

УДК 005.95/.96:005.33

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-273-281

Дата надходження: 30.11.2025

Дата прийняття до друку: 15.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В ПРОЄКТАХ НА ОСНОВІ МОДЕЛЕЙ ОСОБИСТОСТІ

Олег Мушинський¹, Катерина Тимофєєва²

¹Викладач кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: mushinskyo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-8341>

²Магістрантка ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: tymofieievak@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6783-4769>

MANAGING TEAM INTERACTION IN PROJECTS BASED ON PERSONALITY MODELS

Oleh Mushynskiy¹, Kateryna Tymofieieva²

¹Lecture of the Department of Information Management, Mathematics and Statistics, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: mushinskyo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-8341>

²Graduate student, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: tymofieievak@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6783-4769>

Анотація. У статті розглянуто управління взаємодією команд у проєктах в умовах гібридної роботи, що характеризуються зростаючою віртуалізацією, гетерогенністю команд та посиленням конфліктних факторів. Актуальність дослідження зумовлена переходом до гібридних форм організації праці, трансформацією парадигми управління проєктами та недостатньою розробленістю підходів, які інтегрують організаційні та особистісні якості командної взаємодії. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення системної моделі управління командною взаємодією в проєктах на основі моделей особистості. Методологія дослідження ґрунтується на системний та діяльнісний підходи, використано структурно-логічний аналіз текстів, порівняльний аналіз, метод класифікації та графічне системне моделювання. У статті уточнено зміст категорій «взаємодія в проєктах» та «управління взаємодією в команді» і пропонується нове визначення управління командною взаємодією, яке базується на формуванні комфортного середовища взаємодії на основі тріади «безпека – довіра – благополуччя». Сформульовано постулат гармонійної згуртованості команди, що інтегрує взаємодоповнюваність, співпрацю, комунікацію та спільну мету як ключові атрибути ефективної команди. Обґрунтовано чотири-компонентну класифікацію моделей особистості на рольові, емоційні, поведінкові та ціннісні групи. Запропоновано інтегровану системну модель оцінки членів команди, побудовану на семантиці цілісної особистості, описаної через виміри «раціо–емоціо–інтуїціо–трансіо». Продемонстровано можливості комплексного поєднання різних типів моделей особистості для формування та підтримання гармонізованої згуртованості команди протягом усього життєвого циклу проєкту. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною валідацією запропонованої моделі, розробленням алгоритмів формування проєктних команд та кількісною оцінкою впливу гармонізованої командної взаємодії на показники успішності проєктів.

Ключові слова: управління командами, управління взаємодією, проєктний менеджмент, моделі особистості, епістемологічний простір.

Формул.: 0; рис.: 1; табл.: 1, бібл.: 27

Abstract. The article discusses the management of team interaction in projects in hybrid work environments characterized by increasing virtualization, team heterogeneity, and intensifying conflict factors. The relevance of the study is determined by the transition to hybrid forms of work organization, the transformation of the project management paradigm, and the insufficient development of approaches that integrate the organizational and personal qualities of team interaction. The purpose of the article is to theoretically substantiate and develop a systematic model for managing team interaction in projects based on personality models. The research methodology is based on systemic and activity approaches, using structural-logical analysis of texts, comparative analysis, classification methods, and graphical system modeling. The article clarifies the meaning of the categories “interaction in projects” and “management of team

interaction” and proposes a new definition of team interaction management based on the formation of a comfortable environment for interaction based on the triad “safety – trust – well-being.” A postulate of harmonious team cohesion is formulated, integrating complementarity, cooperation, communication, and a common goal as key attributes of an effective team. A four-component classification of personality models into role, emotional, behavioral, and value groups is substantiated. An integrated systemic model for evaluating team members has been proposed, based on the semantics of a holistic personality, described through the dimensions of “rationale – emotion – intuition – trance.” The possibilities of a comprehensive combination of different types of personality models for forming and maintaining harmonized team cohesion throughout the project life cycle are demonstrated. Prospects for further research are related to the empirical validation of the proposed model, the development of algorithms for forming project teams, and a quantitative assessment of the impact of harmonized team interaction on project success indicators.

Keywords: team management, interaction management, project management, personality models, epistemological space.

Formulas: 0; **fig.:** 1; **tab.:** 1; **bibl.:** 27

Вступ. Сучасна парадигма управління проектами та програмами характеризується переходом до гібридних і віртуальних форматів роботи, що зумовлено розвитком цифрових технологій, зростанням кількості розподілених команд та загальною турбулентністю зовнішнього середовища. Такі зміни суттєво впливають на динаміку командної взаємодії, посилюючи необхідність переосмислення традиційних підходів до управління комунікацією, мотивацією та психологічною сумісністю членів команди.

У проектно-орієнтованих організаціях взаємодія між членами команди є критичним чинником підвищення ефективності роботи та зменшення ризиків провалу проєктів. Проте ефективність такої взаємодії далека від оптимальної. Гібридний формат роботи, брак залученості окремих учасників, фрагментація проєктних команд і зростання гетерогенності (поколінневої, культурної, професійної) призводять до посилення конфліктності, погіршення комунікації та зниження рівня довіри в командах. Ця стаття має на меті дослідити механізм підвищення ефективності взаємодії в середині команд з особливим акцентом на моделі особистості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ефективної командної взаємодії в управлінні проектами привертає значну увагу науковців, оскільки саме міжособистісні аспекти визначають результативність спільної діяльності.

Як зазначають В. Концевий & О. Войтенко (2025) в управлінні проєктами навіть за належного технічного забезпечення деструктивні поведінкові чинники можуть знижувати ефективність спільної діяльності порушуючи інформаційні потоки в команді.

Науковці В. Ровенська, О. Латишева, & І. Смирнова (2023) встановили, що на формування сприятливого креативного середовища в проєктних командах впливають вміння учасників команди налагодити правильну комунікацію. Авторки зазначають, що розвиток комунікативних навичок, емоційного інтелекту та культура відкритої взаємодії сприяють створенню комфортного середовища, яке стимулює командну творчість.

У дослідженні М. Гринченко, О. Пономарьов та ін. (2022) розглянуто, що конфлікти у проєктних командах виникають через відмінність психологічних характеристик, цілей, прагнень та інтересів різних учасників у спільній діяльності.

О. Седашова & Н. Федотова (2025) розглянули психологічні аспекти управління конфліктами в проєктних командах, сформованих з представників різних поколінь. Міжпоколінні відмінності у цінностях, стилях роботи та комунікації виступають суттєвим чинником зростання конфліктності та ускладнення командної взаємодії.

В. Рач, І. Осакаве та ін. (2019) розробили метод формування команди проєкту за критерієм суб'єктивного благополуччя, що ґрунтується на побудові

персональних профілів претендентів через ранжування ціннісних індикаторів.

Незважаючи на те, що область досліджень у сфері управління командною взаємодією в літературі є відносно розвинутою, питанням саме командної взаємодії в гібридному середовищі присвячено недостатньо уваги. Крім того, у наявних дослідженнях переважає акцент на процесних та організаційних аспектах, тоді як особистісні характеристики учасників, їхні цінності та мотиваційні установки потребують поглибленого вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз механізмів управління командною взаємодією в проєктах, моделей особистості та розробка системної моделі управління взаємодією в проєктах.

Для досягнення поставленої мети у статті застосовано системний та діяльнісний підходи, а також наступні методи: структурно-логічний аналіз текстів, порівняльний аналіз, класифікації та графічне системне моделювання.

Результати дослідження. У даному дослідженні за базове прийнято визначення взаємодії в проєктах як «спільну діяльність суб'єктів, яка змінює відношення (конфлікту, антагонізму, синергізму) між ними на основі цілеспрямованої комунікації і націлена на успішну реалізацію проєкту» (Медведева, 2013). Це визначення підкреслює не лише операційний, але й психологічний аспект взаємодії, де головним чинником є еволюція відносин між учасниками проєкту.

В умовах сучасного середовища, коли цілі проєкту часто уточнюються або змінюються в процесі реалізації, особливо важливим є формування спільного бачення між членами команди. Спільне бачення створює єдиний контекст для комунікації, підвищує взаєморозуміння та сприяє ефективному обміну знаннями, що є критично важливим у складних, високотехнологічних проєктах.

Однак під час формування спільного бачення необхідно враховувати один із ключових викликів сучасного проєктного

менеджменту – гетерогенність команд, тобто відмінності між учасниками за поколіннєвими, культурними та професійними ознаками. Зокрема, поєднання в межах однієї команди представників поколінь X, Y та Z часто зумовлює розбіжності в системі цінностей, стилях комунікації та підходах до розв'язання проблем (Лепейко & Цихетнер, 2022). Додатковим чинником виступає зростання кількості розподілених команд, у яких посилюється ризик культурних конфліктів через відмінності в соціальних нормах, сприйнятті часу та комунікативних стилях.

У цьому контексті набуває особливого значення формування середовища командної взаємодії. Під цим поняттям розуміється «командна крос-культура, яка утворюється в результаті перетину проєктних контекстів учасників команди та забезпечує простір для спільної діяльності, створення цінностей і трансформації взаємин між учасниками» (Медведева, 2014).

Визначальною умовою ефективності такої культури є її прийнятність усіма учасниками команди, що передбачає її комфортність для кожного. Щоб взаємодія в команді сприймалася як комфортна та безпечна, пропонується розглядати середовище командної взаємодії як таке, що базується на тріаді «безпека – довіра – благополуччя» (Мушинський, 2024).

Для визначення місця управління взаємодією в системі знань проєктного менеджменту було проведено змістовний аналіз стандарту управління проєктами РМВОК 7 ((Project Management Institute, 2021). Цей аналіз дав змогу визначити ключові сфери виконання, у яких категорія «взаємодія» проявляється найбільш виразно. До таких сфер належать:

– команда – визначає принципи створення, розвитку та підтримки ефективних командних відносин;

–стейкхолдери – зосереджує увагу на залученні, комунікації та управлінні очікуваннями зацікавлених сторін;

–проектна робота – охоплює аспекти координації діяльності, прийняття рішень і створення цінності в процесі реалізації проекту.

У межах стандарту взаємодія виявляється також у ключових принципах проектного менеджменту, що прямо або опосередковано формують рамку для ефективної командної взаємодії. Серед них виділяються такі:

1.Створення середовища для спільної роботи в проектній команді. Наголошує на потребі формування умов, що сприяють відкритості, безпеці та довірі у команді.

2.Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами. Підкреслює важливість активної участі зацікавлених сторін у процесах прийняття рішень і забезпечення двостороннього комунікаційного потоку.

3.Розпізнавання, оцінювання та реагування на системні взаємодії. Розглядає взаємодію як частину складної системи проекту, що включає людські, технічні та організаційні зв'язки.

4.Демонстрування лідерської поведінки. Акцентує увагу на ролі лідера у підтриманні взаємодії, мотивації та узгодженості командних дій.

Даний аналіз дозволяє зробити висновок, що управління взаємодією є наскрізною діяльністю, яка проявляється у всіх фазах життєвого циклу проекту, проте найбільш критичною вона є у наступних процесах:

–формування команди, коли відбувається узгодження ролей, очікувань і комунікативних моделей;

–управління конфліктами, де взаємодія слугує механізмом перетворення суперечностей у конструктивну співпрацю;

–прийняття рішень у контрольних точках (віхах) проекту, коли необхідна колективна відповідальність і синхронізація бачення всіх учасників.

На основі цього нами запропоновано наступне визначення управління командною взаємодією. Це управлінська діяльність, у межах якої лідер приймає та реалізує рішення, спрямовані на

трансформацію міжособистісних і рольових відносин у команді від конфліктних до синергетичних, шляхом формування та підтримання комфортного середовища взаємодії з позиції тріади «безпека-довіра-благополуччя».

Постає питання, за допомогою яких концептуальних підходів та інструментів може бути забезпечена ефективна взаємодія в процесах формування проектної команди, управління конфліктами та колективного прийняття рішень у контрольних точках проекту.

Для вирішення цього завдання спочатку необхідно визначити аксіологічні та гносеологічні аспекти епістемологічного простору, в межах якого здійснюється дане дослідження. Відповідні положення базуються на цінностях, які репрезентує та чи інша наукова школа, і визначають, з яких позицій буде відбуватися процес пізнання.

В рамках цього дослідження об'єктом пізнання є управління командною взаємодією в умовах гібридного робочого середовища. Нижче наведено аксіологічні та гносеологічні аспекти, які сформовані в науковій школі, до якої відносять себе автори та розкриті в роботах (Медведева, 2013; Россошанська, 2018).

Аксіологічні положення дослідження складається з наступних аксіом: особистість є вищою цілісною цінністю цивілізації; діяльність особистості визначається її світоглядною позицією; світоглядна позиція формується на сприйнятті особистістю. Виходячи з цього, кожен учасник команди розглядається як унікальна особистість з власними цінностями та культурною поведінкою.

Гносеологічний аспект базується на трьох базових постулатах, а саме первинності цілісності, системності, тріадності – кватильності та доповнений постулатом контекстуальної інтерсуб'єктивності, згідно з яким при прийнятті колективних рішень перевага надається не індивідуальному джерелу знань, а інтерсуб'єктивістському джерелу взаємодіючих суб'єктів, які сприймають і розуміють будь-який життєвий факт у

конкретному контексті (Рач & Борулько, 2019).

Для більш повного розкриття сучасного стану управління командами в проєктному менеджменті до зазначених постулатів пропонується додати постулат гармонізованої командної згуртованості. Його висунення обумовлене сучасним розумінням командної ефективності, які демонструють, що продуктивність і стійкість команд залежать не лише від формальної структури, ролей чи компетенцій, а насамперед від якості узгодженості та гармонізації взаємодії між учасниками (Соґоася, 2024).

Сутність постулату гармонізованої командної згуртованості полягає в тому, що ефективне управління командною взаємодією можливе лише за умови гармонійного поєднання комплементарності, кооперації, комунікації та спільної мети, які виступають ключовими ознаками команди (Мушинський, 2024). В контексті даного постулату ці ознаки мають наступне значення:

–компліментарність інтерпретується як гармонійна інтеграція навичок, ролей і особистісних особливостей членів команди, за якої індивідуальні відмінності не нівелюються, а цілеспрямовано використовуються як ресурс взаємодоповнення;

–кооперація розглядається як гармонійна співпраця, що передбачає добровільну готовність учасників узгоджувати дії, підтримувати один одного та розподіляти відповідальність за результат;

–комунікація визначається як гармонія цінностей і смислів у процесі обміну інформацією, коли передача даних супроводжується взаєморозумінням, прозорістю намірів і повагою до позиції іншого;

–спільна мета постає як гармонія спільного бачення продукту/результату проєкту, що забезпечує єдність стратегічного напрямку, узгодженість

очікувань і залученість усіх учасників у досягнення проєктних цілей.

Узгодженість і гармонія між учасниками команди, з огляду на наведені компоненти, є необхідною умовою успішного виконання проєкту. У цьому розумінні гармонізована згуртованість виходить за межі традиційного трактування згуртованості як емоційної близькості чи симпатії, а охоплює структурний, функціональний, когнітивний та ціннісний виміри командної взаємодії.

Відповідно, гармонізацію цінностей у контексті проєкту доцільно розглядати як процес узгодження та урівноваження систем цінностей усіх зацікавлених сторін, у результаті якого різноманіття індивідуальних і групових пріоритетів трансформується з потенційного джерела конфліктів на джерело синергії. Саме цей процес забезпечує стабільність колективного прийняття рішень, підвищує довіру між учасниками та сприяє формуванню сталого середовища командної взаємодії в умовах гібридного робочого середовища.

Таким чином, постулат гармонізованої командної згуртованості логічно доповнює постулат контекстуальної інтерсуб'єктивності, де останній фокусується на колективному джерелі знань, а перший – на якісних характеристиках зв'язків між суб'єктами, завдяки яким інтерсуб'єктивне знання стає стійким, продуктивним і орієнтованим на досягнення спільної мети проєкту.

З огляду на сформульований постулат, ефективна командна взаємодія має будуватися на принципі гармонізації цінностей, ролей, очікувань, стилів поведінки та способів комунікації між учасниками команди. Тобто метою управління командною взаємодією є не лише координація діяльності, а саме формування гармонійних, компліментарних і синергетичних взаємозв'язків у команді.

Формування такої гармонії вимагає глибшого розуміння учасників команди. Окрім перевірки професійної

компетентності та кваліфікації, ключового значення набуває оцінювання особистісних характеристик, мотиваційних чинників та індивідуальних цінностей. Саме ці параметри визначають, як люди взаємодіють, сприймають один одного, реагують на конфлікти та включаються в колективне прийняття рішень.

Незважаючи на обширний обсяг досліджень у галузі управління командами. стосовно командної сумісності та групових ролей, більшість з них присвячена процесам формування команд (Rach та ін., 2019). Водночас питання підтримання та розвитку ефективної командної взаємодії протягом усього життєвого циклу проекту потребує додаткових інструментів, здатних враховувати поведінкові особливості та динаміку ролей у часі.

У цьому контексті для забезпечення ефективної командної взаємодії пропонується застосовувати моделі особистості. Під моделями особистості

розуміємо теоретично та емпірично обґрунтовані психологічні конструкції, що описують стійкі індивідуально-психологічні відмінності між людьми і дозволяють:

- системно класифікувати особистісні профілі учасників команди;
- прогнозувати їхню поведінку у типових командних ситуаціях;
- планувати ролі, зони відповідальності та каналів комунікації;
- цілеспрямовано підтримувати гармонізовану згуртованість, перетворюючи різноманіття особистісних типів на джерело синергії, а не конфліктів.

Незважаючи на те, що існує суттєва кількість моделей особистості, зосереджуємося на дев'яти моделях, представлених в таблиці 1, емпірична валідність яких підтверджена результатами численних досліджень, зокрема, у оглядах літератури (Pletzer & Abrahams, 2025).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей особистості

Назва	Характеристика та валідність
Модель PAEI І. Адізеца	Модель управлінських ролей, що описує типи діяльності, необхідні для ефективного управління та пов'язана з етапами життєвого циклу організації. Виділяє чотири ролі: Р – Виробник (орієнтація на результати, виконання, короткострокові показники), А – Адміністратор (структура, процедури, контроль), Е – Підприємець (інновації, зміни, прийняття ризику), І – Інтегратор (відносини, культура, довгострокова згуртованість). Валідність - обмежена
Модель командних ролей Р. Белбіна	Модель поведінкових ролей у командах, сфокусована на тому, як люди роблять внесок у групову роботу. Виділяє дев'ять ролей (Ідеолог, Контролер-оцінювач, Координатор, Виконавець, Дослідник ресурсів, Формувальник, Командний гравець, Завершувач, Спеціаліст). Валідність - помірна
Модель поведінкових стилів DISC	Модель поведінкових стилів, широко застосовувана в коучингу та управлінні персоналом. Виділяє чотири основні стилі: домінування, вплив/спонукання, стабільність, сумлінність. Валідність - низька
Модель темпераментів Г. Фішер	Модель чотирьох широких вимірів темпераменту, які, за гіпотезою, відповідають чотирьом нейрохімічним системам; Виділяє типи: цікавий / енергійний (дофамін–норадреналін), обережний / соціально нормативний (серотонін), аналітичний / рішучий (тестостерон), просоціальний / емпатичний (естроген / окситоцин). Валідність - помірна
Спиральна динаміка	Стадійна модель систем цінностей індивідів і суспільств (бежевий, фіолетовий, червоний, синій, помаранчевий, зелений, жовтий, бірюзовий тощо. Широко використовується в коучингу, лідерстві та духовних спільнотах. Описує послідовність етапів цінностей, які еволюціонують у міру зміни життєвих умов. Валідність - низька
Велика п'ятірка	Домінуюча на сьогодні наукова модель загальної структури особистості. Виділяє п'ять основних факторів: відкритість до досвіду, сумлінність, екстраверсію, приємність та невротизм. Валідність - висока

Продовження Таблиці 1

Модель структури особистості HEXACO	Шестифакторна модель структури особистості, отримана на основі міжмовних лексичних досліджень, що розширює модель «Великої п'ятірки». Виділяє шість вимірів: чесність–скромність, емоційність, екстраверсія, приємність, сумлінність, відкритість до досвіду. Валідність - висока
Теорія базових цінностей Шварца	Модель мотиваційних ціннісних пріоритетів на індивідуальному та культурному рівнях. Виокремлено 10 базових цінностей (влада, досягнення, гедонізм, стимуляція, самокерування, універсалізм, доброзичливість, традиція, конформність, безпека), розміщених у круговій мотиваційній структурі. Валідність - висока
Карта культур Інглхарт-венцеля	Модель культурних цінностей на рівні суспільства. Виділяє два основні виміри: традиційні цінності проти світсько-раціональних та цінності виживання проти самовираження. Суспільства розміщуються на двовимірній карті й групуються в кластери культурних регіонів. Валідність - висока

Джерело: узагальнено авторами на основі Adizes (1979); Belbin (2010); Marston (2013); Fisher (2009); Beck & Cowan (2005); Goldberg (1990); Lee & Ashton (2004); Schwartz (1992); Inglehart & Welzel (2005)

Розгляд моделей особистості, дозволив виокремити чотири основні характеристики, за якими доцільно класифікувати підходи до оцінювання учасників команди:

1.Рольова характеристика. Визначає функціональну роль учасників команди в процесі спільної діяльності. Йдеться про те, які завдання, функції та види внеску людина зазвичай бере на себе в команді. До рольових моделей належать модель командних ролей Белбіна та модель PAEI I. Адізеса.

2.Емоційна характеристика. Описує емоційні реакції, темперамент і мотиваційні патерни особистості, які впливають на те, як людина переживає стрес, конфлікти, невизначеність, підтримку та визнання. Прикладом є модель темпераментів Гелен Фішер. Такий підхід дозволяє розглядати емоційний вимір як фундаментальний шар, що впливає на готовність до кооперації, ризику, емпатії та лідерства.

3.Поведінкова характеристика. Спрямована на оцінку стабільних патернів поведінки, стилів роботи та когнітивних стратегій, тобто того, як людина зазвичай думає, приймає рішення та діє в робочих ситуаціях. До цього напрямку можна віднести: типологію Майєрс–Бріггс (MBTI), модель «Велика п'ятірка» та модель структури особистості HEXACO.

4.Ціннісна характеристика. Відображає глибинні переконання, життєві та професійні пріоритети, мотиваційні

фактори, які визначають, що саме людина вважає важливим, заради чого вона готова діяти та співпрацювати. До ціннісних моделей належать: Спіральна динаміка, Карта культур Інглхарт–Вельцеля, Теорія базових цінностей Шварца.

Згідно з постулатом тріадності-квартильності, такий перелік характеристик (рольова, емоційна, поведінкова, ціннісна) є достатнім і вичерпним для опису основних вимірів, за якими доцільно аналізувати особистість у контексті командної взаємодії. Запропонована класифікація відповідає типології соціальних дій Макса Вебера (цілераціональна, ціннісно-раціональна, афективна та традиційна дія) (Weber, 1978). Відповідно, ми вважаємо доцільним використовувати ці чотири характеристики як основу для класифікації методів оцінки талантів при формуванні команд та розвитку командної взаємодії.

Для оцінювання учасників команди та побудови гармонізованої командної згуртованості ці моделі необхідно застосовувати цілісно, у межах системної моделі, яка розглядає особистість не як набір незалежних параметрів, а як взаємопов'язану структуру ролей, емоцій, поведінкових установок і цінностей. Для цього побудуємо системну модель (рис. 1) з врахуванням семантики цілісної особистості раціо-емоціо-інтуїціо-трансціо запропонованої в роботі (Россошанська, 2019).

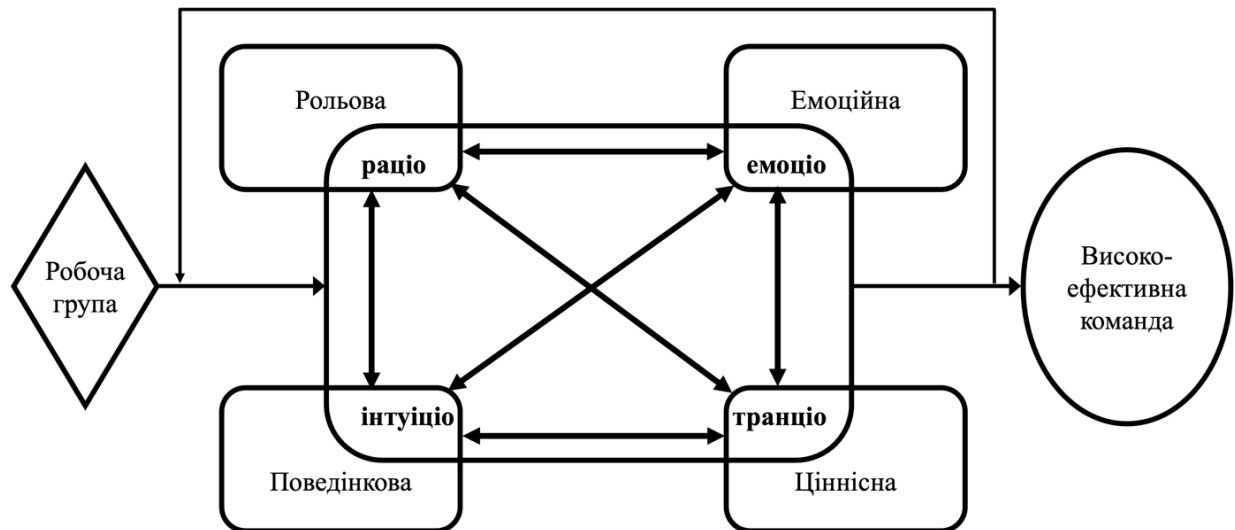


Рис 1. Інтегрована модель управління взаємодією в проєктах

Джерело: розроблено авторами

Застосування різних типів моделей одночасно при оцінці членів команди не суперечить сучасним підходам в організаційній психології. Так, В. В. Оліярник та О. О. Романовський пропонують поєднувати модель РАЕІ Адізеса з типологією Майерс–Бріггс (МВТІ) для формування команд, демонструючи, що комбінування рольових та типологічних моделей дозволяє точніше описати потенціал та сумісність учасників (Оліярник & Романовський, 2023).

Висновки. У цій роботі було досліджено механізми управління командною взаємодією на основі змістовного аналізу стандарту РМВОК 7, до яких віднесено формування спільного бачення, управління конфліктами, колективне прийняття рішень у віхах проєкту та формування середовища взаємодії. Наукова новизна одержаних результатів полягає у запропонованому визначенні управління командною взаємодією, заснованому на формуванні середовища на основі тріади «безпека – довіра – благополуччя», формулюванні постулату гармонізованої командної згуртованості а також в обґрунтуванні

чотирирівневої класифікації моделей особистості.

Теоретичне значення дослідження полягає в подальшому розвитку методології м'якого управління проєктами та командною взаємодією шляхом доповнення епістемологічного простору постулатом гармонізованої згуртованості. Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані підходи та системна модель можуть слугувати методологічною основою для розроблення інструментів діагностики та управління командною взаємодією в проєктах, зокрема при формуванні та розвитку команд. Використання комплексу моделей особистості для цілісної оцінки учасників команди створює передумови для більш усвідомленого добору, розподілу ролей, профілактики деструктивних конфліктів та підтримання гармонії в середині команд протягом усього життєвого циклу проєкту.

Перспективи подальших наукових розробок у цьому напрямку пов'язані з емпіричною валідацією запропонованої системної моделі на вибірках проєктних команд різних галузей та розробленням алгоритму оцінювання учасників команд та моделюванням ролевих конфігурацій.

Література:

1. Adizes, I. (1979). Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of

organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3–25. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9)

- 2.Beck, D. E., & Cowan, C. C. (2014). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. John Wiley & Sons.
- 3.Belbin, R. M. (2010). Management teams. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080963594>
- 4.Cojoacă, M. D. (2024). Exploring team cohesion in project management. *Management & Marketing*, 22(1), 89–101. DOI: <https://doi.org/10.52846/mnmk.22.1.08>
- 5.Fisher, H. (2009). *Why him? why her?: Finding Real Love By Understanding Your Personality Type*. Macmillan
- 6.Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- 7.Гринченко М. Пономарьов О. , Лобач О. & Харченко А. (2022). Конфлікти в управлінні проєктами. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами, 1(5), 50-55. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2022.5.6>
- 8.Inglehart, R., & Welzel, C. P. (2005). Modernization, cultural change, and democracy the human development sequence. DOI: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511790881>
- 9.Концевий, В., & Войтенко, О. (2025). Оцінка впливу учасників проєктних команд на систему комунікацій. *Управління розвитком складних систем*, (62), 79–87. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.79-87>
- 10.Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric Properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 329–358. DOI: https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3902_8
- 11.Lepeyko, T., & Zehetner, D. (2022). Contemporary approach to the generations transition and cooperation at modern working place. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 7(4), 33–39. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-4>
- 12.Marston, William Moulton, (2013). *Emotions Of Normal People* (1st ed.). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315010366>
- 13.Медведєва, О. М. (2013). Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проєктах: методологічні основи (автореф. дис. д-ра техн. наук, 05.13.22). Київ.
- 14.Медведєва, О. (2014). Епістемічні положення пізнання ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проєктах: базові аксіоми й постулати, аксіологічні та онтологічні положення. *Управління проєктами та розвиток виробництва*, (2), 152–167.
- 15.Мушинський, О. (2024). Особливості управління проєктними командами в гібридному середовищі. *Економіка та суспільство*, (60). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5>
- 16.Мушинський, О. (2024). Розвиток лідерства в управлінні проєктними командами. Вчені записки Університету «КРОК», (4(76), 165–173. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-165-173>
- 17.Оліярник, В. В., & Романовський, О. О. (2023). Технологічні особливості командної роботи в управлінні проєктами. *Ефективність державного управління*, 3(76/77), 23–27. DOI: <https://doi.org/10.36930/507603>
- 18.Pletzer, J. L., & Abrahams, L. (2025). Personality and job performance: A review of trait models and recent trends. *Current Opinion in Psychology*, 65, 102054. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2025.102054>
- 19.Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- 20.Rach, V., Osakwe, I., Medvedieva, O., Rossoshanskaya, O., & Borulko, N. (2019). Method for configuring the composition of a project team based on the criteria of subjective well-being. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2(3 (98), 48–59. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.160651>
- 21.Рач, В. А., & Борулько, Н. О. (2019). Епістемологічний простір м'якого управління проєктами: моделі та методи ідентифікації загальних ризиків. *Управління проєктами та розвиток виробництва*, 4(72), 19–32.
- 22.Росошанська, О. В. (2016). Оцінювання економічної безпеки інформаційних технологійних проєктно-орієнтованих підприємств: монографія. СНУ ім. В. Даля.
- 23.Росошанська, О. В. (2019). Стратегічний потенціал як фактор економічної безпеки соціально-економічних систем в контексті конвергенції економіки знань та цифрової економіки. *Управління проєктами та розвиток виробництва*, 2(70), 97–112.
- 24.Ровенська, В., Латишева, О., & Смирнова, І. (2023). Групова динаміка та методи управління креативними та проєктними командами в сфері інформаційних технологій. *Трансформаційна економіка*, (3 (03), 32-39. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.79-87>
- 25.Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (pp. 1–65). DOI: [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60281-6)
- 26.Сєдашова, О., & Федотова, Н. (2025). Конфлікти у XXI столітті в управлінні командою проєкту: психологічні аспекти. Вчені записки Університету «КРОК», (1(77), 309–316. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-309-316>
- 27.Weber, M., Runciman, W. G., & Matthews, E. (1978). The nature of social action. In *Cambridge University Press eBooks* (pp. 7–32). DOI: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511810831.005>