

А. В. Попиль^{1✉}, Р. П. Пак¹, О. В. Грицкевич¹

Виртуальный проектный офис: преимущества и недостатки

¹Сибирский государственный университет геосистем и технологий,
г. Новосибирск, Российская Федерация
e-mail: popil.anyuta@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу Виртуального Проектного Офиса (ВПО) как перспективной формы организации проектной деятельности в условиях цифровизации и распространения удаленной работы. Объектом исследования выступает модель ВПО, а целью – выявление ее преимуществ, недостатков и ключевых стратегий успешной реализации. Исследование основано на обзоре актуальной научной литературы, отраслевых отчетов (SHRM, Harvard, Gallup, APWG и др.). В результате анализа определены значительные преимущества ВПО, включая доступ к глобальному кадровому резерву, экономическую эффективность, гибкость процессов и улучшение рабочей среды для сотрудников. Вместе с тем, выявлены существенные недостатки: сложности в управлении и контроле, коммуникационные барьеры, риски информационной безопасности, проблемы формирования корпоративной культуры и социальная изоляция. Предложены стратегии для минимизации этих рисков, охватывающие технологическую инфраструктуру, стандартизацию процессов, развитие навыков удаленного лидерства, обеспечение безопасности и целенаправленную работу по построению команды. Сделан вывод, что несмотря на растущую роль технологий, таких как ИИ, человеческий фактор и комплексный подход лидера проекта к решению проблем остаются решающими для превращения ВПО в конкурентное преимущество.

Ключевые слова: виртуальный проектный офис (ВПО), удаленная работа, управление проектами, преимущества ВПО, недостатки ВПО, анализ, управление командой, менеджмент

A. V. Popil^{1✉}, R. P. Pak¹, O. V. Gritskevich¹

Virtual project office: advantages and disadvantages

¹Siberian State University of Geosystems and Technologies, Novosibirsk, Russian Federation
e-mail: popil.anyuta@mail.ru

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of the Virtual Project Office (VPO) as a promising organizational model for project activities in the context of digitalization and the proliferation of remote work. The object of the study is the VPO model, and its aim is to identify its advantages, disadvantages, and key strategies for successful implementation. The research is based on a review of current scientific literature and industry reports (SHRM, Harvard, Gallup, APWG, et al.). The analysis identified significant advantages of the VPO, including access to a global talent pool, cost-effectiveness, process flexibility, and an improved working environment for employees. However, significant disadvantages were also identified: difficulties in management and control, communication barriers, information security risks, challenges in forming corporate culture, and social isolation. Strategies to mitigate these risks are proposed, covering technological infrastructure, process standardization, development of remote leadership skills, security assurance, and targeted team-building efforts. It is concluded that despite the growing role of technologies such as AI, the human factor and the project leader's comprehensive approach to problem-solving remain crucial for transforming the VPO into a competitive advantage.

Keywords: virtual project office (VPO), remote work, project management, VPO advantages, VPO disadvantages, analysis, team management, management

Введение

Конкурентоспособность предприятий зависит от скорости внедрения продукции на рынок, которая определяется эффективностью организации работ. В условиях современной цифровизации и распространения удаленной работы компании ищут новые формы управления. В наше время традиционные офисные структуры и классические модели руководства проектами зачастую уступают виртуальным в части гибкости, скорости реакции, экономической эффективности и доступа к глобальному кадровому резерву. В свою очередь, управление сложными проектами онлайн требует особенного подхода.

Исследователи активно изучают виртуальный проектный офис (ВПО) как перспективную модель организации проектной деятельности. ВПО – это не просто удаленная работа отдельных исполнителей, а структурированная, опирающаяся на единую базу и технологии система управления проектами. Над одной задачей может работать несколько разных команд, часто без привязки к постоянному физическому офису. Эта модель предлагает принципиально иной подход к координации, коммуникации и контролю проектной деятельности.

Хотя идея ВПО обладает очевидными преимуществами, такими как экономия затрат и доступ к талантам по всему миру, его успешное внедрение и функционирование создает некоторые проблемы. От сложностей в управлении удаленными командами и обеспечении информационной безопасности до поддержания корпоративной культуры и предотвращения социальной изоляции сотрудников. «Теоретически, виртуализация дает работодателям возможность создать команду мечты. Сотрудникам она дает свободу и гибкость для достижения баланса между работой и личной жизнью. На практике не всегда все так радужно» [1].

Целью данной работы является исследование возможностей ВПО, как метода организации проектной деятельности для повышения конкурентоспособности предприятия.

Для достижения поставленной цели были поставлены ряд задач:

- анализ особенностей ВПО;
- на основании данных полученного анализа, определение его преимуществ и недостатков;
- разработка рекомендаций по использованию ВПО.

В связи с этим, в статье проводится комплексный анализ виртуального проектного офиса. В последующих разделах статьи будут подробно рассмотрены преимущества и недостатки ВПО, а затем основное внимание будет уделено ключевым компонентам и стратегиям, обеспечивающим его успешную реализацию.

Методы и методики

Идея виртуального проектного офиса – следствие развития управленческих практик, распространения IT технологий и роста потребности в гибких, проектно-

ориентированных структурах. Если раньше речь шла преимущественно об аутсорсинге или привлечении удаленных фрилансеров, то сегодня ВПО представляет из себя полноценный центр управления проектами, функционирующий преимущественно или исключительно в цифровом пространстве.

В процессе проведения исследования ВПО использовались методы анализа организации системы управления и построения организационных структур, а также сравнения реакции организационной структуры на изменения внешней среды. Для проведения всестороннего исследования ВПО был выполнен анализ его особенностей при наличии ряда преимуществ и недостатков.

Переход к модели Виртуального Проектного Офиса открывает перед организациями ряд существенных преимуществ, которые часто носят стратегический характер. Рассмотрим эти преимущества.

Географическая распределенность: фундаментальная черта ВПО. «Члены команды, включая руководителя проекта, могут находиться в разных городах, регионах и даже странах, работая в различных часовых поясах. Это открывает доступ к глобальному рынку талантов. Компании могут привлекать лучших специалистов с необходимыми навыками и опытом, независимо от их местоположения и не ограничиваясь локальным рынком труда. Это особенно важно для поиска узкоспециализированных специалистов» [2]. Привлечение сотрудников из разных культур и с разными взглядами на жизнь обогащает команду новыми идеями, подходами и способствует генерации более инновационных решений.

Экономическая эффективность: одно из самых очевидных преимуществ. Отказ от необходимости арендовать (или содержать собственные) большие офисные площади напрямую экономит средства на аренду, коммунальные платежи, обслуживание, уборку, закупку мебели и оргтехники. Эти сэкономленные средства могут быть инвестированы в развитие бизнеса, технологии или в персонал. Как показывают данные опросов Society for Human Resource Management (SHRM), значительная часть сотрудников (до половины опрошенных) готова рассматривать удаленную работу даже при предложении зарплаты на 10–12 % ниже рыночной, ценя саму возможность работать дистанционно, а необходимость в частых деловых поездках для координации проектной работы значительно снижается, поскольку основное взаимодействие происходит онлайн [3].

Опора на IT: Технологии – основа ВПО. Вся его деятельность – от постановки задач и отслеживания прогресса до проведения совещаний, и хранения документации – зависит от цифровых инструментов. Сюда относятся: платформы для управления проектами (например, Jira, Asana, Trello), средства коммуникации (WhatsApp, MS Teams, электронная почта), инструменты для совместной работы (Canva, Figma, Google Workspace), облачные хранилища данных (Dropbox, GoogleDrive) и системы безопасности (VPN). Виртуальный формат и опора на цифровые инструменты часто позволяют ВПО быстрее реагировать на изменения требований проекта, рыночных условий или внешних обстоятельств. Процессы принятия решений и коммуникационные цепочки могут быть короче и эффективнее, чем в обычном офисе [1].

Гибкость структуры и процессов: ВПО зачастую более адаптивен по сравнению с традиционными структурами. Виртуализация позволяет оперативно увели-

чивать или уменьшать размер проектной команды, привлекать фрилансеров или контрактных специалистов под определенные фазы проекта или задачи, не решая вопросов физического размещения и долгосрочных обязательств.

Постоянная коммуникация: работа в разных часовых поясах и гибкие графики сотрудников делают невозможным постоянное очное взаимодействие между сотрудниками как в традиционных офисах. Поэтому ВПО активно использует как синхронные (видеозвонки, онлайн-совещания), так и асинхронные (электронная почта, чаты, комментарии в системах управления задачами, общие документы) методы коммуникации. Баланс и эффективное использование обоих типов коммуникации критически важны для успеха ВПО. При грамотном распределении задач между сотрудниками в разных часовых поясах можно добиться практически непрерывного рабочего процесса, ускоряя реализацию проекта.

Комфортная рабочая среда: удаленная работа часто требует большей самостоятельности и ответственности, что может восприниматься сотрудниками как проявление доверия со стороны руководства, повышая их вовлеченность и лояльность. Сотрудники могут организовать свое рабочее место в соответствии с личными предпочтениями, работать в комфортной одежде и в ритме, соответствующем их биоритмам, что часто положительно сказывается на продуктивности и самочувствии. Например, в эксперименте компании Strip удаленные сотрудники оказались не только продуктивнее, но и счастливее офисных коллег [4]. Возможность работать из дома или любого удобного места, гибкий график и отсутствие необходимости тратить время на дорогу до офиса существенно повышают качество жизни сотрудников, позволяя им лучше совмещать работу с личными делами и семьей. В совокупности эти факторы способствуют снижению текучести кадров.

Несмотря на перечисленные преимущества, модель ВПО имеет и недостатки, многие из которых являются обратной стороной его сильных сторон. Успешная реализация ВПО требует осознанного подхода к технологиям, процессам, управлению персоналом и корпоративной культуре.

Сложности управления, контроля и мотивации: в отсутствие прямого наблюдения оценить реальную загрузку, вовлеченность и производительность сотрудников становится значительно сложнее. Традиционные методы контроля неприменимы, а чрезмерное отслеживание активности может вызвать недоверие и демотивацию. Отсутствие живого общения и неформальных взаимодействий может привести к падению энтузиазма и продуктивности сотрудников.

Коммуникационные барьеры и риск недопонимания: в текстовой переписке или даже при видеозвонках теряется значительная часть невербальной информации (мимика, жесты, интонации), что увеличивает риск недопонимания сообщений, особенно в кросс-культурных командах. А запланированные онлайн-встречи не всегда могут заменить спонтанные обсуждения "у кулера" или живые мозговые штурмы, которые часто приводят к рождению новых идей. Иногда необходимость координировать работу команд в разных часовых поясах усложняет организацию синхронных обсуждений и может замедлять процесс принятия решений.

Формирование командной культуры и социальная изоляция: удаленная работа тесно связана с изоляцией. Эта изоляция часто приводит к чувству одиночества, которое может вызвать у сотрудников стресс и значительно повлиять на их производительность труда. Прогоулы, связанные со стрессом и одиночеством, обходятся американским работодателям примерно в 154 миллиарда долларов в год, говорится в статье, опубликованной в 2022 году в *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* [5]. Формирование доверительных отношений и чувства принадлежности к команде в виртуальной среде требует усилий и больше времени, чем при совместной работе в офисе.

Повышенные риски информационной безопасности: использование сотрудниками личных устройств и незащищенных домашних сетей Wi-Fi является одним из ключевых вызовов кибербезопасности в эпоху удаленной работы, т.к. создает уязвимости для кибератак, фишинга и утечек конфиденциальной проектной информации. В свою очередь обеспечение безопасного доступа к корпоративным ресурсам и проектным данным для удаленных сотрудников требует внедрения сложных технических решений [6].

Технологическая зависимость и сбои: любые сбои в работе интернета, платформ для совместной работы или систем управления проектами могут полностью парализовать деятельность ВПО. А разный уровень технической грамотности сотрудников и неравный доступ к качественному оборудованию и связи могут создавать дополнительные барьеры.

Репутационные риски: распространение цифровых технологий сопровождается и ростом мошеннической активности, что может формировать общее недоверие к онлайн-проектам. «В четвертом квартале 2024 года, компания Anti-Phishing Working Group (APWG) зафиксировала 989 123 фишинговые атаки по сравнению с 877 536 во втором квартале и 932 923 в третьем квартале» [7]. Некачественная реализация цифровых продуктов или появление проектов-двойников способны нанести существенный ущерб репутации проекта.

Рекомендации

Ключевым фактором успеха является создание надежной технологической инфраструктуры, поскольку именно технологии служат фундаментом ВПО. Успех невозможен без правильно подобранного, надежного и удобного набора инструментов. Важно тщательно выбирать технологические решения, инвестировать в проверенные платформы для различных нужд и гарантировать стабильную работу всей инфраструктуры, оказывая оперативную техническую поддержку. Также необходимо инвестировать в регулярное обучение сотрудников работе с выбранными инструментами для полного раскрытия их потенциала.

В виртуальной среде неявные правила и договоренности работают плохо. Рекомендуется разработать единый "Устав проекта", который четко прописывает, какие каналы используются для каких типов сообщений – например, срочные вопросы обсуждаются в чате, официальные запросы направляются по электронной почте, а для дискуссий проводятся видеовстречи. Необходимо также стандартизировать проектную документацию, ввести единые шаблоны, общие отчеты, а также

четкие инструкции по выполнению основных задач. Важно убедиться, что каждый сотрудник ознакомлен с едиными стандартами компании и следует им. Для новых сотрудников необходимо проводить вводный инструктаж, который будет включать знакомство с используемыми программами, стандартами, командой и корпоративной культурой. Эта информация должна быть легкодоступна для каждого члена команды, например, размещена на внутреннем портале компании.

Далее, система контроля и оценки эффективности в ВПО должна быть ориентирована прежде всего на результат. Контроль должен смещаться от простого надзора за процессом работы к оценке конкретных достигнутых результатов. Для этого целесообразно внедрить, например, показатели эффективности (KPI) для каждого проекта. По возможности их можно внедрить для каждого члена команды, фокусируясь именно на достижении поставленных целей, а не на количестве отработанных часов. Прозрачность процессов, возникающих проблем и достигнутых успехов для всех участников ВПО помогает поддерживать команду в курсе текущих дел, своевременно выявлять проблемы и оперативно корректировать курс движения проекта.

Руководителям ВПО необходимо целенаправленно развивать навыки удаленного лидерства: умение строить доверительные отношения на расстоянии, проявлять эмпатию к сотрудникам, четко формулировать задачи и предоставлять конструктивную обратную связь в цифровом формате. Особое внимание следует уделять индивидуальному общению; регулярные встречи один на один, проводимые хотя бы раз в одну-две недели с каждым членом команды, критически важны для обсуждения прогресса, выявления и решения проблем, планирования карьерного развития и просто для поддержания личного контакта. «Так, тесные рабочие отношения повышают удовлетворенность сотрудников на 50 %, а люди, у которых на работе есть лучший друг, в семь раз сильнее других вовлечены в работу», – сообщает Gallup, Inc. в своем исследовании 2022 года «The Increasing Importance of a Best Friend at Work» [8]. Необходимо целенаправленно работать над построением команды, организуя виртуальные тимбилдинги, неформальные онлайн-встречи в формате "виртуального кофе" и создавая общие чаты для нерабочего общения. Это помогает бороться с чувством изоляции и укреплять межличностные связи. Если возможно и целесообразно, стоит рассмотреть проведение периодических очных встреч всей команды. Кроме того, важно обучить команду навыкам тайм-менеджмента, самоорганизации, эффективной удаленной коммуникации и основам кибербезопасности.

Важно создавать среду, в которой сотрудники не боятся брать на себя инициативу и несут ответственность за свою часть работы. Необходимо активно культивировать взаимопомощь, поощряя обмен знаниями и опытом между членами команды и создавая механизмы для взаимной поддержки. Регулярное признание и поощрение успехов, как командных, так и индивидуальных, является важным инструментом поддержания высокой мотивации сотрудников.

Наконец, необходимо разработать и внедрить четкую политику безопасности, определяющую правила использования корпоративных и личных устройств, требования к сложности паролей, а также регламенты работы с конфиденциальной инфор-

мацией. Следует проводить регулярное обучение сотрудников по кибербезопасности, повышая их осведомленность об актуальных угрозах, таких как фишинг или вредоносное ПО, и обучая правилам безопасного поведения в сети. Важно использовать надежные технические средства защиты: использовать многофакторную аутентификацию (MFA), применять шифрование данных, устанавливать антивирусное ПО и, где это необходимо, системы предотвращения утечек данных (DLP). Также требуется регулярно проводить аудит безопасности для оценки существующих уязвимостей и проверки соответствия принятым политикам.

Заключение

Таким образом, Виртуальный Проектный Офис представляет собой динамичную, технологически зависимую структуру, которая использует преимущества удаленной работы для эффективного управления проектами. Он основан на принципах гибкости, глобальном доступе к ресурсам и цифровом взаимодействии, что делает его привлекательным инструментом для современных организаций. Однако именно эти характеристики порождают специфические вызовы. Организации, внедряющие или использующие ВПО, неизбежно сталкиваются с рядом серьезных рисков и потенциальных недостатков, вытекающих из самой природы удаленной, зависимой от технологий работы. Игнорирование этих вызовов может свести на нет все ожидаемые выгоды. В будущем мы увидим интеграцию ИИ в управление ВПО для автоматизации рутины и анализа рисков, но сегодня ключевым остается человеческий фактор: способность лидеров строить доверие и культуру на расстоянии определит, станет ли ВПО настоящим конкурентным преимуществом или просто вынужденной мерой.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Bakken, R. Challenges to Managing Virtual Teams (and how to Overcome Them) [Электронный ресурс] / R. Bakken // Harvard Division of Continuing Education: Professional Development Blog. – Updated: 11.03.2024. – URL: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/challenges-to-managing-virtual-teams-and-how-to-overcome-them/> (датаобращения: 05.05.2025). – Загл. сэкрана.
2. Martins, L. L. Virtual teams: What do we know and where do we go from here? / L. L. Martins, L. L. Gilson, M. T. Maynard // Journal of Management. – 2004. – Vol. 30, № 6. – P. 805–835. – DOI: 10.1016/j.jm.2004.05.002.
3. Remote Work Research Findings [Электронный ресурс] // Society for Human Resource Management (SHRM). – Cop. 2024. – URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/research/remote-work-research-findings> (датаобращения: 05.05.2025). – Загл. сэкрана.
4. O'Toole, K. Researchers: Flexibility May Be Key to Increased Productivity [Электронный ресурс]: [об исследовании Nicholas Bloom] / K. O'Toole // Stanford Graduate School of Business: Insights. – 01.06.2015. – URL: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/researchers-flexibility-may-be-key-increased-productivity> (датаобращения: 05.05.2025). – Загл. сэкрана.
5. Hadley, C. N. Fighting Loneliness on Remote Teams [Электронный ресурс] / C. N. Hadley, M. Mortensen // Harvard Business Review. – 20.03.2024. – URL: <https://hbr.org/2024/03/fighting-loneliness-on-remote-teams> (датаобращения: 05.05.2025). – Загл. сэкрана.
6. Галкин, В. А. Кибербезопасность в эпоху удаленной работы: навигация по новым вызовам и лучшим практикам / В. А. Галкин, Н. В. Ржевская // Вестник науки. – 2023. – Т. 5, № 11 (68). – С. 1022–1028. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kiberbezopasnost-v-epohu>

udalennoy-raboty-navigatsiya-po-novym-vyzovam-i-luchshim-praktikam/viewer (дата обращения: 05.05.2025).

7. Summary – 4th Quarter 2024 [Электронный ресурс] // Anti-Phishing Working Group (APWG). – Cop. 2023. – URL: <https://apwg.org/trendsreports/> (дата обращения: 05.05.2025). – Загл. с экрана.

8. Mann, A. The Increasing Importance of a Best Friend at Work [Электронный ресурс] / A. Mann, R. Pendell // Gallup.com. – 15.06.2022. – URL: <https://www.gallup.com/workplace/39-3405/increasing-importance-best-friend-work.aspx> (дата обращения: 05.05.2025). – Загл. с экрана.

© А. В. Попиль, Р. П. Пак, О. В. Грицкевич, 2025