

ПРАКТИКИ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПРОЕКТОВ

Титова И. В. ORCID ID 0009-0004-1731-4572

*Независимый эксперт, руководитель проектного офиса информационных технологий,
Москва, Российская Федерация, e-mail: ititova808@gmail.com*

В условиях роста сложности цифровых проектов и высокой динамики изменений эффективность команд во многом определяется управленческими практиками менеджера проекта и качеством лидерского воздействия. Исследовательская задача состоит в выявлении и эмпирической оценке влияния практик трансформационного лидерства и инструментов Management 3.0 на эффективность команд и успешность проектов. Эмпирическая часть выполнена на материале 10 цифровых проектов, выполненных в период с 2020 по 2025 г. с применением смешанного подхода, включающего анализ управленческих практик и сопоставление их с количественными показателями результативности (KPI, соблюдение сроков, удовлетворенность заказчика). Полученные результаты демонстрируют положительную связь между выраженностью элементов трансформационного лидерства и ростом командной эффективности, а использование инструментов Management 3.0 усиливает данный эффект за счет повышения прозрачности процессов, развития автономии участников и усиления внутренней мотивации. Научная новизна исследования заключается в комплексной оценке управленческих факторов через одновременный анализ лидерского поведения и командных метрик в проектной среде. Практическая значимость исследования состоит в формировании прикладных рекомендаций для менеджеров проектов, направленных на повышение устойчивости команд и результативности цифровых инициатив.

Ключевые слова: трансформационное лидерство, успешность проектов, эффективность команды, Management 3.0, цифровая трансформация, лидерские практики

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PRACTICES OF PROJECT MANAGERS AND THEIR IMPACT ON PROJECT TEAM EFFECTIVENESS AND PROJECT PERFORMANCE

Titova I. V. ORCID ID 0009-0004-1731-4572

*Independent Expert, Head of the Information Technology Project Office,
Moscow, Russian Federation, e-mail: ititova808@gmail.com*

With the increasing complexity of digital projects and the high dynamics of change, team effectiveness is largely determined by the project manager's managerial practices and the quality of leadership influence. The research objective is to identify and empirically assess the impact of transformational leadership practices and Management 3.0 tools on team effectiveness and project success. The empirical part is based on ten digital projects implemented between 2020 and 2025 using a mixed-method approach that includes an analysis of managerial practices and their comparison with quantitative performance indicators (KPIs, schedule adherence, and customer satisfaction). The results demonstrate a positive relationship between the intensity of transformational leadership elements and increased team effectiveness, while the use of Management 3.0 tools strengthens this effect by enhancing process transparency, developing participants' autonomy, and reinforcing intrinsic motivation. The scientific novelty of the study lies in a comprehensive assessment of managerial factors through the simultaneous analysis of leadership behavior and team metrics in a project environment. The practical significance of the study consists in developing actionable recommendations for project managers aimed at improving team resilience and the effectiveness of digital initiatives.

Keywords: transformational leadership, project success, team effectiveness, Management 3.0, digital transformation, leadership practices

Введение

Проектная деятельность становится ключевым фактором успеха организаций в цифровой экономике, где неопределенность, сложность и быстрые изменения являются постоянными условиями. Хотя технические решения и процессы важны, успешность проектов во многом определяется лидерскими компетенциями менеджеров проектов, координирующих распределенные команды в условиях ограниченных ресурсов.

Традиционные подходы к управлению нередко оказываются недостаточными для преодоления вызовов цифровой трансформации. Трансформационное лидерство, основанное на формировании общего видения, мотивации сотрудников и развитии их потенциала, широко рассматривается как эффективный управленческий подход в различных организационных контекстах [1, с. 198–212; 2; 3, с. 245–290]. Однако, несмотря на прочный теоретический фун-

дамент, вопросы применения трансформационного лидерства в управлении проектами остаются недостаточно изученными [4; 5, с. 301–305], что формирует исследовательский пробел.

Менеджеры проектов все чаще становятся не просто координаторами, а фасилитаторами самоорганизующихся систем, где традиционные иерархии уступают место горизонтальным сетям доверия. В этом контексте трансформационное лидерство рассматривается как механизм, позволяющий формировать стратегическое видение и адаптировать его к быстро меняющимся условиям внешней среды.

Настоящее исследование носит эмпирический характер и основано на анализе практик управления в цифровых проектах, реализованных в условиях высокой неопределенности и распределенного взаимодействия. В рамках исследования трансформационное лидерство рассматривается не только как теоретическая модель лидерского поведения, описанная в классических работах Дж. Бернса и Б. Басса, но прежде всего как прикладной управленческий подход, реализуемый через совокупность конкретных управленческих практик менеджеров проектов. В современной литературе модель трансформационного лидерства развивается и адаптируется к цифровому контексту (удаленный формат, цифровая коммуникация, компетенции цифрового лидерства), поэтому в исследовании учитываются как базовые положения, так и современные расширения подхода.

Особое внимание уделяется тому, как инструменты Management 3.0 – механизмы децентрализации, признания и расширения полномочий – взаимодействуют с трансформационным лидерством и усиливают результаты проектной деятельности. Современные российские исследования также подтверждают, что уровень цифровой зрелости организации и особенности корпоративной культуры напрямую влияют на эффективность проектных команд и реализацию лидерских практик [6; 7]. Исследователи отмечают, что именно сочетание трансформационного и распределенного лидерства формирует основу успешного управления проектами в условиях цифровых изменений [8; 9], а значимость доверия, автономии и прозрачности внутри команд подтверждена для повышения инновационности и вовлеченности сотрудников [10; 11].

Концепция Management 3.0 рассматривается как практическое развитие идей трансформационного лидерства [5]. В отличие от иерархических моделей, она акцен-

тирует внимание на вовлеченности, самоорганизации и системном подходе к управлению. Среди ее инструментов выделяются Moving Motivators, Delegation Poker, Kudo Cards, Team Competency Matrix, направленные на повышение автономии, мотивации и развития компетенций. Современные исследования подтверждают, что комбинация Management 3.0 и трансформационного лидерства усиливает инновационность и устойчивость проектных команд [12–14].

В отечественной литературе вопросы взаимосвязи между лидерскими практиками и метриками эффективности проектов освещены крайне ограниченно: большинство исследований фокусируются на организационном поведении или цифровой трансформации в целом, оставляя за рамками проектный контекст. Широко применяемые подходы показывают, что гибкие подходы к управлению проектами, основанные на трансформационном и распределенном лидерстве, а также практиках Management 3.0, являются ключевыми факторами эффективности проектных команд [15; 16; 17, с. 192–215]. Однако их эмпирическая апробация в современных цифровых проектах остается ограниченной, что обуславливает актуальность настоящего исследования.

Цель исследования – выявить и эмпирически оценить влияние практик трансформационного лидерства менеджеров проектов, реализуемых с использованием инструментов Management 3.0, на эффективность проектных команд и результативность цифровых проектов.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи исследования:

1. Определить, какие практики трансформационного лидерства наиболее значимо способствуют эффективности команд и успешности проектов.
2. Проанализировать, каким образом инструменты Management 3.0 применяются в проектных командах и какие эффекты они формируют.
3. Оценить взаимодействие практик трансформационного лидерства и инструментов Management 3.0 в контексте достижения проектных результатов.
4. Сформулировать практические рекомендации для менеджеров проектов по повышению эффективности команд и результативности цифровых инициатив.

Материалы и методы исследования

Под практиками трансформационного лидерства в настоящем исследовании понимаются регулярно применяемые

управленческие и поведенческие действия менеджера проекта, которые оказывают влияние на командные процессы и результаты проектной деятельности. В отличие от абстрактных лидерских характеристик, данные практики являются наблюдаемыми, воспроизводимыми и поддаются эмпирическому анализу в контексте конкретных проектов.

В ходе анализа эмпирических данных и проектных артефактов были выделены следующие ключевые практики:

- 1) формирование и регулярная артикуляция общего проектного видения и целей;
- 2) вовлечение членов команды в обсуждение и принятие управленческих решений;
- 3) делегирование ответственности и расширение полномочий участников команды;
- 4) индивидуальное наставничество и поддержка профессионального развития;
- 5) организация регулярной обратной связи и коллективной рефлексии;
- 6) признание достижений и нематериальное стимулирование сотрудников;
- 7) создание психологически безопасной среды и поддержание доверительных отношений в команде.

Инструменты Management 3.0 (Delegation Poker, Moving Motivators, Kudo Cards, Team Competency Matrix) рассматриваются как операциональные механизмы реализации данных практик, обеспечивающие децентрализацию принятия решений, повышение прозрачности ролей и усиление внутренней мотивации участников команды.

Эффективность проектной команды в рамках исследования определяется как способность команды достигать запланированных проектных результатов в заданные сроки при сохранении устойчивости командных процессов, высокого уровня вовлеченности и кадровой стабильности. Такой подход позволяет рассматривать эффективность не только через призму результативности проекта, но и через качество командного взаимодействия.

В исследовании применяется смешанный исследовательский дизайн, сочетающий кейс-анализ с количественной оценкой показателей результативности проектов. В анализ включены 10 цифровых проектов, реализованных в период с 2020 по 2025 г. в различных отраслях (финтех, электронная коммерция, цифровой банкинг, инвестиционные платформы). Проекты отличались высокой степенью инновационности, распределенными командами численностью от 10 до 60 специалистов и реализацией в условиях неопределенности и ограниченных ресурсов.

Указанные практики трансформационного лидерства внедрялись менеджерами проектов системно и последовательно на протяжении жизненного цикла проектов. Для каждого проекта фиксировался базовый период, характеризующийся преобладанием традиционных управленческих подходов, после чего осуществлялось поэтапное внедрение лидерских практик. Инструменты Management 3.0 использовались как практические механизмы их реализации. Сравнение показателей эффективности осуществлялось в логике «до внедрения – после внедрения».

Исследование включало три источника информации: а) анализ проектных артефактов (чартеры, бизнес-требования, дорожные карты, отчеты по KPI); б) интервью с 35 менеджерами проектов и членами команд; в) измерение ключевых показателей результативности.

Интервьюирование осуществлялось поэтапно. На первом этапе интервью были ориентированы на выявление проблемных зон в управлении и особенностей лидерского поведения менеджеров. Второй этап проводился после завершения ключевых стадий проектов и был направлен на проверку устойчивости ранее сформулированных выводов. Участникам предлагалось соотнести конкретные лидерские действия с результатами проектной деятельности.

Для обеспечения прозрачности и воспроизводимости результатов использовались следующие формулы:

- 1) время вывода продукта на рынок (Time-to-Market, TtM):

$$TtM = \frac{\sum_{i=1}^n (t_{release,i} - t_{start,i})}{n},$$

где $t_{release,i}$ – дата релиза проекта i

$t_{start,i}$ – дата начала проекта i

n – количество проектов;

- 2) индекс удовлетворенности клиентов (CSI):

$$CSI = \frac{\sum_{i=1}^m s_i}{m},$$

где s_i – оценка удовлетворенности, выставленная респондентом i (в процентах),

m – число респондентов;

- 3) вовлеченность сотрудников (EE):

$$EE = \frac{E_{engaged}}{E_{total}} \times 100 \%$$

где $E_{engaged}$ – количество сотрудников, отметивших вовлеченность E_{total} – общее число опрошенных сотрудников;

4) удержание сотрудников (Retention Rate, RR):

$$RR = \frac{E_t - N_t}{E_t} \times 100 \%,$$

где E_t – количество сотрудников на начало периода,

N_t – число сотрудников, покинувших организацию в течение периода;

5) среднее количество проектных рисков (PR):

$$PR = \frac{\sum_{i=1}^n R_i}{n},$$

где R_i – число рисков, выявленных в проекте i ,

n – количество проектов.

Дополнительно была проведена кросс-проверка данных с внутренними аудитами проектных офисов компаний-участников. Полученные данные анализировались с применением методов триангуляции: результаты интервью, артефактов и количественных метрик сопоставлялись между собой для минимизации эффекта субъективности.

Ограничениями исследования являются размер выборки (10 проектов) и географический охват (Россия, Европа и Азия). Результаты следует рассматривать как основу для последующих исследований, ориентированных на построение модели лидерских практик в условиях цифровой трансформации.

Результаты исследования и их обсуждение

Результаты исследования подтвердили, что внедрение практик трансформационного лидерства и инструментов Management 3.0 оказывает комплексное влияние на производительность проектных команд и успешность проектов в целом. Измеренные эффекты проявились как на уровне организационных метрик, так и на уровне восприятия внутри команды.

Влияние на ключевые показатели эффективности

Под ключевыми показателями эффективности в рамках данного исследования понимаются метрики, отражающие одновременно результативность проектной деятельности и устойчивость командных процессов.

Для оценки влияния внедрения практик трансформационного лидерства и инструментов Management 3.0 на эффективность проектных команд был проведен сравнительный анализ ключевых показателей результативности до и после их внедрения. Сопоставление динамики показателей как метод выявления устойчивых связей между лидерским поведением и результатами проектной деятельности широко применяется в исследованиях в области проектного менеджмента и цифрового лидерства [8; 10; 18]. Анализ 10 цифровых проектов, реализованных в период с 2020 по 2025 г., выявил устойчивую положительную динамику по всем основным KPI. Наиболее заметными изменениями стали сокращение среднего времени вывода продукта на рынок на 37 % и снижение числа идентифицированных проектных рисков на 42 %. Одновременно отмечен рост удовлетворенности клиентов (на 19 п. п.), вовлеченности сотрудников (на 19 п. п.) и удержания (на 16 п. п.). Полученные данные согласуются с современными исследованиями, подтверждающими влияние трансформационного лидерства на развитие доверия в командах и повышение их инновационной активности [12–14].

В табл. 1 представлены агрегированные данные по 10 проектам, отражающие изменения показателей до и после внедрения лидерских практик.

Наиболее выраженные изменения зафиксированы в сокращении TtM и снижении количества проектных рисков, что указывает на рост управляемости проектов и повышение качества командного взаимодействия.

Таблица 1

Динамика показателей до и после внедрения лидерских практик

Показатель	До внедрения	После внедрения	Изменение
Time-to-Market (среднее, мес.)	6,0	3,8	–37 %
Удовлетворенность клиентов (CSI, %)	62	81	+19 п. п.
Уровень вовлеченности сотрудников (%)	58	77	+19 п. п.
Удержание сотрудников (%)	72	88	+16 п. п.
Количество проектных рисков (среднее)	12	7	–42 %

Примечание: составлена автором на основе полученных данных в ходе исследования

Рост CSI, вовлеченности и удержания свидетельствует о положительном влиянии лидерских практик на внутренние командные процессы. Сопоставление количественных данных с результатами интервью позволяет сделать вывод об устойчивой связи между внедрением практик и наблюдаемыми изменениями: практики делегирования и вовлечения способствовали снижению рисков и ускорению решений, тогда как обратная связь и признание достижений повлияли на вовлеченность и удержание.

Долгосрочные тенденции

На рис. 1 показана динамика метрик TtM и CSI в период с 2020 по 2025 г.

Параллельное улучшение данных показателей указывает на то, что ускорение проектной реализации не сопровождалось снижением качества результатов, а сочеталось с ростом ценности продукта для заказчиков. Это позволяет сделать вывод о том, что внедрение практик трансформационного лидерства способствует достижению баланса между скоростью реализации и удовлетворенностью клиентов.

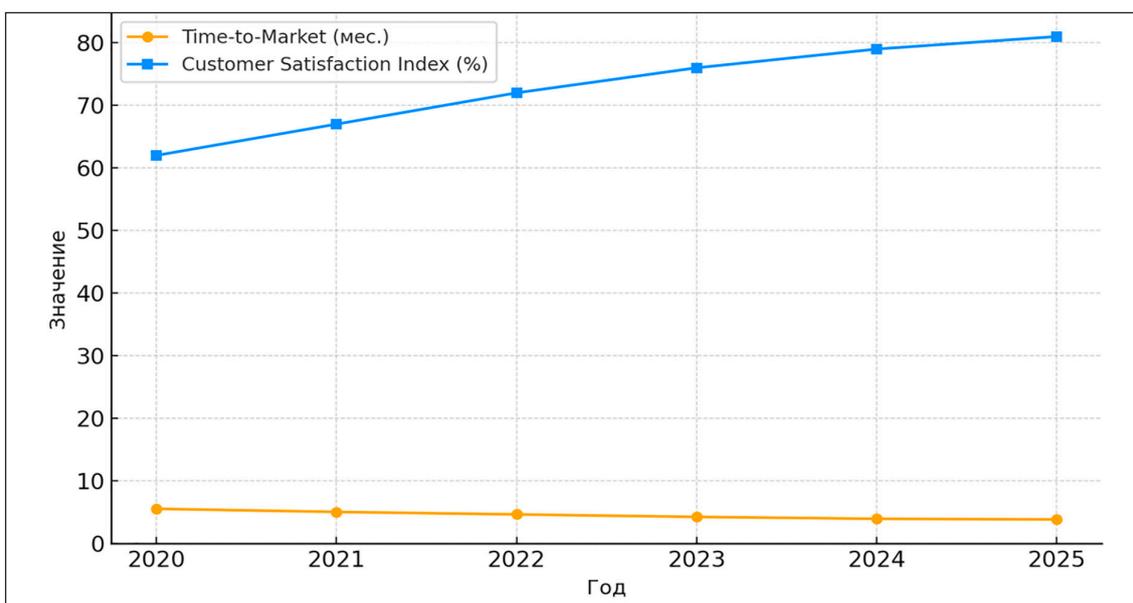


Рис. 1. Динамика TtM и CSI, 2020–2025 гг.
Примечание: составлен автором по результатам данного исследования

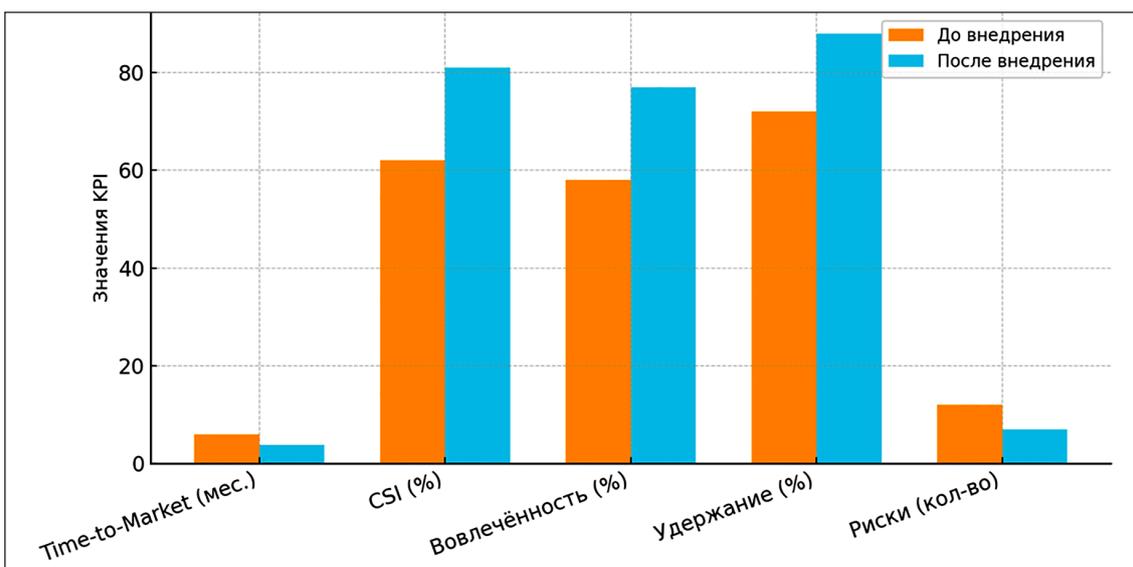


Рис. 2. Сравнение KPI до и после внедрения лидерских практик.
Примечание: составлен автором по результатам данного исследования

*Сравнительный анализ KPI
до и после практик*

На рис. 2 показаны значения ключевых KPI до и после внедрения лидерских практик.

Различия в значениях ключевых показателей эффективности до и после внедрения практик трансформационного лидерства показаны на рис. 2. Улучшения зафиксированы по всем анализируемым метрикам, включая сокращение времени вывода продукта на рынок, рост удовлетворенности клиентов, повышение вовлеченности и удержания сотрудников, а также снижение количества проектных рисков. Совокупность данных изменений свидетельствует о комплексном характере влияния лидерских практик, затрагивающем как результаты проектной деятельности, так и устойчивость командных процессов.

Практики лидерства и результаты

Сопоставление конкретных лидерских практик и наблюдаемых эффектов (табл. 2) показывает, что трансформационное лидерство и Management 3.0 взаимно усиливают друг друга, создавая синергетический эффект.

Различные практики оказывают неоднородное, но взаимодополняющее влияние на показатели эффективности. Практики формирования видения и вовлечения в принятие решений в наибольшей степени связаны с ростом CSI и снижением рисков, тогда

как наставничество и признание оказывают более выраженное влияние на удержание и вовлеченность.

Качественный анализ интервью показал, что рост вовлеченности и доверия в команде, по мнению респондентов, чаще приводил к снижению числа проектных рисков, чем улучшение внешних показателей. Это подтверждает, что именно внутренние командные взаимодействия оказывают ключевое влияние на стабильность и предсказуемость результатов.

Дополнительно установлено, что эффективность внедрения лидерских практик зависит от зрелости организационной культуры. В компаниях с высоким уровнем доверия положительные эффекты проявлялись значительно быстрее, чем в средах с жесткой иерархией. В российских организациях, как правило, сохраняется более выраженная иерархичность и формализация процессов, что может замедлять внедрение практик делегирования и самоорганизации. В международных и распределенных командах, напротив, выше требования к прозрачности коммуникации и автономии участников, что способствует более быстрому принятию практик трансформационного лидерства. Таким образом, организационную и национальную специфику целесообразно рассматривать как контекстуальный фактор, модифицирующий характер и скорость проявления эффектов лидерских практик [6; 9; 18].

Таблица 2

Лидерские практики и их влияние на результаты проектов

Подход	Конкретная практика	Наблюдаемый эффект	Изменение KPI
Трансформационное лидерство	Формирование общего видения	Повышение мотивации, снижение конфликтов	+ CSI, + вовлеченность
	Индивидуальное наставничество	Рост удержания сотрудников, развитие компетенций	+ удержание, – текучесть
	Вовлечение в принятие решений	Рост инновационности, улучшение командной динамики	– риски, + CSI
Management 3.0	Delegation Poker	Снижение нагрузки на менеджера, рост автономии	– риски, + скорость решений
	Moving Motivators	Увеличение вовлеченности, ориентация на ценности	+ вовлеченность
	Kudo Cards	Формирование культуры признания, повышение удовлетворенности	+ CSI
	Team Competency Matrix	Прозрачность ролей, ускорение адаптации новых членов	– TtM

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

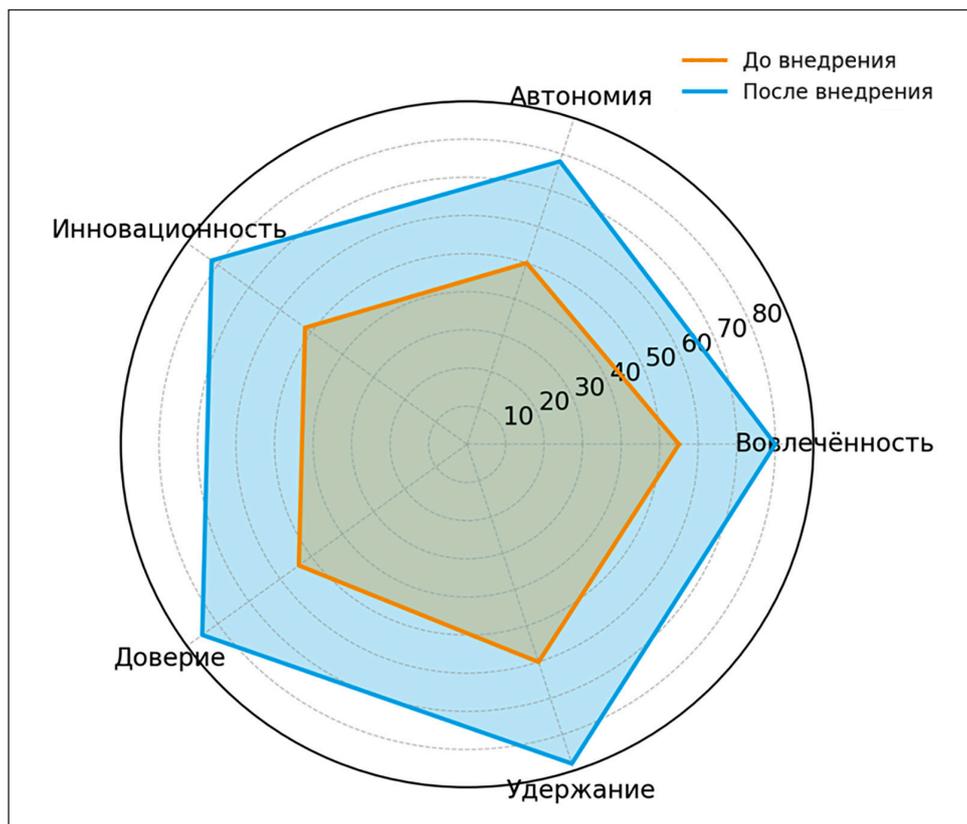


Рис. 3. Диаграмма компетенций команды до и после внедрения лидерских практик
Примечание: составлен автором по результатам данного исследования

Командные компетенции

На рис. 3 показаны изменения командных компетенций (вовлеченность, автономия, инновационность, доверие и удержание) до и после внедрения лидерских практик.

Наиболее выраженные изменения наблюдаются в показателях доверия, автономии и вовлеченности, что указывает на качественные сдвиги в характере командного взаимодействия. Трансформационное лидерство оказывает влияние не только на формальные показатели эффективности, но и на глубинные социально-поведенческие процессы, обеспечивающие устойчивость команд в условиях неопределенности. Респонденты неоднократно указывали на значимость регулярной обратной связи как ключевого механизма поддержания доверия: команды, в которых менеджеры последовательно применяли практики признания и коллективной рефлексии, характеризовались более высоким уровнем вовлеченности и ориентацией на профессиональное развитие.

Полученные результаты подтверждают синергетический эффект сочетания транс-

формационного лидерства и Management 3.0, что соответствует тенденциям, отмечаемым в современных исследованиях цифрового лидерства [11; 12; 14].

Заключение

Проведенное исследование позволяет утверждать, что совместное применение практик трансформационного лидерства и инструментов Management 3.0 оказывает комплексное влияние на функционирование проектных команд, формируя более устойчивые и адаптивные командные структуры, способные эффективно функционировать в условиях высокой неопределенности.

Эмпирический анализ 10 цифровых проектов, реализованных в период с 2020 по 2025 г., показал положительную динамику по всем ключевым показателям результативности: сокращение TtM, рост CSI, повышение вовлеченности и удержания сотрудников, снижение проектных рисков. Наряду с количественными изменениями выявлены качественные сдвиги в развитии командных компетенций – усиление автономии, доверия, инновационной активности и устойчивости.

Научная новизна настоящего исследования заключается в следующем:

1. На эмпирическом материале цифровых проектов показано, что трансформационное лидерство менеджеров проектов может быть операционализировано через совокупность конкретных управленческих практик, поддающихся наблюдению и количественной оценке в проектной среде.

2. Установлено, что инструменты Management 3.0 выступают не самостоятельным управленческим подходом, а операциональной рамкой реализации практик трансформационного лидерства, усиливающей их влияние на ключевые показатели эффективности проектных команд.

3. Выявлена устойчивая взаимосвязь между изменениями в лидерском поведении менеджеров проектов и динамикой показателей результативности проектной деятельности, включая скорость вывода продукта на рынок, уровень удовлетворенности клиентов, вовлеченность и удержание сотрудников, а также снижение проектных рисков.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных выводов при проектировании систем управления проектами. На основе результатов сформулированы следующие рекомендации для менеджеров проектов:

1. Использовать трансформационное лидерство как набор конкретных управленческих практик, а не как абстрактную модель поведения, фокусируясь на регулярных действиях, влияющих на командную динамику и результаты проекта.

2. Институционализировать делегирование и вовлечение команды в принятие решений, применяя формализованные инструменты (например, матрицы делегирования), что позволяет сократить время принятия решений и снизить операционную нагрузку на менеджера проекта.

3. Встраивать практики регулярной обратной связи и коллективной рефлексии в проектный цикл, используя их как механизм ранней идентификации рисков и корректировки управленческих решений.

4. Поддерживать и развивать культуру признания и нематериального стимулирования, ориентированную на укрепление внутренней мотивации и удержание ключевых участников проектных команд.

5. Применять инструменты Management 3.0 как операциональную поддержку лидерских практик, обеспечивая их системное и последовательное использование, а не разрозненное внедрение отдельных элементов.

6. Учитывать уровень цифровой и организационной зрелости команды при внедрении

практик трансформационного лидерства, адаптируя степень автономии и самоорганизации к контексту конкретного проекта.

7. Оценивать эффективность лидерских практик не только по результатам проекта, но и по динамике командных показателей, включая вовлеченность, удержание и качество взаимодействия внутри команды.

В целом результаты исследования подтверждают, что лидерство в проектной среде следует рассматривать не как вспомогательный элемент управления, а как один из ключевых факторов, определяющих эффективность и устойчивость проектной деятельности в условиях цифровой трансформации и организационной гибкости.

Список литературы

1. Burns J. M. Leadership. New York: Harper and Row. 1978. 530 p. ISBN 9780061335680.

2. Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision // *Organizational Dynamics*. 1990. Vol. 18. Is. 3. P. 19–31. DOI: 10.1016/0090-2616(90)90061-S.

3. Avolio B. J., Yammarino F. J. (eds.). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. 10th Anniversary ed. Bingley: Emerald Group Publishing, 2013. 443 p. ISBN 9781781902840.

4. Müller R., Turner J. R. Leadership competency profiles of successful project managers // *International Journal of Project Management*. 2010. Vol. 28. Is. 5. P. 437–448. DOI: 10.1016/j.ijproman.2009.09.003.

5. Appelo J. Management 3.0: Leading agile developers, developing agile leaders Boston: Addison-Wesley, 2010. 464 p. ISBN 9780321712479.

6. Грошев И. В., Хэ М. Управление цифровой трансформацией организационной культуры и формирующих ее факторов в условиях цифровизации // *Вестник ГУУ*. 2024. № 11. С. 5–13 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-tsifrovoy-transformatsiyey-organizatsionnoy-kultury-i-formiruyuschih-ee-faktorov-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 08.10.2025).

7. Трофимова Е. В. Методика повышения цифровой зрелости системы управления проектами в компании // *Экономика и управление*. 2025. Т. 31. № 4. С. 487–494. DOI: 10.35854/1998-1627-2025-4-487-494 (дата обращения: 01.10.2025).

8. Kraus S., Durst S., Ferreira J., Veiga P., Kailer N., Weimann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo // *International Journal of Information Management*. 2022. Vol. 63. Article 102466. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466.

9. Романенко М. А. Лидерство в гибких командах инновационных проектов предприятия // *Лидерство и менеджмент*. 2024. Т. 11. № 4. С. 1569–1582. DOI: 10.18334/lim.11.4.122111.

10. Super J. F. Building innovative teams: Leadership strategies across the various stages of team development // *Business Horizons*. 2020. Vol. 63. Is. 4. P. 553–563. DOI: 10.1016/j.bushor.2020.04.001.

11. Divya J., Himani Sh. Does innovative work behavior and digital transformation drive employee job performance? A sequential mediation approach // *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2024. Vol. 75. Is. 3. P. 930–952. DOI: 10.1108/IJPPM-12-2024-0898.

12. Müller S. D., Konzag H., Nielsen J. A., Sandholt H. B. Digital transformation leadership competencies: A contingency approach // *International Journal of Information Man-*

agement. 2024. Vol. 75. Article 102734. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734.

13. Bocoli G., Gastaldi L., Corso M. Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills // *Leadership and Organization Development Journal*. 2024. Vol. 45. Is. 7. P. 1240–1257. DOI: 10.1108/LODJ-09-2023-0490.

14. Naeem A., Nawaz R., Ullah A. How transformational leadership influences the knowledge-sharing process: Mediating the role of trust // *International Journal of Knowledge Management*. 2021. Vol. 17. Is. 2. P. 22. DOI: 10.4018/IJKM.2021040103.

15. Фоменко Н. М., Сафонов Ф. Д. Проектное управление и управление проектами: опыт, отличия, тенденции

и перспективы развития // *Лидерство и менеджмент*. 2024. Т. 11. № 3. С. 1215–1232. DOI: 10.18334/lim.11.3.121751.

16. Мерзликин С. С. Сравнительный анализ актуальных методологий проектного управления // *Лидерство и менеджмент*. 2023. Т. 10. № 1. С. 65–80. DOI: 10.18334/lim.10.1.117386.

17. Rigby D., Elk S., Berez S. *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos*. Boston: Harvard Business Review Press, 2020. 240 p. ISBN 9781633698640.

18. Губанова А. В. Характеристика направлений развития цифрового лидерства для эффективного управления организационными изменениями в цифровой экономике // *Лидерство и менеджмент*. 2023. Т. 10. № 2. С. 487–506. DOI: 10.18334/lim.10.2.117565.

Конфликт интересов: Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The author declares that there is no conflict of interest.