

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Возможности применения международных стандартов проектного управления PMBOK и IPMA ICB4 в условиях удаленной работы команд

Possibilities of Applying International Project Management Standards PMBOK and IPMA ICB4 in a Remote Team Environment

DOI: 10.12737/2587-6279-2026-15-2-11-20

Получено: 15.01.2025 / Одобрено: 21.01.2025 / Опубликовано: 25.06.2026

Фомина Ю.А.

Канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва,
e-mail: Fomina-u-a@yandex.ru

Клименко О.А.

Президент Ассоциации менеджеров проектов «Проектный альянс», г. Москва,
e-mail: okian@mail.ru

Кузнецова М.А.

Студент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва,
e-mail: mkuznetsova.2004@yandex.ru

Ботвина П.А.

Студент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва,
e-mail: polinabotvina1425@gmail.com

Fomina Yu.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, State University of Management, Moscow,
e-mail: Fomina-u-a@yandex.ru

Klimenko O.A.

President of the Project Managers Association "Project Alliance," Moscow,
email: okian@mail.ru

Kuznetsova M.A.

Student, State University of Management, Moscow,
e-mail: mkuznetsova.2004@yandex.ru

Botvina P.A.

Student, State University of Management, Moscow,
e-mail: polinabotvina1425@gmail.com

Аннотация

Растущая численность удаленных сотрудников во всем мире приводит к возникновению новых вопросов и задач. В статье исследуется потенциал применения международных стандартов управления проектами PMBOK 8-й версии и IPMA ICB4 для решения проблем, возникающих при организации удаленной работы проектных команд. Целью исследования является комплексный анализ возможностей применения международных стандартов проектного управления, в частности PMBOK и ICB4, для адаптации проектного управления к условиям удаленной работы проектных команд. Методика исследования включает анализ научной литературы, сравнительный анализ стандартов и синтез полученных результатов. В ходе исследования выявлены такие ключевые проблемы дистанционного формата работы, как отсутствие самоорганизации и неэффективности планирования в управлении личными рабочими процессами; падение мотивации и снижения вовлеченности; отсутствие эмоциональной связи с командой и контроля состояния команды; эмоциональное выгорание из-за размытых границ между работой и личной жизнью; недопонимание и конфликты в коммуникации; недоверие руководства к удаленным сотрудникам; угрозы кибербезопасности и приватности. На основе анализа международных стандартов PMBOK и ICB4 определены принципы, области деятельности и компетенции, которые можно использовать для адаптации команды проекта к удаленной работе. Результаты сравнительного анализа показали, что стандарты не являются взаимоисключающими или дублирующими, но обладают потенциалом для взаимодополнения в решении проблем управления проектом в условиях удаленной работы команды. Наличие точек пересечения (управление заинтересованными сторонами, фокус на результате, лидерство, управление рисками) указывает на концептуальное единство и создает основу для комбинированного использования стандартов. Результаты показывают, что PMBOK и IPMA ICB4 могут взаимодополнять друг друга в решении проблем удаленной работы.

Ключевые слова: проектные команды, удаленная работа, управление проектами, цифровизация, ICB4, PMBOK.

Abstract

The growing number of remote workers worldwide gives rise to new issues and challenges. This article examines the potential of applying the international project management standards PMBOK 8th edition and IPMA ICB4 to address the challenges arising in organizing the remote work of project teams. The objective of the study is to comprehensively analyze the feasibility of applying international project management standards, in particular PMBOK and ICB4, to adapt project management to the conditions of remote project teams. The research methodology includes an analysis of scientific literature, a comparative analysis of standards, and a synthesis of the obtained results. The study identified such key challenges of the remote work format as a lack of self-organization and ineffective planning in managing personal work processes; decrease in motivation and engagement; lack of emotional connection with the team and control over the team's state; emotional burnout due to blurred boundaries between work and personal life; misunderstandings and conflicts in communication; management distrust of remote employees; threats to cybersecurity and privacy. Based on an analysis of the international standards PMBOK and ICB4, principles, areas of activity, and competencies that can be used to adapt a project team to remote work were identified. The comparative analysis revealed that the standards are not mutually exclusive or duplicative, but rather have the potential to complement each other in addressing project management challenges in a remote team environment. The presence of overlapping points (stakeholder management, focus on results, leadership, and risk management) indicates conceptual unity and creates a basis for the combined use of the standards. The results demonstrate that PMBOK and IPMA ICB4 can complement each other in addressing the challenges of remote work.

Keywords: project teams, remote work, project management, digitalization, ICB4, PMBOK.

Введение

В текущих экономических реалиях отмечается активный рост цифровизации и трансформации хозяйственной деятельности как в России, так и в других странах. Информационные технологии демонстрируют прогресс, что, в свою очередь, изменяет способы взаимодействия между людьми. Снижаются барьеры для удаленной работы в составе единой проектной команды, а также формируются новые методики управления проектами, ориентированные на дистанционный формат [1].

По данным, полученным институтом статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, на второй квартал 2024 г. численность сотрудников удалённой занятости по России составила 1,32 млн человек [2]. В связи с этим появились новые проблемы в вопросах управления человеческими ресурсами. Инновации и цифровые технологии становятся все более важной составляющей в эффективном ведении менеджмента и развитии компаний [3].

В условиях роста удаленной занятости, когда команды распределены географически и коммуникация осуществляется преимущественно в цифровой среде, традиционные подходы к управлению проектами требуют адаптации и переосмысления [4; 5]. Международные стандарты проектного управления, в частности *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)* и *IPMA ICB4 (Individual Competence Baseline)*, предоставляют важные инструменты и практики для эффективного управления проектами в новых реалиях [6; 7]. Они позволяют повысить прозрачность, улучшить коммуникацию, снизить риски и повысить вероятность успешного завершения проектов в срок и в рамках бюджета. Применение этих стандартов также способствует развитию профессиональных компетенций специалистов по управлению проектами, что является ключевым фактором для успешной реализации проектов в современном цифровом мире [8; 9]. В данном контексте особую значимость приобретают вопросы интегрирования и адаптации международных стандартов управления проектами.

Целью данной работы является комплексный анализ возможностей применения международных стандартов проектного управления, в частности *PMBOK* и *ICB4*, для адаптации проектного управления к условиям удаленной работы проектных команд.

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

- выявить основные риски и проблемы удаленной работы в сфере управления проектами;
- с помощью анализа международных стандартов *PMBOK* и *ICB4* выявить наиболее подходящие принципы, области деятельности и компетенции для адаптации проектного управления в условиях удаленной работы;
- проанализировать возможности комбинированного применения стандартов *PMBOK* и *ICB4* для управления проектами в формате удаленной работы.

Методы исследования

В основе данного исследования лежат теоретические методы. Основными методами на начальном этапе исследования выступили анализ научной литературы и международных стандартов. В рамках системного анализа были детально изучены структура, ключевые принципы и концепции стандартов *PMBOK* и *ICB4* по управлению проектами. Это позволило рассмотреть каждый стандарт как целостную систему, выявить их внутренние связи и логику.

Последовательный анализ и сопоставление возможностей применения принципов, подходов и компетенций международных стандартов *PMBOK* и *ICB4* для решения проблем удаленного формата работы в рамках проектного управления позволили составить сравнительную характеристику международных стандартов.

Для объединения полученных знаний и подведения итогов был применен метод синтеза. Выявленные сопряжения принципов и подходов *PMBOK* и компетенций *ICB4* указали на возможность решения проблем удаленного формата работы посредством комбинирования международных стандартов.

Теоретический обзор

В современной профессиональной среде широко используются два общепризнанных стандарта в области управления проектами: *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)* и *IPMA ICB4 (Individual Competence Baseline)*. Данные подходы оказывают значительное влияние на формирование практических навыков и компетенций проектного менеджера.

PMBOK (8-е издание) представляет Руководство к своду знаний по управлению проектами и Стандарт управления проектами. Стандарт включает систему

поставки ценности и шесть ключевых принципов управления проектами: принятие целостного (холистического) взгляда, фокус на ценности проекта, внедрение качества в процессы и результаты, ответственное лидерство, интеграция принципов устойчивого развития во все области проекта, создание культуры расширения прав и возможностей. Руководство (гайд) носит практико-ориентированный характер и состоит из семи областей деятельности (доменов): руководство, предметная область, расписание, финансы, заинтересованные стороны (стейкхолдеры), ресурсы, риски, а также описывает адаптацию, входы и выходы проектного управления [6]. Также оно определяет процессы проектного менеджмента. *PMBOK* часто характеризуют как носящий описательный характер [10]. Это подразумевает, что он предоставляет описание методик и инструментов управления проектами, входных данных и процессов, а также областей знаний, не предписывая конкретные способы их применения на практике.

Международный стандарт *ISB4* описывает ключевые компетенции, необходимые руководителям проектов. Для их успешной реализации, согласно *ISB4*, каждому члену проектной команды требуется определенный набор компетенций в трех основных сферах: контекст (стратегия; руководство, структуры и процессы; соответствие требованиям, стандарты и правила; власть и интересы; культура и ценности), люди (самоосознанность и самоорганизация; личная целостность и надежность; межличностные коммуникации; отношения и вовлечение; лидерство; организация командной работы; конфликты и кризисы; творческий подход; переговоры; ориентированность на результаты) и практика (общий план (концепция) реализации проекта; требования и цели; содержание; сроки; организация и информация; качество; финансы; ресурсы; закупки; планирование и контроль; риски и возможности; заинтересованные стороны; изменения и преобразования) [7; 11].

Применение международных стандартов управления проектами для удаленной работы имеет свою специфику. Помимо того, что стандарты *PMBOK* и *ISB4* могут предложить структурированные подходы для решения конкретных проблем удаленной работы, их преимущество заключается в широком распространении и использовании в мировой практике.

Анализ публикаций позволил выделить основные сложности перехода на удаленный формат работы, которые требуют компетентных решений.

Отмечается, что у членов проектной команды возникают трудности с самостоятельной организацией работы и планированием задач. Например, многие сотрудники испытывают проблемы с настроением на эффективную работу, находясь в домашней обстановке. В результате, планирование по времени, которое практиковалось ранее, стало пересматриваться, чтобы соответствовать изменениям, вызванным введением удаленного формата работы [12].

Возникают трудности в поддержании мотивации и эффективности работы команды, так как удаленная работа может быть менее стимулирующей и менее продуктивной, чем работа в офисе [13]. Это подкрепляется и возникающими у специалистов *HR*-департамента проблемами при управлении человеческими ресурсами, ведь гибридная и удаленная работа предполагает общение с сотрудниками через мессенджеры, телефон и другие цифровые коммуникации, которые не всегда позволяют оценить общее эмоциональное и психологическое состояние людей [14].

Еще одной проблемой, связанной с вышеописанными трудностями, все чаще является то, что практически невозможно предотвратить эмоциональное выгорание членов проектной команды, поскольку граница между их работой и личной жизнью становится тонкой (таким работникам бывает свойственно перерабатывать, а отсутствие отдыха от нерешенных задач приводит к стрессу) [14; 15].

Нередкими становятся недопонимания и конфликты, возникающие из-за отсутствия личного контакта и коммуникации между участниками команды. Одной из главных проблем организации совместной деятельности команды в условиях дистанционной работы является отсутствие возможности для непосредственного общения и взаимодействия между участниками коллектива. Это может привести к снижению эффективности работы, ухудшению качества создаваемого продукта и увеличению времени на его разработку [13].

Возникает недоверие руководства к сотрудникам удаленного формата работы. Организации, практиковавшие жесткий контроль и подотчетность сотрудников, при переходе на гибкие формы работы вынуждены либо вводить дополнительные меры контроля, либо менять методы командного взаимодействия, повышая автономность сотрудников (например, оценивать эффективность сотрудников

не по времени, проведенном на рабочем месте, а по результатам их работы) [16; 17].

Переход на удаленную работу создает серьезные вызовы в сфере защиты информации и сохранения приватности, поскольку домашние сети и устройства зачастую оказываются более уязвимыми по сравнению с корпоративной инфраструктурой. Угрозы информационной безопасности становятся все более актуальными. Недостаточная цифровая грамотность сотрудников в сочетании с быстрым внедрением решений для удаленного доступа ведет к увеличению рисков, касающихся сохранности данных. Это может проявляться в виде утечек как корпоративных тайн, так и персональных сведений членов команды, роста киберпреступлений и распространения небезопасного программного обеспечения [13; 18].

Исследования показывают, что международные стандарты проектного управления могут служить основой для решения проблем удаленных команд [9; 12; 19; 20].

В следующем разделе приведен анализ международных стандартов *PMBOK* и *ICB4* с точки зрения возможностей их применения для решения проблем, связанных с управлением проектами в условиях удаленной работы, а также приведено сопоставление стандартов и проанализированы возможности их комбинированного использования.

Результаты исследования

Проанализировав содержание международных стандартов *PMBOK* и *ICB4*, важно отметить, что многие их принципы, области деятельности и компетенции подходят для решения проблем удаленной работы, рассматриваемых в данном исследовании. Предлагаемые далее конкретные решения, построенные на основе каждого из стандартов, также демонстрируют сходство и взаимодополняемость в решении проблем удаленной работы.

Международный стандарт *PMBOK* может быть применен, чтобы решать проблемы удаленной работы через следующие принципы и области деятельности (домены).

1. Проблема самоорганизации и планирования решается с помощью области деятельности «Расписание» и принципов «Принятие целостного взгляда» и «Создания культуры расширения прав и возможностей» [6].

Международный стандарт *PMBOK* предлагает отказаться от жесткого долгосрочного планирования

в пользу повторяющихся (итеративных) и адаптивных подходов. Проект рассматривается как целостная система, где руководитель фокусируется на определении ключевых задач и создании гибкого графика, который можно часто пересматривать, сохраняя общую направленность на цели. Акцент смещается на само-менеджмент, самоорганизацию и умение брать на себя ответственность.

2. Проблема падения мотивации и контроля состояния команды решается с помощью области деятельности «Заинтересованные стороны» [6].

Стандарт приравнивает членов команды к ключевым заинтересованным сторонам, вовлеченность которых требует активного управления. Это обязывает руководителя не просто ставить задачи, а систематически выявлять и анализировать уровень вовлеченности каждого. Решение заключается в запланированных, регулярных проверках и целенаправленных коммуникациях, направленных на понимание состояния команды, что компенсирует отсутствие неформального личного общения.

3. Проблема эмоционального выгорания решается с помощью принципов «Фокус на ценности» и «Интеграция принципов устойчивого развития во все области проекта» [6].

Ценность создается результатами, а не количеством отработанных часов. Интеграция принципов устойчивого развития создает основу для баланса между личной жизнью и работой. Данные принципы легитимизируют установление четких рабочих границ. Менеджер, ориентируясь на результат, может и должен планировать реалистичные сроки, закладывая в расписание время на отдых и уважая личное время сотрудников, тем самым предотвращая хронические переработки.

4. Проблема недопонимания и конфликтов в коммуникации решается с помощью области деятельности «Заинтересованные стороны» [6].

Стандарт требует целенаправленного создания среды для эффективного взаимодействия. Решение может стать разработкой и соблюдением плана взаимодействий: определение каналов связи (чат, почта, видеозвонки), установление их целевого назначения, планирование регулярности встреч и создание открытой среды для обратной связи. Это структурирует обмен информацией, компенсируя отсутствие спонтанного офисного общения и минимизируя почву для конфликтов, возникающих из-за нехватки или искажения информации.

5. Проблема недоверия руководства к удаленным сотрудникам решается с помощью принципов «Ответственного лидерства», «Фокуса на ценности», «Внедрения качества в процессы и результаты» и области деятельности «Ресурсы» [6].

Вместо микроменеджмента *PMBOK* продвигает культуру прозрачности и ответственности. Фокус смещается с формального контроля процессов (например, «в сети ли сотрудник») на качество и ценность создаваемых результатов. Это реализуется через использование объективных методов измерения эффективности (например, управление освоенным объемом — *EVM*), которые наглядно показывают, выполняется ли работа в срок и в рамках бюджета. Лидер создает систему, где доверие основано на измеримых результатах.

6. Проблема угроз кибербезопасности и приватности решается с помощью области деятельности «Риски» [6].

Угрозы информационной безопасности (утечки данных, уязвимости домашних сетей) трактуются не как техническая проблема, а как одни из ключевых проектных рисков. Решение — их систематическое выявление, оценка и внесение в реестр рисков. Для каждого значимого риска разрабатывается план реагирования (например, обучение сотрудников цифровой грамотности), что позволяет действовать на опережение, а не реагировать на уже случившиеся инциденты.

Международный стандарт *IPMA ICBA* может быть использован для решения проблем удаленной работы через развитие конкретных компетенций у членов проектной команды в трех ключевых сферах — «Люди», «Практика» и «Контекст».

1. Проблема самоорганизации и планирования решается с помощью компетенций «Планирование и контроль», «Сроки» и «Самоосознанность и самоорганизация» [7].

ICBA требует от профессионала развития взаимосвязанных компетенций. Во-первых, технической компетенции по планированию и оценке длительности задач, созданию реалистичных расписаний и контролю над их выполнением («Планирование и контроль», «Сроки»). Во-вторых, личной способности к «Самоосознанности и самоорганизации». Это означает, что сотрудник должен уметь самостоятельно структурировать свою работу, фокусироваться на приоритетах, управлять личным временем и адаптировать свой план в изменяющихся условиях удаленного формата, что напрямую компенсирует отсутствие внешнего контроля.

2. Проблема падения мотивации и контроля состояния команды решается с помощью компетенций «Заинтересованные стороны», «Отношения и вовлечение» и «Межличностные коммуникации» [7].

Стандарт предписывает системный подход к управлению проектом. Компетенция «Заинтересованные стороны» обязывает менеджера выявлять участников и целенаправленно управлять их вовлеченностью. Однако в удаленном формате этого недостаточно. Здесь критически важны межличностные компетенции: «Межличностные коммуникации» для грамотного ведения диалога через цифровые каналы и «Отношения и вовлечение» для построения доверия, распознавания признаков демотивации и проведения целенаправленных действий (индивидуальные беседы, неформальные онлайн встречи) для поддержания эмоциональной связи с командой.

3. Проблема эмоционального выгорания решается с помощью компетенций «Лидерство», «Культура и ценности» и «Ориентированность на результаты» [7].

Борьба с выгоранием — это задача лидера по формированию культуры. Компетенция «Лидерство» подразумевает, что руководитель на личном примере демонстрирует уважение к балансу работы и жизни (не пишет сообщения в нерабочее время, открыто отдыхает). Лидер использует компетенцию «Культура и ценности», чтобы формировать и укреплять в команде нормы, защищающие личное время. Фундаментом является «Ориентированность на результаты»: оценка по итогам работы, а не по времени в сети, легитимизирует установление четких границ и предотвращает «вечную» занятость.

4. Проблема недопонимания и конфликтов в коммуникации решается с помощью компетенций «Межличностные коммуникации», «Организация командной работы» и «Конфликты и кризисы» [7].

ICBA фокусируется на развитии у всех членов команды навыков для предотвращения и разрешения проблем коммуникации. Компетенция «Межличностные коммуникации» включает умение ясно излагать мысли письменно и устно в цифровой среде. «Организация командной работы» отвечает за создание правил и ритуалов виртуального взаимодействия. Когда недопонимания всё же перерастают в трения, вступает в силу компетенция «Конфликты и кризисы» - способность распознавать, анализировать и конструктивно разрешать конфликты на расстоянии, не давая им разрушить командный дух.

5. Проблема недоверия руководства к удалённым сотрудникам решается с помощью компетенций «Планирование и контроль», «Ориентированность на результаты» и «Организация и информация» [7].

Недоверие устраняется прозрачностью процессов и объективностью их контроля. Компетенция «Планирование и контроль» предполагает внедрение инструментов визуализации прогресса (например, общие доски задач, графики). «Организация и информация» отвечает за налаживание систем отчетности и обмена данными о ходе работ. Всё это работает на фундаменте «Ориентированности на результаты»: когда фокус смещен с процесса (присутствия на рабочем месте) на измеримые итоги (выполненные задачи, достигнутые цели), возникает объективная основа для доверия, а не подозрений.

6. Проблема угроз кибербезопасности и приватности решается с помощью компетенций «Соответствие требованиям, стандарты и правила», «Руководство, структуры и процессы» и «Риски и возможности» [7].

Компетенция «Риски и возможности» обязывает профессионала идентифицировать угрозы информационной безопасности как ключевые риски проекта. Компетенция «Соответствие требованиям, стандарты и правила» требует знания и применения стандартов защиты данных. Ключевое решение проблемы, однако, лежит в компетенции «Руководство, структуры и процессы»: именно руководитель проекта обязан разработать, внедрить и контролировать соблюдение четких процессов и правил информационной безопасности (регламенты работы с данными, обучение команды), создавая безопасную среду для удалённой работы.

На основе проведенного анализа стандартов *PMBOK* и *IPMA ICB4* составлена таблица для сравнения элементов стандартов, позволяющих решать проблемы удаленного формата работы проектных команд (табл. 1).

Проведенный анализ демонстрирует, что международные стандарты *PMBOK Guide* (8-е издание) и *IPMA ICB4* не противоречат и не дублируют друг друга полностью, а могут взаимодополнять друг друга для решения проблем удаленной работы проектной команды.

При этом часть элементов присутствуют в обоих стандартах (например, управление заинтересованными сторонами, фокус на результате, лидерство, управление рисками), по сути, описывают одни и

те же ключевые аспекты проектной деятельности. В этом пересекающемся поле стандарты взаимозаменяемы: профессионал, владеющий одним стандартом, с легкостью понимает логику другого в этих вопросах.

Преимущество совместного применения стандартов кроется в уникальности каждого стандарта: *PMBOK* предлагает целостный процессный и принципиальный подход, *IPMA ICB4* фокусируется на компетенциях. Анализ стандартов показал, что комбинированное применение стандартов позволит сформировать целостное, многоуровневое решение для каждой из проблем удаленного формата работы.

Дискуссия

Результаты данного исследования подтверждают выводы других исследований о том, что стандарты управления проектами являются эффективным инструментом адаптации к условиям удаленной работы. Особенно это согласуется с исследованиями, где подчеркивается значимость компетентностного подхода в условиях цифровизации [18; 19].

Проведенный анализ показывает, что выводы о преимуществах *ICB4* в развитии личностных качеств команды коррелируют с исследованиями, где также отмечается важность индивидуального подхода к управлению проектами [11]. Выводы о преимуществах и возможностях инструментального подхода *PMBOK* находят подтверждение в работах, акцентирующих внимание на необходимости формализации процессов [10; 21].

Уникальным результатом данного исследования является систематизация элементов обоих стандартов применительно к решению вопросов управления проектами в условиях удаленного формата работы. Проведен детальный сравнительный анализ конкретных элементов стандартов и сделан вывод о взаимодополняемости стандартов в решении проблем удаленной работы.

Ограничения исследования связаны с тем, что анализ проводился преимущественно на теоретическом уровне. Дальнейшие исследования могут быть направлены на практику применения предложенных решений; оценку экономической эффективности применения стандартов; изучение отраслевой специфики внедрения стандартов; изучение влияния цифровизации на эффективность применения стандартов.

Результаты исследования дополняют существующие научные представления о возможностях при-

Таблица 1

Использование элементов PMBOK и IPMA ICB4 для решения проблем удаленного формата работы проектных команд

Проблема удаленного формата работы	PMBOK	IPMA ICB4	Возможности комбинированного использования стандартов для решения проблем удаленного формата работы
1. Проблема самоорганизации и планирования	Область деятельности «Расписание» (<i>Schedule</i>). Принципы «Принятие целостного взгляда» (<i>Adopt a Holistic View</i>) и «Создание культуры расширения прав и возможностей» (<i>Build an Empowered Culture</i>)	Компетенции «Планирование и контроль», «Сроки» (сфера компетентности «Практика») и «Самоосознанность и самоорганизация» (сфера компетентности «Люди»).	Оба стандарта указывают на критическую важность планирования, управления временем и адаптивности как основы успешной работы. Взаимодополняемость стандартов проявляется в том, что <i>PMBOK</i> задаёт гибкую, итеративную структуру календарного планирования, а <i>ICB4</i> развивает у команды личные навыки самоорганизации и технические компетенции планирования
2. Проблема падения мотивации и контроля состояния команды	Область деятельности «Заинтересованные стороны» (<i>Stakeholders Performance Domain</i>)	Компетенции «Заинтересованные стороны» (сфера компетентности «Практика»), «Отношения и вовлечение» и «Межличностные коммуникации» (сфера компетентности «Люди»)	Оба стандарта выделяют управление заинтересованными сторонами как ключевой элемент успеха проекта. Взаимодополняемость стандартов проявляется в том, что <i>PMBOK</i> систематизирует процесс мониторинга вовлеченности, а <i>ICB4</i> даёт руководителю поведенческие компетенции для его эффективного выполнения
3. Проблема эмоционального выгорания	Принципы «Фокус на ценности» (<i>Focus on Value</i>) и «Интеграция принципов устойчивого развития во все области проекта» (<i>Integrate Sustainability Within All Project Areas</i>)	Компетенции «Ориентированность на результаты» (сфера компетентности «Люди») и «Культура и ценности» (сфера компетентности «Контекст»), «Лидерство» (сфера компетентности «Люди»)	Оба стандарта указывают на то, что оценивать работу нужно по результату, а не по процессу (ориентация на ценности и результаты). Взаимодополняемость стандартов проявляется в том, что <i>PMBOK</i> обеспечивает методологическое обоснование для смены парадигмы контроля, а <i>ICB4</i> даёт компетенции для её практического воплощения в культуру команды через лидерство и управление ценностями
4. Проблема недопонимания и конфликтов в коммуникации	Область деятельности «Заинтересованные стороны» (<i>Stakeholders Performance Domain</i>)	Компетенции «Межличностные коммуникации», «Организация командной работы» и «Конфликты и кризисы» (сфера компетентности «Люди»)	Взаимодополняемость стандартов проявляется в том, что <i>PMBOK</i> создает формальную, структурированную систему коммуникаций с заинтересованными сторонами (правила, протоколы, каналы), определяя «архитектуру» взаимодействия, тогда как <i>ICB4</i> наполняет эту архитектуру «живым содержанием», развивая у команды поведенческие навыки ясного общения, разрешения конфликтов и построения доверия
5. Проблема недоверия руководства к удаленным сотрудникам	Принципы «Ответственного лидерства» (<i>Be an Accountable Leader</i>) и «Фокуса на ценности» (<i>Focus on Value</i>), «Внедрения качества в процессы и результаты» (<i>Embed Quality into Processes and Deliverables</i>). Область деятельности «Ресурсы» (<i>Resources Performance Domain</i>)	Компетенции «Ориентированность на результаты» (область «Люди»), «Планирование и контроль» и «Организация и информация» (область «Практика»)	Взаимодополняемость стандартов проявляется в том, что <i>PMBOK</i> формирует культурный и принципиальный фундамент: призывает к подотчетности, прозрачности и сдвигу фокуса на результат, тогда как <i>ICB4</i> предоставляет конкретный инструментарий для реализации этого подхода: методы визуализации, сбора данных и объективной оценки вклада
6. Проблема угроз кибербезопасности и приватности	Область деятельности «Риски» (<i>Risk Performance Domain</i>)	Компетенции «Риски и возможности» (сфера компетентности «Практика») и «Соответствие требованиям, стандарты и правила», «Руководство, структуры и процессы» (сфера компетентности «Контекст»)	Взаимодополняемость стандартов проявляется в том, что <i>PMBOK</i> позволяет интегрировать угрозы информационной безопасности в общую систему управления проектом, а <i>ICB4</i> детализирует их до уровня конкретных управленческих компетенций

Источник: составлено авторами на основе анализа источников [6; 7].

менения международных стандартов управления проектами в условиях удаленной работы проектной команды. Особенно важным представляется вывод о необходимости комплексного подхода, сочетающего инструменты *PMBOK* и *ICB4*, что подтверждается как теоретическим анализом, так и практическими исследованиями [12].

Заключение

В результате проведенного исследования были выявлены ключевые проблемы, возникающие при удаленной работе проектных команд, в том числе проблема отсутствия самоорганизации и неэффективности планирования в управлении личными рабочими процессами; падения мотивации, снижения вовлеченности; отсутствия эмоциональной связи с командой и контроля состояния команды; эмоционального выгорания из-за размытых границ между работой и личной жизнью; недопонимания и конфликтов в коммуникации; недоверие руководства к удаленным сотрудникам; угроз кибербезопасности и приватности.

На основе анализа международных стандартов *PMBOK* и *ICB4* определены принципы, области деятельности и компетенции, которые можно использовать для адаптации команды проекта к удаленной работе.

В стандарте *PMBOK* к таким принципам относятся «Принятие целостного взгляда», «Фокус на ценности», «Внедрение качества в процессы и результаты», «Ответственное лидерство», «Интеграция принципов устойчивого развития во все области проекта», «Создание культуры расширения прав и возможностей». В руководстве *PMBOK* это такие области деятельности, как «Расписание», «Заинтересованные стороны», «Ресурсы» и «Риски».

В стандарте *IPMA ICB4* целесообразно использовать такие компетенции, как «Культура и ценности», «Соответствие требованиям, стандарты и правила», «Руководство, структуры и процессы» (сфера компетентности «Контекст»); «Самоосознанность и самоорганизация», «Отношения и вовлечение» и «Межличностные коммуникации», «Ориентированность на результаты», «Лидерство», «Организация командной работы» и «Конфликты и кризисы» (сфера компетентности «Люди»); «Планирование и контроль», «Сроки», «Заинтересованные стороны», «Организация и информация», «Риски и возможности» (сфера компетентности «Практика»).

Стандарты управления проектами демонстрируют высокий потенциал в решении проблем удаленной работы. При этом каждый из них имеет свои преимущества: *PMBOK* предлагает ключевые принципы и обеспечивает структурированный подход к управлению процессами; *ICB4* способствует развитию необходимых компетенций команды.

Результаты сравнительного анализа показали, что стандарты не являются взаимоисключающими или дублирующими, но обладают потенциалом для взаимодополнения в решении проблем управления проектом в условиях удаленной работы команды. Наличие точек пересечения (управление заинтересованными сторонами, фокус на результате, лидерство, управление рисками) показывает концептуальное единство и создает основу для интеграции. Комбинированное использование стандартов *PMBOK* и *IPMA ICB4* может создать комплексную систему управления проектами в условиях удаленной работы, учитывающую как организационные, так и человеческие факторы.

Литература

1. Лубенец М.В. Устойчивость проекта в условиях цифровизации [Текст] / М.В. Лубенец, С.М. Сычева // Вестник университета. — 2023. — № 7. — С. 33–40. — DOI 10.26425/1816-4277-2023-7-33-40
2. Демьянова А.В., Покровский С.И., Талакаускас Д.С. Удаленная занятость в России [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ: новости. — URL: <https://issek.hse.ru/news/976040462.html> (дата обращения: 28.09.2025).
3. Nguyen Duc A., Khanna D., Le G.H., et al. Work-from-home impacts on software project: A global study on software development practices and stakeholder perceptions. *Software: Practice and Experience*. 2023, 54(5), pp. 896–926. DOI: 10.1002/spe.3306
4. Мерзликин С.С. Сравнительный анализ актуальных методологий проектного управления [Текст] / С.С. Мерзликин // Лидерство и менеджмент. — 2023. — Т. 10. — № 1. — С. 65–80. — DOI: 10.18334/lim.10.1.117386
5. Krupa M., Hajek J. Hybrid Project Management Models: A Systematic Literature Review. *International Journal of Project Organisation and Management*. 2022. Nov. DOI: 10.1504/IJPO.2024.10056237
6. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — Eighth Edition and the Standard for Project Management. Eighth edition. PA: PMI, 2025.
7. International Project Management Association. Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями. 4-я версия. —

- Т. 1. — М.: Ассоциация управления проектами «СОВ-НЕТ», 2019.
8. Гергерт Д.В. Определение необходимости интеграции принципов устойчивости в компетентностные стандарты проектного менеджера [Текст] / Д.В. Гергерт, Т.В. Пономарева // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. — 2015. — Т. 4. — № 3. — С. 9-78. — DOI: 10.12737/13393
 9. Калганова А.В. Изменения требований к компетенциям руководителей проектов под влиянием концепции устойчивого развития в России [Текст] / А.В. Калганова, Е.А. Ряцева, Д.И. Рахманкулов, Е.А. Халимон // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. — 2022. — Т. 11. — № 4. — С. 15–26. — DOI: 10.12737/2587-6279-2022-11-4-15-26
 10. Вейнберг Р.Р. Применение стандартов управления проектами в ИТ-индустрии: PRINCE2 и PMBOK [Текст] / Р.Р. Вейнберг, Н.А. Моисеев, С.М. Сахарова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. — 2020. — № 1. — С. 56–66. DOI: 10.21686/2413-2829-2020-1-56-66
 11. Марыгина Л.В. Совершенствование компетенций профессионалов в управлении строительными проектами на основе стандарта IPMA ICB4 [Текст] / Л.В. Марыгина, И.Л. Шипелев // Инженерный вестник Дона. — 2022. — № 3. — С. 365–374.
 12. Опольский К.Ю. Трансформация управленческой деятельности сферы архитектурного проектирования в условиях пандемии на примере компании ООО "Восемь Плюс" [Текст] / К.Ю. Опольский // Московский экономический журнал. — 2023. — Т. 8. — № 1. — DOI: 10.55186/2413046X_2023_8_1_16
 13. Осипов В.М. Методы организации работы проектной команды в условиях дистанционной работы [Текст] / В.М. Осипов // Экономические науки. — 2023. — № 224. — С. 122–130. — DOI: 10.14451/1.224.122
 14. Григорьян И.В. Гибридная и удаленная работа: как сохранить эффективность проектных команд [Текст] / И.В. Григорьян // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 5. — С. 61–65. — DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-5-61-65
 15. Tawas H.N., Riyanti F., Saputra D., Abdillah N. The Impact of Remote Work Policies, Employee Mental Health Support, and Agile Project Management on Organizational Resilience // Join Journal of Social Science. 2024. 1(4). DOI: 10.59613/9zfx0v87
 16. Бикметов Р.Ш. Менеджмент в организации в условиях пандемии [Текст] / Р.Ш. Бикметов // Креативная экономика. — 2022. — Т. 16. — № 1. — С. 63–76. — DOI: 10.18334/ce.16.1.114063
 17. Кудрявцева Е.С. Виртуальные команды: как управлять проектом на расстоянии? [Текст] / Е.С. Кудрявцева // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. — 2014. — Т. 3. — № 4. — С. 15–24. — DOI: 10.12737/7131
 18. Геокчакян А.Г. Управление командой проектов цифровизации: требования к компетенциям [Текст] / А.Г. Геокчакян, Е.А. Выходцева, А.П. Бирюков // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации: материалы II-й Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 12–14 марта 2019 г. — М.: Изд-во Государственного университета управления, 2019. — С. 410–411.
 19. Никитина Н.В. Проектное управление процессами подготовки кадров в условиях цифровизации: опыт внедрения системы менеджмента проектной деятельности [Текст] / Н.В. Никитина, А.А. Шерстобитова, Н.С. Карцева // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. — 2022. — Т. 2. — № 3. — С. 168–174. — DOI: 10.51965/20767919_2022_2_3_168
 20. Дагаев А.А. Некоторые особенности управления проектами в сфере малого инновационного бизнеса [Текст] / А.А. Дагаев, М.А. Лутфуллин // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. — 2015. — Т. 4. — № 3. — С. 19–27. — DOI: 10.12737/16976
 21. Ншанян М. Эволюция подхода к управлению проектными рисками в стандарте PMBOK guide [Текст] / М. Ншанян, Н. Долмазян // World Science. — 2019. — № 3. — С. 9–12. — DOI: 10.31435/rsglobal_ws/31032019/6413

References

1. Lubenets M.V., Sycheva S.M. Project sustainability in the context of digitalization. Vestnik universiteta [University Bulletin], 2023, no. 7, pp. 33–40. DOI 10.26425/1816-4277-2023-7-33-40 (in Russian)
2. Demyanova A.V., Pokrovsky S.I., Talakauskas D.S. Remote employment in Russia [Electronic resource] // HSE: news. Available at: <https://issek.hse.ru/news/976040462.html> (accessed: 09/28/2025). (in Russian)
3. Nguyen Duc A., Khanna D., Le G.H. et al. Work-from-home impacts on software project: A global study on software development practices and stakeholder perceptions. Software: Practice and Experience, 2023, 54(5), pp. 896–926. DOI: 10.1002/spe.3306
4. Merzlikin S.S. Comparative analysis of current project management methodologies. Liderstvo i menedzhment [Leadership and Management], 2023, vol. 10, no. 1, pp. 65–80. DOI 10.18334/lim.10.1.117386 (in Russian)
5. Krupa M., Hajek J. Hybrid Project Management Models: A Systematic Literature Review. International Journal of Project Organisation and Management, 2022, Nov. DOI: 10.1504/IJPOM.2024.10056237
6. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — Eighth Edition and the Standard for Project Management. Eighth edition. PA: PMI, 2025.
7. International Project Management Association. IPMA Competency Requirements for Project, Program, and Portfolio Management Professionals. 4th edition. Vol. 1. Moscow: SOVNET Project Management Association, 2019. (in Russian)
8. Gergert D.V., Ponomareva T.V. Determining the Need to Integrate Sustainability Principles into Project Manager Competency Standards. Nauchnyye issledovaniya i razrabotki. Rossiyskiy zhurnal upravleniya proyektami. [Research and Development. Russian Journal of Project Management], 2015, vol. 4, no. 3, pp. 9–78. DOI: 10.12737/13393 (in Russian)
9. Kalganova A.V., Ryabtseva E.A., Rakhmankulov D.I., Khalimon E.A. Changes in the Requirements for Project Manager Competencies Under the Influence of the Sustainable Development Concept in Russia. Nauchnyye issledovaniya i razrabotki. Rossiyskiy zhurnal upravleniya proyektami. [Research and Development. Russian Project Management Journal], 2022, vol. 11, no. 4, pp. 15–26. DOI: 10.12737/2587-6279-2022-11-4-15-26 (in Russian)

10. Weinberg 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 [Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, no. 1, pp. 56–66. DOI: 10.21686/2413-2829-2020-1-56-66. (in Russian)
11. Marygina L.V., Shipelev I.L. Improving the competencies of professionals in construction project management based on the IPMA ICB4 standard. Inzhenernyy vestnik Dona [Engineering Bulletin of the Don], 2022, no. 3, pp. 365–374. (in Russian)
12. Opolsky K.Yu. Transformation of management activities in the field of architectural design in the context of a pandemic: the example of the company OOO Vosem Plus. Moskovskiy ekonomicheskii zhurnal [Moscow Economic Journal], 2023, vol. 8, no. 1. DOI: 10.55186/2413046X_2023_8_1_16 (in Russian)
13. Osipov V.M. Methods of organizing the work of a project team in a remote work environment. Ekonomicheskiye nauki [Economic sciences], 2023, no. 224, pp. 122–130. DOI: 10.14451/1.224.122 (in Russian)
14. Grigoryan I.V. Hybrid and remote work: how to maintain the effectiveness of project teams. Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia], 2022, vol. 11, no. 5, pp. 61–65. DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-5-61-65 (in Russian)
15. Tawas H.N., Riyanti F., Saputra D., Abdillal N. The Impact of Remote Work Policies, Employee Mental Health Support, and Agile Project Management on Organizational Resilience. Join Journal of Social Science, 2024, no. 1. DOI: 10.59613/9zfx0v87
16. Bikmetov R.Sh. Management in an Organization during a Pandemic. Kreativnaya ekonomika [Creative Economy], 2022, vol. 16, no. 1, pp. 63–76. DOI 10.18334/ce.16.1.114063 (in Russian)
17. Kudryavtseva E.S. Virtual Teams: How to Manage a Project from a Distance? Nauchnyye issledovaniya i razrabotki. Rossiyskiy zhurnal upravleniya proyektami [Research and Development. Russian Journal of Project Management], 2014, vol. 3, no. 4, pp. 15–24. DOI: 10.12737/7131 (in Russian)
18. Geokchakyan A.G., Vyhodtseva E.A., Biryukov A.P. Managing a Digitalization Project Team: Competency Requirements. Prioritetnyye i perspektivnyye napravleniya nauchno-tekhnicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii: materialy II-y Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Priority and Promising Areas of Scientific and Technological Development of the Russian Federation: Proceedings of the II All-Russian Scientific and Practical Conference], Moscow, March 12–14, 2019. Moscow: State University of Management, 2019, pp. 410–411. (in Russian)
19. Nikitina N.V., Sherstobitova A.A., Kartseva N.S. Project Management of Personnel Training Processes in the Context of Digitalization: Experience of Implementing a Project Management System. Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva [Bulletin of V.N. Tatishchev Volzhsky University], 2022, vol. 2, no. 3, pp. 168–174. DOI: 10.51965/20767919_2022_2_3_168 (in Russian)
20. Dagaev A.A., Lutfullin, M.A. Some Features of Project Management in Small Innovative Businesses. Nauchnyye issledovaniya i razrabotki. Rossiyskiy zhurnal upravleniya proyektami [Research and Development. Russian Journal of Project Management], 2015, vol. 4, no. 3, pp. 19–27. DOI: 10.12737/16976 (in Russian)
21. Nshanyan M., Dolmazyan N. Evolution of the Project Risk Management Approach in the PMBOK Guide Standard. World Science, 2019, no. 3, pp. 9–12. DOI: 10.31435/rsglobal_ws/31032019/6413 (in Russian)