

Сравнение стандартов проектного управления (PMBOK, P2M, PRINCE2) с точки зрения культурных особенностей

Закроева Анастасия Сергеевна

Студент

ORCID: 0009-0009-1922-012X, e-mail: zakroevaanastasia@gmail.com

Тамоян Глеб Павлович

Студент

ORCID: 0009-0006-4436-2144, e-mail: tglebp@gmail.com

Емельянова Анастасия Сергеевна

Студент

ORCID: 0009-0000-6616-0718, e-mail: nasemelpb@yandex.ru

Павловский Павел Владимирович

Ст. преп. каф. управления проектом

ORCID: 0000-0001-7597-0413, e-mail: t7020752@gmail.com

Фомина Юлия Андреевна

Канд. экон. наук, доц. каф. управления проектом

ORCID: 0000-0002-8761-5002, e-mail: fomina-u-a@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Проведен сравнительный анализ трех ведущих стандартов управления проектами — PMBOK (Соединенные Штаты Америки), P2M (Япония) и PRINCE2 (Великобритания) — с акцентом на их культурные особенности. Цель настоящего исследования заключается в выявлении и систематизации ценностных ориентаций, заложенных в каждый стандарт под влиянием национального менталитета, исторического контекста и деловой культуры страны происхождения. Методологическая база исследования строится на комплексном использовании сравнительного анализа, контекстуального прочтения документации стандартов, а также обобщающей интерпретации ключевых положений, изложенных в официальных руководствах и публикациях.

Выявлено, как культурные особенности отражаются в подходах к индивидуализму или коллективизму, ориентации на задачу или межличностные отношения, а также в ожидаемых личных качествах сотрудников. Результаты исследования показывают, что PMBOK ориентирован на индивидуализм и создание ценности, P2M — на коллективизм и инновационную трансформацию, а PRINCE2 сочетает элементы обоих подходов, делая акцент на контролируемой среде.

Исследование подчеркивает важность учета культурных особенностей каждой страны. Они оказывают значительное влияние на восприятие и применение стандартов, что значительно при внедрении и адаптации стандартов в международной практике управления проектами.

Для цитирования: Закроева А.С., Тамоян Г.П., Емельянова А.С., Павловский П.В., Фомина Ю.А. Сравнение стандартов проектного управления (PMBOK, P2M, PRINCE2) с точки зрения культурных особенностей // Вестник университета. 2026. № 4. С. 19–33.

© Закроева А.С., Тамоян Г.П., Емельянова А.С., Павловский П.В., Фомина Ю.А., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons "Attribution" («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Ключевые слова

Управление проектами, стандарты, культура, PMBOK, P2M, PRINCE2, ценности, методология

Comparison of project management standards (PMBOK, P2M, and PRINCE2) from the cultural perspective

Anastasia S. Zakroeva

Student

ORCID: 0009-0009-1922-012X, e-mail: zakroevaanastasia@gmail.com

Gleb P. Tamoyan

Student

ORCID: 0009-0006-4436-2144, e-mail: tglebp@gmail.com

Anastasia S. Emelianova

Student

ORCID: 0009-0000-6616-0718, e-mail: nasemelpb@yandex.ru

Pavel V. Pavlovskiy

Senior Lecturer at the Project Management Department

ORCID: 0000-0001-7597-0413, e-mail: t7020752@gmail.com

Yulia A. Fomina

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Project Management Department

ORCID: 0000-0002-8761-5002, e-mail: fomina-u-a@yandex.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

A comparative analysis of three leading project management standards — PMBOK (United States of America), P2M (Japan) and PRINCE2 (Great Britain) — with an emphasis on their cultural characteristics is been carried out. The purpose of the study is to identify and systematize the value orientations embedded in each standard under the influence of the national mentality, historical context, and business culture of the country of origin. The methodological basis of the study is based on the integrated use of comparative analysis, contextual reading of the standards' documentation, as well as a generalizing interpretation of key provisions set out in official manuals and publications.

The research paper reveals how cultural characteristics are reflected in approaches to individualism or collectivism, task orientation or interpersonal relationships, as well as in the expected personal qualities of employees. The study results show that the PMBOK is focused on individualism and value creation, the P2M is focused on collectivism and innovative transformation, and the PRINCE2 combines elements of both approaches, focusing on a controlled environment.

The study highlights the importance of considering the cultural characteristics of each country. They have a significant impact on the perception and application of the standards, which is important when implementing and adapting the standards in international project management practice.

Keywords

Project management, standards, culture, PMBOK, P2M, PRINCE2, values, methodology

For citation: Zakroeva A.S., Tamoyan G.P., Emelianova A.S., Pavlovskiy P.V., Fomina Yu.A. (2026) Comparison of project management standards (PMBOK, P2M, and PRINCE2) from the cultural perspective. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 19–33.



ВВЕДЕНИЕ

Практика управления проектами в современном мире содержит множество методов и стандартов, которые формировались на протяжении времен. Они впитывали не только опыт управленцев и организационный контекст, но и культурные особенности. Наиболее используемыми и широко известными стандартами являются PMBOK (англ. Project Management Body of Knowledge), разработанный в Соединенных Штатах Америки (далее — США), P2M (англ. Program and Project Management for Enterprise Innovation), разработанный в Японии, и PRINCE2 (англ. Projects In Controlled Environments), разработанный в Великобритании. Все они развивались под влиянием культурных, исторических и бизнес-реалий данных стран. Эти аспекты заметно влияют на принципы, структуру и применение стандартов.

Настоящее исследование проводится с использованием сравнительного анализа этих стандартов и контекстуально-исторического анализа для акцента на культурных аспектах, что позволит понять, как ценности, традиции и практики повлияли на подходы к управлению проектами. Результаты исследования позволят эффективно интегрировать и использовать особенности методов, адаптируя их к различным культурным условиям.

В условиях глобализации и роста международного сотрудничества управление проектами превратилось в универсальную дисциплину. Однако применяемые методологии и стандарты не являются культурно-нейтральными — они рождаются в конкретных социально-экономических контекстах и несут в себе отпечаток национального менталитета, ценностей и подходов к работе. Понимание культурных корней таких стандартов, как американский PMBOK, японский P2M и британский PRINCE2, является критически важным для их эффективного применения, адаптации и означает «локализации» в различных странах. Игнорирование культурного измерения ведет к формальному внедрению, сопротивлению команд и в конечном счете к провалу проектов. Анализ культурного кода Великобритании, США и Японии позволит использовать стандарты управления проектами PMBOK, P2M и PRINCE2 с опорой на деловую и социальную культуру этих стран, что улучшит понимание принципов стандартов и оптимизирует их применение.

Цель настоящего исследования — провести сравнительный анализ трех ведущих стандартов управления проектами (PMBOK, P2M и PRINCE2), чтобы выявить и систематизировать их ключевые культурные детерминанты и ценностные ориентации для дальнейшего использования результатов исследования в других научных работах и на практике при управлении проектами.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

В научной литературе тема сравнения стандартов управления проектами, в частности PMBOK, P2M и PRINCE2, с культурной точки зрения является относительно молодой, но развивающейся областью. Глобализация и усиление мирового сотрудничества выводит тему культурных аспектов стандартов проектного управления на первый план, так как выстраивать работу команды без понимания истоков стандартов не представляется возможным. Общеизвестно, что данные стандарты, как и многие другие, возникли и развивались в разных национальных и корпоративных контекстах, что предопределило заложенные в них базовые ценности и подходы. В отдельных исследованиях данный вопрос рассматривается лишь косвенно, в редких случаях находя прямую корреляцию между стандартами и культурами разных стран [1; 2].

В дальнейшем нам необходимо отдельно анализировать исследования на такие темы, как сравнения разных стандартов проектного управления, различия деловой культуры разных стран, сравнение практик применения стандартах в разных странах.

Сравнительный анализ PMBOK и PRINCE2, приведенный в литературе, также выявляет и подчеркивает их культурные корни [3; 4]. PMBOK, созданный в США, представляет собой обширный свод знаний и инструментов, отражающий инструментальный, универсалистский и индивидуалистический подход, где менеджер проекта выступает ключевой фигурой-исполнителем. PRINCE2, разработанный в Великобритании, акцентирует управляемость через четкие процессы и роли, что соответствует культуре с высокой дистанцией власти и стремлением к минимизации уровня неопределенности через строгую регламентацию [5].

Японский стандарт P2M несет в себе в первую очередь идею коллективизма, что характерно для страны, чья история веками строилась на общих усилиях ради единой цели, а также на единении нации. Кроме того, японская культура признает несовершенство человека, и стремление к недостижимому

идеалу также прослеживается в P2M [6]. Исследователи подчеркивают, что выбор стандарта часто определяется не только требованиями проекта, но и культурным соответствием [7]. Однако прямой корреляции не было выявлено.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для выявления культурных особенностей каждого рассматриваемого стандарта проектного управления необходимо использовать различные исследовательские методы. В настоящем исследовании для достижения поставленной цели используются методы сравнения, анализа и обобщения, которые позволяют комплексно рассмотреть содержание каждого стандарта и сделать обоснованные выводы о культурных и ценностных сторонах PMBOK, P2M и PRINCE2.

В анализе как в методе исследования предполагается разложение объекта исследования на составные части с целью его более детального изучения его структуры. В рамках исследования анализ применяется для изучения каждого стандарта управления проектами (PMBOK, P2M и PRINCE2) по отдельности. Рассматриваются их основы, терминология, цели, структура и процессы, роли участников команд, а также сферы применения, что позволяет выявить ключевые характеристики каждого стандарта и сформировать основу для их дальнейшего сопоставления.

Сравнение представляет собой метод выявления сходств и отличий между исследуемыми объектами на основе определенных критериев. Для анализа стандартов проектного управления с точки зрения их культурных особенностей выбраны пять критериев: индивидуализм/коллективизм, универсализм/партикуляризм, ориентация на задачу/межличностные отношения, ключевые личные качества сотрудника, ключевой фокус стандарта (миссия). Такие критерии, как «индивидуализм/коллективизм», «универсализм/партикуляризм», взяты на основе теории культурных измерений Г. Хофстеде и концепции 7 измерений культуры Ч. Хемпден-Тернера и Ф. Тромпенаарса [8; 9]. Критерии «ориентация на задачу/межличностные отношения», «ключевые личные качества сотрудника», «ключевой фокус стандарта (миссия)» являются обобщающими критериями, разработанными авторами на основе прочтения стандартов и анализа литературы [2–5; 10]. Сравнительный метод используется для сопоставления стандартов PMBOK, P2M и PRINCE2 по критериям. Он позволяет рассмотреть исследуемые стандарты в разрезе установленных критериев и выявить оптимальную сферу их применения.

Метод обобщения заключается в систематизации полученных данных и их объединении. Исходя из результатов формулируются обоснованные выводы и выявляются закономерности. В рамках исследования данный метод применяется для формирования целостного представления о трех стандартах управления проектами (PRINCE2, P2M и PMBOK).

АНАЛИЗ PRINCE2

Великобритания состоит из четырех стран: Англии, Шотландии, Уэльса и Северной Ирландии. Каждая из них имеет собственную историю, культуру, а также особенности языка, однако существуют общие черты, которые отражаются в деловой среде: британский деловой этикет. Он сформировался в расцвете феодального общества, когда классовая структура общества породила могущественную аристократию. Сдержанные манеры, формальность деталей и пунктуальность являются неотъемлемой чертой данной деловой культуры, которая также отразилась при создании методологии.

Методология PRINCE2, созданная в 1989 г. Центральным агентством по компьютерам и телекоммуникациям Великобритании (англ. Central Computer and Telecommunications Agency), была передана в собственность Министерства торговли и промышленности Соединенного Королевства (англ. Office of Government Commerce) в 2000 г. Первоначально разработанный для управления проектами в сфере информационных технологий, PRINCE2 со временем стал универсальным инструментом для руководства проектами любой направленности. Аббревиатура PRINCE2 расшифровывается как Projects IN Controlled Environments, что означает «Проекты в контролируемой среде»¹. Стандарт регулярно подвергается обновлению, и его последнее седьмое издание было опубликовано в 2023 г.

¹ PeopleCert. Managing Successful Projects with PRINCE2. Seventh edition. PeopleCert, Nicosia, Cyprus, 2023. 343 p. Режим доступа: <https://www.peoplecert.org/browse-certifications/project-programme-and-portfolio-management/PRINCE2-2/PRINCE2-7-practitioner-3581> (дата обращения: 16.02.2026).

В рамках настоящего исследования будут проанализированы аспекты, основанные на содержании данного издания.

1. Коллективизм и индивидуализм. Британская культура традиционно ассоциируется с индивидуализмом, но в определенных контекстах имеет коллективный характер. В связи с этим методология PRINCE2 сочетает в себе элементы как индивидуализма, так и коллективизма, особенно после выхода седьмой редакции. В ней новым важным компонентом стала роль человеческих ресурсов, принцип «ради общественного блага». Цель проекта — вносить изменения, которые повлияют на обычную деятельность, распорядок дня и обязанности².

Признаки коллективизма отражаются в следующем:

- четкое распределение ролей и ответственности — в рамках методологии PRINCE2 определены роли и обязанности участников проекта, что обеспечивает эффективное взаимодействие и координацию действий всех членов команды, при этом распределение ролей между участниками на протяжении всего проекта и их обязанности должны быть ясными, недвусмысленными и общепринятыми (в методологии предусмотрено 7 ключевых ролей, которые играют важную роль в реализации проекта: заказчик или руководитель проекта (англ. customer or executive), старший пользователь (англ. senior user), старший поставщик (англ. senior supplier), менеджер проекта (англ. project manager), менеджер команды (англ. team manager), орган управления изменениями (англ. change authority), орган контроля проекта (англ. project assurance)³;
- принятие решений — в рамках проектной деятельности все заинтересованные стороны, включая команду исполнителей, управленческий аппарат компании и клиента, осуществляют коллегиальное принятие решений: «Решения принимаются на самом локальном уровне, где есть знания, необходимые для принятия таких решений и ответственности за них. Решения должны приниматься на более высоких уровнях, если они могут повлиять на другие области проекта»;
- «совместное создание продуктов с согласованными описаниями продуктов с участием представителей бизнеса, пользователей и поставщиков позволяет объединить их различные точки зрения. Это улучшает процесс разработки и внедрения продуктов в бизнес-процессы, снижает риски при передаче продукта и обеспечивает полное рассмотрение вопросов эксплуатации и технического обслуживания»⁴;
- PRINCE2 делает акцент на том, чтобы команда активно взаимодействовала друг с другом и обменивалась информацией — если выясняется, что есть плохо или не взаимодействующие друг с другом члены команды, необходимо их выявить и способствовать их объединению⁵.

2. Универсализм. Жители Великобритании гордятся своей культурой, поэтому стремятся усилить свое влияние. Несмотря на всю формализованность и педантичность британской культуры, методология PRINCE2 разработана так, чтобы была возможность адаптировать любой контекст независимо от цели, масштаба, типа организации, географии или культуры⁶.

3. Приоритет на выполнение задачи. Британцы склонны тщательно планировать задачи, составлять структурированный подход и строго следовать правилам и процедурам, что является следствием укоренившейся бизнес-культуры аристократического общества. Это отразилось в том, что PRINCE2 помогает создать контролируемую среду: «Определение проекта объясняет, чего должен достичь проект, и должно включать: исходный контекст, цели проекта и желаемые результаты, масштаб проекта (инклюзия и исключения), ограничения и допущения, пользователя(ей) и любые другие заинтересованные стороны, а также интерфейсы»⁷.

4. Личные качества сотрудника. Британская культура известна своей формальностью и строгостью из-за наследия классового общества, поэтому роли в команде имеют строгую иерархию⁸. Однако в методологии отмечается, что у команды может быть несколько руководителей и не всегда формальные полномочия в рамках допусков отражают действительную иерархию в команде. Методология поощряет способность

² PeopleCert. Managing Successful Projects with PRINCE2. Seventh edition. PeopleCert, Nicosia, Cyprus, 2023. 343 p. – p.32 – Режим доступа: <https://www.peoplecert.org/browse-certifications/project-programme-and-portfolio-management/PRINCE2-2/PRINCE2-7-practitioner-3581> (дата обращения: 16.02.2026).

³ Там же.

⁴ Там же.

⁵ Там же.

⁶ Там же.

⁷ Там же.

⁸ Там же.

влиять на людей и мотивировать их с помощью межличностных отношений и общих интересов⁹. Этому помогает развитая культура small talk, или «непринужденный светский разговор». Он помогает настроить беседу на нужный лад и перейти к более серьезному разговору. Также важными личными качествами PRINCE2 выделяет лидерство, навыки адаптивности управления рисками.

5. Ключевой фокус стандарта (миссия). Делая вывод из всего сказанного в других аспектах, мы можем сказать, что фокус методологии PRINCE2 заключается в создании проекта в созданной проектной командой контролируемой среде¹⁰.

АНАЛИЗ P2M

Содержание, культура и философская мысль стандарта P2M непрерывно связана с культурой страны. Первая редакция стандарта появилась в 2001 г. в качестве ответа на вызовы XXI в. в сфере инновационной проектной деятельности. База знаний формировалась на протяжении десятилетий и использовала наработки и управленческий опыт ведущих японских компаний. В основе стандарта лежит идея о том, что проект в первую очередь должен создавать ценности, быть важным для организации и общества в целом, а не только выполнять конкретные задачи [10]. Такая особенность происходит из культурных ценностей и менталитета Японии.

В корпоративно-культурной основе японского менталитета лежит философия «Кайдзен». Наиболее близкое понятие — «эффект маховика», маленькие шаги как часть большого успеха. Однако «Кайдзен» это не просто инструмент, а образ жизни и мысли, непосредственно связанный с концепцией бережливого производства. Инновации — это не революция и резкое высвобождение энергии, но результат, к которому двигались постепенно. Маленькие изменения, которые могут улучшить жизнь. Бизнес-процессы нужно внедрять сразу как появилась возможность, а не ждать лучшего момента или крупных реформ. В совокупности с философией принятия несовершенства «ваби-саби», опирающейся на необходимость принимать не идеальность и изменчивость нашего мира мы получаем мощную культурную базу для стремления к вечному самосовершенствованию, чем и объясняются основные концепции P2M [6].

Когда у целого появляется новое, непредсказуемое свойство, отсутствующее у его элементов, это называют «эмерджентностью». Если комбинировать несколько проектов в программу, можно создать уникальную ценность, которую каждый проект по отдельности обеспечить не в состоянии. Задача управления программой по стандарту P2M — добиваться полезных и устойчивых результатов за счет сбалансированного сочетания независимости отдельных проектов и их глубокой интеграции в общую структуру¹¹. Рассмотрим аспекты стандарта P2M.

1. Коллективизм. Стандарт управления проектами P2M представляет собой уникальный синтез коллективистских основ японского корпоративного менталитета и универалистских амбиций, позволяющих ему выходить за национальные рамки. В его фундаменте лежит не просто приоритет группы над индивидуальным, а глубоко укорененное понимание того, что подлинная миссия может быть реализована только через синергию усилий всей команды. Этот подход контрастирует с западными парадигмами, где часто акцентируется лидерство отдельной харизматичной фигуры. В P2M ответственность за результат является коллективной, а успех проекта измеряется не только достижением KPI, но и укреплением командного духа и корпоративных ценностей.

Такой коллективизм, однако, не является замкнутой системой. Он органично сочетается с универсализмом методологии, которая предлагает не жесткий набор инструкций, а гибкую систему принципов и концептуальных рамок. Эта универсальность позволяет адаптировать P2M к самым разнообразным отраслям, от ИТ-разработки (ИТ — информационные технологии) до крупного промышленного строительства, что свидетельствует о его масштабируемости и методологической глубине, претендующей на управленческую значимость международного уровня [11].

⁹ PeopleCert. Managing Successful Projects with PRINCE2. Режим доступа: <https://www.peoplecert.org/browse-certifications/project-programme-and-portfolio-management/PRINCE2-2/PRINCE2-7-practitioner-3581> (дата обращения: 16.02.2026).

¹⁰ Там же.

¹¹ Там же.

2. Универсализм. P2M представляет из себя метамодель, позволяющую формировать собственные гибкие управленческие практики вне зависимости от географической, отраслевой, культурной разницы. Ключевым аспектом универсальности является акцент на миссии и создание ценности, инновационной сущности проекта как инструмента преобразований, а не на жестких шаблонах. Данный шаблон представляет из себя скорее философский трактат, построенный на адаптации западных методологий и восточных мировоззрений, обеспечивающей гибкость к высокому уровню неопределенности и уникальности задач.

3. Ориентация на задачу/межличностные отношения. Профессиональная ориентация, заложенная в стандарте, представляет собой тонкий и сложный баланс. P2M уходит от «задача versus отношения», предлагая вместо этого взвешенную модель. В ее центре находится концепция создания новой ценности, которая выступает главным ориентиром для всех процессов и коммуникаций. С одной стороны, это требует безупречного операционного управления и фокуса на решении конкретных задач. С другой, любое действие и любое принятое решение должно проходить через «фильтр» соответствия стратегической миссии компании. Выстраивание межличностных отношений и управление командной динамикой не являются самоцелью; они становятся инструментом для более эффективного достижения стратегических целей. Этот ценностно-ориентированный подход превращает управление проектом из набора процедур в целостную философию, где тактические шаги неотделимы от стратегического видения.

4. Личные качества сотрудника. Проектный руководитель выступает в качестве архитектора и катализатора по созданию ценности. Это сложный и комплексный процесс, и руководителю приходится сочетать в себе множество качеств, которые делятся на четыре основные области деятельности: способность мыслить, иметь систематические знания и навыки управленческого поведения, а также основные человеческие качества. Именно к развитию этих областей своей деятельности будет стремиться управленец, желающий создавать ценность и эффективно управлять проектами и программами по P2M¹².

Способность мыслить объединяет под собой ряд элементов и качеств. В основе лежит интегративное мышление, которое предполагает целостное определение целей и миссии проекта через выявление ценностей, скрытых интересов стейкхолдеров и потенциальных рисков. Стратегическое мышление обеспечивает построение планов выполнения работ через анализ текущей ситуации, расстановку приоритетов и разработку гибких ответов на возможные и возникающие кризисы как во внешней среде, так и во внутренней. Ключевым элементом является ценностное суждение, требующее интуитивного понимания глобальной проблемы. Руководитель должен оценивать ситуацию с высоты «птичьего полета», чтобы принимать правильные. Для системного охвата всех аспектов при выработке оптимального решения на основе оценки создаваемой ценности и возможных последствий необходимо развивать свои способности к оценке обстановки¹³.

Систематическое знание в стандарте P2M представляет собой набор способностей, в котором планирование, исполнение, контроль и координация неразрывно связаны. Планирование основано на определении целей и разработке оптимальной схемы их достижения с моделированием вероятных сценариев и формированием компетентной команды, при этом каждый этап проекта требует специализированного подхода, опирающегося на накопленные знания. Исполнение плана осуществляется в сложной динамической среде с учетом взаимозависимости факторов и требует системного мышления для выявления причинно-следственных связей и реализации верных решений. Контроль и координация предполагают не только мониторинг формальных показателей, но и непосредственное вовлечение руководителя в операционную деятельность, использование диалога для решения проблем и ведение переговоров со стейкхолдерами для достижения целей. Ключевую роль на всех стадиях играет систематизация опыта, которая превращается в методологическую базу, позволяющую каждому участнику эффективно применять корпоративные знания, тем самым обеспечивая гибкость, предвидение рисков и достижение миссии проекта через непрерывное обучение¹⁴.

Навыки управленческого поведения проявляются через интеграцию человеческих отношений и лидерства, где ключевым является формирование общих целей и единого видения среди разных участников проекта. Руководитель целенаправленно выстраивает эмоционально насыщенный диалог, превращая различия

¹² Project Management Association of Japan. P2M. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. Third Edition, International Edition. Режим доступа: https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html (дата обращения: 16.02.2026).

¹³ Там же.

¹⁴ Там же.

в интересах и профессиональных подходах в источник объединения, и создает среду для открытого обмена знаниями, что мотивирует команду к согласованным действиям. Лидерство в Р2М выражается в способности руководителя, сохраняя устойчивость и позитивный настрой в кризисных ситуациях, предлагать вдохновляющую перспективу, принимать взвешенные решения и координировать инициативы членов команды, тем самым мобилизуя их внутренние ресурсы для достижения конечной цели. Таким образом, эффективное управленческое поведение представляет собой непрерывный процесс эмоциональной и интеллектуальной интеграции команды, где лидер одновременно выступает носителем общих ценностей, архитектором доверительных отношений и ответственным человеком, обеспечивающим баланс в команде¹⁵.

Основные человеческие качества раскрываются через стремления к достижению цели и установки на самоконтроль, где первое представляет собой проявление воли и упорства в преодолении препятствий, а второе выступает внутренней основой личного примера, основанного на нравственных ценностях, дисциплине и ответственности. Способность руководителя сохранять убежденность в успехе и вовлекать команду в общее дело через открытое взаимодействие напрямую зависит от его умения управлять своими эмоциями и поведением, поскольку его личные качества, такие как альтруизм и ориентация на общественное благо, становятся моделью для подражания и решающим фактором формирования доверия и эмпатии в коллективе. Таким образом, культивирование этих качеств через внутренний диалог и саморефлексию превращается в ключевой механизм обеспечения устойчивости и целеустремленности всей проектной организации¹⁶.

5. Ключевой фокус (миссия). Акцент на создании фундаментальной, долгосрочной ценности определяет и глобальную миссию стандарта. Р2М не ограничивается тактическими целями успешной реализации отдельного проекта. Его подлинное стратегическое предназначение — служить катализатором глубинных организационных трансформаций. Внедряя стандарт, компания закладывает основу для системных инноваций, которые со временем приводят к метаморфозе всей ее структуры. Проектная деятельность перестает быть периферийной функцией и становится ядром, вокруг которого выстраивается новая, более гибкая и адаптивная архитектура предприятия. Этот процесс — не просто оптимизация, а подлинная организационная эволюция, в ходе которой усиливается и сама корпоративная культура, становясь более сплоченной, ориентированной на общую цель и устойчивую к внешним вызовам. Таким образом, Р2М предстает не в роли инструментария, а в роли целостной системы, способной преобразовывать компанию изнутри, формируя организацию, непрерывно обучающуюся и развивающуюся.

РМВОК

США, как и каждая страна, имеет свою деловую культуру, годами развивающуюся в культурном контексте страны. Фокусировка на результатах, прямолинейность, структурированность и пунктуальность, высокая оценка личных заслуг — все это находит свое отражение, в том числе в национальном стандарте по проектному управлению.

РМВОК как свод знаний инструментов по проектному управлению впервые появился в 1996 г. и с тех пор занимает важное место в стандартизации и сертификации проектного управления. Руководство к своду знаний по управлению проектом в седьмой версии (РМВОК 7th Edition) было выпущено в 2021 г. Институтом управления проектами [12]. В настоящем исследовании с опорой именно на эту версию авторами будут раскрыты культурные аспекты американского стандарта.

1. Индивидуализм. Индивидуализм является в этом стандарте скрытым аспектом, несмотря на его преобладание в деловой культуре США. Коллективизму уделяется большое внимание в РМВОК, но он рассматривается в стандарте только в контексте результата, а главным инструментом для его достижения является индивидуализм.

Индивидуализм выражается в подотчетности проектной команды. Несмотря на коллективное владение результатом, ответственность за него лежит на конкретном человеке и подотчетность не делится с другими. Американская модель управления основана на том, что коллективные достижения возможны только через

¹⁵ Project Management Association of Japan. P2M. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. Third Edition, International Edition. Режим доступа: https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html (дата обращения: 16.02.2026).

¹⁶ Там же.

четкое распределение индивидуальных ответственностей. PMBOK полностью подчиняется этой логике: в нем описывается коллективное владение результатом, но указывается, что его достижение строится через индивидуальную ответственность.

Второй важный аспект индивидуализма в американском стандарте — лидерство. Теме лидерства в PMBOK уделяется большое внимание, что следует из таких строчек, как «Любой член команды проекта может демонстрировать лидерские модели поведения» и «Результативные лидеры стремятся на личном примере демонстрировать честность, порядочность и этическое поведение». Эти и другие цитаты подчеркивают важность грамотного лидерства в проектной команде. Американская бизнес-культура рассматривает лидерство как индивидуальное достижение, а не как коллективный процесс. Лидер — это герой, способный повлиять на группу через силу своей личности. PMBOK допускает лидерство любого члена команды и таким образом создает среду для проявления индивидуального лидерского потенциала¹⁷.

В PMBOK уделяется большое внимание индивидуальной мотивации и развитию: «Для результативной мотивации членов команды проекта полезно знать доминирующий мотиватор каждого из них... адаптация методов мотивации на основании личных предпочтений» и «Член команды проекта развивает лидерские способности, приобретая или практикуя сочетание различных навыков или методов». Американская психология управления признает, что эффективная команда состоит из индивидов, умеющих работать над собой. PMBOK следует этой психологии, делая акцент на индивидуальных мотиваторах и персональном развитии каждого члена проектной команды по отдельности¹⁸.

Индивидуальное критическое мышление является важным рассматриваемым аспектом стандарта: «Члены команды проекта применяют критическое мышление... выявление предубеждений, неявных допущений, ценностей...» и «Самоанализ — это способность к реалистической самооценке. К нему относится понимание собственных эмоций, целей, мотиваций». Западный, особенно американский, подход к мышлению подчеркивает индивидуальный когнитивный процесс, логический анализ и персональную интеллектуальную автономию. PMBOK выделяет индивидуальные когнитивные способности как основу продуктивной командной работы¹⁹.

Немаловажными для достижения успеха являются индивидуальная адаптируемость и устойчивость членов команды. В стандарте эти понятия определяются следующим образом: «Адаптируемость — это способность реагировать на меняющиеся условия» и «Устойчивость — это способность принимать воздействия и быстро восстанавливаться после неудач». Согласно модели Г. Хофстеде, высокий индивидуализм тесно связан с ценностью личной адаптируемости — верой, что любой индивид должен самостоятельно адаптироваться к изменениям [8]. PMBOK подчеркивает важность этого аспекта в проектном управлении²⁰.

2. Универсализм/партикуляризм. В американском стандарте, как и во многих других, в чистом виде преобладает универсализм. Стандарт предлагает общие принципы и подходы, которые могут применяться в разных контекстах, но при этом допускает их адаптацию: «Данный стандарт применяется независимо от отрасли, местоположения, размера или подхода к поставке (например, предиктивного, гибридного или адаптивного)» и «Адаптация — это целенаправленная адаптация подхода к управлению проектом, а также руководства и процессов с целью их более полного соответствия данной среде и работе, которую предстоит выполнить». Ч. Хемпден-Тернер и Ф. Тромпенаарс выделяют США как страну с универсалистской культурой и равенством, где правила и стандарты применяются одинаково ко всем. Согласно их труду, хорошие системы и процессы должны работать одинаково эффективно в любом контексте [9]. PMBOK подается как универсальный стандарт, который доступен для применения в любой области.

3. Ориентация на задачу/межличностные отношения. Сбалансированный подход с уклоном в сторону межличностных отношений. Хотя PMBOK подчеркивает важность задачи, большое внимание уделяется людям, их личной мотивации, эмоциональному интеллекту и взаимодействию: «Результативное лидерство способствует успеху проекта и вносит вклад в достижение положительных конечных результатов проекта»

¹⁷ Project Management Institute. The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK® Guide. Seventh Edition. Режим доступа: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата обращения: 16.02.2026).

¹⁸ Там же.

¹⁹ Там же.

²⁰ Там же.

и «Эмоциональный интеллект — это способность понимать эмоции, как собственные, так и других людей. ... Распознавание чувств человека, эмпатия к чувствам других и способность вести себя соответствующим образом являются залогом результативной коммуникации, сотрудничества и лидерства»²¹.

Стандарт указывает на важность построения гармоничных отношений в команде для достижения желаемого результата: «Создавать среду, способствующую сотрудничеству между членами команды» и «Если члены команды проекта доверяют друг другу, они готовы приложить больше усилий для достижения успешного результата». Несмотря на это, в американской культуре развитые межличностные отношения в команде рассматриваются как инструмент для более быстрого и комфортного достижения цели, но не как самостоятельная цель. Американцы склонны строго разделять рабочую и личную сферы жизни, при общении с коллегами они уделяют больше внимания функциональности общения, а не личной глубине, а беспокоить коллег в нерабочее время считается глубоко неприличным.

4. Личные качества сотрудника. Американский стандарт делает акцент на лидерстве, ответственности, адаптивности и профессиональных навыках. В американской бизнес-культуре лидер — это человек, «сделавший себя сам», легко адаптирующийся под стремительно меняющуюся среду и через личную инициативу и упорный труд, идущий к цели: «Любой член команды проекта может демонстрировать лидерские модели поведения» и «Ответственное управление означает понимание и принятие доверия, а также действия и решения, формирующие и поддерживающие доверие». Считается, что «адаптируемость означает способность реагировать на меняющиеся условия»²².

5. Ключевой фокус (миссия). В PMBOK присутствует ориентация на создание ценности для стейкхолдеров. Такой подход стал доминирующим в американском бизнес-образовании и практике еще с 1980-х гг., и американский стандарт PMBOK не стал исключением: «Ценность — это главный показатель успеха проекта. Ценность может быть реализована на протяжении проекта, в его конце или после его выполнения» и «Проекты существуют внутри более широкой системы, такой как орган власти, организация или договорное соглашение. ... Организации создают ценность для заинтересованных сторон»²³.

Проведем сравнение всех стандартов — P2M, PRINCE2, PMBOK — по аспектам (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная таблица стандартов: P2M, PRINCE2, PMBOK

Аспект	P2M	PRINCE2	PMBOK
Индивидуализм/ коллективизм	Коллективизм	Коллективизм и индивидуализм	Индивидуализм
Универсализм/ партикуляризм	Универсализм	Универсализм	Универсализм
Ориентация на задачу/ межличностные отношения	Баланс, основанный на ориентации на создание ценности и соответствия миссии компании	Межличностные отношения вторичны, преобладает приоритет на выполнение задачи	Баланс, но присутствует уклон в сторону межличностных отношений

²¹ PMI. The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK® Guide. Seventh Edition. Project Management Institute, 2021. 274 p. — Режим доступа: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата обращения: 16.02.2026).

²² Там же.

²³ Там же.

Аспект	P2M	PRINCE2	PMBOK
Ключевые личные качества сотрудника	– мыслит целостно и стратегически; – лидер, ведет за собой команду; – умеет планировать и выполнять план; – умеет общаться с разными людьми; – всегда нацелен на результат; – учитывает ограничения и риски проекта; – использует только те инструменты, которые соответствуют этическим и социальным нормам компании	Дисциплина, ответственность, системность, внимание к деталям, работа четко по структуре, лидерство, адаптивность	Акцент на лидерстве, ответственности, адаптивности и профессиональных навыках
Ключевой фокус стандарта (миссия)	Создание базовой основы для инноваций, а в долгосрочной перспективе — новой организационной структуры предприятия, усиливая при этом его корпоративные ценности	Создание контролируемой среды для обеспечения системности и структуры	Создание ценности

Составлено авторами по материалам источников^{24,25,26}

ВЫВОДЫ

Результаты исследования показывают, что стандарты проектного управления формируются под влиянием культуры страны происхождения стандарта. Зачастую организационная культура имеет более важное значение, чем объективные характеристики проекта при выборе методологии управления проектом [7]. Настоящее исследование подтверждает вывод о том, что стандарты по управлению проектами отражают культурные ценности и влияют на восприятие стандартов на практике.

Культурные аспекты стандартов влияют на работу команд и стиль управления. Межкультурные различия стандартов отражаются на коммуникациях внутри команды, отношениях между участниками и распределении ролей в рабочем процессе, что также подтверждает наши выводы [1; 13].

Напротив, некоторые авторы считают, что стандарты проектного управления не определяются культурой происхождения. Например, при проведении исследования в ряде польских финансовых организаций никакой значимой связи между существующим типом организационной культуры и доминирующим стандартом управления проектами в компании обнаружено не было. Авторы признают важность культуры при выборе методологии проектного управления, но культура не всегда определяет применение стандарта на практике [7].

Многие исследования рассматривают стандарты с операционной/инструментальной точки зрения, игнорируя культурные компоненты или не придавая им существенного значения [3; 5]. В нашей работе раскрывается важность межличностных и ценностных аспектов, что расширяет существующую литературу.

²⁴ PeopleCert. Managing Successful Projects with PRINCE2. Seventh edition. Режим доступа: <https://www.peoplecert.org/browse-certifications/project-programme-and-portfolio-management/PRINCE2-2/PRINCE2-7-practitioner-3581> (дата обращения: 16.02.2026).

²⁵ Project Management Association of Japan. P2M. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. Third Edition, International Edition. Режим доступа: https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html (дата обращения: 16.02.2026).

²⁶ Project Management Institute. The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK® Guide. Seventh Edition. Режим доступа: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата обращения: 16.02.2026).

В рамках исследования из модели Г. Хофстеде использованы такие параметры, как индивидуализм и коллективизм, что позволило объяснить различия в подходах к работе в команде, лидерству и распределению ответственности в стандартах PRINCE2, P2M и PMBOK [8]. В частности, выявлено, что индивидуализм нашел отражение в американском стандарте PMBOK, тогда как коллективизм — в японском стандарте P2M. Такие параметры модели Г. Хофстеде, как дистанция власти, избегание неопределенности, долгосрочная/краткосрочная ориентация, также использовались в исследовании, но не рассматривались как критерии для сравнительного анализа.

Использована модель Ч. Хемпден-Тернера и Ф. Тромпенаарса, в частности параметр универсализма/партикуляризма, позволивший объяснить особенности исследуемых стандартов [9]. PMBOK и PRINCE2 позиционируют себя как стандарты, применимые в любом контексте, при этом универсализм носит во многом инструментальный характер (через универсальные процессы, шаблоны, инструменты). Универсальность стандарта P2M скорее лежит в его философии/методологии, которая может быть применена независимо от отрасли и географического положения. Стандарт предлагает систему принципов и ценностных ориентиров, на основе которых организация выстраивает движение к своей миссии и стратегии через управление программами и проектам.

В науке существуют различные позиции относительно культурных особенностей стандартов по управлению проектами. Ряд исследований пришли к тем же выводам, что и настоящее, но некоторые не согласны с ними, что позволяет всесторонне и достаточно объективно подходить к вопросу влияния культуры на методологии проектного управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представлен сравнительный анализ трех ведущих стандартов управления проектами — PRINCE2 (Великобритания), P2M (Япония) и PMBOK (США) — с акцентом на их культурные детерминанты. На основании проведенного сравнительного анализа можно сделать вывод о неотъемлемости влияния культуры страны на методологию стандартов проектного управления. Различия бизнес-культур отразились в PRINCE2, P2M и PMBOK через подходы к управлению проектами.

Настоящее исследование доказывает, что стандарты управления проектами PRINCE2, P2M и PMBOK, хотя и используются сегодня во всем мире, не являются культурно-нейтральными. Они формируются под воздействием национального менталитета, исторического контекста, устоявшихся деловых практик страны происхождения стандарта. Анализ каждого стандарта проводился через призму пяти элементов: индивидуализм/коллективизм, универсализм/партикуляризм, ориентация на задачу/межличностные отношения, ключевые личные качества сотрудника, ключевой фокус стандарта (миссия).

Выявлены различия стандартов в подходах к работе индивидуума в команде. PMBOK, разработанный в США, имеет ориентацию на индивидуализм, где основное внимание уделяется развитию личных лидерских качеств каждого участника команды, персональной мотивации и критическом мышлении. В противоположность этому P2M, созданный в Японии, акцентирует внимание на коллективизме, подчеркивая значимость общих целей и командной работы. В основе лежат приоритет ценностей коллектива над индивидуализмом, ориентация на стратегию, достижение миссии и создание ценности для общества через интеграцию усилий коллектива. Стандарт PRINCE2, разработанный в Великобритании, включает как индивидуализм, так и коллективизм, демонстрируя гибридную модель. Стандарт PRINCE2 сочетает формализацию и четкое распределение ролей с элементами коллегиального принятия решений и вовлечения всех заинтересованных сторон.

Культурные особенности повлияли на основную направленность/миссию стандартов, которые демонстрируют явные различия. PRINCE2 фокусируется на создании контролируемой среды, отражая британское стремление к снижению неопределенности через строгую регламентацию, фокус на процессах и управлении рисками. P2M ориентирован на долгосрочную трансформацию, формирование основы для инноваций и реализации стратегии, что отражает японскую философию непрерывного совершенствования. PMBOK направлен на достижение результатов и создание ценности для заинтересованных сторон, что соответствует американской бизнес-культуре.

Теоретическая значимость исследования состоит в расширении блока исследований по стандартам управления проектами за счет включения культурных аспектов в анализ стандартов, что создает дополнительные возможности их дальнейшего анализа и сопоставления.

Практическая значимость исследования состоит в том, что оно предоставляет руководителям проектов и организациям дополнительный инструментарий для осознанного выбора и адаптации стандартов. Культурные факторы не только оказывают влияние на сами методологии стандартов, но и обуславливают необходимость их адаптации при внедрении в различных культурных контекстах. Развитие и структура стандартов обусловлена влиянием стран их происхождения. В связи с этим понимание культурных аспектов важно для эффективного внедрения и дальнейшего использования стандартов в управлении проектами.

Применение стандартов PRINCE2, P2M и PMBOK в российских условиях также требует адаптации к специфике российской деловой культуры, характеризующейся высокой дистанцией власти, формализмом, высокой степени влияния неформальных норм, а также ориентацией на результат в условиях высокой неопределенности. Понимание культурных корней стандартов PRINCE2, P2M и PMBOK позволит не просто формально следовать их предписаниям, но адаптировать стандарты к корпоративной культуре и национальному контексту и выстраивать высоко адаптивную систему управления проектами.

Стоит учитывать, что настоящее исследование проведено в следующих рамках/ограничениях:

- термин «культура» используется в широком смысле, где включены культура организации, национальная, управленческая, деловая и профессиональная культуры — все они могут по-разному влиять на восприятие и использование стандартов;
- не рассматривалось влияние локальных норм, законов и требований, которые закреплены в той или иной стране и могут отличаться от тех, что заложены в стандартах;
- невозможно полностью избежать субъективности в интерпретации при сопоставлении стандартов и культурных концептов конкретных стран (Великобритания, Япония, США).

Результаты исследования позволяют выдвинуть направления для дальнейших исследований. В контексте культурного взгляда на стандарты PRINCE2, P2M и PMBOK возможно открытие нескольких направлений для будущих исследований:

- расширение географического охвата стандартов — в новых исследованиях могут быть затронуты особенности других стран и анализ того, как адаптированы стандарты в них, например, российских стандартов;
- включение в исследование международных стандартов проектного управления (например, линейки стандартов ISO, IPMA) и сопоставление их с национальными стандартами с культурной точки зрения позволят более эффективно адаптировать международные стандарты к национальному контексту;
- анализ контекста создания проектов под влиянием не только культурных особенностей, но и отрасли — исследования, в которых можно многомерно рассмотреть применение одних и тех же стандартов в разных областях и выявить тем самым особенности управления в каждой отрасли;
- применение иных методов для анализа культурного влияния на стандарты — расширение анализа за счет включения других популярных методик исследования, например, проведение опросов в компаниях, использующих в работе национальные стандарты проектного управления;
- разработка рекомендаций для адаптации стандартов к конкретным культурным особенностям, поскольку теоретического материала зачастую бывает недостаточно для оптимизации рабочих процессов.

Результаты исследования образуют путь для цепочки исследований по данной теме.

Список литературы

1. Shkarlet, S. Modeling of information security management system in the project / S. Shkarlet, M. Dorosh, O. Druzhynin [et al.] // *Advances in Intelligent Systems and Computing*. — 2021. — Vol. 1265. — Pp. 364–376. — DOI 10.1007/978-3-030-58124-4_35. — EDN FNGIMG.
2. Шейхова, М. С. Значение и Характеристика систем управления проектами, их различия на примере AGILE и PRINCE2 / М. С. Шейхова, Е. А. Елькина // *Гуманитарный вестник Донского государственного аграрного университета*. — 2023. — № 4. — С. 168–178. — EDN MWSUAE.
3. Simonaitis, A. A Comparison of the Project Management Methodologies PRINCE2 and PMBOK in Managing Repetitive Construction Projects / A. Simonaitis, M. Dauksys, J. Mockiene // *Buildings*. — 2023. — Vol. 13, No. 7. — DOI 10.3390/buildings13071796. — EDN CZUDVA.
4. Вейнберг, Р. Р. Применение стандартов управления проектами в ИТ-индустрии: PRINCE2 и PMBOK / Р. Р. Вейнберг, Н. А. Моисеев, С. М. Сахарова // *Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова*. — 2020. — №1(109). — DOI 10.21686/2413-2829-2020-1-56-66. — EDN RPVDZV.

5. Esteki, M. A risk management framework for distributed scrum using PRINCE2 methodology / M. Esteki, T.J. Gandomani, H. K. Farsani // *Bulletin of Electrical Engineering and Informatics*. — 2020. — Vol. 9, No. 3. — Pp. 1299–1310. — DOI 10.11591/eei.v9i3.1905. — EDN DXFEHK.
6. Гильманов, Т. Д. Анализ лучших практик внедрения технологий бережливого управления проектами и программами в России / Т. Д. Гильманов, Т. А. Сайфуллин, Ю. Е. Ющенко, Е. А. Халимон // *Вестник университета*. — 2021. — № 3. — С. 98–104. — DOI 10.26425/1816-4277-2021-3-98-104. — EDN PUEEFH.
7. Piwowar-Sulej, K. Organizational culture and project management methodology: research in the financial industry / K. Piwowar-Sulej // *International Journal of Managing Projects in Business*. — 2021. Vol. 14, No. 6. — Pp. 1270–1289. — DOI 10.1108/ijmpb-08-2020-0252. — EDN WGSGLX.
8. Зарицкая, Ж. В. Эвристические возможности методики Г. Хофстеде в изучении ценностей индивидуализма / коллективизма / Ж. В. Зарицкая // *Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Философия*. — 2014. — Т. 12, № 1. — С. 56–63. — EDN SCKMWP.
9. Hampden-Turner, C. The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands / C. Hampden-Turner, F. Trompenaars // *International Affairs*. — 1993. — No. 70(3). — DOI 10.2307/2623748.
10. Воскресенская, Д. М. Обзор третьего издания японского стандарта по управлению проектами P2M PMAJ / Д. М. Воскресенская, Е. А. Халимон, М. А. Нестерова, Г. Л. Ципес // *Управление проектами и программами*. — 2021. — № 3. — С. 204–214. — DOI 10.36627/2075-1214-2021-3-3-204-214. — EDN VSEZYY.
11. Рузинская, А. И. Проблема взаимодействия деловых культур Японии и России / А. И. Рузинская, М. Ю. Владимировенко // *Проблемы современной науки и образования*. — 2016. — №40 (82). — С. 113–118. — EDN XIAIGT.
12. Харламов, И. В. Системный подход: синергия процессного и проектного подходов / И. В. Харламов, А. С. Буткевич // *Инновации и инвестиции*. — 2023. — № 7. — С. 68–71. — EDN JNXASX.
13. Zein, O. Cultural complexities in multinational projects. Paper presented at PMI® Global Congress 2012 / O. Zein. — Marsailles: EMEA, 2012.

References

1. Shkarlet, S., Dorosh, M., Druzhynin, O., Voitsekhoyska, M., & Bohdan, I. (2021). Modeling of information security management system in the project. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1265, 364–376. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58124-4_35
2. Sheykhova, M. S., Elkina, E. A. (2023). The meaning and characteristics of project management systems, their differences on the example of AGILE and PRINCE2. *Humanitarian bulletin of the Don State Agrarian University*, 4, 168–178. (In Russian).
3. Simonaitis, A., Dauksys, M., & Mockiene, J. (2023). A Comparison of the Project Management Methodologies PRINCE2 and PMBOK in Managing Repetitive Construction Projects. *Buildings*, 13(7), 1796. <https://doi.org/10.3390/buildings13071796>
4. Weinberg, R.R., Moiseev, N. A., & Sakharova, S. M. (2020). Application of Project Management Standards in the IT Industry: PRINCE2 and PMBOK. *Bulletin of the Plekhanov Russian Academy of Economics*, 1(109). (In Russian). <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2020-1-56-66>
5. Esteki, M., Gandomani, T. J., & Farsani H. K. (2020). A risk management framework for distributed scrum using PRINCE2 methodology. *Bulletin of Electrical Engineering and Informatics*, 9(3), 1299–1310. <https://doi.org/10.11591/eei.v9i3.1905>
6. Gilmanov, T. D., Saifullin, T. A., Yushchenko, Yu. E., & Khalimon, E. A. (2021). Analysis of Best Practices for Implementing Lean Project and Program Management Technologies in Russia. *Bulletin of the University*, 3, 98–104. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-3-98-104>
7. Piwowar-Sulej, K. (2021). Organizational culture and project management methodology: research in the financial industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6), 1270–1289. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-08-2020-0252>
8. Zaritskaya, Zh. V. (2014). The heuristic potential of Hofstede's methodology for studying the values of individualism and collectivism. *Bulletin of Novosibirsk State University. Series: Philosophy*, 12(1), 56–63. (In Russian).
9. Hampden-Turner, C., Trompenaars, F. (1993). The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands. *International Affairs*, 70(3). <https://doi.org/10.2307/2623748>
10. Voskresenskaya, D. M., Khalimon, E. A., Nesterova, M. A., & Tsipes, G. L. (2021). Review of the third edition of the Japanese project management standard P2M PMAJ. *Project and Program Management*, 3, 204–214. (In Russian). <https://doi.org/10.36627/2075-1214-2021-3-3-204-214>

11. Ruzinskaya, A. I., Vladimirenko, M. Y. (2016). The Problem of Interaction between Business Cultures of Japan and Russia. *Problems of Modern Science and Education*, 40(82), 113–118. (In Russian). <https://doi.org/10.2307/2623748>
12. Kharlamov, I. V., Butkevich, A. S. (2023). Systems approach: synergy of process and project approaches. *Journal of Innovations and Investments*, 7, 68–71. (In Russian).
13. Zein, O. (2012). *Cultural complexities in multinational projects. Paper presented at PMI® Global Congress 2012*. Marsailles: EMEA.