

Чернышевская Ирина Александровна

заместитель генерального директора

АО «Системы управления»

г. Москва

DOI 10.31483/r-155029

**ИНТЕГРАЦИЯ КОУЧИНГОВОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТНЫМИ КОМАНДАМИ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ
В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ: МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЛЬНОГО ИНДЕКСА И ROI**

Аннотация: в статье рассматривается проблема снижения эффективности проектных команд в условиях высокой неопределённости, характерной для индустриальных капиталоемких проектов. Показано, что традиционные модели управления, ориентированные на достижение формальных KPI, не обеспечивают требуемого уровня адаптивности, устойчивости и согласованности действий команды.

Целью исследования является разработка и обоснование методологического подхода к интеграции коучингового подхода в систему управления проектными командами, а также создание инструментов количественной оценки его влияния на результаты проектов.

В работе предложена модель операционализации коучингового подхода через поведенческие индикаторы, отражающие управленческое поведение, командную динамику и качество коммуникаций. Предложен интегральный индекс эффективности проектной команды (ИИЭ), позволяющий агрегировать поведенческие и результативные показатели и использовать их в качестве опережающих индикаторов проектной эффективности. Представлена модель связи ИИЭ с экономическими результатами проекта через влияние на операционные потери и показатели возврата инвестиций (ROI).

Предложенный подход позволяет рассматривать коучинговый подход не как вспомогательный инструмент развития персонала, а как элемент системы

управления проектами, обеспечивающий снижение операционных потерь и повышение эффективности принятия управленческих решений.

Ключевые слова: *коучинговый подход, управление проектами, проектные команды, неопределённость, когнитивная гибкость, адаптивное управление, поведенческие факторы эффективности, интегральный индекс эффективности команды, ROI, коммуникации в командах, индустриальные проекты.*

Актуальность темы.

В современных индустриальных проектах наблюдается переход к среде, характеризующейся высокой степенью изменчивости исходных условий и параметров реализации. В отличие от классических проектных моделей, где ключевую роль играет стабильность планирования, в текущих условиях значимым становится способность проектной команды оперативно перерабатывать разнородные потоки информации, корректировать решения и поддерживать согласованность действий при изменении внешних и внутренних факторов.

Согласно результатам исследований в области организационной психологии и управления проектами, к числу определяющих факторов успешности относятся способность проектных команд обеспечивать согласованное принятие решений при изменении входных параметров и высокой интенсивности информационных потоков [9; 15]. При этом данные характеристики не формируются автоматически в рамках традиционных моделей управления, ориентированных на контроль выполнения задач и достижение формальных KPI [9; 10].

Таким образом, возникает противоречие между возрастающей сложностью проектной среды и используемыми управленческими подходами, которые в недостаточной степени учитывают поведенческие и когнитивные аспекты работы команды. Это обуславливает необходимость поиска инструментов, позволяющих системно развивать адаптивность, устойчивость и согласованность действий проектных команд.

В данном контексте коучинговый подход представляет интерес как управленческий инструмент, ориентированный на развитие саморегуляции,

осознанности и качества взаимодействия. Однако его применение в проектной деятельности в большинстве случаев носит фрагментарный характер и не интегрировано в систему управления проектами.

Следовательно, актуальной научной и практической задачей является разработка модели системной интеграции коучингового подхода в управление проектными командами с возможностью количественной оценки его влияния на результаты проектов.

Проблема исследования: фокус руководителей на ключевых показателях эффективности (КПЭ), применение стратегии «давай-давай», амбициозные цели, не подкрепленные когнитивной и психологической зрелостью проектных команд.

Сложившаяся практика управления проектами демонстрирует устойчивую ориентацию на достижение формализованных показателей, при которой отклонения от плановых значений компенсируются за счёт усиления регламентов и контрольных процедур. При этом поведенческие характеристики команды, включая способы взаимодействия, принятия решений и распределения ответственности, остаются вне системного управления. В результате формируется дисбаланс между формальными механизмами контроля и фактической способностью команды обеспечивать устойчивое выполнение проекта.

Таким образом, ключевая проблема заключается в разрыве между управлением результатами и управлением поведением проектной команды. При этом именно поведенческие факторы – стиль управления, характер коммуникаций, уровень ответственности и способность к рефлексии – во многом определяют достижение проектных показателей в условиях неопределённости.

В связи с этим возникает необходимость разработки подхода, позволяющего:

- интегрировать инструменты работы с поведенческими факторами в систему управления проектами;
- обеспечить их связь с проектными и экономическими результатами;
- создать основу для количественной оценки их влияния на эффективность проектной деятельности.

Теоретическая база исследования.

Результаты российских исследований свидетельствуют о том, что коучинг в организационной среде способствует повышению мотивации, снижает уровень стресса и улучшает готовность сотрудников к изменениям, особенно в условиях неопределённости и цифровой трансформации [2]. В международных исследованиях зафиксировано положительное влияние коучинга на когнитивные стратегии, эмоциональную регуляцию и лидерские роли сотрудников, что особенно важно для проектных команд [10; 11]. В частности, в ряде исследований отмечается, что коучинг наиболее эффективен именно в сложных проектных и производственных условиях, где повышена когнитивная нагрузка и уровень рисков.

Современные исследования коучинга в организационном контексте, в частности работы Энтони М. Гранта [10; 11], рассматривают коучинг как структурированный процесс, направленный на развитие саморегуляции, целеполагания и осознанного поведения сотрудников. В мета-анализах показано, что коучинг оказывает статистически значимое влияние на достижение целей, уровень благополучия и повышение производительности [11].

Ключевой механизм воздействия коучинга связан с развитием метакогнитивных навыков осознанно управлять вниманием [4]: способности анализировать собственные решения, корректировать стратегии поведения и осознанно управлять вниманием [3; 4]. В организационной среде это проявляется в улучшении качества принятия решений, повышении ответственности и снижении реактивности сотрудников.

При этом большинство исследований сосредоточено на индивидуальном уровне, тогда как влияние коучинга на проектные команды и их результативность в условиях высокой неопределённости остаётся недостаточно изученным.

Подходы гибкого (agile) и адаптивного управления проектами рассматривают эффективность не как следование первоначальному плану, а как способность системы быстро реагировать на изменения. В работах Криса Ригби, Лизетт Сазерленд и Хиротаки Такеучи подчёркивается необходимость баланса между структурой и гибкостью в управлении сложными проектами [14].

Согласно данным Института управления проектами (Project Management Institute, PMI, 2023–2025), проекты, в которых используются адаптивные и гибридные подходы управления, демонстрируют более высокую вероятность достижения целей по срокам и бюджету по сравнению с традиционными моделями [8; 13]. Это связано с более высокой скоростью обратной связи, гибкостью в управлении требованиями и вовлечённостью команды.

Однако внедрение гибких подходов в крупных индустриальных проектах ограничено высокой стоимостью ошибок и жёсткими регламентами. В этих условиях возникает необходимость дополнения процессных изменений инструментами, влияющими на поведение команды.

Таким образом, результаты исследований в области коучинга и управления проектами указывают на то, что эффективность проектов определяется не только используемыми методологиями, но и поведением участников проектной команды.

Модель поведенческой трансформации.

В таблице 1 приведен подход к модели поведенческой трансформации проектной команды до и после применения коучингового подхода. Гипотеза трансформационных изменений и ее влияние на проектные показатели требует эмпирического исследования.

Таблица 1

Ожидание поведенческой трансформации проектной команды при применении коучиновых методов в управлении

<i>Уровень</i>	<i>До внедрения (традиционная модель)</i>	<i>После внедрения (коучинговый подход)</i>
<i>Руководитель проекта</i>	Директивная постановка задач	Вопросная проработка задач и рисков (через уточняющие и развивающие вопросы)
	Фокус на контроле и отчётности	Фокус на развитии ответственности и самостоятельности команды
	Эскалация проблем «снизу вверх»	Фасилитация решения внутри команды до эскалации
	Принятие решений в узком круге	Вовлечение команды в генерацию решений
	Реактивное управление (тушение «пожаров»)	Проактивное управление через регулярную рефлекссию и анализ рисков

Уровень	До внедрения (традиционная модель)	После внедрения (коучинговый подход)
	Оценка по факту выполнения КРІ	Опережающие поведенческие индикаторы (вовлечённость, качество коммуникации и другие)
<i>Команда</i>	Ожидание указаний «сверху»	Самостоятельная формулировка решений и инициатив
	Низкая вовлечённость в цели проекта	Осознанная связь своей работы с целями проекта, разделение ценностей и смыслов
	Разрозненная работа по функциям («функциональные колодцы»)	Кросс-функциональное взаимодействие и взаимная ответственность
	Избегание ответственности за результат	Принятие ответственности за общий результат команды
	Реакция на проблемы постфактум	Предвосхищение рисков
	Конфликты замалчиваются или эскалируются	Конструктивная проработка конфликтов внутри команды, открытый диалог с руководством
<i>Коммуникации</i>	Передача информации «сверху вниз»	Двусторонняя и горизонтальная коммуникация
	Обсуждение проблем только при критических отклонениях	Регулярная короткая рефлексия (разбор ситуации, выученные уроки)
	Фокус на статусе («что сделано»)	Фокус на смысле и цели («что можно улучшить»)
	Эскалация как основной способ решения проблем	Рефлексивный разбор и совместное решение внутри команды
	Формальные совещания без вовлечения	Фасилитируемые встречи с включением участников в составе, определенном тематикой и целями
	Обратная связь эпизодическая и оценочная	Регулярная развивающая обратная связь

Предлагаемые изменения интерпретируются как переход от директивной модели управления к рефлексивной и самоорганизующейся системе, что в исследованиях организационной психологии связывается с ростом когнитивной гибкости, вовлечённости и качества принятия решений [3; 4; 9; 15; 17].

Интегральный индекс эффективности проектной команды и его связь с результатами проекта.

В рамках разработки методов количественной оценки влияния коучингового подхода на эффективность проектных команд в условиях неопределённости предлагается использовать интегральный показатель – индекс эффективности проектной команды (ИИЭ).

В отличие от традиционных подходов, ориентированных преимущественно на результативные показатели (сроки, бюджет, качество), ИИЭ учитывает поведенческие и организационные факторы, которые выступают опережающими индикаторами проектной эффективности [5].

Методологически индекс основан на предположении, что результаты проекта являются следствием устойчивых моделей взаимодействия внутри команды, включая стиль управления, уровень ответственности и качество коммуникаций [15].

Структура ИИЭ включает четыре взаимосвязанных группы показателей (табл. 2):

- управленческое поведение руководителя проекта;
- командная динамика и распределение ответственности;
- качество коммуникаций;
- проектные результаты.

Таблица 2

Структура интегрального индекса эффективности проектной команды

<i>Группа показателей</i>	<i>Краткое описание</i>	<i>Вес группы показателей в ИИЭ, %</i>
Управленческое поведение руководителя проекта	Оценивает степень перехода от директивного к развивающему стилю управления. Включает показатели: уровень вовлечения команды в принятие решений, частота эскалаций, уровень автономности команды, доля проактивных действий (например, предотвращённых рисков) и другие	25
Командная динамика и ответственность	Характеризует функционирование команды как системы. Включает показатели: уровень вовлечённости, степень ответственности, количество инициатив, уровень кросс-функционального взаимодействия, уровень конфликтности и другие	30
Качество коммуникаций	Оценивает процессы обмена информацией и совместного принятия решений. Включает показатели: регулярность рефлексивных встреч, доля проблем, решённых без эскалации, качество обратной связи, уровень участия сотрудников в обсуждениях и другие	20
Проектные результаты	Отражает влияние поведенческих изменений на конечные результаты проекта. Включает показатели: отклонение по срокам, отклонение по бюджету, количество инцидентов и переделок	25

Для обеспечения сопоставимости показателей каждая группа параметров приводится к единой нормированной шкале (например, от 0 до 1), что обеспечивает сопоставимость данных и возможность агрегирования. Итоговое значение индекса рассчитывается как взвешенная сумма групп показателей с учётом их относительной значимости:

$$\text{ИИЭ} = 0,25 \times \text{П1} + 0,30 \times \text{П2} + 0,20 \times \text{П3} + 0,25 \times \text{П4},$$

где П1-П4 – нормированные значения соответствующих групп показателей.

Предлагаемая структура отражает гипотезу о том, что поведенческие факторы (П1-П3) оказывают определяющее влияние на достижение проектных результатов (П4), выступая их причинной основой.

Практическое применение индекса предполагает следующую последовательность действий.

1. Определение набора показателей по каждой группе (например, частота эскалаций, уровень вовлечённости, регулярность рефлексивных встреч).
2. Сбор данных (опросы, анализ проектной документации, наблюдение).
3. Нормирование показателей на основе заданных пороговых значений.
4. Расчёт значений по каждой группе и итогового индекса.
5. Интерпретация результатов в динамике.

Интерпретация значений ИИЭ может осуществляться по диапазонам, позволяющим выделить зоны управленческого внимания: от устойчивого функционирования команды до критических состояний, требующих системных изменений:

- значения 0,8–1,0 соответствуют высокой эффективности команды и свидетельствуют о целесообразности масштабирования применяемых практик;
- значения 0,6–0,79 указывают на стабильное состояние с потенциалом для точечных улучшений;
- значения 0,4–0,59 отражают зону риска и необходимость целенаправленного точечного применения коучинговых методов;
- значения ниже 0,4 свидетельствуют о критическом состоянии команды и требуют системных изменений.

С точки зрения управленческой практики ИИЭ выполняет две функции:

1) диагностическую – выявление узких мест в поведении и взаимодействии команды;

2) прогностическую – оценка вероятности достижения проектных результатов на основе текущих поведенческих паттернов.

Связь ИИЭ с экономическими результатами проекта рассматривается через влияние поведенческих факторов на операционные потери [7]. Предполагается, что изменения в управленческом поведении, коммуникациях и уровне ответственности команды приводят к снижению:

- задержек в выполнении работ;
- количества переделок;
- простоев;
- ошибок, связанных с несогласованностью действий.

Указанные параметры, в свою очередь, оказывают влияние на ключевые экономические показатели проекта, включая сроки, бюджет и возврат на инвестиции (ROI) [7, 12]. В данном контексте ИИЭ рассматривается как опережающий индикатор, позволяющий оценить потенциальную динамику экономических результатов.

Таким образом, зависимость может быть представлена в следующем виде:

изменение ИИЭ → изменение операционных потерь → изменение проектных показателей
→ влияние на ROI

Важно отметить, что ИИЭ не является единственным фактором, определяющим экономическую эффективность проекта, однако позволяет количественно оценить вклад поведенческих и организационных факторов в её формирование.

Предложенный подход создаёт основу для перехода от интуитивного управления командой к системной работе с её эффективностью на основе измеримых показателей и их связи с результатами проекта.

Подход к интеграции коучинга в проектный цикл.

Интеграция коучинга в проектный цикл (иницирование, планирование, исполнение, мониторинг и закрытие проекта) должна осуществляться с учетом

особенностей проекта и проектных команд на каждой стадии проекта. Команда проекта претерпевает изменения в соответствии с целями и задачами каждой стадии.

Для каждой стадии проекта формулируются ключевые темы тренингов, обучения, коучинг-сессий: управление рисками, коммуникации с заинтересованными сторонами, принятие решений в условиях неопределённости, управление конфликтами, повышение ответственности за результат и другие.

В предлагаемой модели коучинг рассматривается как постоянный элемент, сопровождающий проектную команду на всех стадиях жизненного цикла проекта: от индивидуальных сессий до групповых встреч в контексте реальных проектных ситуаций.

Ограничения исследования, требующие проработки.

К ограничениям относятся отсутствие эмпирической выборки, влияние внешних факторов и необходимость дальнейшей верификации модели [16].

Практическая значимость исследования.

Предложенная модель может использоваться для диагностики эффективности команд, обоснования внедрения коучинга и повышения качества управленческих решений.

Заключение.

Проведённый анализ позволяет обосновать, что эффективность проектных команд в условиях неопределённости определяется не только формальными показателями управления проектами, но и поведенческими факторами, включая стиль управления, качество коммуникаций и уровень ответственности участников команды.

Предложенная модель интеграции коучингового подхода в управление проектными командами позволяет системно работать с указанными факторами, обеспечивая переход от интуитивного управления к управлению на основе измеримых показателей. Предложенный интегральный индекс эффективности проектной команды (ИИЭ) выступает инструментом количественной оценки

состояния команды, позволяет выявлять зоны управленческого риска на ранних стадиях.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую верификацию предложенной модели, уточнение параметров интегрального индекса и количественную оценку вклада поведенческих факторов в экономическую эффективность проектов на основе реальных данных.

Список литературы

1. Босых Н.Б. Формирование и организация работы проектной команды / Н.Б. Босых // Экономика и управление. – 2017.
2. Исследования коучинга в организациях (НИУ ВШЭ). – М., 2022–2024.
3. Гигеренцер Г. Интуитивные решения: интеллект подсознательного / Г. Гигеренцер. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 312 с.
4. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. – М.: АСТ, 2021. – 653 с.
5. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с. EDN QQC0LZ
6. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2020. – 256 с.
7. Филлипс Дж. Оценка эффективности инвестиций в обучение / Дж. Филлипс. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 400 с.
8. Project Management Institute. Руководство к своду знаний по управлению проектами. – 7-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2021. – 370 с.
9. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams // Administrative Science Quarterly. 1999. Vol. 44. No. 2. Pp. 350–383. EDN CZTDEL
10. Grant A.M. Coaching and mentoring: A review of the empirical research // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2016. Vol. 3. Pp. 205–228.
11. Grant A.M. The efficacy of executive coaching: A meta-analysis // Journal of Positive Psychology. 2014. Vol. 9. No. 1. Pp. 1–14.

12. Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. – San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.
13. Project Management Institute. Pulse of the Profession: Risk and Performance in Projects. Newtown Square, PA: PMI, 2023–2025.
14. Rigby D.K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile // Harvard Business Review. 2016. Vol. 94. No. 5. Pp. 40–50.
15. Salas E., Sims D.E., Burke C.S. Is there a «Big Five» in teamwork? // Small Group Research. 2005. Vol. 36. No. 5. Pp. 555–599. DOI 10.1177/1046496405277134. EDN JPRCVP
16. Snowden D.J., Boone M.E. A Leader’s Framework for Decision Making // Harvard Business Review. 2007. Vol. 85. No. 11. Pp. 68–76.
17. Yousef A.M. [et al.]. Cognitive flexibility and its impact on team performance // 2020.