

**Жегов Николай Алексеевич**, к.т.н.,  
магистрант ОУП ВО «АТиСО», Москва

**Досугова Александра Викторовна**,  
доцент ОУП ВО «АТиСО», Москва

## **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И РАСПРЕДЕЛЕННОГО ЛИДЕРСТВА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**

**Аннотация:** В статье рассматриваются перспективы развития проектного менеджмента и сопутствующие сложности развития распределенного лидерства в российских компаниях.

**Ключевые слова:** проектный менеджмент, распределенное лидерство, развитие проектных команд.

*Если хочешь идти быстро – иди один.  
Если хочешь дойти далеко – идите вместе.*

**Стив Джобс**,  
*предприниматель, изобретатель  
и промышленный дизайнер*

Современный ритм и нарастающая динамика жизни, а также усиливающаяся конкуренция требуют от организаций всё более тонкой настройки и большей отдачи на каждом рабочем месте. Постоянно меняющиеся условия позволяют выживать только результативным организациям – тем, которые способны достигать результата в короткие сроки и адаптироваться к внешним и внутренним изменениям, преодолевая новые сложности и вызовы [6].

Успеть всё одному в современных условиях становится просто невозможно. Время талантливых руководителей-одиночек проходит, уступая потребности объединения усилий разных экспертов для решения усложняющихся задач.

В этих условиях эффективные управленческие и проектные команды играют всё большую роль, становясь ключевым нематериальным активом организаций и условием для роста её материальных активов. От слаженной работы проектных команд также зависит управляемость компании, осуществимость управленческих решений, устойчивость организационного порядка, согласованность целей и действий, а также выработка стратегических решений [4].

Мировая практика направлена на активное развитие проектного менеджмента на разных уровнях развития и управления организациями. Эта тенденция отмечается в исследованиях ведущих консалтинговых компаний [5].

В прогнозах консалтинговой компании McKinsey отмечается, что привычные организационные структуры изменятся к 2030 году с сильным сдвигом в сторону межфункциональной и проектной работы, а также с акцентом на гибкость. Консультанты компании McKinsey характеризуют организации будущего как «сеть проектных команд, работающих в условиях быстрого обучения и принятия решений» [7].

Большинство аналитиков в области управления говорят о развитии проектного менеджмента и командного лидерства. Проектные команды становятся ключевым элементом управления в организациях. А такая компетенция как «командная работа» отражается как одна из ведущих для решения задач цифровизации.

Для руководителей компаний важна способность объективно оценивать ситуацию, воспринимать изменения в режиме реального времени, прогнозировать их последствия и адаптироваться, иногда – перестраиваться прямо на ходу, удерживая стратегический вектор развития организации и картину будущего. 70% российских топ-менеджеров отметили, что в ближайшие 5 лет наиболее важным навыком руководителя топ-уровня станет умение видеть



возможности в сложной и неопределённой среде, ещё около 50% респондентов отметили важность высоких способностей к обучению, разработке видения и умения объединить людей вокруг этого видения, сочетания гибкости и умения держать фокус [2].

В России о командном подходе в управлении эксперты в области высокоэффективного менеджмента и организационного развития, а также социальной психологии и управленческого консультирования заговорили сравнительно недавно, чуть больше 50 лет назад. Первые исследования командной деятельности, опубликованные в начале 60-х годов, были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда [1].

Сейчас становится совершенно очевидным, что иерархические системы, характерные для российской модели управления, сегодня уже не справляются. Проектная командная работа и распределённое лидерство – не утопия, а необходимость и требование времени.

Развитие проектных команд – это путь капитализации компаний. И в этом направлении заключены существенные резервы эффективности организаций. Эффективные управленческие и проектные команды, являясь концентрацией человеческого капитала в организации, создают также интеллектуальный, социальный и организационный капитал. Или создают их недостаточно эффективно.

Согласно исследованиям факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС одним из серьёзных барьеров и ключевой проблемой развития командного менеджмента в России является ведущая мотивация власти, наблюдающаяся у российских руководителей, провоцирующая политический стиль управления, блокирующий развитие командного менеджмента, распределённого лидерства и других инструментов гибкого управления. Эта ситуация характерна не только для системы государственного и муниципального управления, государственных и транснациональных корпораций, но и для частных компаний среднего и малого бизнеса. Мотивация власти предполагает постоянное усиление своего влияния и концентрацию власти у одного руководителя. А командное лидерство основывается, по большей части, на мотивации достижений.

Тем не менее, запрос на командообразование и формирование эффективных проектных команд растёт. И на этот запрос рынок отвечает предложениями различных инструментов. Но проблема заключается в том, что рынок услуг по развитию лидеров и команд в настоящее время достаточно неоднородный и фрагментарный. Потребители услуг участвуют в гонке за модными инструментами, пытаясь внедрить современные подходы без смены идеологии управления, а те, кто предлагают эти услуги, по большей части, не идут в системные изменения, ограничиваясь предложениями быстрых решений, не оказывающих долгосрочный эффект. Это приводит к тому, что руководители организаций утверждают в эффективности иерархических систем и перестают предпринимать попытки к проведению существенных организационных преобразований.

Развитие проектного менеджмента предполагает ментальное изменение руководителей, связанное с тем, чтобы отдать команде право на решение организационных задач (инициативу и действие), принимая ситуацию ошибок в период обучения. Наиболее быстрые изменения в управленческих командах происходят там, где произошла корректировка мировоззрения первых лиц – лидеров команд, которые начинают изменения с себя, формируют ясные для себя и других смыслы, видение и цели. Значительно сложнее изменения происходят в командах, в которых лидеры хотят изменений от других, но сами не видят важности изменения своего мышления и управленческого стиля.

Тем не менее, распределённое лидерство и развитие проектного менеджмента – колоссальная возможность для российских компаний. И те, кто используют эту возможность, смогут остаться на рынке и активно развиваться в современных условиях, меняя свою организационную культуру.



Разумеется, для развития проектного менеджмента в России необходимы серьёзные и системные изменения. Развивать компетенцию «командное лидерство» необходимо, начиная с общего образования, продолжая её развитие в профессиональном образовании и поддерживая в системе корпоративного обучения в организациях.

Организациям необходимо развивать культуру командного результата, основанную на мотивации достижений, а первым лицам компаний понять, что команда профессионалов – это не команда «Смирно!» и работать над собственным эгоцентризмом и пониманием, что управленческая эффективность руководителя начинается с осознания собственных ограничений, которые и сможет компенсировать эффективная команда.

Конечно, можно не предпринимать этих усилий. Известный учёный и консультант по менеджменту Уильям Эдвардс Деминг давно сказал: «Вы можете не меняться. Выживание не является обязательным» [3].

#### **Список литературы:**

1. Базаров Т.Ю. Управленческие команды и их формирование / Т.Ю. Базаров, И.В. Рыбкин, Т.С Пыркова // Под редакцией Т.Ю. Базарова. Москва: ИПК госслужбы 2009. – 51 с.
2. Будущее управленческих профессий: форсайт-исследование, июль-сентябрь 2019 г. // Центр научно-технологического прогнозирования ИСИ- ЭЗ НИУ ВШЭ. URL: [https://amr.ru/files/Forum\\_future\\_of\\_management.pdf](https://amr.ru/files/Forum_future_of_management.pdf)
3. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвардс Деминг; Пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 419 с.
4. Пригожин А.И. Цели и ценности: Новые методы работы с будущим: Руководителям. Консультантам. Коучам. – М.: ЛЕНАНД, 2023. – 440 с.
5. Deloitte Insights. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus (2019) <https://www2.deloitte.com/us/en/misc/search.html?qr=Leading%20the%20social%20enterprise—Reinvent%20with%20a%20human%20focus>
6. Hall Liz. Coach Your Team. Penguin Books Ltd. 2020
7. McKinsey. Report (May, 2019): Skill shift: Automation and the future of the work force

