования к управлению документами, в приложении приведена схема взаимосвязей понятий проектного менеджмента.

По нашему мнению, это очень полезная разработка, доступная для внедрения в любой компании. Также следует отметить ориентированность стандартов на результат путем указания обязательных выходов процессов управления.

Автор М. Кириллина считает, что стандарт ГОСТ Р 54869-2011 очень востребован в госструктурах, в том числе в госкорпорациях, и может использоваться в качестве основного подхода к организации работы проектно-ориентированной компании⁸.

Представляется интересным проведение сравнения действующих российских стандартов по управлению проектами, принятых в 2011 г. и в 2024–2025 гг. (международных – ISO). Сравнение определений основных понятий по управлению проектами: «проект» и «управление проектом», содержащихся в стандартах, представлено в *табл. 3*.

Анализ определений понятий, приведенных в *табл. 3*, позволяет сделать вывод о том, что наблюдается четко выраженная тенденция обобщения, а не конкретизации. Это соответствует фокусировке на соблюдении основных принципов, а не процессов, нашедших отражение в международных стандартах по управлению проектами.

К числу отечественных разработок также относится ГОСТ Р 58305–2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис» (приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 13.12.2018 № 1101-ст). ГОСТ разработан АНО «Центр оценки и развития проектного управления» совместно с ООО «НИИ

⁸ Кириллина М. Практика применения ГОСТ Р 54869-2011 (Управление проектами) на предприятии госсектора // Корпоративный менеджмент, 2016.
URL: https://www.cfin.ru/itm/project/State_Standard_practice.shtml

«Интерэккомс», Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации, Ассоциацией специалистов и организаций в области управления проектами «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ», ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», привлеченными экспертами. Разработка данного стандарта заняла три года, по итогам общественного обсуждения было отработано более 200 правок⁹. Данный стандарт устанавливает цели, задачи, типы и функции проектных офисов. Разработка стандарта была обусловлена актуальностью создания проектных офисов в организациях, реализующих проекты, и направлена на повышение эффективности управленческих процедур. А.Г. Геокчалян [17], рассматривая среди прочего данный стандарт, говорит, что проведенный анализ проектной деятельности доказал необходимость внедрения проектно-офисной системы управления, обеспечивающей более эффективное и согласованное управление проектами в организациях. О.А. Суйкова [18] отмечает, что одним из популярных явлений практики проектного управления является проектный офис. В статье И.С. Брикошиной, И.А. Елистратова [19] приведены результаты анализа современной тенденции внедрения проектных офисов в деятельность российских компаний, рассмотрен ГОСТ Р 58305–2018, сделан вывод о том, что зарубежный опыт практически невозможно перенести в чистом виде на отечественные компании.

Следует подчеркнуть, что приказом Росстата от 14.01.2020 № 4-ст действие национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 58305-2018 с 14.01.2020 было приостановлено. В настоящее время данный ГОСТ не действует, хотя не отменен, другой стандарт не принят.

Международные стандарты по проектному управлению, прежде всего PMBOK и PRINCE2, представляют собой развитую методологию, которая нашла широкое применение в компаниях разных стран мира.

На сегодняшний день в России действуют стандарты по управлению проектами, которые представляют собой переводы международных и иностранных национальных стандартов. Одновременно действуют стандарты по управлению, которые являются российской разработкой, учитывающей специфику российского рынка и культуры. Анализ значимости и практического применения указанных стандартов показал почти вакуум исследований на данную тему. Имеющиеся мнения на этот счет противоречивы и неконкретны. Стандарты, являющиеся российской разработкой, кратко представляют основные положения по управлению проектами из международных стандартов, хотя все основные моменты нашли там отражение. Они содержат четкие и емкие определения основных терминов и понятий. Тем не менее уровень российских стандартов уступает по многим аспектам международным стандартам, поэтому необходимо продолжить работу по совершенствованию отечественных разработок в области стандартов управления проектами.

⁹ Алферов П. Новый ГОСТ Р 58305-2018. Проектный офис: Зачем, что и как // Управление проектами. 2018. № 3-4. С. 36–43. URL: <https://pmmagazine.ru/articles/novyy-gost-r-58305-2018-proektnyj-ofis-zachem-cto-i-kak>

Таблица 1**Содержание принципов проектного управления в PMBOK 7****Table 1****Content of project management principles in PMBOK 7**

Принцип проектного управления в PMBOK 7	Содержание принципа
Stewardship – ответственное руководство проектом. Будьте прилежным, уважительным и заботливым управляющим	Руководство включает в себя обязанности как внутри организации, так и за ее пределами. Управление предполагает: честность, заботу, надежность, соблюдение требований. Целостный взгляд на управление содержит финансовую, социальную, техническую и экологическую осведомленность
Tailoring – адаптация. Подстраивайте подход с учетом контекста	Каждый проект уникален. Успех проекта основан на адаптации к уникальному содержанию проекта для определения наиболее подходящих методов получения желаемых результатов. Адаптация является итеративной и, следовательно, представляет собой непрерывный процесс на протяжении всего проекта. Разработайте подход к реализации проекта, основанный на особенностях проекта, его целях, заинтересованных сторонах, управлении и окружающей среде, используйте процесс «достаточно просто» для достижения желаемого результата при максимизации ценности, управлении затратами
Team – команда проекта. Создайте совместную командную среду	Проекты выполняются командами проектов (группами). Команды проектов состоят из людей, обладающих разнообразными навыками, знаниями и опытом. Члены команды могут достичь общей цели более эффективно и результативно, чем одиночные работники. Команды работают в рамках организационной и профессиональной культуры и руководящих принципов, часто создавая свою собственную культуру. Работа команды проекта обеспечивает: согласование с другими организационными культурами и руководящими принципами; индивидуальное и командное обучение и развитие; оптимальный вклад для достижения желаемых результатов
Quality – качество. Встраивайте качество в процессы и результаты реализации проекта	Сохраняйте фокус на качестве, которое позволяет получать результаты, соответствующие целям проекта и требованиям к приемке. Качество проекта подразумевает удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон и выполнение требований к проекту и создаваемому продукту. Необходимо фокусироваться на соблюдении критериев приемлемости результатов. Качество проекта подразумевает обеспечение того, чтобы процессы проекта были надлежащими и максимально эффективными
Stakeholders – заинтересованные стороны. Выстраивайте эффективное взаимодействие с ними	Эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами на протяжении всего периода реализации проекта обеспечит согласие заинтересованных сторон с целями проекта, поддержку проекта со стороны бенефициаров
Complexity – комплексность. Учитывайте сложность проекта	Постоянно оценивайте сложность проекта и ориентируйтесь на нее, чтобы подходы и планы позволяли проектной команде успешно ориентироваться в жизненном цикле проекта. Следует организовать работу команды над проектом таким образом, чтобы непредвиденные сложности не оказывали существенного влияния на успех
Value – ценность. Сосредоточьтесь на ценности	Постоянно оценивайте и корректируйте соответствие проекта бизнес-целям, предполагаемым выгодам и ценностям. Ценность – это главный показатель успеха проекта. Ценность и выгоды могут быть определены в количественных и/или качественных показателях. Сосредоточенность на достижении результатов позволяет команде проекта оценивать достижения прогресса и их адаптировать

Принцип проектного управления в РМВОК 7	Содержание принципа
Risk – риск. Оптимизируйте реагирование на риски	Постоянно оценивайте подверженность риску, возможности и угрозы, чтобы максимизировать положительное воздействие и свести к минимуму негативное воздействие на проект и его результаты. Индивидуальные и общие риски могут повлиять на проекты. Риски могут быть положительными (возможности) или отрицательными (угрозы). Риски постоянно рассматриваются на протяжении всего проекта. Риск-аппетит и пороговое значение влияют на то, как решается проблема риска. Меры реагирования на риски должны быть адекватны значимости риска, экономически эффективными, реалистичными, согласованными с заинтересованными сторонами, они принимаются ответственным лицом по проекту
Systems Thinking – системное мышление. Распознавайте, оценивайте и реагируйте на системные взаимодействия	Распознавайте, оценивайте и реагируйте на динамичные обстоятельства внутри и вокруг проекта. Проект – это система взаимозависимых и взаимодействующих областей деятельности. Системное мышление предполагает целостный взгляд на то, как части проекта взаимодействуют друг с другом и с внешними системами. Системы постоянно меняются, что требует постоянного внимания к внутренним и внешним условиям. Способность реагировать на системные взаимодействия позволяет команде проекта добиваться положительных результатов
Adaptability and Resiliency – адаптивность и устойчивость. Используйте адаптивность и устойчивость	Используйте адаптивность и устойчивость в работе команды проекта, чтобы гибко реагировать на внешние изменения, оправиться от неудач и продолжить работу над проектом. Адаптивность – это способность реагировать на изменяющиеся условия. Устойчивость – это способность держать удары и быстро восстанавливаться после неудачи. Ориентация на результаты способствует адаптации
Leadership – лидерство. Демонстрируйте лидерское поведение	Демонстрируйте и адаптируйте лидерское поведение для удовлетворения индивидуальных и командных потребностей. Эффективное руководство способствует успеху проекта и положительным результатам проекта. Любой член команды проекта может продемонстрировать лидерское поведение. Лидерство отличается от авторитета. Качества лидера: честность, порядочность и этичное поведение
Change – изменение. Управляйте изменениями для достижения намеченной цели	Принимайте и поддерживайте новые подходы к управлению процессами, необходимые для перехода от текущего состояния к предполагаемому будущему результату. Изменения могут быть вызваны внутренними воздействиями или внешними источниками. Управление изменениями является сложной задачей, поскольку не все заинтересованные стороны принимают изменения. Попытка внесения слишком больших изменений за короткое время может привести к сопротивлению. Вовлечение заинтересованных сторон и мотивационные подходы помогают в принятии изменений

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2**Содержание принципов проектного управления в PRINCE 2****Table 2****Content of project management principles in PRINCE 2**

Принцип проектного управления в PRINCE2	Содержание принципа
Continued Business Justification – непрерывное бизнес-обоснование	Каждый проект должен иметь экономическое обоснование инвестиций. На каждом этапе реализации проекта проверяйте, остается ли проект целесообразным
Defined Roles and Responsibilities – определенные роли и обязанности	Важно, чтобы проект имел ясную структуру команды. В проекте участвуют три заинтересованные стороны: 1) бизнес-спонсоры проверяют, стоит ли проект вложенных денег; 2) пользователи будут применять созданные продукты, так что они получают выгоды; 3) поставщики обеспечивают ресурсы и экспертизу для проекта и создают продукты
Focus on Products – фокус на продуктах	Хорошее описание обеспечивает ясность, поскольку определяет назначение продукта, его состав, происхождение, формат представления, критерии качества и метод обеспечения качества. Описание продукта должно быть составлено так, чтобы все заинтересованные стороны имели представление о том, чего ожидать
Learn from Experience – обучение на опыте	Проектные команды PRINCE2 должны учиться на предыдущих проектах. Проекты уникальны, это означает, что в них всегда есть что-то новое. Это обуславливает элемент риска
Manage by Exception – управление исключениями	PRINCE2 устанавливает шесть допусков (исключений), в пределах которых реализуется проект, и происходит управление в пределах заданных ограничений: 1) время; 2) стоимость (бюджет); 3) качество; 4) объем работ; 5) риск; 6) выгода
Manage by Stages – управление по стадиям	Хороший способ выполнить любую крупную задачу или проект – это разбить их на управляемые стадии. В конце каждой стадии управляющий совет оценивает ее результаты, экономическое обоснование, план следующей стадии и решает, продолжать реализовывать проект или нет
Tailor to Suit the Project Environment – адаптация к условиям проекта	Проект должен быть адаптирован к внешним условиям, соответствовать размеру проекта, сложности, важности, потенциалу и риску

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3

Сравнение определений понятий «проект» и «управление проектом», содержащихся в стандартах

Table 3

Comparison of the definitions of the concepts *Project* and *Project Management* as contained in the standards

Стандарт	Определение термина в стандарте		Комментарии
	проект (Project)	управление проектом (Project Management)	
ГОСТ Р ИСО 21500-2023	Временное усилие для достижения одной или нескольких определенных целей	Скоординированная деятельность по руководству и контролю за достижением согласованных целей	В идентичных международных стандартах ISO 21500:2021, ISO 21502:2020, ISO 21503:2022 содержатся одинаковые определения*. Очевидно, что имеют место разные варианты переводов. Более корректное, на наш взгляд, определение проекта (перевод) – это временное предприятие, создаваемое для достижения поставленных целей. В отношении термина «управлением проектом», на наш взгляд, наиболее точный перевод в ГОСТ Р ИСО 21500-2023
ГОСТ Р ИСО 21502-2024	Временная деятельность, предпринимаемая для достижения одной или нескольких определенных целей	Координированные действия по направлению, обеспечению реализации и контролю для достижения согласованных целей	
ГОСТ Р ИСО 21503-2023	Временное усилие для достижения одной или нескольких определенных целей	Скоординированная деятельность по руководству и управлению достижением согласованных целей	
ГОСТ Р 54869-2011 ГОСТ Р 54870-2011 ГОСТ Р 54871-2011	Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений	Планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта (ГОСТ Р 54869-2011)	Одинаковые определения термина «проект» во всех стандартах. Соответствует определению, приведенному в Руководстве РМВОК в части уникального продукта или услуги**

* Project – temporary endeavor to achieve one or more defined objectives. Project management – coordinated activities to direct and control the accomplishment of agreed objectives.

** A temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result.

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Пирумов С.С., Соклакова И.В., Соклаков И.Е. Стандартизация управления проектами в условиях цифровизации // Вестник университета. 2023. № 6. С. 5–11.
DOI: 10.26425/1816-4277-2023-6-5-11 EDN: FRUNOR
2. Зубанова Д.А. Управление проектной деятельностью на основе международных и национальных стандартов: отечественный и зарубежный опыт // Вестник науки. 2025. Т. 3. № 2. С. 61–67. EDN: RHMQKF
3. Мерзликин С.С. Сравнительный анализ актуальных методологий проектного управления // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10. № 1. С. 65–80.
DOI: 10.18334/lim.10.1.117386 EDN: EHIQLA

4. Першин Д.С. Методология управления проектами PRINCE2 // Корпоративные информационные системы. 2023. № 1. С. 49–53.
URL: <https://corpinfosys.ru/archive/issue-21/219-2023-21-prince2>
5. Соколов И.К., Боженко С.В. Анализ мирового опыта управления проектной деятельностью в органах исполнительной власти // Инновации и инвестиции. 2020. № 6. С. 71–75. EDN: ZSODIP
6. Вейнберг Р.Р., Моисеев Н.А., Сахарова С.М. Применение стандартов управления проектами в ИТ-индустрии: PRINCE2 И PMBoK // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2020. № 1. С. 56–66.
DOI: 10.21686/2413-2829-2020-1-56-66 EDN: RPVDZV
7. Юфкин А.Ю. Зарубежный опыт проектной деятельности в органах власти // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7. № 1.
DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_1_50 EDN: GSEWEV
8. Асосков К.Ю. Управление качеством проекта: сравнительный анализ процессов управления качеством PMBOK, ГОСТ Р ИСО 21500-2014 и PRINCE2 // Молодой ученый. 2022. № 7. С. 221–223. EDN: NZETXD
9. Амирогян А.С. Особенности управления исследовательскими проектами на основе международных стандартов // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. 2023. № 4. С. 63–69. EDN: BTOGYK
10. Мастеров С.В. Управление проектами в России и мире: современные тенденции // Экономика и парадигма нового времени. 2023. № 4. С. 47–56. EDN: ZKUXPE
11. Борщевский Г.А. Становление и развитие проектного управления на федеральном уровне в России // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2020. № 3. С. 3–37. EDN: CNWWQJ
12. Максимович М.М. Инструменты проектного управления в государственном секторе // Молодой ученый. 2022. № 23. С. 542–544. EDN: LWPAOR
13. Анисимов А.Ю., Дорофеев О.В., Чантурия Г.Т., Жданцев К.Н. Проектный подход к управлению цифровой трансформацией организации // Вопросы инновационной экономики. 2025. Т. 15. № 3. С. 807–822. DOI: 10.18334/vines.15.3.123123
EDN: XAWEAS
14. Динер А.И. Дополнение к российскому ГОСТу по управлению проектами // Вестник КрасГАУ. 2013. № 12. С. 68–70. EDN: RRUULJ
15. Антамошкин А.Н., Динер А.И. Дополнение к функциям управления проектами, разработанным А. Файолем // Вестник КрасГАУ. 2013. № 4. С. 30–33. EDN: PZBNAZ
16. Володин В.В., Дмитриев А.Г., Хабаров В.И. Основные концепции стандартизации управления проектами // Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 2.
DOI: 10.15862/96EVN215 EDN: UHMJDX
17. Геокчакян А.Г. Формирование проектно-офисной системы управления в современной организации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2021. № 12. С. 53–62. DOI: 10.46554/1993-0453-2021-12-206-53-62 EDN: WHFDBE

18. Суйкова О.А. Проектный офис как инструмент реализации проектно-ориентированного управления в профессиональной образовательной организации // Инновационное развитие профессионального образования. 2021. № 4. С. 77–84. EDN: GWYYZU
19. Брикошина И.С., Елистратов И.А. Разработка алгоритма внедрения проектного офиса в деятельность современных организаций // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1. № 1. С. 25–34. DOI: 10.26425/3034-6916-2025-1-1-25-34 EDN: NZYQLN

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

STANDARDIZATION OF PROJECT MANAGEMENT

DOI: <https://doi.org/10.24891/wnrvruru>EDN: <https://elibrary.ru/wnrvruru>

Antonina A. FILIPPOVA

Self-employed, Moscow, Russian Federation

e-mail: tonik-g@mail.ru

ORCID: 0009-0005-6601-2658

Article history:

Article No. 523/2025

Received 11 Aug 2025

Accepted 3 Sept 2025

Available online

29 Jan 2026

JEL Classification:

M11, M20

Keywords: project,
project management,
standard, principles

Abstract

Subject. The study focuses on project management standards.

Objectives. The paper aims to examine the current state of standardization in project management; compare Russian national project management standards with international ones; assess the level of project management standardization.

Methods. The research employs the methods of analysis and systematization.

Results. The study delivers the following outcomes: a review of different types of standards; an analysis of project management principles embedded in key international standards (including the PMBOK Guide and PRINCE 2), which are widely applied across various countries; an examination of standardization principles in Russia; an overview of currently active project management standards; identification that existing project management standards comprise both translated international/foreign standards and Russian-developed standards reflecting local market and cultural specifics. A comparative analysis with international standards is also provided.

Conclusions. Russian national standards, developed domestically, concisely capture the core aspects of project management, ensuring all key elements are addressed. They offer precise and compact definitions of fundamental terms and concepts. Nevertheless, Russian standards lag behind international ones in multiple dimensions. There remains a need to further enhance Russian project management standard developments.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2025

Please cite this article as: Filippova A.A. Standardization of project management. *Finance and Credit*, 2026, iss. 1, pp. 64–80. DOI: 10.24891/wnrvruru EDN: WNRVRU

References

1. Pirumov S.S., Soklakova I.V., Soklakov I.E. [Standardization of project management in the context of digitalization]. *Vestnik universiteta*, 2023, no. 6, pp. 5–11. (In Russ.) DOI: 10.26425/1816-4277-2023-6-5-11 EDN: FRUNOR
2. Zubanova D.A. [Project management based on international and national standards: Domestic and foreign experience]. *Vestnik nauki*, 2025, vol. 3, no. 2, pp. 61–67. EDN: RHMQKF (In Russ.)
3. Merzlikin S.S. [Comparative analysis of current project management methods]. *Liderstvo i menedzhment*, 2023, vol. 10, no. 1, pp. 65–80. DOI: 10.18334/lim.10.1.117386 EDN: EHIQLA (In Russ.)

4. Pershin D.S. [PRINCE2 project management methodology]. *Korporativnye informatsionnye sistemy*, 2023, no. 1, pp. 49–53. (In Russ.) URL: <https://corpinfosys.ru/archive/issue-21/219-2023-21-prince2>
5. Sokolov I.K., Bozhenko S.V. [Analysis of world experience in project management in executive bodies]. *Innovatsii i investitsii*, 2020, no. 6, pp. 71–75. EDN: ZSODIP (In Russ.)
6. Veinberg R.R., Moiseev N.A., Sakharova S.M. [Application of project management standards in the IT industry: PRINCE2 and PMBoK]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova*, 2020, no. 1, pp. 56–66. DOI: 10.21686/2413-2829-2020-1-56-66 EDN: RPVDZV (In Russ.)
7. Yufkin A.Yu. [International practices of project management in public authorities]. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal*, 2022, vol. 7, no. 1. DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_1_50 EDN: GSEWEV (In Russ.)
8. Askoskov K.Yu. [Project quality management: Comparative analysis of quality management processes in PMBOK, GOST R ISO 21500-2014 and PRINCE2]. *Molodoi uchenyi*, 2022, no. 7, pp. 221–223. EDN: NZETXD (In Russ.)
9. Amirogyan A.S. [Features of standards-based research project management]. *Vestnik Vladimirskegogo gosudarstvennogo universiteta imeni Aleksandra Grigor'evicha i Nikolaya Grigor'evicha Stoletovyykh. Seriya: Ekonomicheskie nauki*, 2023, no. 4, pp. 63–69. EDN: BTOGYK (In Russ.)
10. Masterov S.V. [Project management in Russia and globally: Current trends]. *Ekonomika i paradigma novogo vremeni*, 2023, no. 4, pp. 47–56. EDN: ZKUXPE (In Russ.)
11. Borshchevskii G.A. [Formation and development of project management at the federal level in Russia]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21: Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*, 2020, no. 3, pp. 3–37. EDN: CNWWQJ (In Russ.)
12. Maksimovich M.M. [Project management tools in the public sector]. *Molodoy uchenyy*, 2022, no. 23, pp. 542–544. EDN: LWPAOR (In Russ.)
13. Anisimov A.Yu., Dorofeev O.V., Chanturiya G.T., Zhdantsev K.N. [A project-based approach to managing an organization's digital transformation]. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*, 2025, vol. 15, no. 3, pp. 807–822. DOI: 10.18334/vinec.15.3.123123 EDN: XAWEAS (In Russ.)
14. Dinier A.I. [Addition to the Russian state standard on project management]. *Vestnik KrasGAU*, 2013, no. 12, pp. 68–70. EDN: RRUULJ (In Russ.)
15. Antamoshkin A.N., Dinier A.I. [Addition to the project management functions, developed by A. Fayol]. *Vestnik KrasGAU*, 2013, no. 4, pp. 30–33. EDN: PZBNAZ (In Russ.)
16. Volodin V.V., Dmitriev A.G., Khabarov V.I. [Basic concepts of standardization of project management]. *Internet-zhurnal Naukovedenie*, 2015, vol. 7, no. 2. DOI: 10.15862/96EVN215 EDN: UHMJDX (In Russ.)
17. Geokchakyan A.G. [Formation of a project-office management system in a modern organization]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2021, no. 12, pp. 53–62. DOI: 10.46554/1993-0453-2021-12-206-53-62 EDN: WHFDBE (In Russ.)

18. Suikova O.A. [Project office as a tool for the implementation of project-oriented management in a professional educational organization]. *Innovatsionnoe razvitie professional'nogo obrazovaniya*, 2021, no. 4, pp. 77–84. EDN: GWYYZU (In Russ.)
19. Brikosina I.S., Elistratov I.A. [Development of an algorithm for implementing the project office in the activities of modern organisations]. *Vestnik proektnogo upravleniya*, 2025, vol. 1, no. 1, pp. 25–34. DOI: 10.26425/3034-6916-2025-1-1-25-34 EDN: NZYQLN (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.