

Измайлов Максим Кириллович

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

Формирование навыков agile-лидера в бизнес-образовании

Аннотация. Статья посвящена поиску педагогических решений для подготовки agile-лидеров в условиях российской бизнес-среды. Актуальность работы обусловлена растущим запросом на управленцев, способных действовать в обстановке высокой неопределенности, и несоответствием традиционных образовательных форматов этой задаче. Цель исследования заключается в разработке целостной модели обучения, преодолевающей разрыв между знанием гибких методологий и реальными поведенческими компетенциями. В ходе теоретического анализа и критического обзора отечественных и международных практик обоснована трехуровневая модель, включающая трансформацию профессиональной идентичности управленца, освоение инструментов фасилитации в проектной деятельности и подготовку лидера как агента организационных изменений с учетом российской специфики. Сформулированы ключевые педагогические принципы реализации модели: непрерывная обратная связь, адаптивность содержания, соучастие в образовательном процессе и системная рефлексия. Полученные результаты задают направление для модернизации бизнес-образования через проектирование иммерсивной обучающей среды, воспроизводящей условия реальной управленческой практики и позволяющей интериоризировать ценности agile на личностном уровне.

Ключевые слова: agile-лидер, бизнес-образование, образовательная модель, педагогические принципы, управленческие компетенции, организационные изменения

Izmaylov Maxim Kirillovich

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

Developing Agile Leadership Competencies in Business Education

Annotation. This article addresses the challenge of developing agile leaders within the context of Russian business education. The relevance of this study stems from the mounting demand for managers capable of operating under conditions of heightened uncertainty, coupled with the inadequacy of conventional educational formats in meeting this need. The research aims to construct a comprehensive learning model that bridges the gap between theoretical knowledge of agile methodologies and the acquisition of practical behavioral competencies. Through theoretical analysis and a critical review of both domestic and international practices, a three-tier model is substantiated. This model encompasses the transformation of the manager's professional identity, the mastery of facilitation tools through project-based activities, and the cultivation of the leader as an agent of organizational change, all while accounting for the specificities of the Russian context. Key pedagogical principles for implementing the model are formulated: continuous feedback, content adaptability, collaborative participation in the learning process, and systematic reflection. The findings chart a course for modernizing business education by designing an immersive learning environment that replicates the conditions of real managerial practice and enables the internalization of agile values at a personal level.

Key words: agile leader, business education, educational model, pedagogical principles, managerial competencies, organizational change.

Введение

В современной экономической среде, характеризующейся высокой турбулентностью и неопределенностью, способность организаций к оперативной адаптации становится критическим фактором конкурентоспособности. В этих условиях

парадигма управления претерпевает существенную трансформацию, смещая фокус с иерархического контроля в сторону гибкости и адаптивности команд. Существующие образовательные модели, зачастую построенные на лекционно-теоретической передаче знаний, оказываются малопригодными для развития сложного поведенческого и мировоззренческого профиля agile-лидера, что актуализирует задачу поиска и проектирования новых педагогических решений [6].

В российской практике запрос на agile-лидеров особенно обострился в условиях адаптации к новым экономическим реалиям, когда прежние управленческие схемы демонстрируют свою ограниченность. Ответом становятся Emerging-инициативы в области бизнес-образования, такие как создание специализированных школ и программ (Agile Business School, Университет Agile-коучинга) [4], ориентированных на переподготовку действующих менеджеров. Анализ их содержания показывает смещение акцента с теоретического изучения фреймворков (Scrum, Kanban) на глубокую практическую проработку навыков коучинга, фасилитации, работы с командной динамикой и корпоративной культурой [14]. Этот тренд указывает на осознание профессиональным сообществом того, что инструментальные знания вторичны по отношению к развитию лидерской идентичности и мышления. Однако даже эти прогрессивные программы зачастую воспроизводят логику «обучения ради внедрения методики», тогда как подлинное agile-лидерство предполагает более фундаментальную трансформацию — переход от роли менеджера-контролера к роли наставника-энэйблера, создающего среду для непрерывного обучения и адаптации.

Цель работы заключается в анализе и синтезе педагогических принципов, способных лечь в основу образовательных моделей, адекватных сложности данной задачи. Методологическую основу составил теоретический анализ и сравнительный обзор современных концепций agile-лидерства, а также практик их имплементации в российских и международных программах бизнес-обучения.

Критический обзор литературы

В рамках подготовки данного исследования был проведен анализ релевантных научных и аналитических публикаций, преимущественно отечественных авторов, непосредственно затрагивающих смежные с темой аспекты: теорию Agile, практику трансформации, развитие лидерства и специфику российского контекста. Критическое осмысление этого корпуса источников позволяет не только зафиксировать достигнутый уровень понимания проблемы, но и выявить устойчивые лакуны, определяющие актуальность и направление настоящей работы, ориентированной именно на педагогические механизмы формирования agile-лидера.

Теоретико-прикладные работы [13] выполняют важную функцию обоснования и популяризации гибких подходов в менеджменте. Представленный в статье анализ кейсов внедрения предоставляет ценный эмпирический материал, демонстрирующий операционные выгоды и сложности перехода на Agile-рельсы. Однако фокус подобных публикаций, как правило, сосредоточен на организационных процессах и методологических процедурах — скрам-митингах, бэклогах, спринтах. Исследования, посвященные трансформационному лидерству в образовательной сфере, вносят существенный вклад в понимание мета-навыков, необходимых для управления изменениями. Работа [1] критически обобщает существующие подходы, выявляет универсальные компоненты лидерства, такие как способность формулировать вдохновляющее видение, интеллектуальная стимуляция последователей и индивидуальный подход. Эти компоненты, безусловно, релевантны и для agile-среды. Тем не менее, agile-лидерство не является простым синонимом трансформационного. Оно включает специфические элементы, обусловленные ценностями Agile-манифеста: например, радикальную ориентацию на самоорганизующиеся команды, принятие неопределенности как нормы, servant leadership (лидерство как служение) с акцентом на устранение препятствий для работы команды, а не на директивное управление. Особую ценность с

точки зрения контекстуализации представляют публикации, анализирующие российскую практику. Исследование [8], раскрывающее опыт Сбербанка, важно тем, что демонстрирует масштабную культурную трансформацию, где agile-методологии выступают драйвером изменений. Авторы правомерно указывают, что формирование новой культуры и новых навыков у персонала — не побочный эффект, а центральная задача. Работа [12] важна как диагноз, четко фиксирующий ключевую проблему российского рынка — кадровый дефицит в области agile-компетенций и сопротивление изменениям. Эта констатация служит прямым обоснованием актуальности темы формирования agile-лидеров. Однако анализ подобных публикаций показывает, что они чаще ограничиваются констатацией проблемы или описанием общих барьеров, не переходя к проектированию конкретных образовательных решений, которые могли бы стать ответом на выявленный дефицит. Теоретический фундамент для преодоления этого разрыва частично закладывается в работах, подобных статье [7], где agile-менеджмент рассматривается как элемент стратегического организационного поведения. Такой ракурс позволяет подняться над уровнем операционных методик и увидеть в agile-лидере ключевой агент адаптации организации к условиям VUCA-мира. Тем не менее, даже в таких исследованиях педагогический аспект — каким образом развивать в действующих и будущих управленцах способность быть таким агентом — обычно выносится за скобки. Теория описывает требуемый конечный профиль, но не путь его достижения через образовательные интервенции.

Практико-ориентированные материалы [3, 9, 10], играют роль важного индикатора запросов бизнес-среды. Формулируя ключевые компетенции agile-лидера будущего, такие статьи выполняют функцию «обратной связи» от практики к образованию, задавая ориентиры для программ подготовки. Их ограничение, однако, лежит в жанре: они предлагают, как правило, перечень рекомендаций или моделей компетенций без их научного обоснования, апробации и без увязки с дидактическими методами, которые могли бы эти компетенции развить. Следовательно, они ставят перед бизнес-образованием конкретные задачи, но не предоставляют научно-методического инструментария для их решения.

Полученные результаты

В результате проведенного теоретического анализа и синтеза существующих подходов была разработана и концептуализирована трехуровневая модель формирования agile-лидера в бизнес-образовании (рисунок 1). Эта модель предлагает не просто набор дисциплин или тренингов, а целостную образовательную экосистему, которая сама по себе строится на принципах гибкости, адаптивности и непрерывной обратной связи.

Центральным результатом исследования является положение о том, что эффективное формирование agile-лидера возможно только в образовательной среде, которая реплицирует ключевые характеристики той VUCA-среды, для работы в которой этого лидера готовят. Следовательно, предлагаемая модель отвергает линейную логику «передачи знаний» в пользу логики «погружения в практику мышления и действия». Модель структурирована вокруг трех взаимосвязанных и взаимообусловленных уровней: уровня индивидуальной ментальной трансформации, уровня освоения инструментов фасилитации групповой динамики и уровня интеграции в стратегический организационный контекст.

На первом уровне фокус смещается с изучения фреймворков на глубокую перестройку профессиональной идентичности управленца. Основная педагогическая задача здесь заключается в деконструкции традиционной парадигмы лидера как единоличного контролера и эксперта. Вместо этого через серию специально разработанных рефлексивных практик, разборов кейсов, в том числе из российской деловой практики, и работу с психологическими сопротивлениями у обучающегося формируется новая самоидентификация — лидера как слуги команды, архитектора возможностей и катализатора коллективного интеллекта. Этот уровень направлен на интериоризацию

ценностей Agile на глубинном, личностном уровне, что является необходимым фундаментом для любых последующих инструментальных навыков.

Второй уровень модели концентрируется на развитии конкретных компетенций, необходимых для управления самоорганизующимися командами в условиях неопределенности. Однако в отличие от традиционных курсов, где эти компетенции преподаются как набор техник, в предлагаемом подходе они осваиваются в процессе реальной проектной деятельности обучающихся. Так, навыки проведения ретроспектив, управления бэклогом продукта, фасилитации конфликтов и предоставления развивающей обратной связи отрабатываются не в искусственных упражнениях, а в ходе работы над актуальными учебными проектами, максимально приближенными к реальным бизнес-задачам. Роль преподавателя на этом уровне радикально меняется: он выступает в роли опытного скрам-мастера или коуча, который не дает готовых ответов, а задает правильные вопросы, помогает команде обучающихся самостоятельно находить решения и извлекать уроки из ошибок.

Третий, стратегический уровень модели выводит подготовку за рамки командного взаимодействия и интегрирует ее в более широкий организационный контекст. Agile-лидер воспринимается не как изолированный специалист, а как агент изменений внутри всей организации. На этом уровне в образовательную программу включаются модули, посвященные диагностике организационной культуры, проектированию изменений в системах управления и мотивации, согласованию гибких подходов с бизнес-стратегией компании. Особое внимание уделяется российскому специфическому контексту, включающему особенности корпоративного управления, трудовых отношений и исторически сложившихся управленческих моделей. Анализ кейсов масштабных трансформаций, подобных трансформации в Сбербанке [5], позволяет обсуждать не только успехи, но и системные противоречия, сопротивление среднего менеджмента, проблемы интеграции новых практик в устоявшиеся процессы. Этот уровень готовит лидера к тому, чтобы не просто работать по Agile внутри своей команды, но и выступать убежденным адвокатом и проводником этих принципов на уровне всей организации, уметь говорить на языке топ-менеджеров о ценности гибкости для бизнес-результатов.

Важным теоретическим результатом работы также является описание четырех ключевых педагогических принципов, на которых должна базироваться реализация предложенной модели. Первый принцип — это принцип «опережающей обратной связи», когда оценка эффективности действий обучающегося происходит не по итогам завершеного учебного модуля, а непрерывно, в процессе работы, и направлена на корректировку поведения в реальном времени. Второй принцип — «контекстуальной импровизации» — требует от образовательной программы способности гибко адаптировать содержание и методы под конкретные запросы и возникающие проблемы учебной группы, моделируя необходимость адаптации к меняющимся условиям рынка. Третий принцип, «равноправного соучастия», предполагает, что и обучающиеся, и преподаватели являются полноправными участниками образовательного процесса, совместно несущими ответственность за его результаты, что разрушает традиционную иерархическую модель «учитель — ученик». Четвертый принцип, «системной рефлексии», обязывает регулярно выделять время не только на анализ результатов учебных проектов, но и на осмысление самого процесса обучения, что закрепляет метанавык непрерывного совершенствования.

Критическое обсуждение результатов

Разработанная трехуровневая модель формирования agile-лидера представляет собой целостный теоретический конструкт, системно отвечающий на выявленный в литературе пробел между знанием и практикой. Ее основной вклад заключается в переходе от трансляции информации к проектированию образовательной среды, где ценности Agile интериоризируются через трансформацию профессиональной идентичности. Конгруэнтность модели, где педагогические принципы «опережающей обратной связи» и «контекстуальной импровизации» логически вытекают из философии Agile, минимизирует

риски когнитивного диссонанса у обучающихся, предлагая решение классической проблемы бизнес-образования. Однако практическая реализация модели сопряжена с существенными ограничениями. Ключевым вызовом является масштаб необходимых институциональных изменений. Трансформация требует радикального пересмотра роли преподавателя, системы оценивания и управления программой, что наталкивается на сопротивление устоявшихся форматов российского высшего и дополнительного образования. Это ставит под вопрос масштабируемость модели, ограничивая ее потенциальное применение экспериментальными программами. Другим критическим аспектом выступает проблема оценки результатов. Отсутствие разработанного инструментария для валидного измерения глубины трансформации идентичности или развития навыков фасилитации создает риск симуляции изменений, когда новые принципы лишь накладываются на старые образовательные практики. Долгосрочная эффективность модели также вызывает вопросы. Существует опасность «эффекта аквариума», когда навыки, сформированные в защищенной учебной среде, быстро угасают при возвращении выпускника в организацию с традиционной иерархической культурой. Следовательно, модель должна быть дополнена механизмами постпрограммной поддержки и супервизии. Кроме того, для успешной адаптации в российском контексте необходим более глубокий анализ противоречий между ценностями Agile и элементами национальной управленческой культуры, такими как высокая дистанция власти. Без этого программа может восприниматься как насаждение чуждой модели, усиливая сопротивление.

Выводы и заключение

Вклад исследования состоит в предложении целостной теоретической рамки, связывающей цели развития лидерских качеств с дизайном всего образовательного процесса. Представленная модель позволяет системно ответить на вызовы, описанные в анализе российского контекста, в частности, на кадровый дефицит и проблему сопротивления изменениям. Ориентация на третий, стратегический уровень модели готовит лидеров не просто к применению гибких методик, но и к работе в качестве агентов культурной трансформации, способных адаптировать принципы Agile к специфике отечественной корпоративной среды. Это создает основу для преодоления разрыва между запросом бизнеса и содержанием образовательных программ.

В заключение можно утверждать, что исследование обозначило направление для модернизации российского бизнес-образования. Перспективы дальнейшей работы видятся не в пересмотре предложенной логики, а в ее операционализации. Это предполагает проектирование конкретных образовательных модулей и педагогических техник для каждого уровня модели, апробацию различных форматов обучения в партнерстве с корпорациями, а также развитие методологии оценки, основанной на анализе реальных управленческих действий и их результатов. Только такой комплексный подход позволит трансформировать теоретическую конструкцию в действенный стандарт подготовки лидеров, адекватных вызовам современной экономики.

Список источников

1. Базанова, Е. М. Трансформационное лидерство в высшем образовании: критический обзор / Е. М. Базанова, А. В. Заболотских, Е. Е. Соколова // Мир науки. Педагогика и психология. – 2024. – Т. 12, № 3. – EDN GSNXUY.
2. Ваганова, О. И. Agile-подход к организации образовательного процесса / О. И. Ваганова, И. Л. Ляпин, Л. Г. Орлова // Наука Красноярья. – 2022. – Т. 11, № 2-1. – С. 34-48. – DOI 10.12731/2070-7568-2022-11-2-34-48. – EDN VOHELFL.
3. Гершанок, А. А. Технологии Agile в реальном бизнесе: проблемы и перспективы внедрения / А. А. Гершанок // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 8(90). – С. 80-85. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-8-80-85. – EDN LRPZZH.
4. Измайлов М. К., Ливинцова М. Г., Макаренко Е. А., Федорова Е. С. Организационные и методические вопросы преподавания дисциплины «Менеджмент» в

вузах // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. В 8-ми частях. Санкт-Петербург, 15–18 мая 2024 года. Ч. 7. Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2024. С. 49–56. – EDN AKCHKY.

5. Какоев, Ш. У. Гибкие методы управления инновационными проектами на примере российских компаний / Ш. У. Какоев // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 6. – С. 377-380. – EDN NYTPUB.

6. Ливинцова М. Г., Федорова Е. С., Измайлов М. К., Вилькен В. В. Развитие качества образовательного процесса в преподавании дисциплины «Менеджмент» с применением методов педагогического дизайна // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : сборник трудов всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. Санкт-Петербург, 30 мая – 02 июня 2022 года. Ч. 7. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2022. С. 92–97. – EDN NHREYF.

7. Лыскова, И. Е. Agile-менеджмент в аспекте развития организационного поведения / И. Е. Лыскова // The Scientific Heritage. – 2020. – № 44-3(44). – С. 27-31. – EDN QMVPPX.

8. Максимов, М. И. Agile-методология как драйвер эффективной корпоративной культуры / М. И. Максимов, Е. А. Горина // Региональная и отраслевая экономика. – 2023. – № 1. – С. 102-111. – DOI 10.47576/2949-1916_2023_1_102. – EDN JVJBWM.

9. Романенко, М. А. Формирование культуры разделенного лидерства гибких команд инновационных проектов предприятий / М. А. Романенко // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 6. – С. 1403-1416. – DOI 10.18334/lim.12.6.123350. – EDN QZAYXO.

10. Романенко, М. А. Гибкие компетенции команд инновационных проектов предприятий: сущность и формирование / М. А. Романенко, С. Н. Апенько // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19, № 7. – С. 1831-1848. – DOI 10.18334/ce.19.7.123519. – EDN TUPRJO.

11. Томильцев, А. В. Применение Agile-методологии управления проектами для организации обучения студентов / А. В. Томильцев // Педагогическое образование в России. – 2022. – № 1. – С. 86-93. – DOI 10.26170/2079-8717_2022_01_10. – EDN CLVNCS.

12. Удальцова, Н. Л. Опыт применения Agile-технологий российскими компаниями / Н. Л. Удальцова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 9. – С. 5291-5304. – DOI 10.18334/ep.14.9.121706. – EDN CYBPLG.

13. Цыренов, Д. Д. Agile-методологии в управлении бизнесом: от теории к практике / Д. Д. Цыренов, И. М. Табинаев // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 3(59). – С. 957-963. – EDN BGYUIL.

14. Шматко, А. Д. Использование методологий agile и scrum в преподавании технических дисциплин высшей школы / А. Д. Шматко, П. П. Дмитриев // Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами : материалы двенадцатой международной научно-практической конференции, Петропавловск-Камчатский, 25–26 мая 2023 года. – Петропавловск-Камчатский: Камчатский государственный технический университет, 2023. – С. 139-143. – EDN WHLLKJ.

Сведения об авторах

Измайлов Максим Кириллович, к.э.н., доцент, доцент Высшей школы производственного менеджмента, Санкт-Петербург, Россия

Information about the authors

Izmaylov Maxim Kirillovich Cand. Sc. (Economics), Docent, Associate Professor at the Graduate School of Industrial Management, Saint Petersburg, Russia