

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В РОССИИ И КИТАЕ: СХОДСТВО И РАЗЛИЧИЯ

Михонин Максим Валерьевич

юрист, медиатор

Ассоциация «Дальневосточная палата медиаторов»

(г. Хабаровск, Россия)

mihonin.maxim@gmail.com

Аннотация. В условиях всеобъемлющего партнёрства Россия и Китай активно развивают сотрудничество в совместных проектах. Управление проектами в этих странах имеют свои особенности, влияющие результативность проектов. В связи с чем, необходимо выявить сходства и различия подходов к управлению проектами в России и Китае, однако данный вопрос в настоящее время недостаточно исследован. В связи с чем, автором с применением наблюдения, сравнительного анализа и синтеза проведен сравнительный анализ подходов к управлению проектами в России и Китае, его результаты могут быть использованы в дальнейших исследованиях стандартизации и управления проектами.

Введение

Актуальность исследования связана с тем, что связи с реализацией Российско-Китайских проектов необходимо повышать их результативность. При этом, управление проектами в России и Китае имеют ряд особенностей, которые должны учитываться при управлении совместными проектами, сравнение которых позволит определить направления совершенствования проектного менеджмента.

Специфике управления проектами в России посвящены работы ряда исследователей: Бороздина Н. М. [2, с. 247], Анастасова А. С., Никушина А. Н., Павлова А. С., Сарафанов А. Д. [1, с. 29], Петров М. Н. [3, с. 210], Liberzon V. [12], Scheinberg, M. & Voropaev, V. [14, с.25] и многих других авторов. Также Ассоциацией СОВНЕТ [5] выделены 18 факторов русской модели управления проектами, а также совместно с Академией бизнеса Б1 при участии Центра оценки и развития проектного управления (ЦОРПУ) проведено исследование текущего состояния и тенденций развития проектного управления в России [7].

В свою очередь особенности управления проектами в Китае отражены в исследованиях: Соколов И. К., Боженко С. В. [6, с.71], Пинегина И. Т., Цао Цифу [4. с. 59], Kosi Chen, Gerhard Steinke [8], Jeffrey

S. Ray [10], T. Ma; W, Yao [15], Qin, Cindy [13], Guoqing Li, Limei Li, Huimin Deng [9], Khor, S. [11] и многих других авторов, однако отсутствуют исследования, содержащие сравнительный анализ управления проектами в России и Китае.

В связи с чем, научная проблема заключается в том, что отсутствует анализ сходства и различия управления проектами в России и Китае, необходимый для разработки мероприятий по повышению результативности Российско-Китайских проектов.

Поэтому целью исследования является сравнение управления проектами в России и Китае.

Объект исследования – управление Российско-Китайскими проектами, предмет исследования – сравнение управления проектами в России и Китае. Научная новизна исследования состоит в том, что определены критерии и проведено сравнение управления проектами в России и Китае.

Для целей настоящего исследования понятия особенности, характерные черты и практики используются в качестве синонимов. Область исследования соответствует пункту 16 «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)» паспорта научной специальности «Менеджмент» (5.2.6.), группы научных специальностей: Экономика (5.2.).

В исследовании использованы методы сравнительного анализа, анализа документов и иных информационных источников.

Выявление особенностей управления проектами в России и Китае осуществлялось в сети «Интернет» с помощью поисковой системы Google и Яндекс.

Поиск осуществлялся на русском, английском и китайском языке по следующим ключевым словам: особенности управления проектами в Китае, особенности управления проектами в России, характерные черты проектного менеджмента Китая, характерные черты проектного менеджмента России, исследования управления проектами в Китае, исследования управления проектами в России, нормативно-правовые акты по управлению проектами в Китае, нормативно-правовые акты по управлению проектами в России, национальные особенности управления проектами в Китае, национальные особенности управления проектами в России.

Кроме сплошного поиска через поисковую строку, также осуществлялся поиск в научных базах данных, СПС Консультант плюс, на сайтах организаций/органов стандартизации, на сайтах китайских и российских компаний, реализующих проекты.

После выявления особенностей проектного управления в Китае и России, был проведён их анализ и сравнение.

Ограничения исследования. Применены следующие критерии поиска: релевантность (источники должны быть связаны со стандартизацией управлением проектами, управлением китайскими и российскими проектами), актуальность (не более 5 лет, за исключением научных исследований), достоверность (научные публикации, официальные документы, официальные сайты организаций), использованы только обозначенные выше ключевые слова. Исследованы только организаций, органы стандартизации, имеющих официальные сайты и выдаваемые в поисковом запросе.

Трудности исследования. В открытом доступе недостаточно релевантных данных по управлению китайскими и российскими проектами, кроме того, существуют ограничения в доступе к китайским источникам из-за сложности перевода и невозможности доступа к отдельным сайтам.

Результаты и обсуждения

В результате поиска и анализа проведённых исследований, информации о проектах выявлены характерные черты управления проектами в России и Китае и определены критерии сравнения.

Данное сопоставление позволит:

1. выявить лучшие практики и адаптировать их для совместных проектов, а также определить слабые места;
2. сформировать предложения по оптимизации работы проектной команды;
3. использовать их при разработке стандартов проектного менеджмента.

Автором предлагается следующие критерии сравнения: методологии управления проектами, роль государства в управлении проектами, стандарты управления проектами, опыт межнационального взаимодействия, мотивация участников проектной команды, особенности менеджмента, планирование, разрешение конфликтов, управление рисками.

В соответствии с этими критериями вначале рассмотрим сходство управления проектами в России и Китае.

I. Сходство управления проектами:

1) Методологии управления проектами

В России и Китае в зависимости от типа проекта активно применяются классические (Waterfall), гибкие (Lean, SIX SIGMA, Agile: Kanban, Scrum; 5S) и гибридные методологии (P3.express, Scrumban, Lean-Agile Hybrid, Agile-Waterfall Hybrid, SAFe и др.) управления проектами.

2) Роль государства и законодательство

В обоих странах государство играет значительную роль в реализации и управлении крупными проектами в стратегических отраслях (энергетика, инфраструктура, добыча и переработка полезных ископаемых, технологии), в том числе через государственно-частное партнёрство, государственные программы, национальные проекты.

Также большое значение придаётся нормативному регулированию различных сфер деятельности, включая нормы градостроительной деятельности, стандартизации, техники безопасности, промышленной и пожарной безопасности, экологии и иное законодательное регулирование, оказывающее влияние на реализацию проектов.

3) Стандарты управления проектами

В Китае и России инкорпорированы отдельные стандарты Международной организации стандартизации по управлению проектами, например, ISO 21500-2023, ISO 21503-2023, ISO 21504-2016 и другие.

Как в России, так и в Китае не приняты следующие стандарты на основании ISO: ISO 21502:2020, ISO/TR 21506:2018.

Национальные стандарты управления проектами принимаются государственными органами стандартизации на основании Закона о стандартизации.

4) Опыт международного взаимодействия

Россия и Китай являются многонациональными и многоконфессиональными странами, в связи с чем, накоплен большой опыт совместной работы участников проектов разных национальностей и конфессий (христианство, мусульманство, буддизм и др.).

II. Теперь рассмотрим различия управления проектами в России и Китае:

1) Мотивация участников проектной команды

В Китае более эффективна коллективная и нематериальная мотивация. В России индивидуальная и материальная мотивация.

2) Стандарты управления проектами

а) Национальные стандарты

В обоих странах разработаны стандарты, адаптированные под национальные особенности:

Россия: ГОСТ Р 54869-2011, ГОСТ Р 54871-2011, ГОСТ Р 54870-2011 и другие.

Китай: GB/T 42892-2023, GB/T 23691-2009, GB/Z 23692-2009, GB/T 42994-2023 и другие.

б) Международные стандарты

В Китае принят стандарт на основе PMBoK (PMI), адаптированный под китайскую специфику - 4DPMBoK;

В России COBHET в соответствии со стандартом IPMA разработано НТК (Основы национальных знаний и Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами. Версия 3.1.).

В России, в отличие от Китая, не приняты стандарты на основе следующих стандартов ISO: ISO 21505:2017, ISO 21508:2018, ISO 21511:2018.

3) Особенности менеджмента

Для Китая более характерен коллективизм, жёсткая иерархия, дисциплина, все решения принимаются на уровне руководства, отсутствие обратной связи от подчинённых, ориентация на традицию, чёткое выполнение процедур, принцип Guan Xi (Гуаньси) и Mianzi (Мяньцзы).

Так, концепция Мяньцзы («сохранения лица») может стать препятствием в работе совместной проектной команды. А принцип Guan Xi (Гуаньси) наоборот повысить эффективность за счёт построения долгосрочных доверительных связей между членами команды.

Также в Китае большее значение придают неформальным договорённостям, чем заключённым контрактам.

Корпоративная культура и особенности менеджмента в России больше соответствуют европейской модели - индивидуализм, отношения между руководителями и подчинёнными носят формальный характер в соответствии с должностными обязанностями, приветствуется инициатива, гибкость и адаптивность, решения принимаются с учётом обратной связи, деятельность ориентирована на результат.

В России основное значение придаётся заключённым контрактам и юридическим документам. Неформальные договорённости имеют меньший вес и в случае правовых споров стороны обращаются в суд.

4) Планирование

Для России характерно краткосрочное и среднесрочное планирование.

В Китае преобладает долгосрочное планирование проектов (от 5 лет).

5) Разрешение конфликтов

Для России характерно открытое высказывание мыслей и проявления эмоций, конфликты проявляются активно и более прямолинейно.

В Китае конфликтное поведение явно не выражается, минимизируется, конфликты решаются через компромиссы, с «сохранением лица» сторон конфликта и принципа гармонии.

6) Управление рисками

В Китае риски в основном минимизируются за счёт жёсткого контроля, планирования, централизованного управления и исходят из принципа предварительного расчёта, предотвращения и минимизации.

Для России характерен гибкий подход к рискам, с помощью адаптации к изменяющимся условиям и оперативном реагировании.

На основании проведённого анализа можно дать следующие рекомендации при управлении совместными проектами:

- использовать сильные и минимизировать влияние слабых сторон проектного управления России и Китая;
- применять опыт стран межнационального, межконфессионального общения и разрешения конфликтов;
- разработать смешанную (гибридную) систему управления рисками, планирования и управления, взаимодействия с государством;
- провести синхронизацию стандартов проектного менеджмента и разработать стандарты управления совместными проектами;
- создать систему обучения, развития и адаптации сотрудников с учётом национальных особенностей управления проектами, адаптированную систему мотивации и KPI;
- разработка адаптивных и гибридных моделей управления проектами;
- внедрение механизмов урегулирования конфликтов и медиации.

Вывод

1. В результате исследования выявлены общие и отличительные характерные черты управления проектами, оказывающие влияние на результативность Российско-Китайских проектов.

2. Выявлены общие черты в роли государства, применяемых методиках проектного управления и наличии положительного опыта межнационального и межконфессионального общения и разрешения конфликтов.

3. Китайское долгосрочное планирование и ориентация на процесс контрастирует с российской адаптивностью и ориентацией на результат, также выявлены различия в стандартах проектного управления, менеджменте, мотивации участников команды, управлении рисками

4. На основании исследования даны рекомендации по использованию особенностей управления проектами в рамках совместных проектов и при разработке стандартов проектного менеджмента.

Автор выражает благодарность д.э.н., профессору, заслуженному работнику Высшей школы РФ, Латкину А. П. за ценные советы при планировании и проведении исследования, а также д.т.н., профессору Уваровой В. А. за методологическую помощь в написании статьи.

Список литературы

1. Анастасова А. С., Никушина А. Н., Павлова А. С., Сарафанов А. Д. Управление проектами: особенности проектного управления в России / А.С. Анастасова, А.Н. Никушина и др. // Теория и практика современной науки. – 2016. – № 11 (17). – С. 29-31.
2. Бороздина, Н. М. Основы и специфика управления проектами в России / Н.М. Бороздина // Вестник науки. – 2023. – № 11 (68). – Т. 3. – С. 247-251.
3. Петров, М. Н. Эволюция и направления развития парадигмы управления проектами / М.Н. Петров // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. – 2017. – Vol. 7. – С. 210-221.
4. Пинегина И. Т., Цао Цифу Управление проектами в компаниях Китая / И.Т. Пинегина, Цао Цифу // Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий: материалы международной научно-практической конференции / под ред. И.В. Брянцевой, Л.Л. Бияк, И.В. Калашниковой. – Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2015. – С. 59-62.
5. COVNET-Agile: руководство по компетентности профессионалов в управлении проектами классическими и гибкими методами в российских условиях. – М.: Ассоциация COVNET; Новые печатные технологии, 2020. – 144 с.
6. Соколов И. К., Боженко С. В. Анализ мирового опыта управления проектной деятельностью в органах исполнительной власти / И.К. Соколов, С.В. Боженко // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 6. – С. 71-75.
7. Текущее состояние и тенденции развития проектного управления в России // Результаты исследования Академии бизнеса Б1 при участии Центра оценки и развития проектного управления (ЦОРПУ), Ассоциации управления проектами «COVNET». Аналитического центра при Правительстве РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.isopm.ru/download/Otchet_B1.pdf.
8. Chen, Kosin and Steinke, Gerhard (2019) "Global Project Management – Chinese and American Cultural Differences," Communications of the IIMA: Vol. 17: Iss. 1, Article 5. DOI: <https://doi.org/10.58729/1941-6687.1421> Available at: <https://scholarworks.lib.csusb.edu/ciima/vol17/iss1/5>.
9. Guoqing Li, Limei Li, Huimin Deng On Three Characteristics of the Chinese Style Management Held by Zeng Shiqiang // International Conference on Advanced Education, Management and Humanities (AEMH 2019) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

10. Jeffrey S. Ray Cultural Comparison of the United States and China from the Project Manager's Perspective, July 15, 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ssrn.com/abstract=2104458>.
11. Khor, S. Guan xi project management in China. Paper presented at PMI® Global Congress 2005 – Asia Pacific, Singapore. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
12. Liberzon, V. Project management development in Russia – achievements and lessons learned [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://spiderproject.ru/images/docs/General%20Project%20Management/PM%20Technology%20in%20Russia%20-%20Lisbon2000.pdf>.
13. Qin, C. Application and Development of Modern Project Management in China. Paper presented at PMI® Global Congress 2005 – Asia Pacific, Singapore. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
14. Scheinberg, M. & Voropajev, V. Projects and project management in today's Russia. PM Network [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pmi.org/learning/library/projects-project-management-contemporary-russia-3700>.
15. T. Ma; W, Yao Does Project Management Office (PMO) Have a Place in China? A Pilot study in Jiangsu Province and Shanghai // ResearchGate. Conference Paper. October 2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/308063895>.