

УДК 316.46

¹*С.В. Куровский*, ²*Д.А. Мишин*, ³*М.О. Шугаев*

¹ Научно-исследовательское подразделение ООО «Высшая Школа Образования»,
Одинцово, email: 8917564@gmail.com

² Редакционно-издательский отдел ООО «Высшая Школа Образования», Одинцово,
email: 8917564@gmail.com

³ ООО «ИНСИСТЕМС», Группа компаний Ланит, Москва,
email: maximshugaev@icloud.com

ЛИДЕРСТВО В МЕЖДУНАРОДНЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТАХ: ВЫЗОВЫ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Ключевые слова: международные инвестиционные проекты, лидерство, стратегии управления, управленческие проблемы, стиль лидерства, межкультурные команды.

В статье рассматриваются вопросы, связанные с вызовами, стоящими перед лидерами международных инвестиционных проектов. В отличие от руководителей проектов, сталкивающихся с традиционными проблемами, характерными для развития международного бизнеса, лидеры международных инвестиционных проектов вынуждены учитывать больший пул вызовов, способных существенно отразиться на реализации таких проектов. К ключевым вызовам в статье отнесены следующие: культурные различия и межкультурная коммуникация, управление удаленными командами, поддержание эмоционального состояния и сплоченности, адаптация лидерского стиля к неоднородным ожиданиям команды, преодоление «дистанции лидерства», а также создание условий для инноваций и креативного мышления. Установлено, что лидер международного инвестиционного проекта может использовать различные стили для достижения максимального эффекта от работы команды, и в целом выделено четыре теоретических подхода, описывающие различные стили лидерства, а именно: личностный подход, поведенческий подход, ситуативный подход и подход, основанный на эмоциональном интеллекте. Показано, что реализация международных инвестиционных проектов предполагает необходимость не только эффективного лидерства, но и стратегий, которые позволяют лидерам (как руководителям проектов) управлять межкультурными командами. Авторами выделено четыре общие стратегии: стратегия формирования единого пространства для взаимодействия, стратегия адаптивного управления, стратегия эмоциональной поддержки команды и стратегия инклюзивного взаимодействия. Каждая из них, хотя и способна повлиять на большинство стоящих перед лидером управленческих вызовов, имеет свои особенности интеграции в практику управления.

¹*S.V. Kurovsky*, ²*D.A. Mishin*, ³*M.O. Shugaev*

¹ Research department of LLC Higher School of Education, Odintsovo,
email: 8917564@gmail.com

² Editorial and Publishing Department of LLC Higher School of Education, Odintsovo,
email: 9651530@gmail.com

³ INSYSTEMS LLC, Lanit Group of Companies, Moscow,
email: maximshugaev@icloud.com

LEADERSHIP IN INTERNATIONAL INVESTMENT PROJECTS: CHALLENGES AND MANAGEMENT STRATEGIES

Keywords: international investment projects, leadership, management strategies, management problems, leadership style, intercultural teams.

The article discusses issues related to the challenges facing the leaders of international investment projects. Unlike project managers who face traditional problems typical for the development of international business, the leaders of international investment projects have to take into account a larger pool of challenges that can significantly affect the implementation of such projects. The key challenges identified in the article include the following ones: cultural differences and intercultural communication, managing remote teams, maintaining emotional state and cohesion, adapting leadership style to the heterogeneous expectations of the team, overcoming the “leadership distance”, as well as creating conditions for innovation and creative thinking. It is revealed that the leader of the international investment project can use different styles to achieve maximum effect from the work of the team, and, in general, four theoretical approaches are identified that describe different leadership styles, namely: a personal approach, a behavioral approach, a situational approach and an approach based on emotional intelligence. It is shown that the implementation of international investment projects implies the need not only for effective leadership, but also for strategies that allow leaders (as project managers) to manage intercultural teams. The authors identify four general

strategies: the strategy of forming a common space for interaction, the strategy of adaptive management, the strategy of emotional support for the team and the strategy of inclusive interaction. Each of them, although capable of influencing most of the managerial challenges facing the leader, has its own features of integration into management practice.

В настоящее время развитие международных инвестиционных проектов (далее – МИП) является одной из наиболее непростых областей бизнеса, что обусловлено напряженной геополитической и экономической обстановкой, а также тем, что в реализации МИП принимает участие всё больше заинтересованных сторон. Помимо классической роли руководителя проекта, в МИП всё большее значение приобретает роль лидера проекта, на что указывают недавние изменения в мировых стандартах в области проектного управления, таких как ISO 21502 от 2020 г. [2], стандарты IPMA [3] или мировой стандарт PMI PMBoK Guide 7, в котором лидерство является одним из принципов управления проектом [4]. Для проектного менеджмента можно выделить такие ключевые характерные особенности лидера, как разнообразная ролевая структура и регламентация компетенций сотрудников [5], которые могут рассматриваться сквозь призму различных теоретических рамок и стилей [6], однако, несмотря на то, что проблемам лидерства в организации проектов посвящено множество исследований, вопрос их применения в сфере МИП на данный момент изучен в недостаточной степени.

Цель исследования

Целью статьи является идентификация ключевых вызовов, стоящих перед лидерами международных инвестиционных проектов, и стратегий управления ими.

Материал и методы исследования

Для достижения поставленной цели были использованы общенаучные методы исследования: анализ и синтез, дедукция, формализация, сравнение, систематизация.

Результаты исследования и их обсуждение

Лидер – это не просто руководитель (менеджер) проекта, но человек, который

работает скорее с людьми, чем с бизнес-процессами. Так, отсутствие чёткого разграничения понятий «руководитель проекта» и «лидер проекта» приводит к тому, что проектные менеджеры, как правило, сосредотачиваются на процессах, направленных лишь на завершение проекта, и забывают о значении лидерской роли. В частности, российский стандарт в области управления проектами не предполагает выделение роли лидера в отдельное понятие проектного менеджмента (рис. 1).

Применение руководителем новейших методов и инструментов управления без мотивации, наставничества и вдохновения команды проекта не обеспечивает эффективного выполнения проекта, в рамках которого избегаются задержки и/или конфликты, тогда как именно лидерство создаёт необходимый синергетический эффект, укрепляющий совместную работу команды [7]. Однако на практике быть одновременно и руководителем, и лидером проекта не так просто, и в этом смысле, прежде всего, целесообразно рассмотреть вызовы, с которыми сталкиваются лидеры в МИП.

Одним из наиболее значимых факторов является культурное разнообразие участников, которое порождает необходимость учета различных ментальных установок и традиций в деловом общении. Различия в культурных нормах и представлениях о лидерстве, подходах к решению задач и взаимодействию формируют почву для возникновения межкультурных барьеров, сказывающихся на восприятии лидера, особенно когда его стиль управления не совпадает с привычными ожиданиями для отдельных членов команды. Важно понимать, что разные культуры могут придавать лидерству специфический смысл, поэтому единство в восприятии целей и методик их достижения требует детальной и кропотливой работы по налаживанию межкультурной коммуникации.

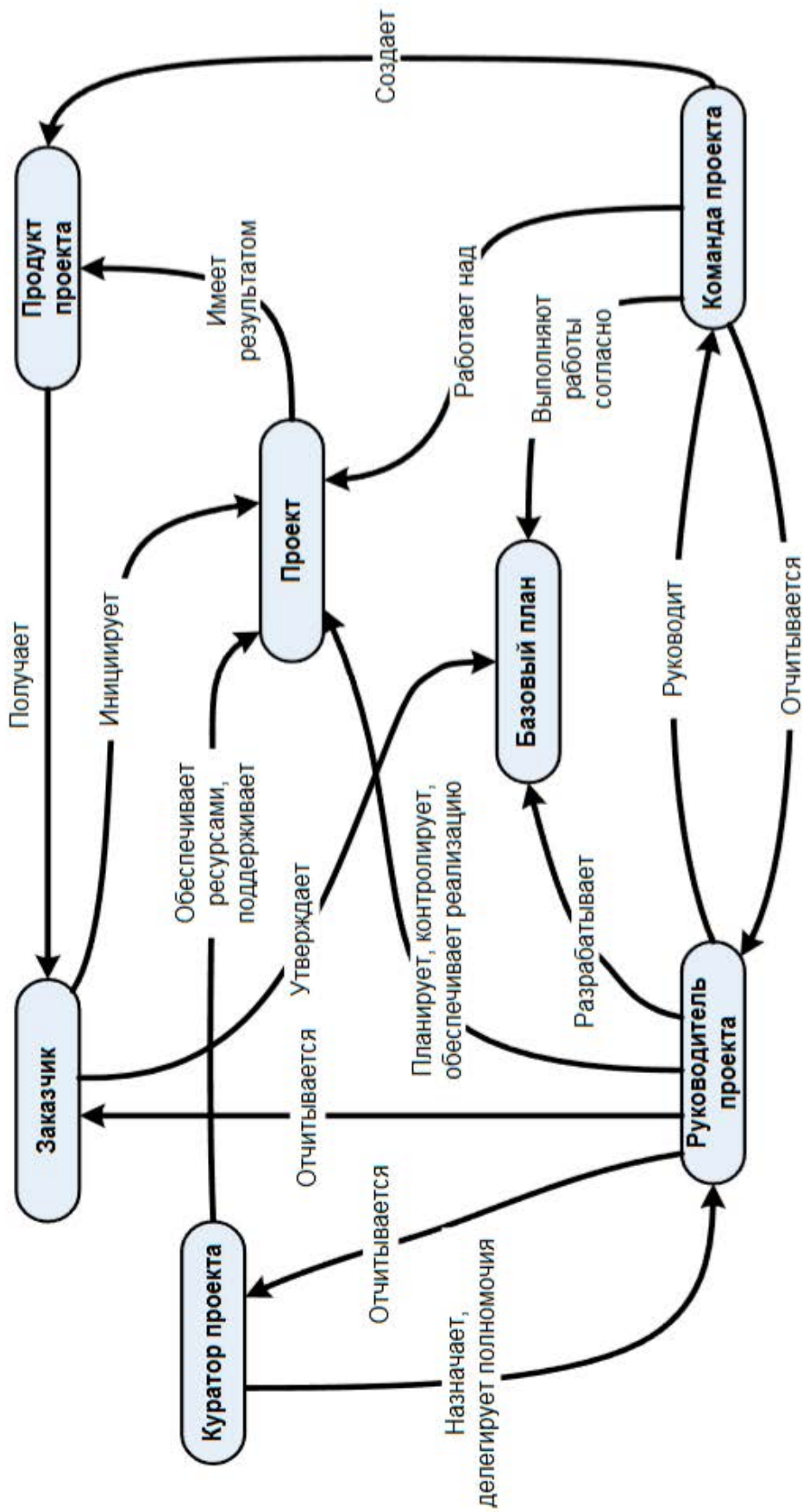


Рис. 1. Ключевые понятия проектного менеджмента и их взаимосвязь, закрепленные в ГОСТ Р 54869-2011 [1]

Также в современную цифровую эпоху перед лидером МИП встаёт вопрос эффективного управления удаленными командами. Когда проект включает специалистов из разных стран и культурных слоев, а также предполагает их физическую разобщенность, успешное руководство может осложняться. Отсутствие единого пространства для оперативного взаимодействия, различия в часовых поясах, сложность организации встреч и обсуждений – всё это накладывает значительные ограничения. В условиях этих ограничений лидеру необходимо выработать гибкий подход к планированию и координации, а также сформировать структуру, которая позволяет поддерживать активный рабочий процесс и устранять риски утраты синхронности действий. Привычные методы контроля и координации зачастую оказываются недостаточными, и их приходится адаптировать, что ведет к необходимости выстраивания особой системы взаимодействия, способной преодолеть ограничения разобщенности в виртуальном пространстве.

Связанным с этим серьезным вызовом является поддержание эмоционального состояния и сплоченности сотрудников в условиях удаленной работы. Так, работая вне единого офиса и зачастую не имея возможности видеть коллег вживую, участники МИП могут по различным причинам испытывать снижение мотивации и ощущение отстраненности, что негативно сказывается на результатах работы. Лидер сталкивается с необходимостью не только координировать деятельность, но и активно содействовать установлению доверия и поддерживать моральный дух коллектива, обеспечивать ощущение принадлежности к единой команде. Недостаток живого общения и отсутствие тесных неформальных связей способны привести к ухудшению групповой рабочей динамики, что делает необходимым создание условий для психологического комфорта каждого участника.

На фоне вышеописанных трудностей перед лидером возникает задача адаптации своего стиля управления к неоднородным ожиданиям команды. При многонациональном составе коллектива привычные для одних сотрудников ме-

тоды могут казаться неоправданными или даже неприемлемыми для других, что требует от лидера высокой гибкости. Понимание того, что единый подход не всегда эффективен, приводит к необходимости применять смешанные методы управления, ориентированные на создание баланса, что позволяет каждому члену коллектива почувствовать личную значимость и вовлеченность.

Существенным препятствием к полноценной реализации этой адаптивности становится феномен «дистанции лидерства». Лидер проекта, который часто находится вдали от значительной части команды, сталкивается с проблемой ослабления своего влияния на отдельных участников или на весь коллектив в целом. В подобных ситуациях удаленные сотрудники могут испытывать дефицит личного взаимодействия с лидером, что может приводить к снижению их вовлеченности и чувства принадлежности к коллективу.

В условиях, когда лидер удален от своей команды, возникает ещё одна важная задача – создание условий для инноваций и креативного мышления. Формирование такой атмосферы, в которой каждый участник ощущает возможность свободного выражения идей, требует особого подхода. Разные подходы к работе, инновационные решения, методы адаптации к нестандартным ситуациям – всё это должно поддерживаться лидером, стремящимся к тому, чтобы каждый участник команды ощущал свою значимость и вклад в общий процесс.

Подходя к следующему важному аспекту, целесообразно рассмотреть основные стили лидерства, их возможности и адаптацию под условия МИП, когда управление требует гибкости, понимания и высокого уровня межкультурной компетентности.

Стилей лидерства в настоящее время разработано достаточно много: от классических трёх стилей лидерства (авторитарного, демократического и либерального), предложенных К. Левинем [8], до новейших теоретических рамок типа адаптивного лидерства Р. Хайфеца и М. Лински [9], основанного на предложенной Д. Гоулманом концепции эмоционального интеллекта лидерства [10], инклюзивного или цифрового лидер-

ства [11]. В целом, можно выделить четыре основных подхода к стилям лидерства с учётом их адаптации под условия реализации МИП: личностный подход, поведенческий подход, ситуативный подход и подход, основанный на эмоциональном интеллекте.

Личностный подход к лидерству подчеркивает важность учёта таких индивидуальных качеств лидера, как уверенность, харизма и способность вдохновлять команду. В условиях МИП личные качества лидера приобретают особое значение, так как сила личного влияния, несмотря на существующие различия, способна объединить коллектив и создать ощущение общей цели. Личностный подход в условиях МИП позволяет не только поддерживать лояльность команды, но и формировать атмосферу доверия, что особенно важно для поддержания единства в условиях сложных и многозадачных проектов.

Поведенческий подход сосредоточен на действиях лидера, определяющих его способность управлять командой. В рамках МИП его использование требует особой чуткости к межкультурной динамике и разнообразию поведения участников. Ориентированный на поведенческий подход лидер устанавливает нормы и формы взаимодействия, позволяющие снизить влияние культурных барьеров и разногласий. Благодаря этому подходу обеспечивается равномерное распределение ролей, формируются механизмы коммуникации и разрешения конфликтов, которые необходимы для стабильного и продуктивного сотрудничества в межкультурной среде.

Ситуативный подход опирается на гибкость лидерства, когда стиль управления изменяется в зависимости от уровня подготовки и особенностей участников, а также от обстоятельств проекта. В МИП, которые нередко характеризуются непредсказуемостью и различием культурных контекстов, ситуативный подход позволяет лидеру успешно подстраиваться под конкретные условия, помогает учитывать индивидуальные особенности сотрудников и актуальные потребности команды, что обеспечивает максимально эффективное достижение целей даже в условиях ограниченных ресурсов или сжатых сроков.

Наконец, подход, основанный на эмоциональном интеллекте, основан на способности лидера понимать и управлять, как собственными эмоциями, так и эмоциональным состоянием команды. В рамках реализации МИП лидер с высоким уровнем эмоционального интеллекта способствует снижению стресса и поддержанию мотивации, позволяет лидеру выстраивать доверительные отношения, способствовать взаимопониманию и гармонии внутри команды, что, в свою очередь, положительно влияет на общую эффективность и слаженность работы над проектом.

В рамках каждого из представленных подходов к лидерству в контексте реализации МИП выделяются уникальные аспекты управления, которые необходимы для эффективного взаимодействия в многонациональных командах. Для наглядного представления основных стилей лидерства, присущих этим подходам, и их влияния на МИП представлена таблица ниже (табл. 1). При этом те или иные особенности влияния на МИП могут пересекаться в различных стилях лидерства, поскольку очень много зависит как личности руководителя (лидера), так и от политики компании или специфики МИП.

Реализация МИП предполагает необходимость не только в эффективном лидерстве, но и в стратегиях, которые позволяют управлять межкультурными командами с учётом их разнообразия. При выборе подходов к управлению важно понимать, что каждый стиль лидерства раскрывает свой потенциал только в условиях оптимально выстроенного взаимодействия, основанного на учёте культурных особенностей участников. В многонациональных коллективах культурные различия могут усиливать напряжение и вызывать различные разногласия, которые не всегда решаются лишь благодаря влиянию лидера. Поэтому эффективное руководство межкультурной командой требует применения адаптированных стратегий управления, направленных на создание условий для продуктивного взаимодействия, снижения конфликтности и укрепления чувства взаимопонимания. В связи с этим целесообразно выделить основные стратегии эффективного управления межкультурными командами.

Таблица 1

Характеристика подходов к стилям лидерства и их адаптация условиям МИП

Подход	Основные стили лидерства	Особенности влияния на МИП
Личностный подход	Аутентичное лидерство, харизматическое лидерство	Укрепление доверия, усиление мотивации, формирование общей цели, создание атмосферы единства
Поведенческий подход	Трансформационное лидерство, инклюзивное лидерство, демократическое лидерство	Оптимизация коммуникации, вовлечение команды, снижение культурных барьеров, поддержание креативности
Ситуативный подход	Ситуативное лидерство, адаптивное лидерство, директивное лидерство	Гибкость в управлении, повышение эффективности, учет уровня компетенций, адаптация к изменяющимся условиям
Подход, основанный на эмоциональном интеллекте	Лидерство на основе эмоционального интеллекта, адаптивное лидерство	Улучшение взаимопонимания, управление конфликтами, поддержание морального духа, создание психологически комфортной атмосферы

Источник: составлено автором.

Таблица 2

Характеристика подходов к стилям лидерства и их адаптация условиям МИП

Вызов	Стратегия			
	Формирование единого пространства для взаимодействия	Адаптивное управление	Эмоциональная поддержка команды	Инклюзивное взаимодействие
Культурные различия и межкультурная коммуникация	Полностью подходит	Скорее подходит	Скорее подходит	Полностью подходит
Управление удаленными командами	Полностью подходит	Полностью подходит	Полностью подходит	Скорее подходит
Поддержание эмоционального состояния и сплоченности	Скорее подходит	Скорее подходит	Полностью подходит	Полностью подходит
Адаптация лидерского стиля к неоднородным ожиданиям команды	Скорее подходит	Полностью подходит	Скорее не подходит	Полностью подходит
Преодоление «дистанции лидерства»	Полностью подходит	Скорее подходит	Полностью подходит	Скорее подходит
Создание условий для инноваций и креативного мышления	Полностью подходит	Скорее подходит	Скорее подходит	Полностью подходит

Источник: составлено автором.

В условиях разнообразия культурной и профессиональной принадлежности членов команды лидер сталкивается с необходимостью налаживания общения, которое не просто преодолевает барьеры, но и интегрирует их в общий процесс достижения целей МИП. Важно, чтобы лидер умел создавать пространство для взаимопонимания, в котором культурные различия не становятся препятствием, а, напротив, служат источником ценных перспектив, которые

стимулируют инновации. При этом задачи межкультурного управления выходят за рамки базовой координации и требуют тонкой настройки коммуникационных, направленных на поддержание доверия стратегий, устранение возможных конфликтов и формирование общего видения управления проектом.

Основополагающая стратегия управления межкультурными командами заключается в создании единого пространства для взаимодействия, в котором

каждый член команды ощущает свою ценность и значимость. Лидер, ориентированный на такой подход, активно выстраивает механизмы, обеспечивающие открытый обмен идеями и опытом между участниками. Важно не только создать условия для формальной коммуникации, но и способствовать открытым и неформальным взаимодействиям, что может укреплять командные связи и снижать культурные барьеры. Открытость в общении требует от лидера готовности слушать и понимать представителей различных культурных систем, создавать у каждого участника ощущение психологического комфорта. Так формируется доверие к лидеру и МИП в целом, что становится базой для продуктивного сотрудничества и высокой вовлеченности.

Кроме того, важное значение в управлении межкультурными командами имеет стратегия, направленная на адаптацию стиля управления под ожидания и ценности каждого участника. Так, обладающий способностью к гибкости лидер выбирает подходы, которые учитывают культурные различия в восприятии лидерства и подчинения. В условиях, когда один стиль управления может восприниматься по-разному, важно корректировать методы в зависимости от уровня автономии, к которому привыкли члены команды, их отношения к иерархии и ответственности. Адаптация создает необходимый для продуктивного взаимодействия баланс между руководством и поддержкой, когда каждый участник осознает свое значение и вклад в МИП. Гибкость лидерского стиля снижает напряжение и недоразумения, улучшает рабочую атмосферу и способствует укреплению мотивации.

Не менее значимой становится стратегия, ориентированная на развитие эмоциональной компетентности лидера и способность управлять психологическим климатом в коллективе и эмоциональным состоянием команды. В рамках реализации МИП эмоциональная грамотность помогает лидеру распознавать и сглаживать потенциальные конфликтные ситуации. Лидер, осознающий важность эмоциональных факторов, поддерживает общее гармоничное состояние команды, что особенно важно в условиях сложных и стрессовых проектов.

Умение управлять эмоциональным фоном команды позволяет избежать таких негативных последствий, как снижение вовлеченности или ощущение изолированности у удаленных сотрудников.

Дополняет эти стратегии использование принципов инклюзивного подхода, направленного на привлечение к процессу принятия управленческих решений всех членов команды. Применение инклюзивных методов позволяет лидеру обеспечить вовлеченность каждого сотрудника, что способствует формированию коллективного видения и единства в подходах к выполнению рабочих задач. Поддерживающий инклюзию лидер формирует условия, при которых каждый участник может выразить свое мнение, что особенно важно для членов команды, культурные особенности которых могут в какой-то степени затруднять открытую коммуникацию. Инклюзивный стратегический подход уменьшает риск культурного отчуждения, поскольку даёт каждому сотруднику возможность чувствовать себя услышанным и признанным.

Представленные стратегии требуют от лидера способности сочетать личностные качества, поведенческие и эмоциональные подходы, а также ситуативную гибкость, что позволяет адаптировать управление к особенностям каждого участника команды.

В идеале для условий МИП с их разнообразием подходов к лидерству и межкультурными вызовами залогом успешной координации и эффективности межкультурных команд может стать комплексное применение данных стратегий, однако желание реализовать сразу все стратегии представляется довольно трудноосуществимым на практике, особенно в условиях ограниченных временных и ресурсных возможностей, которые, как правило, сопровождают МИП. В реальных условиях лидер может столкнуться с необходимостью сосредоточиться на наиболее актуальных задачах и адаптировать лишь некоторые аспекты управления в зависимости от ситуации.

В этом смысле более реальным и эффективным подходом может быть избирательное и гибкое использование стратегий в зависимости от текущих вызовов и приоритетов МИП.

Например, если ключевой задачей является преодоление культурных барьеров, лидер может сосредоточиться на создании единого пространства для взаимодействия и внедрении инклюзивного подхода, при этом проигнорировать стратегию адаптации стиля управления. Поэтому здесь скорее целесообразнее утверждать, что комплексный подход к стратегированию лидерских практик превращается в набор инструментов, которые лидер использует избирательно, исходя из наиболее значимых потребностей команды и конкретных условий МИП.

Неприменимость комплексной стратегии представляется труднореализуемой ещё и потому, что использование каждой стратегии по-разному могут влиять на разрешение вызовов, стоящих перед лидерами МИП. Каждая стратегия имеет свою специфику и уровень влияния на конкретные аспекты управления межкультурными командами в МИП, поэтому её действие не всегда распространяется на все вызовы с одинаковой эффективностью.

Например, применение стратегии формирования единого пространства для взаимодействия позволяет улучшить межкультурное общение и снизить барьеры между участниками, однако может оказаться менее действенной при необходимости адаптации лидерского стиля под разнообразные ожидания команды. В то же время стратегия эмоциональной поддержки команды способна укрепить эмоциональное состояние сотрудников и повысить сплоченность коллектива, однако её применение при культурных разногласиях и различиях в восприятии лидерства требует дополнительных методов, которые могли бы учесть эти факторы.

Таким образом, попытка применения всех стратегий сразу не только усложняет процесс управления, но и снижает вероятность достижения устойчивых результатов, особенно в условиях динамичных и многосоставных международных

проектов. Вместе с тем большинство описанных стратегий применимы к решению обозначенных ранее ключевых вызовов (табл. 2).

Нельзя не отметить, что представленная характеристика подходов к стилям лидерства и их адаптация условиям МИП не является истиной в высшей инстанции, и на практике может быть скорректирована с учётом конкретных отраслей, в которых реализуется тот или иной МИП.

В рамках настоящей статьи была предпринята попытка обобщения теоретических подходов к стилям лидерства, основанная на анализе научной литературы.

Таким образом, даже частичное применение большинства стратегических подходов способно оказывать влияние на разнообразные аспекты управления и усиливать роль лидера в рамках реализации МИП.

Выводы

МИП – это сложное и многогранное направление проектной деятельности, требующее от лидеров не только профессиональных управленческих навыков, но и глубокой межкультурной компетентности, гибкости и эмоциональной устойчивости. В условиях глобализации и усиления взаимодействия между странами значимость роли лидера только возрастает, поскольку он способен объединить многонациональные команды, адаптировать подходы к управлению в соответствии с культурными ожиданиями и сформировать общее видение целей. Каждый из рассмотренных подходов к лидерству – личностный, поведенческий, ситуативный и основанный на эмоциональном интеллекте – раскрывает свои возможности в условиях реализации МИП. Для успешного управления межкультурными командами в МИП требуются специфические стратегии, которые учитывают многообразие участников и позволяют эффективно преодолевать возникающие вызовы.

Библиографический список

1. Национальный стандарт Российской Федерации «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» (ГОСТ Р 54869-2011) от 2012-09-01 (Переиздание. Октябрь 2019 г.) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200089604> (дата обращения: 12.11.2024).

2. ISO 21502:2020 «Project, programme and portfolio management – Guidance on project management» // International Organization for Standardization. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iso.org/standard/74947.html> (дата обращения: 12.11.2024).
3. IPMA standards – Individual Competence Baseline (ICB4) // IPMA. [Электронный ресурс]. URL: <https://ipma.world/ipma-standards-development-programme/icb4/> (дата обращения: 12.11.2024).
4. PMBOK® Guide – Seventh Edition // Project Management Institute. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата обращения: 12.11.2024).
5. Калязина Е.Г. Развитие концептуальных подходов к лидерству в проектном менеджменте // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. №. 2. С. 461-480.
6. Омелькович А.В., Салдаева М.Н. Лидерство как ключевой фактор в управлении проектами // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики. 2020. С. 497-503.
7. Петухов М.В. Лидерство и управление командой проекта // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2021. № 5 (57). С. 168-172.
8. Комаров В.В. Конструктивность делового взаимодействия при руководстве как критерий эффективности организационного лидерства // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11. №. 4. С. 53-62.
9. Хейфец Р., Лински М. Руководство по выживанию для лидеров // Harvard Business Review–Россия. 2005. С. 81-89.
10. Найдис И.О. Метод Agile в управлении проектами: реализация метода, компетенции команды и руководителя проекта // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2020. № 4. С. 15-24.
11. Кожевникова Л.В., Старовойтова И.Е. Трансформационное лидерство в виртуальных командах // Вестник университета. 2021. № 2. С. 30-35.