

Формирование инновационно ориентированной команды проекта в быстрорастущей компании

Семенова Ирина Владимировна

Канд. экон. наук, доц. кафедры менеджмента, маркетинга и коммерции
ORCID: 0000-0003-2962-1591, e-mail stillmay@yandex.ru

Лоскутова Анастасия Денисовна

Магистрант
ORCID: 0009-0006-6969-6319, e-mail adloskutova8@gmail.com

Пермский государственный национальный исследовательский университет, г. Пермь, Россия

Аннотация

Целью настоящего исследования является поиск и развитие подходов к формированию инновационно ориентированной команды. Применялись общенаучные методы анализа и синтеза, научной абстракции. В условиях ограничений сектор быстрорастущих компаний, создавая сильные и прорывные инновации, вносит значительный вклад в экономический рост страны. Обозначена особая роль проектной команды как мощного инновационного ресурса и конкурентного преимущества быстрорастущей компании. Идентификация инновационных команд среди множества проектных инициативных групп является важным фактором эффективности быстрорастущей организации. С точки зрения практики и науки управления сформулирована проблема поиска подходов к формированию и развитию инновационной команды проекта в быстрорастущих компаниях. Выявлены и проанализированы ключевые характеристики инновационной проектной команды, которые связаны с ее активностью по созданию и реализации новшеств. Высокая гибкость и адаптивность, наличие творческого потенциала, синергическое мышление, готовность к риску и распределенное лидерство являются профильными характеристиками инновационной команды проекта, формирование и развитие которых способствует инновационной активности и росту компании. Предложен профиль инновационно ориентированной команды проекта в быстрорастущей компании как импульсный и функциональный объем ее эффективности. Представлены примеры инновационно ориентированных проектных команд из практики быстрорастущих компаний. Результаты исследования могут быть использованы в организациях различных видов деятельности для выработки эффективных стратегий, политик и практик управления человеческими ресурсами в проектной деятельности.

Ключевые слова

Инновации, команда проекта, инновационная команда проекта, инновационные характеристики проектной команды, быстрорастущие компании, профиль инновационно ориентированной команды проекта, практика быстрорастущих компаний

Для цитирования: Семенова И.В., Лоскутова А.Д. Формирование инновационно ориентированной команды проекта в быстрорастущей компании // Вестник университета. 2025. № 4. С. 50–58.

Forming an innovation-oriented project team in a fast-growing company

Irina V. Semenova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Management, Marketing and Commerce Department
ORCID: 0000-0003-2962-1591, e-mail stillmay@yandex.ru

Anastasia D. Loskutova

Graduate Student
ORCID: 0009-0006-6969-6319, e-mail adloskutova8@gmail.com

Perm State National Research University, Perm, Russia

Abstract

The purpose of the study is to find and develop approaches to an innovation-oriented team formation. The general scientific methods of analysis, synthesis, and scientific abstraction were applied. Under the conditions of constraints, the fast-growing companies sector makes a significant contribution to a country's economic growth by creating strong and breakthrough innovation. The special role of a project team as a powerful innovation resource and competitive advantage of a fast-growing company has been outlined. Innovative teams identification among a multitude of project initiative groups is an important factor of a fast-growing organization efficiency. From the point of view of practice and management science, the issue of finding approaches to forming and developing innovative project teams in high-growth companies has been formulated. The key characteristics of an innovative project team, which are related to its activity on creating and implementing innovations, have been identified and analyzed. High flexibility and adaptability, creative potential presence, synergistic thinking, willingness to risk, and distributed leadership are profile characteristics of an innovative project team, the formation and development of which contributes to innovation activity and growth of a company. The profile of an innovation-oriented project team in a fast-growing company has been proposed as an impulse and functional scope of its effectiveness. Examples of innovation-oriented project teams from the practice of fast-growing companies have been presented. The study results can be used in organizations of various types of activities to develop effective strategies, policies, and practices of human resource management in project activities.

Keywords

Innovation, project team, innovative project team, project team innovative characteristics, fast-growing companies, innovation-oriented project team profile, fast-growing companies practice

For citation: Semenova I.V., Loskutova A.D. (2025) Forming an innovation-oriented project team in a fast-growing company. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 50–58.



ВВЕДЕНИЕ

В условиях трансформации российского рынка новые возможности бизнеса связываются с быстро растущими компаниями, которые обладают технологическим и инновационным потенциалом для масштабирования бизнеса в освободившихся нишах. В моменты кризисов и драматических потрясений именно быстрорастущие инновационные компании обладают «даром предвидения» того, как будут развиваться конкурентоспособные тренды в любых экономических сферах¹. Вместе с тем успех таких компаний связан с командой творческих индивидуалов, способных и готовых к инновационной деятельности в проектной работе. Эксперты все больше акцентируют внимание на возможности организации добиться успеха в условиях роста бизнес-рисков, подчеркивая особую значимость проектной команды как мощного инновационного ресурса и конкурентного преимущества компании [1].

Обостренное научно-техническое чутье, творчество и предприимчивость – это тот инновационный потенциал команды, который двигает новшества и экспортирует технологии, демонстрируя высокую эффективность проекта на новых быстрорастущих рынках. Однако, несмотря на множество исследований в области активизации инновационной деятельности, современное научное сообщество не имеет единой позиции в вопросах формирования эффективных команд, особенно в аспектах повышения реализуемости инновационных разработок. Запрос современных организаций на кардинальные трансформирующие инновации, обеспечивающие прорывные технологии, которые в отличие от улучшающих инноваций создаются только целевой проектной командой, обуславливает необходимость поиска новых способов ориентации команды на инновационность проекта, активизирует рост исследовательского интереса в науке и практике управления.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ИННОВАЦИОННЫХ КОМАНД В БЫСТРОРАСТУЩИХ КОМПАНИЯХ: ОСОБЕННОСТИ И ХАРАКТЕРИСТИКИ

Даже в самые неблагоприятные с точки зрения экономики времена есть компании, демонстрирующие значительный рост выручки и стремительное развитие бизнеса. По оценкам российских экспертов, доля таких компаний неуклонно растет². Речь идет об особом секторе быстрорастущих компаний – «газелях» в терминологии экономиста Д. Берча, которые сегодня становятся драйвером роста реального сектора экономики. Это компании, работающие на опережение, маневренные и умеющие быстро диверсифицироваться за счет инновационных разработок. Это «скрытые чемпионы» (в терминологии немецкого экономиста Г. Симона), как правило, средние компании, неизвестные широкой публике, но быстро развивающиеся, имеющие технологический задел,двигающие инновации и демонстрирующие высокую эффективность. Обладая нужной технологией, такие компании быстро открывают новое направление и стремительно наращивают объемы продукции – в их генотипе высокая скорость масштабирования, когда кризис становится временем развития и роста³.

В условиях ограничений именно сектор быстрорастущих компаний, создавая сильные и прорывные инновации, вносит особый вклад в экономический рост страны. Основным ресурсом развития таких компаний являются ее сотрудники, способные и готовые предлагать, создавать и внедрять новшества, участвовать в самых смелых и рискованных ее начинаниях. Именно инновационная инициатива сотрудников как особая форма и модель поведения находится в основе роста таких компаний [2; 3].

Идентификация инновационных команд среди множества проектных инициативных групп является важным фактором эффективности быстрорастущей организации. Ведущие эксперты в области управления подчеркивают, что необходимость формирования инновационных команд обусловлена запросом современных организаций на кардинальные трансформирующие инновации, обеспечивающие прорывные технологии, которые в отличие от улучшающих инноваций создаются только целевой проектной командой профессионалов.

И.А. Мостовщикова, исследуя генезис командного подхода к управлению инновационными проектами, вводит термин «команда, реализующая инновационный проект», отличающийся согласованным

¹ Медовников Д. Ставка на скрытых чемпионов: как развивать инновации в России. Режим доступа: <https://big-i.ru/biznes-i-obshchestvo/ekonomika/stavka-na-skrutykh-chempionov-kak-razvivat-innovatsii-v-rossii/> (дата обращения: 14.11.2024).

² Самые быстрорастущие компании страны. Режим доступа: <https://pro.rbc.ru/demo/6583e1da9a794711ee3bfd0b> (дата обращения: 14.11.2024).

³ Медовников Д. Ставка на скрытых чемпионов: как развивать инновации в России. Режим доступа: <https://big-i.ru/biznes-i-obshchestvo/ekonomika/stavka-na-skrutykh-chempionov-kak-razvivat-innovatsii-v-rossii/> (дата обращения: 14.11.2024).

видением и принятием общей цели, соответствием характеристик команды особенностям проекта в жесткой специфике инновационной проектной деятельности [4]. К специфическим особенностям и признакам эффективности инновационной команды проекта И.В. Скоблякова и И.Р. Ляпина относят наличие общей цели, результативность, признание вклада каждого и творческий подход к решению задач [5]. Авторы отмечают, что инновационные команды ориентированы на достижение целей, связанных с созданием и внедрением новаторских решений, и представляют форму активизации инновационной деятельности современных предприятий. Такие команды обладают определенными характеристиками, объясняющими их особый творческий настрой и креативность мышления для создания и реализации новаторских проектов.

О.В. Коновалова и М.А. Федотова подчеркивают, что именно персонал, обладающий специфическими характеристиками, является критичным ресурсом в высокотехнологичных инновационных проектах, реализующихся в «интеллектуальных и творческих организациях» [1]. Обширный массив исследований указывает на важность командной работы для успеха инновационных проектов, что связывается с концепцией сотрудничества в командах, а именно с качеством командной работы (TWQ) [6]. Исследователи, отвечая на вопрос «Почему и как командная работа связана с успехом инновационных проектов?», связывают коммуникацию, координацию и баланс вкладов членов команды, их взаимную поддержку, усилия и сплоченность с производительностью, результативностью и личным успехом проектной команды [6].

Инновационный проект как комплекс мероприятий по осуществлению инноваций, коммерциализации научных и научно-технических новшеств и результатов имеет ряд особенностей. Это автономный и уникальный проект по разработке и реализации новшества, ограниченный по срокам и ресурсам, сложнопрогнозируемый с точки зрения экономической эффективности. Именно сложность или часто невозможность точно спрогнозировать риски периода окупаемости и прибыльности проекта, что связано с его инновационной составляющей, заставляет исследователей искать детальные подходы к формированию и развитию команды проекта с профилем инновационной активности. Исследователи подчеркивают, что сегодня в научном сообществе нет единства в вопросах формирования эффективных команд, особенно в аспектах повышения реализуемости инноваций [4]. Несмотря на большой объем исследований в области активизации инновационной деятельности, с учетом постоянных социально-экономических изменений происходит постоянный рост исследовательского интереса к поиску новых путей развития этой сферы, что позволяет сформулировать ключевые характеристики инновационной проектной команды, связанные с ее активной ориентацией на создание и реализацию новшеств (таблица) [5].

Таблица

Ключевые характеристики инновационных проектных команд

Характеристики команды	Особенности команды	Инновационная активность команды
Высокая гибкость и адаптивность	Высокая скорость реагирования на изменения и способность быстрой адаптации к требованиям рынка	Готовность к переменам, принятию вызовов, способность находить новые решения текущих и новых проблем
Наличие творческого потенциала	Освобождение от критики и инерционности мышления, генерирование нетривиальных эвристических идей, усиление и усложнение оригинальности	Создание новых комбинаций знаний посредством трансформации собственного опыта и знаний
Синергическое мышление	Коллективное мышление в ценностях всей команды, готовность к принятию целей команды как своих собственных	Эффективное сотрудничество и коммуникационный синтез, сочетание личных и групповых интересов, единомысленничество
Готовность к риску	Предприимчивость и склонность к новизне, экспериментирование с новыми подходами и идеями	Готовность принимать риски, нести личную и коллективную ответственность, инициативно находить новые решения
Распределенное лидерство	Функциональная включенность всех членов команды в реализацию общей идеи за счет развертывания внутренней энергии взаимного влияния	Готовность выходить за рамки функционала и принимать на себя ответственность за достижение результата

Составлено авторами по материалам исследования

Высокая гибкость и адаптивность команды – это ее способность эффективно реагировать на изменяющиеся условия внешней среды и внутренние потребности организации, энергия команды в динамике мировых изменений, выражающаяся в ее самоуправлении и саморазвитии, активности и стремлении достигать сложные цели, пробовать новые подходы.

На площадке «Россия – страна возможностей» одними из ключевых компетенций, необходимых для успешной самореализации, являются гибкость и адаптивность как открытость новым идеям и изменениям, принятие перемен, адаптация к новым условиям и самоэффективность в условиях многозадачности. Команда, обладающая высокой гибкостью и адаптивностью, способна оперативно реагировать на новые вызовы, быстро перестраивать свои стратегии и тактики работы, а также эффективно справляться с неожиданными препятствиями. Она всегда находит варианты действий и решений в ситуации неопределенности, органично подстраивает свой стиль под новые требования и обстоятельства, рассматривает перемены как возможности для роста. Факторами, способствующими высокой гибкости и адаптивности команды, являются наличие открытых и доверительных коммуникаций, гибкая структура управления, распределение задач и ролей.

Эвристические подходы и креативность команды проекта проявляют ее творческий потенциал как основной источник для осуществления инноваций и новшеств [7]. Творческий потенциал представляет собой способность коллектива генерировать новые идеи, находить нестандартные решения и применять инновационные подходы к решению задач. Творческий потенциал команды является ключевым элементом успешного выполнения проектов и обеспечивает ее конкурентоспособность и эффективность на рынке. Активизация творческого потенциала проектной команды требует применения эвристических методов, которые стимулируют и расширяют спектр мыслительных стратегий участников команды. Эвристика в данном контексте означает использование методов и приемов, направленных на развитие креативного мышления, поиск нестандартных решений и преодоление творческих блоков. Активизация творческого потенциала проектной команды является многоуровневым и комплексным процессом, требующим учета индивидуальных особенностей участников, создания подходящей рабочей среды и использования разнообразных техник стимулирования креативности для выявления идеальных решений и инновационных концепций.

Под синергическим мышлением в контексте командной работы понимается совместный, содружественный, взаимозависимый процесс взаимодействия и взаимообогащения членов команды для достижения синергического эффекта самоорганизации, саморазвития и самоуправления команды [8]. Это понятие отражает способность команды генерировать новые идеи, решать сложные проблемы и достигать активного взаимодействия в результате совместных усилий. Синергическое мышление реализуется в положительной экспансивности команды проекта, общим положительным настроем, дружелюбием для достижения общих целей и результатов, превосходящих сумму индивидуальных вкладов каждого участника. Важными аспектами синергического мышления являются открытость, гибкость, эмпатия, способность к эффективной коммуникации и готовность к совместному решению проблем.

Синергическое мышление играет важную роль в достижении командных целей и оптимизации результатов проектной деятельности, способствует развитию командной эффективности, улучшению коммуникации, повышению уровня взаимодействия между участниками. На практике такой стиль мышления в команде рождает территорию «хаосников» и «креативщиков» как среду для созиданий и открытий.

В контексте командной работы готовность к риску представляет собой психологическое свойство, которое характеризует уровень готовности членов команды к принятию неопределенности, нестандартных решений и возможных потерь в процессе достижения целей проекта [9]. Готовность к риску является важным фактором эффективности команды, определяется как индивидуальная черта личности, так и социальная ценность, влияющая на способность команды эффективно реагировать на изменчивые ситуации и принимать решения в условиях неопределенности. Высокий уровень готовности к риску способствует принятию смелых и инновационных решений, стимулирует творческий подход к решению задач и ускоряет достижение поставленных целей. Важно отметить, что готовность к риску в команде является динамичной характеристикой, которая может изменяться в зависимости от конкретных обстоятельств, уровня доверия внутри команды и степени опыта участников. В связи с этим успешное управление рисками в команде требует постоянного мониторинга, адаптации стратегий и поддержки членов команды в процессе реализации проекта.

Феномен распределенного лидерства интерпретируется в значениях возможностей и общности контекста всех участников команды и объясняет функциональную включенность ее членов в реализацию общей идеи за счет развертывания внутренней энергии взаимного влияния [10]. Распределенное лидерство предполагает «коллективную ответственность за лидерство, а не власть сверху вниз» и рассматривается как процесс разделения и использования лидерских ролей и моделей поведения в команде [11, с. 1]. Это означает, что в команде может существовать много лидеров, каждый из которых в зависимости от ситуации последовательно или одновременно берет на себя дополняющую руководящую роль. Распределенное лидерство расширяет возможности каждого члена команды, заставляет «видеть» и быть в контексте проекта, то есть принимать активное участие в общем деле и нести ответственность за свой индивидуальный вклад, привносить ценные знания и навыки, проявлять инициативу для создания и продвижения новшеств. Запуская механизмы самолидерства, каждый член команды готов собрать вокруг себя единомышленников, выйти за рамки собственного функционала и взять на себя ответственность за достижение результата.

ПРОФИЛЬ ИННОВАЦИОННОЙ КОМАНДЫ ПРОЕКТА В БЫСТРОРАСТУЩЕЙ КОМПАНИИ

Представленные характеристики позволяют сформировать профиль инновационной команды проекта как импульсное и функциональное наполнение потенциала эффективности команды, объясняя ее реакцию на запрос бизнеса. Профиль инновационной команды отражает команду профессионалов, способных и готовых создавать и внедрять новаторские решения, действовать в целях и интересах организации (рисунок).



Составлено авторами по материалам исследования

Рисунок. Профиль инновационной команды проекта в быстрорастущей компании

К импульсным характеристикам профиля инновационной команды проекта в быстрорастущей компании относятся гибкость и адаптивность, творческий потенциал, синергическое мышление, готовность к рискам и распределенное лидерство. Функциональными характеристиками инновационно ориентированной проектной команды являются быстрое реагирование на изменения, перестройка стратегии и тактики проекта в зависимости от ситуации, поиск нестандартных решений и применение инновационных

подходов, поддержка и взаимовыручка на всех этапах проекта, экспериментирование и ответственное принятие решений, повышение экспертности и постоянные улучшения. Формирование профиля инновационной команды запускает инновационную активность компании и способствует ее быстрому росту. Импульсный функционал инновационной команды как ее реакция на запрос бизнеса заставляет компанию работать на опережение, быстро диверсифицироваться и демонстрировать высокие темпы эффективности.

ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

Практика быстрорастущих инновационных компаний уверенно демонстрирует, что формирование инновационной команды проекта позволяет им эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, оперативно реагировать на новые требования и вызовы бизнеса, а также разрабатывать и внедрять новые продукты, услуги и технологии, что способствует их дальнейшему росту и успеху. Быстрорастущие инновационно ориентированные компании создают территорию роста и открытий, формируют среду саморазвития и самореализации, ориентируются на развитие потенциала сотрудников, их инициативу и творческий подход в работе [2; 3]. Для этого такие компании используют специальные платформы, на которых сотрудники могут делиться своими идеями и получать обратную связь от коллег и руководства, подключают программы, стимулирующие инновационную инициативу, активно взаимодействуют с внешними инновационными экосистемами, что позволяет максимально задействовать творческий потенциал, мотивацию, саморазвитие команды для генерирования и реализации новаций.

Опираясь на практический опыт компаний, показывающих быстрый рост и прорывные проекты, можно выделить успешные примеры применения эффективных подходов к активизации инновационности команды в проектной деятельности [2; 3]^{4,5,6}. Например, в компании SPLAT Global считают, что сотрудники — это единые духом, активные инноваторы с горящими глазами, которые делают жизнь лучше, вместе создают лучшее будущее. В компании активно развивают практику командного взаимодействия с фокусом на инновационную активность. Одной из ключевых стратегий внутри компании является стимулирование творческого мышления и инициативности сотрудников. SPLAT Global регулярно проводит совещания и мозговые штурмы, на которых сотрудники имеют возможность делиться своими идеями и предложениями. Важно отметить, что разработкой инновационных составов продуктов SPLAT занимается собственный R&D-центр. Компания также организует инновационные лаборатории и хакатоны, где команды могут вместе работать над разработкой новых продуктов или улучшением существующих.

На сегодняшний день SPLAT Global является одной из немногих FMCG-компаний, которые имеют собственный современный лабораторный комплекс, где происходят разработка и первоначальное тестирование всех продуктов. Более того, она создает условия для распространения инновационной культуры, поддерживая команды в их инициативах и обеспечивая доступ к необходимым ресурсам и экспертной поддержке. Такой подход способствует повышению производительности и конкурентоспособности компании, а также формированию командного духа и взаимодействия среди сотрудников.

Многие быстрорастущие компании активно взаимодействуют с внешними инновационными экосистемами, такими как стартапы, акселераторы, венчурные фонды и научные центры. Они участвуют в инновационных программах или инвестируют в молодые технологические компании. Такие партнерства помогают быстрорастущим компаниям оставаться на передовых позициях в своей отрасли и активно внедрять новые технологии и методы работы.

Яркий пример данного взаимодействия — компания X5 Retail Group, крупнейшая российская розничная сеть. X5 активно взаимодействует с инновационными стартапами, акселераторами и технологическими компаниями для внедрения новых технологий и улучшения процессов в своем бизнесе. Она регулярно запускает программы сотрудничества с инновационными стартапами, включая акселераторы и инкубаторы, например, участвует в программе «Орбита», созданной для поддержки стартапов в области ритейла и цифровых технологий. Кроме того, компания активно инвестирует в перспективные технологические проекты через свой корпоративный венчурный фонд. Такие партнерства позволяют X5 быстро внедрять инновации в свои магазины, улучшать качество обслуживания клиентов, оптимизировать логистические и операционные процессы, а также развивать новые форматы розничной торговли.

⁴ SPLAT. Режим доступа: <https://www.splatglobal.com/team> (дата обращения: 14.11.2024).

⁵ X5 Retail Group. Режим доступа: <https://www.x5.ru/ru/> (дата обращения: 14.11.2024).

⁶ Цифровые технологии в X5 Retail Group. Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровые_технологии_в_X5_Retail_Group (дата обращения: 14.11.2024).

Это помогает компании оставаться конкурентоспособной на рынке и обеспечивать высокий уровень сервиса для своих клиентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главным отличием современной парадигмы управления является переоценка роли работника, который сегодня все чаще позиционируется как ключевой актив развития компании, является инициатором организационных изменений и основным источником потока инновационных идей. Принципиальным отличием новых подходов к управлению людьми в таких организациях является их смещение в фокус возможностей для самореализации сотрудников через инициативную самоорганизацию и саморазвитие. Динамичные высокоэффективные компании формируют особую направляющую «среду самоорганизации и саморазвития», в которой органично реализуются ценности командной работы:

- лидерство как набор ролей и моделей поведения каждого члена организации;
- широкий диапазон возможностей для обмена опытом и непрерывного обучения;
- вдохновляющее руководство как наставничество и партнерство;
- мотивация продуктивности и вовлеченности сотрудников;
- культура роста и открытий, декларирующая значимость индивидуального развития, инициативы, творчества, общего видения работника и организации.

В результате рождается инновационное ядро компании, которое заключается в команде творческих профессионалов, обладающих аналитическими и проектными компетенциями для участия в сложных межфункциональных проектах. Инновационная ориентированность команды становится естественной формой и моделью поведения как образец слаженной и продуктивной работы, нацеленной на обеспечение потока инновационных инициатив в запросах новой экономики. Инновационная проектная команда способная и готова:

- быстро реагировать на изменения и в зависимости от ситуации перестраивать стратегии и тактики проекта;
- находить эвристические решения и применять нестандартные подходы;
- решать сложные проблемы, генерировать решения и оптимизировать результаты проекта на основе совместного содружественного взаимодействия и взаимообогащения;
- экспериментировать и принимать ответственные решения в условиях неопределенности и изменчивых ситуаций;
- разворачивать внутреннюю энергию взаимного влияния для достижения целей проекта;
- усиливать потенциал эффективности компании в быстроменяющемся бизнес-пространстве, становиться источником ее конкурентных преимуществ.

Результаты исследования могут быть использованы для построения политик и практик управления командой проекта, ориентированной на инновационные результаты в организациях любых размеров и видов деятельности, осознающих ведущую роль персонала в достижении ее стратегических целей.

Список литературы

1. Коновалова О.В., Федотова М.А. Проектная команда как конкурентное преимущество интеллектуальных и творческих организаций в условиях роста бизнес-рисков. *Московский экономический журнал*. 2018;4:338–345.
2. Молодчик А.В., Комаров С.В., Эсаулова И.А., Димитракиев Д. Механизмы и формы самоорганизации и саморазвития. Пермь: Издательство Пермского национального политехнического университета; 2019. 254 с.
3. Esaulova I., Semenova I. Self-developing Innovative Companies: Best Practice Analyses. In: *Innovation Management and Company Sustainability: Proceedings of the III International Conference, Prague, May 21–22, 2015*. Prague; 2015. Pp. 27–38.
4. Мостовщикова И.А. Генезис командного подхода к управлению инновационными проектами. *Экономика и предпринимательство*. 2021;6(131):708–715. <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.131.6.137>
5. Скоблякова И.В., Аяпина И.Р. Инновационные команды как форма активизации инновационной деятельности персонала современных предприятий. *Экономические и гуманитарные науки*. 2019;2(325):17–24.
6. Hoegl M. Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*. 2001;4(12):435–449. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>
7. Николаенко В.С. Пути активизации творческого потенциала проектной команды с помощью эвристических методов. *КЭ*. 2014;1(85):18–25.

8. Тресвятская С.С. Синергия в команде. Вестник науки и образования. 2019;14-2(68):72–74.
9. Фролова А.С. Готовность к риску как психологическое свойство личности и социальная ценность. В кн.: Исторические, философские, методологические проблемы современной науки: материалы V Международной научной конференции молодых ученых, Курск, 22 мая 2022 г. Курск: Юго-Западный государственный университет; 2022. С. 447–451.
10. Гудиев А.В. Распределенное лидерство. «Вертикаль власти» сменяется «горизонталью» влияния. Человеческий капитал. 2022;11(167). <https://doi.org/10.25629/HC.2022.11.10>
11. Harris A., DeFlaminis J. Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. Management in Education. 2016;4(30):141–146. <https://doi.org/10.1177/0892020616656734>

References

1. Konovalova O.V., Fedotova M.A. Command of the project as competitive advantage intellectual and creative organization in the face of rising business risk. 2018;4:338–345. (In Russian).
2. Molodchik A.V., Komarov S.V., Esaulova I.A., Dimitrakiev D. Mechanisms and forms of self-organization and self-development. Perm: Perm National Polytechnic University Publ. House; 2019. 254 p. (In Russian).
3. Esaulova I., Semenova I. Self-developing Innovative Companies: Best Practice Analyses. In: Innovation Management and Company Sustainability: Proceedings of the III International Conference, Prague, May 21–22, 2015. Prague; 2015. Pp. 27–38.
4. Mostovshchikova I.A. Genesis of team approach to innovation projects management. Economics and Entrepreneurship. 2021;6(131):708–715. (In Russian). <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.131.6.137>
5. Skoblyakova I.V., Lyapina I.R. Innovative teams as a form of activization of personnel innovative activity in modern enterprises. Economic and Humanities. 2019;2(325):17–24. (In Russian).
6. Hoegl M. Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. Organization Science. 2001;4(12):435–449. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>
7. Nikolaenko V.S. Ways of activation of a project team creative potential with the help of heuristic methods. Creative Economy. 2014;1(85):18–25. (In Russian).
8. Tresvyatskaya S.S. Synergy in the team. Bulletin of Science and Education. 2019;14-2(68):72–74. (In Russian).
9. Frolova A.S. Readiness for risk as a psychological property of personality and social value. In: Historical, philosophical, methodological issues of modern science: Proceedings of the V International Scientific Conference of young scientists, Kursk, May 22, 2022. Kursk: South-West State University; 2022. Pp. 447–451. (In Russian).
10. Gudiev A.V. Distributed leadership. “Vertical power” is changed by “horizontal” influence. Human capital. 2022;11(167). (In Russian). <https://doi.org/10.25629/HC.2022.11.10>
11. Harris A., DeFlaminis J. Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. Management in Education. 2016;4(30):141–146. <https://doi.org/10.1177/0892020616656734>