

## ПРОБЛЕМЫ СЕРТИФИКАЦИИ В ОЦЕНКЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ

Н.С. Бабосов, аспирант

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»  
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-11-23-29

**Аннотация.** В статье рассмотрены ключевые аспекты развития системы сертификации руководителей проектов в условиях трансформации профессиональных стандартов и ограничений, возникших после 2022 года. Раскрыта роль сертификации как инструмента объективной оценки компетентности руководителей проектов, обеспечивающего стандартизацию требований, повышение прозрачности кадровых решений и снижение управленческих рисков. Проведен сравнительный анализ наиболее распространенных систем сертификации (PMI, IPMA, PRINCE2 и ПМ СТАНДАРТ) с учетом их релевантности, методологической основы, структуры требований и степени соответствия российской практике. Выявлены основные проблемы развития сертификации в России, включая недоступность международных моделей, методологические ограничения отдельных стандартов, отсутствие унифицированных требований работодателей и разрыв между формальной квалификацией и фактической компетентностью. Определены перспективные направления развития системы сертификации, связанные с укреплением национальной модели ПМ СТАНДАРТ, адаптацией международных подходов к российскому контексту и внедрением цифровых технологий оценки компетентности.

**Ключевые слова:** сертификация; компетентность руководителя проекта; управление проектами; профессиональные стандарты; IPMA; PMI; PRINCE2; ПМ СТАНДАРТ; оценка компетенций.

Развитие проектного управления в России сопровождается ростом требований к квалификации руководителей проектов, усложнением структуры проектной деятельности и увеличением масштабов реализуемых программ в государственном и корпоративном секторах. Отсюда сертификация становится одним из ключевых инструментов обеспечения качества управления проектами, поскольку позволяет формализовать требования к компетентности и повысить прозрачность кадровых решений. В мировой практике сертификация укрепилась как критерий профессиональной зрелости специалиста и фактор доверия со стороны заказчиков и партнеров. В России интерес к подтверждению квалификации также растет: на начало 2024 года в стране насчитывалось порядка 19,5 тыс. сертифицированных специалистов, включенных в различные системы оценки компетентности, что отражает значимость института сертификации для развития проектной деятельности [10].

Проблема заключается в том, что после 2022 года структура рынка сертификаций существенно изменилась: ряд международных

стандартов (PMI, PRINCE2) стал недоступен для российских граждан, что сузило возможности профессиональной мобильности и ограничило доступ к глобальным методологическим практикам. Существующие модели сертификации различаются методологией, критериями оценки, требованиями к опыту и степенью соответствия российской практике, что приводит к фрагментации рынка и неоднородности требований со стороны работодателей. Одновременно растет необходимость создания устойчивой, согласованной и актуальной системы сертификации, способной учитывать специфику российских проектов и поддерживать развитие компетентностного потенциала руководителей.

**Цель исследования:** выявление перспективных направлений развития сертификации руководителей проектов в России.

**Задачи исследования:**

- определить роль сертификации в оценке компетентности руководителей проектов;
- проанализировать системы сертификации руководителей проектов в России;

- выявить проблемы и направления развития сертификации руководителей проектов.

### Роль сертификации в оценке компетентности руководителей проектов

Компетентность руководителя проекта является ключевым фактором результативности проектной деятельности и одной из наиболее исследуемых категорий современной теории управления проектами. В научной литературе компетентность трактуется как интегральная характеристика, включающая знания, умения, поведенческие модели, ценностные установки, управляемые качества и способность применять инструменты проектного менеджмента в условиях неопределенности и ограниченности ресурсов [4]. Компетентный руководитель проекта обладает не только профессиональными навыками в области планирования, контроля и коммуникаций, но и личностными характеристиками (эмоциональной устойчивостью, лидерством, умением выстраивать отношения со стейкхолдерами, формировать команды и управлять конфликтами) [8].

Высокая значимость компетентности руководителя проекта обусловлена тем, что большинство факторов успешности проектов имеют человеческую природу. Исследования показывают, что отклонения по срокам и бюджету, конфликтность проектной команды, слабая работа со стейкхолдерами и неэффективное управление рисками часто являются следствием недостаточного уровня профессиональной и управляемой подготовки руководителя [2]. Именно поэтому в проектно-ориентированных организациях компетентность рассматривается как стратегический ресурс, определяющий зрелость проектного управления и способность организации реализовывать проекты различной сложности.

Поскольку компетентность руководителя проекта включает как измеримые, так и поведенческие компоненты, она требует системной оценки. В международной практике используются различные подходы: от внутренних корпоративных оценочных процедур (Assessment Center, 360°, компетентностные интервью) до стандартизованных инструментов внешней проверки знаний и навыков. Однако именно сертификация занимает особое место среди методов оценки компетентности, поскольку обеспечивает формализованное, независимое и основанное на стан-

дартах подтверждение профессиональной квалификации.

Сертификация в проектном управлении представляет собой процесс внешней оценки компетентности руководителя проекта в соответствии с установленной системой требований, утвержденной профессиональной ассоциацией или сертифицирующей организацией [5]. В отличие от внутренних форм оценки, сертификация опирается на стандартизованные критерии и процедуры, что обеспечивает сопоставимость результатов и признание квалификации вне рамок конкретной компании [1], что особенно важно в условиях высокой мобильности кадров, конкуренции на рынке труда и участия специалистов в мультиорганизационных проектных командах.

Роль сертификации выходит за пределы подтверждения факта обучения или освоения методологии, поскольку сертификация выполняет стратегически значимые функции. Во-первых, сертификация повышает прозрачность и объективность оценки компетентности. Работодатели получают возможность сопоставлять уровень подготовки специалистов, ориентируясь на единый набор требований, что снижает риски назначения неподготовленных руководителей проектов. Во-вторых, сертификация выступает инструментом развития: многие системы предполагают не только экзаменационную проверку, но и накопление опыта, подтверждение участия в проектах, регулярное повышение квалификации. В-третьих, сертификация способствует стандартизации профессиональной деятельности. Использование единых требований к компетентности руководителей проектов позволяет выстроить единую методологическую платформу, облегчает коммуникации между участниками проектной деятельности, способствует формированию профессионального сообщества. В-четвертых, наличие сертификации повышает доверие к специалисту со стороны заказчиков, партнеров и органов государственной власти, что особенно актуально в крупномасштабных проектах, требующих высокой управляемой надежности [3].

Значимость сертификации возрастает также в условиях трансформации проектной среды. Цифровизация, переход к гибридным моделям управления, ускорение жизненного цикла проектов, рост распределенных команд

и необходимость работы в условиях постоянной неопределенности предъявляют новые требования к компетентности руководителей. Стандартизованные модели компетентности становятся инструментом адаптации специалистов к этим изменениям, а сертификация механизмом подтверждения их готовности работать в новой среде [7].

Рост числа национальных инфраструктурных, технологических и управленческих проектов в России повысил спрос на квалифицированных руководителей проекта, что ведет к институциональному укреплению механизмов оценки компетентности. При этом сочетание международных и отечественных стандартов создает одновременно возможности и дополнительные методологические вызовы, связанные с необходимостью адаптации требований к специфике российских проектов и организационных структур.

Таким образом, сертификация руководителей проектов представляет собой ключевой инструмент обеспечения качества проектного управления, совмещающий функции оценки, развития, стандартизации и стратегического управления человеческим капиталом. Ее роль в оценке компетентности заключается не только в подтверждении владения методологиями, но и в формировании системного подхода к развитию профессионального потенци-

ала руководителей проектов, обеспечивающего устойчивость и успешность проектной деятельности.

### Анализ систем сертификации руководителей проектов в России

До 2022 года российский рынок сертификаций развивался в рамках глобального пространства проектного управления, обеспечивая доступ к наиболее авторитетным международным стандартам. Однако изменения геополитической ситуации привели к значительным ограничениям: часть зарубежных сертификационных систем прекратила работу на территории РФ или ввела ограничения для российских граждан. В результате сформировалась новая структура рынка сертификаций, в которой усиливается роль национальных моделей, а доступность международных стандартов становится важным фактором анализа.

Наиболее значимыми системами сертификации руководителей проектов, оказывающими влияние на российскую практику, остаются PMI (США), IPMA (Европа), PRINCE2 (Великобритания) и российская система ПМ СТАНДАРТ. Названные модели различаются концептуальными основами, требованиями к опыту, логикой оценки компетентности и степенью признания как в России, так и на международном уровне (табл. 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ систем сертификации руководителей проектов

Параметр	PMI (PMP)	IPMA (4-LC)	PRINCE2®	ПМ СТАНДАРТ (Россия)
Доступность в РФ	Недоступна с 2022 г.	Полностью доступна	Недоступна с 2022 г.	Полностью доступна
Стоимость	~555 USD	~45 000 руб.	~61 500 руб.	16 000–19 500 руб.
Мировой охват	~1 400 000 специалистов	~400 000 специалистов	~2 000 000 специалистов	Доступно в РФ и отдельных странах
Россия: количество специалистов	~1 900	~7 000	~1 500	~5 500
Подход к оценке	Знания + опыт (экзамен)	Компетентностная модель (ICB 4)	Процессная методология	Компетентностная модель + российская специфика
Требования к опыту	Да (4500–7500 ч в проектах)	Да, с проверкой	Необязательно	Да, с подтверждением уровня
Уровни сертификации	PMP, CAPM, PgMP и др.	A–D	Foundation, Practitioner	Базовый, СРП-3, др.
Актуальность стандартов	PMBOK 7 (2021)	ICB 4 (2020)	PRINCE2 (2017)	Требования ПМ СТАНДАРТ (обновляются)

PMI традиционно считается одной из наиболее престижных систем сертификации руководителей проектов в мире. Модель PMI опирается на процессную и концептуальную логики PMBOK, а сертификация PMP подтверждает способность специалиста управлять большими и сложными проектами. Однако после 2022 года PMI прекратил работу на территории РФ, запретил россиянам сдавать экзамены без подтвержденного вида на жительство в другой стране и фактически заблокировал обновление сертификатов через зарубежные центры, что привело к резкому снижению доступности международной сертификации для российских специалистов, хотя сама модель остается важным ориентиром в области методологического развития проектного управления.

Система IPMA является единственной крупной международной моделью, полностью доступной гражданам России. IPMA базируется на компетентностном подходе, отраженном в ICB 4, который включает три области компетенций: поведенческие, управленческие и контекстуальные. Сертификация проводится через национальную ассоциацию СОВНЕТ, а сама модель признана одной из наиболее практикоориентированных. В отличие от PMI и PRINCE2, IPMA не ограничивает доступ для россиян, что делает ее наиболее востребованной международной системой сертификации в текущих условиях. На начало 2023 года в России насчитывалось около 7 000 специалистов IPMA (один из самых высоких показателей среди международных стандартов).

PRINCE2 является широко распространенной методологией в Европе, особенно в государственном секторе. Сертификация ориентирована на подтверждение владения процессной моделью и понимания правил проектного управления. Однако после 2022 года правообладатель (PeopleCert) прекратил деятельность партнерских центров на территории РФ, что сделало сертификацию недоступной как на территории России, так и через удаленную сдачу. До ухода стандарта из РФ сертифицированных специалистов было около 1 500, что существенно меньше, чем в IPMA или PMI, но методология сохраняла популярность за счет ее включения в международные проекты.

Национальная система ПМ СТАНДАРТ появилась как ответ на необходимость созда-

ния независимой российской модели подтверждения компетентности руководителей проектов. Развитие системы началось в 2016 году, а автором модели выступает АНО «Центр оценки и развития проектного управления». Модель основана на компетенциях, адаптированных под российскую практику, учитывает организационную специфику, требования госуправления, а также сложности крупных инфраструктурных и ИТ-проектов. Преимуществом системы является ее доступность в 47 региональных центрах и фокус на поведенческих и управленческих компетенциях, которые труднее всего оценить при помощи знаний или тестов. На начало 2023 года в России сертифицировано около 5 500 специалистов ПМ СТАНДАРТ, и их число стабильно растет.

### Проблемы сертификации руководителей проектов и направления развития

Современная система сертификации руководителей проектов в России развивается в условиях существенных институциональных, технологических и организационных изменений. Несмотря на наличие нескольких авторитетных моделей (IPMA, PMI, PRINCE2 и ПМ СТАНДАРТ) рынок сертификаций сталкивается с рядом серьезных проблем, которые влияют на доступность сертификаций, их качество и соответствие потребностям рынка проектного управления.

Одной из наиболее значимых проблем стало прекращение доступности международных сертификаций PMI и PRINCE2 для российских граждан после 2022 года. Сдача экзаменов PMP и PRINCE2 оказалась недоступной не только в России, но и в большинстве иностранных экзаменационных центров, поскольку PMI и PeopleCert ввели ограничения для россиян без подтвержденного вида на жительство, что фактически прекратило возможность получения и продления международных сертификатов и негативно сказалось на трансграничной мобильности специалистов и возможности участия российских руководителей проектов в крупных международных инициативах. Снижение доступности международных сертификаций также привело к ослаблению влияния глобальных стандартов управления проектами на российскую практику [9].

С методологической точки зрения значимой проблемой является устаревание отдель-

ных стандартов и их недостаточная адаптация к современной проектной среде. Новая редакция РМВОК 7 (2021) отказалась от традиционной процессной логики в пользу принципиально иной концептуальной модели, что вызывает сложности при ее применении в организациях, привыкших к процессному подходу. Стандарт PRINCE2 не обновлялся с 2017 года, вследствие чего его содержание постепенно теряет актуальность в условиях роста гибридных подходов (agile и waterfall), цифровизации и управленческой сложности. Даже компетентностная модель IPMA ICB 4 требует уточнения для учета российской управленческой специфики, она особенно актуальна для крупных инфраструктурных и государственных проектов, где важны не только универсальные компетенции, но и знание нормативных требований, регуляторики и многоуровневой системы стейкхолдеров [4].

Институциональная проблема заключается в отсутствии единой государственной политики в сфере сертификации руководителей проектов. Российские работодатели используют широкий спектр противоречивых требований, что приводит к разрыву между спросом и предложением на рынке труда, когда кандидаты не всегда понимают, какой сертификат будет признан и востребован конкретным работодателем. В ряде отраслей (например, в государственном секторе и строительстве) требования к сертификации остаются неуифицированными, что снижает прозрачность рынка и усложняет формирование кадровых стратегий.

Также проблемой видится частое несоответствие между формальной сертификацией и фактической компетентностью руководителей проектов. Некоторые системы сертификации (в частности, PMI и PRINCE2) ориентированы преимущественно на знания и понимание методологии, тогда как ключевые компетенции руководителя проекта (лидерство, коммуникации, работа с неопределенностью, управление рисками) часто остаются вне рамок формальной оценки. По мнению исследователей, это приводит к тому, что наличие сертификата не всегда гарантирует высокое качество исполнения управленческих функций в проектной среде [2]. Проблема усугубляется недостаточным количеством российских независимых центров оценки компетентности, спо-

собных проводить комплексную оценку именно поведенческих и управленческих навыков руководителей проектов.

Решение указанных проблем требует разработки новых подходов к организации системы сертификации, причем одним из ключевых направлений становится развитие национальной модели ПМ СТАНДАРТ, которая уже показала способность адаптироваться к потребностям российского рынка и учитывать специфику отечественных проектов. Однако дальнейшего развития требуют механизмы верификации опыта, усиление роли поведенческих индикаторов, расширение сети аккредитованных центров, а также повышение прозрачности процедур сертификации. Перспективным направлением также является частичная интеграция лучших практик международных моделей, включая методологические элементы PMI и компетентностную логику IPMA, но при их адаптации к российским условиям и требованиям национальных профессиональных стандартов.

Развитие сертификации руководителей проектов также связано с цифровизацией и появлением новых форм оценки компетентности. Внедрение платформ, основанных на искусственном интеллекте, автоматизированных систем оценки, электронных портфолио и цифровых следов деятельности руководителя проекта может сделать процесс сертификации более точным, объективным и ориентированным на реальное поведение специалиста, что позволит перейти от преимущественно экзаменационных моделей к многофакторной оценке компетентности, отражающей уровень зрелости руководителя проекта в реальной практике.

Таким образом, перспективные направления развития сертификации руководителей проектов включают усиление роли национальной системы ПМ СТАНДАРТ, адаптацию международных моделей под российские условия, расширение институциональной базы сертификации, внедрение цифровых инструментов оценки и повышение требований к компетентностным профилям. Предложенные меры позволят повысить качество подготовки руководителей проектов, обеспечить соответствие системы сертификации потребностям российской экономики и укрепить кадровый потенциал проектной деятельности.

## Заключение

Таким образом, сертификация занимает ключевое место в системе оценки компетентности руководителей проектов, поскольку позволяет объективно подтверждать уровень их профессиональной подготовки, управленческих навыков и способности работать в условиях высокой сложности и неопределенности. Сертификация обеспечивает стандартизацию требований, способствует формированию единых критериев оценки и повышает прозрачность квалификационных ожиданий работодателей. В условиях растущего спроса на квалифицированных руководителей проектов наличие формализованной сертификации становится важным инструментом повышения

проектной зрелости организаций и снижения рисков, связанных с недостаточной подготовкой специалистов. Практический анализ систем сертификации выявил неоднородность российского рынка, обусловленную как доступностью различных моделей, так и последствиями ограничений, введенных международными сертификационными организациями после 2022 года. Перспективы развития национальной системы сертификации связаны с укреплением моделей, ориентированных на российскую практику (ПМ СТАНДАРТ), адаптацией международных компетентностных подходов, повышением методологической согласованности требований и внедрением цифровых инструментов оценки.

## Библиографический список

1. Внуковский Н.И. Управление рисками при управлении ИТ-проектами в условиях повышенной неопределенности // Инновационная наука. – 2024. – № 4-1. – С. 127-132.
2. Еременко Е.И. Формирование профессиональных компетенций в проектно-ориентированной переподготовке управленческих кадров : диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Еременко Елена Ивановна; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского»]. – Омск, 2021. – 228 с.
3. Калугина Т.Г. Качество управления развитием персонала на основе профессиональных стандартов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. – 2016. – Т. 8. № 1. – С. 9-14.
4. Жильцов В.Е. Сертификация руководителей высшего звена на основе профессионального стандарта // Кадровик. – 2011. – № 2. – С. 41-47.
5. Нуваева Л.А. Создание модели сертификации профессиональных компетенций руководителя транспортного холдинга // Журнал прикладных исследований. – 2023. – № S3. – С. 96-102.
6. Судоргин М.В. Международные стандарты в области управления проектами // Материалы Афанасьевских чтений. – 2024. – № 1 (48). – С. 77-84.
7. Чебенева О.Е., Галиуллина Р.И. Управление ИТ-проектами на разных стадиях жизненного цикла // В сб.: Экономика и социум в современных исследованиях. Сборник статей международной научной конференции. – СПб., 2024. – С. 29-30.
8. Национальная ассоциация управления проектами. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://sovnet.ru/specialists/candidates\\_pmo](https://sovnet.ru/specialists/candidates_pmo).
9. Обзор сертификаций в области управления проектами. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://enjoy-job.ru/edu/obzor-sertifikatsij-v-oblasti-upravleniya-proektami/>.
10. The 15 Best Project Management Certifications in 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hackr.io/blog/best-project-management-certification>.

## **PROBLEMS OF CERTIFICATION IN THE ASSESSMENT OF PROJECT MANAGERS' COMPETENCE**

**N.S. Babosov, Postgraduate Student**  
**Moscow Financial and Industrial University "Synergy"**  
**(Russia, Moscow)**

***Abstract.*** The article examines the key aspects of the development of certification systems for project managers under the transformation of professional standards and the restrictions introduced after 2022. Certification is considered as an essential tool for objective assessment of project managers' competencies, providing standardization of qualification requirements, increasing transparency of personnel decisions, and reducing managerial risks. A comparative analysis of the most widespread certification systems (PMI, IPMA, PRINCE2, and the Russian PM STANDART) is presented, taking into account their availability, methodological foundations, structure of requirements, and relevance to Russian project practice. The study identifies major problems affecting the current state of certification in Russia, including the inaccessibility of international systems, methodological limitations of certain standards, absence of unified employer expectations, and the gap between formal certification and actual managerial competence. Promising directions for further development of certification are outlined, such as strengthening the national PM STANDART system, adapting international competency models to Russian conditions, and introducing digital technologies for competency assessment.

***Keywords:*** certification; project manager competence; project management; professional standards; IPMA; PMI; PRINCE2; PM STANDART; competency assessment.