

УДК 005.95/.96

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-165-173

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ

Олег Мушинський

Аспірант кафедри управлінських технологій ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна, e-mail: mushinskyo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-8341>

LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PROJECT TEAM MANAGEMENT

Oleh Mushynskiy

Postgraduate student of the Management Technologies Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: mushinskyo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-8341>

Анотація. У статті розглянуто еволюцію ролі лідерства в управлінні проєктними командами в умовах agile-середовища. Актуальність теми дослідження зумовлена змінами, пов'язаними з переходом до гібридних і віртуальних робочих моделей, глобальними викликами постпандемічної епохи та необхідністю адаптації лідерських підходів до нового середовища діяльності. Відсутність традиційного ієрархічного лідера та перехід до гуманістичного управління в agile-командах вимагає запровадження нових ролей, які сприяють продуктивності, мотивації та інноваціям. Мета дослідження полягає в аналізі трансформації лідерства в проєктних командах, зокрема при застосуванні agile-підходів, а також у визначенні ролі координатора команди як ключового елемента забезпечення ефективності та гармонізації командних і організаційних цілей. Методологія дослідження включає аналіз сучасних концепцій лідерства, порівняльний аналіз agile-підходів, системний підхід та теорію управління проєктами. Отримані наукові результати полягають у виявленні стилів лідерства, які відіграють важливу роль в управлінні проєктами: служіння, розподілене, спільне та надихаюче. Встановлено, що такі підходи необхідно застосовувати цілісно в управлінні командами. Охарактеризовано ключові обов'язки координатора команди на основі аналізу agile-підходів, зокрема, виокремлено такі функції: сприяння розвитку членів команди, підтримка мотивації, розвиток лідерських якостей і усунення перешкод для досягнення спільних цілей. Обґрунтовано роль координатора команди у формуванні комфортного середовища. Досліджено ключові фактори комфортного середовища, що дозволило визначити та побудувати модель системної тріади «безпека–довіра–благополуччя». Теоретичне значення дослідження полягає в уточненні ролі та функцій лідера в проєктному менеджменті, а також у визначенні ключових чинників управління командами. Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням можливостей використання HR-технологій у діяльності координатора команди та дослідженням методів підтримки благополуччя в умовах тривалих кризових ситуацій.

Ключові слова: лідерство, стилі лідерства, проєктні команди, agile-підходи, координатор команди.
Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 2, **бібл.:** 19

Abstract. The article discusses the evolution of the role of leadership in managing project teams in an agile environment. The relevance of the research topic is due to the changes associated with the transition to hybrid and virtual working models, the global challenges of the post-pandemic era, and the need to adapt leadership approaches to the new environment. The absence of a traditional hierarchical leader and the transition to humanistic management in agile teams require the introduction of new roles that promote productivity, motivation, and innovation. The purpose of the study is to analyze the transformation of leadership in project teams, in particular when applying agile approaches, as well as to determine the role of the team coordinator as a key element in ensuring efficiency and harmonization of team and organizational goals. The research methodology includes an analysis of modern leadership concepts, a comparative analysis of agile approaches, a systems approach, and project management theory. The scientific results obtained are the identification of leadership styles that play an important role in project management: servant, distributed, collaborative, and inspirational. It is established that such approaches should be applied holistically in team management. The key responsibilities of the team coordinator are characterized based on the analysis of agile approaches, in particular, the following functions are highlighted: promoting the development of team members, supporting motivation, developing leadership skills, and removing obstacles to achieving common goals. The role of the team coordinator in creating a comfortable environment is substantiated. The key factors of a comfortable environment are investigated, which allowed to define and build a model of the systemic triad “security-trust- well-being”. The theoretical significance of the study is to clarify the role and functions of the leader in project management, as well as to identify the key factors of team management. Prospects for further research are related to the study of the possibilities of using HR technologies in the activities of the team coordinator and the study of methods of maintaining well-being in long-term crisis situations.

Keywords: leadership, leadership styles, project teams, agile approaches, team coordinator.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 2, bibl.: 19

Вступ. Лідерство в командах як науковий напрям протягом останніх десятиліть набув значної зрілості, втілюючись у низці усталених теоретичних та емпіричних напрацювань (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Водночас перехід до віртуальних та гібридних середовищ праці, зумовлений технологічними та соціально-економічними змінами в життєдіяльності, стимулює переосмислення традиційних лідерських практик, зокрема у сфері проєктного менеджменту. Проєктні команди, які орієнтовані на створення унікальних продуктів у чітко обмежені терміни й у контексті динамічно змінних умов, особливо чутливі до трансформації ролі лідера (Burne & Barling, 2015).

Сучасне соціо-економічне оточення, що характеризується явищами деглобалізації, деіндустріалізацією та формуванням нового технологічного укладу, посилює необхідність гнучких управлінських підходів. У таких умовах зростає інтерес до стилів лідерства, за яких кожен член проєктної команди потенційно може виступати ініціатором лідерських дій залежно від компетенцій і конкретних завдань. З огляду на це дедалі більшої уваги набувають концепції з горизонтальними та мережевими організаційними структурами які впроваджують підходи «zego management» (Lee & Edmondson, 2017), що передбачає відхід від традиційних управлінських ієрархій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В. Томах, Т. Дорошенко, & Ю. Тимошенко (2024) систематизували основні стилі лідерства, серед яких автократичний, демократичний, делегативний (Laissez-faire), трансформаційний, трансакційний і ситуаційний. Ця класифікація створює основу для розуміння різноманітності підходів до управління командами.

Науковці І. Фролов, & Я. Колодінська (2023) вивчали вплив лідерства на формування креативного та інноваційного середовища в організаціях. У дослідженні акцентовано увагу, що ефективне лідерство

сприяє підвищенню творчого потенціалу співробітників та стимулює інноваційні процеси, що має особливе значення для конкурентоспроможності на ринку.

Ю. Копчак, М. Матвеев & У. Моторнюк (2024) зазначають, що сучасні умови вимагають від лідерів не лише адаптації до зовнішніх змін, але й ініціювання цих змін усередині організації. Вони також підкреслюють важливість мотивації команди для досягнення спільних цілей в сучасних умовах, що свідчить про зростаючу роль емоційного інтелекту лідерів.

І. Оліярник (2024) дослідив парадигму ефективного лідерства в контексті корпоративної культури. Він стверджує, що корпоративна культура є ключовим елементом для досягнення лідерами успіху, оскільки впливає на координацію та мотивацію працівників.

D. Zehetner-Hirtenlehner (2023) звернула увагу на характерні риси лідерства покоління Z, зазначаючи, що молоді спеціалісти потребують більшого залучення в процеси прийняття рішень, прозорості управління та використання сучасних технологій.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз трансформації ролі лідерства в проєктних командах, зокрема при застосуванні agile-підходів, а також визначення функцій координатора команди проєкту як ключової ролі для забезпечення гармонізації командних і організаційних цілей. Для написання статті було застосовано наступні методи: методи аналізу та синтезу, порівняння, системний підхід й теорія управління проєктами.

Результати дослідження. Розглядаючи сутність лідерства в умовах сучасної трансформації робочої сили, постає питання: кого саме слід вважати лідером та якими рисами він має володіти? Традиційний підхід, за яким лідерство сприймалося за наявності влади, дедалі частіше поступається більш гнучким концепціям лідерства. У новітніх моделях лідерства на перший план виходить

взаємодія між суб'єктами діяльності та орієнтацією на цінності.

Еволюція уявлень про лідерство простежується від авторитарних та демократичних стилів до нових парадигм, які значною мірою спираються на ідеї поведінкової психології. Однак справжнього поштовху до підходів орієнтованих на емпатію надали дослідження К. Роджерса (1961) та інших представників гуманістичної психології. На відміну від біхевіористичного фокусу на зовнішні чинники та поведінку людей, гуманістична школа розглядає лідерство крізь призму цілісної особистості, її унікальних потреб, цінностей і мотиваційних структур.

Однією з головних ідей К. Роджерса, яка стосується лідерства, є відхід від моделі, за якої лідер веде послідовників виключно завдяки своїй харизматичній владі. Харизматична влада лідера передбачає наявність у нього особливої привабливості, здатності викликати у послідовників захоплення та готовність беззастережно виконувати вказівки. Однак у цьому процесі важливу роль відіграє не стільки об'єктивна «якість» лідера, скільки сприйняття з боку членів команди. Харизма пов'язана з тим, що члени команди проєктують на лідера власні ідеальні уявлення про себе, прагнучи наблизити свій реальний образ «Я» до ідеального (Hofmann, 2023).

Згідно з концепціями гуманістичної психології, особистість прагне досягти стану повної узгодженості між реальним і ідеальним «Я» (Rogers, 1961). Чим менший цей розрив, тим більш психічно збалансованою та самодостатньою є особистість. Навпаки, значний розрив між реальним і ідеальним образом «Я» свідчить про внутрішню напругу та дискомфорт. Саме такі умови роблять людей більш чутливими до впливу харизматичних лідерів, оскільки в них вони бачать утілення власних нереалізованих ідеалів.

Таким чином, можна стверджувати, що джерело харизматичної привабливості розташоване не стільки в самому лідері, скільки у психічному стані та внутрішньому дискомфорті послідовника. Відповідно, харизматична влада не є найефективнішим способом довготривалого управління в проєктних командах.

Сьогодні, у постпандемічну епоху, гуманістична орієнтація набуває ще більшої актуальності. На тлі глобальних змін та переходу до гібридних і віртуальних форм роботи все більше розповсюдження набули такі стилі, як лідерство служіння, трансформаційне та коучингове лідерство. Їхня спільна риса це акцент на емпатії, розвитку людського потенціалу та створенні натхненного середовища. Такі стилі лідерства сприяють підвищенню ефективності команд та створення інновацій.

Окремо потрібно виділити процеси зміни поколінь працівників з урахуванням цього D. Zehetner-Hirtenlehner (2023) запропонувала поняття лідерство як набір моделей поведінки, які допомагають лідерам вплинути на членів організації, щоб досягти кращої узгодженості з цілями організації, виконувати стратегічні плани та постійно оновлювати організацію, такі моделі відрізняється у представників різних поколінь та диференціюються за різними національними культурами.

Роль лідера є критично важливою для досягнення цілей проєктів. Зважаючи на різноманіття типів, масштабів та доменів проєктів, застосування уніфікованого стилю лідерства часто виявляється недостатнім. Натомість наголошується на необхідності гнучкості та адаптивності лідера, що передбачає використання різних стилів лідерства (табл. 1) залежно від конкретних умов проєкту, складу команди й етапу його реалізації.

Порівняльний аналіз стилів лідерства в проєктних командах

Стиль лідерства	Характеристика	Функція лідера
Трансформаційне лідерство	Лідери надихають і мотивують членів команди перевершувати очікування, трансформуючи їхні погляди, переконання та цінності для досягнення цілей.	Діє як візіонер та агент змін, надихає команду, сприяє створенню середовища інновацій та змін.
Лідерство служіння	Лідери ставлять на перше місце служіння іншим, зосереджуючись на потребах, зростанні та добробуті членів команди. Стиль наголошує на емпатії та умінні слухати.	Виступає в ролі фасилітатора, підкреслює вміння співпереживати, прагнення до розвитку інших, надає пріоритет потребам команди над особистими інтересами.
Ситуаційне лідерство	Лідери коригують свій стиль відповідно до зрілості, компетентності та відданості членів команди, пов'язаних з конкретними завданнями.	Діагностує рівень розвитку членів команди, коригує стиль керівництва для оптимізації роботи; забезпечує необхідний рівень підтримки.
Спільне лідерство	Лідерські ролі та обов'язки розподіляються між членами команди, що забезпечує взаємний вплив та колективне прийняття рішень.	Сприяє створенню командного середовища, де лідерство є децентралізованим, підтримує появу лідерства у будь-якого члена команди на основі досвіду та компетентностей.
Розподілене лідерство	Лідерство розпорошене по всій організації або команді, коли кілька людей беруть на себе лідерські ролі відповідно до їхнього досвіду, посади або ситуативних вимог.	Заохочує лідерство на всіх рівнях, створює структури та процеси, підтримує лідерські практики в організації.
Надихаюче лідерство	Лідери мотивують і заряджають членів команди енергією завдяки переконливому баченню, пристрасті та ентузіазму. Покладається на харизму лідера, щоб надихати та впливати на інших.	Виступає в ролі натхненника; передає переконливе бачення; мотивує членів команди через ентузіазм та особистий вплив.
Коучингове лідерство	Лідери діють як тренери, зосереджуючись на розвитку навичок, здібностей та продуктивності членів команди за допомогою настанов, зворотного зв'язку та заохочення.	Виконує роль наставника, надає персоналізований зворотній зв'язок, ставить цілі та підтримує зростання.

Джерело: сформовано автором на основі Томах, Дорошенко & Тимошенко, (2024); D. Zehetner-Hirtenlehner (2023); Фролов & Колодінська, (2023)

Стилі лідерства представлені в таблиці 1 можуть зустрічатись одночасно в одній команді для підвищення залученості, мотивації та загального успіху проєкту. При детальному аналізі стилів лідерства та спираючись на теорію лідерства «шлях-ціль» (House, 1996), можна зробити висновок, що чотири взаємопов'язані стилі лідерства: служіння, розподілене, спільне та надихаюче є елементами цілісної моделі лідерства в управлінні командами.

Лідерство служіння, вперше була визначено в 1970-х роках, позиціонує лідера як «слугу» команди, а не як авторитетну фігуру. Лідери, які приймають цей стиль, надають пріоритет зростанню, автономії та добробуту членів своєї

команди, тим самим ставлячи себе на один рівень зі своїми колегами. Сприяючи розвитку талантів і заохочуючи колективне залучення всієї команди до прийняття рішень, пов'язаних з проєктом, лідерство служіння створює фундамент довіри, сприятливий для відкритого спілкування і розширення можливостей.

Розподілене лідерство підкреслює розпорошення лідерських функцій та обов'язків між окремими особами та рівнями в організації. Замість того, щоб концентрувати владу в руках одного лідера, воно визнає, що лідерство виникає з взаємодії досвіду, ролевих вимог і ситуативних потреб (Spillane, 2005). Зменшуючи ієрархічні обмеження,

розподілене лідерство заохочує до спільного формування візії продукту та швидкого прийняття рішень. Члени команди відчують більшу автономію і сильніше почуття відповідальності за свою роботу, що в кінцевому підсумку підвищує мотивацію і адаптивність у мінливих проєктних умовах.

Спільне лідерство розширює принципи розподіленого лідерства, чітко визнаючи потенціал кожного члена команди до лідерства відповідно до його досвіду та поставленого завдання. Наприклад робота Н. Imam & М. К Zaheer (2021) зазначає, що спільне лідерство покращує успіх проєкту, сприяючи обміну знаннями, колективному вирішенню проблем і зміцненню згуртованості команди. У рамках спільного лідерства всі члени команди роблять свій внесок у формування чіткого, спільного бачення, активно підтримують зусилля один одного та беруть участь у взаємному впливі. Такий підхід стимулює колективну ефективність та сприяє більшій відданості та професійному задоволенню серед учасників команди.

Надихаюче лідерство передбачає не лише формування чіткого бачення, яке вселяє ентузіазм і пристрасть у команду, але й створення сприятливого середовища для розвитку інноваційності. Відповідно до концептуальних підходів, описаних в праці С. Бушуєва, С. Сукача & В. Бушуєвої (2022), надихаюче лідерство базується на використанні підприємницької енергії, яка підтримує творче мислення, інтуїцію та адаптацію до змін. Лідери такого типу формують широке та чітке бачення, сприяючи стійкому розвитку та ефективному управлінню інноваційних проєктів.

Останнім часом практика використання гнучких (agile) підходів у

проєктному менеджменті значно поширилася, виходячи за межі розробки програмного забезпечення, проникаючи у сфери будівництва, державного управління та інші сфери людської діяльності. Agile-підходи пропагують плоску структуру команди з акцентом на співпрацю та самоорганізацію. У таких умовах роль традиційного лідера часто зникає або трансформується, поступаючись місцем рівномірному розподілу завдань, функцій та повноважень серед учасників команди. Водночас дослідження Kolesnikova & Lukianov (2021) показує, що поєднання ролей Власника продукту (Product Owner) та Скрам-майстра (Scrum Master) у рамках проєктної діяльності виявляється неефективним. Цей висновок підкреслює необхідність чіткого розмежування функцій та ролей у agile-команді, а також відмінностей між поняттями «менеджер проєкту» та «лідер команди».

Незважаючи на відсутність класичної лідерської особи, успішність команди значною мірою залежить від наявності ролі, здатної сприяти командним процесам, забезпечувати ефективне середовище взаємодії та орієнтувати команду на спільні цілі. І. Близнюкова (2023) пропонує таку роль називати «координатором команди проєкту», яка спирається на стиль лідерства служіння. У результаті проєктні команди стають більш автономними та здатними до самостійного прийняття рішень, які відповідають вимогам проєктного середовища. При цьому конкретні функції координатора команди можуть суттєво відрізнятись залежно від обраної методології та підходів, які застосовуються у проєктно-орієнтованих підприємствах. Функції ролей різних agile-підходів описані в таблиці 2.

Функції координатора команди в залежності від agile-підходів

Назва підходу	Роль	Функції та обов'язки
Agile (загальний підхід)	Team facilitator	Сприяє ефективній командній роботі та взаємодії, фасилітує командні зустрічі та обговорення, допомагає команді у вирішенні конфліктів, підтримує команду в дотриманні Agile-принципів і практик
Scrum	Scrum Master	Забезпечує розуміння та дотримання Scrum підходу, фасилітує основні події Scrum, усуває перешкоди, які заважають команді, коучить команду щодо самоорганізації та крос-функціональності
Agile Coaching	Team Coach	Проводить навчання та коучинг для підвищення ефективності команди, допомагає в розвитку командної динаміки та взаємодії, сприяє культурним змінам в організації, підтримує особистісний розвиток членів команди
Організаційний HR	HR People Partner	Співпрацює з командами для розуміння їхніх потреб у сфері HR, підтримує залучення та утримання талантів, сприяє розвитку кар'єри та навчання співробітників, консультує з питань організаційної культури та змін, вирішує питання конфліктів та благополуччя працівників
Spotify Model	Chapter Lead	Керує розвитком навичок і знань у певній функціональній області, є лінійним менеджером для членів чаптеру, відповідальний за їхній професійний розвиток, сприяє обміну знаннями між командами
Kanban	Kanban Coach	Допомагає команді впроваджувати та візуалізувати процеси за допомогою Kanban методології, сприяє безперервному вдосконаленню процесів, виявляє та усуває перешкоди в потоці роботи
Disciplined Agile	Менеджер ітерації	Координує роботу команди протягом ітерації, фасилітує командні зустрічі та забезпечує дотримання процесів DAD, усуває перешкоди та допомагає команді фокусуватися на пріоритетах, підтримує команду в самоорганізації та прийнятті рішень, відстежує прогрес та звітує зацікавленим сторонам

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Порівняльний аналіз різних agile-підходів дозволив виділити чотири ключові обов'язки координатора у проєктній команді:

-Сприяння індивідуальному зростанню та розвитку членів команди. Координатор забезпечує можливості для навчання, коучингу та менторства, допомагаючи членам команди розвивати свої навички та компетенції.

-Усунення перешкод та захист команди від відволікаючих факторів. Створює умови, в яких команда може працювати ефективно та без перешкод.

-Підтримка мотивації та задоволеності команди. Створює атмосферу довіри та співпраці, де кожен відчуває себе цінним учасником команди.

-Розвиток лідерських якостей та формування культури «служуючого лідерства». Сприяє тому, щоб члени команди ставали «служуючими лідерами», які підтримують один одного та беруть на себе відповідальність за спільний успіх.

З огляду на це, головним завданням координатора стає створення «комфортного внутрішнього середовища діяльності» для всіх членів команди. Під цим терміном будемо розуміти характеристику внутрішнього клімату команди, яка визначає ступінь гармонійності між мотивацією, емоційним та фізичним станом кожного члена команди та умовами спільної діяльності, що спрямована на досягнення командних цілей.

Належне формування комфортного внутрішнього середовища є вирішальним для розвитку талантів. Високий рівень персоналізації умов праці, від гнучких графіків і просторової мобільності до забезпечення індивідуальних потреб у навчанні сприяє тому, що співробітники можуть продуктивно виконувати свої обов'язки, незалежно від їхнього фізичного розташування. Такий підхід до організації діяльності особливо актуальний у сучасних гібридних робочих моделях, де члени однієї

команди можуть застосовувати асинхронний режим роботи.

Аналіз останніх наукових публікацій, які присвячені управлінню людськими ресурсами, командами, побудові організаційного середовища та культури дозволив виділити ключові фактори у формуванні стану комфортності середовища діяльності. Серед них переважають довіра, благополуччя та безпека.

Під впливом пандемії COVID-19 та російсько-української війни фактор безпеки став ключовим для підтримки продуктивності команд, особливо в умовах розподілених робочих структур. Як зазначає О. Liashenko (2023), розвиток безпекового мислення є динамічним та безперервним процесом, що передбачає інтеграцію фізичної безпеки, правових аспектів, захисту даних, боротьби з соціальною інженерією та впровадження безпекових принципів у кожен етап життєвого циклу систем. Такий підхід не лише мінімізує вразливості, але й сприяє формуванню культури співпраці та стійкості в організаціях, що працюють у непередбачуваних і складних середовищах. Зокрема, у контексті гібридної роботи особлива увага приділяється побудові довіри, яка зменшує почуття небезпеки та покращує обмін інформацією в командах, забезпечуючи стабільність навіть у часи кризи.

Довіра слугує фундаментальним фактором у формуванні продуктивної та ефективної командної динаміки. Т. Маматова (2021) визначає довіру як одну із цінностей формування середовища обміну знаннями в організаціях. У гібридному робочому середовищі, де члени команди розпорознені по різних географічних точках і часових поясах, значення міжособистісної довіри зростає. Ці просторові та часові розбіжності можуть підірвати рівень довіри в команді, що згодом може призвести до ескалації конфліктів. Довіра між членами команди впливає на обмін знаннями та

низький рівень довіри не заохочує приймати участь у спільній діяльності.

Основним обов'язком лідера в таких умовах є створення атмосфери, в якій члени команди відчують задоволення від роботи і вмотивовані брати участь в обміні знаннями. Створення середовища, що характеризується довірою, не лише зміцнює стосунки між членами команди, але й посилює загальну згуртованість і функціональність команди. Це, в свою чергу, сприяє успіху проєктів та оптимізації роботи команди.

Пандемія спричинила зміну акцентів в розумінні благополуччя серед працівників, спонукаючи людей дедалі більше замислюватися над своїм психологічним благополуччям. Працівники стали частіше замислюватись над своїм психологічним станом, дослідження показують що почуття комфортності стало більш важливим ніж робота, 55% респондентів заявили що будуть віддавати перевагу добробуту перед роботою (Microsoft Study: Microsoft WTI 2022) Центральне місце в цих умовах посідає проблема стресу та вигорання, яка набуває все більшого значення в сучасному бізнес-середовищі.

Враховуючи це, ефективне лідерство вимагає вміння виявлення індикаторів, що сигналізують про вигорання серед членів команди. Окремо потрібно підкреслити суттєвий зв'язок між задоволеністю роботою та згуртованістю команд. Визнання та врахування взаємозв'язку між цими компонентами має першорядне значення для формування високоефективних команд

Таким чином, наведені фактори стають ключовими для побудови ефективного робочого середовища в гібридних умовах. Для розкриття сутності комфортного робочого простору скористаємося тріадним критерієм цілісності, який виражається семантичною формулою «раціо – емоціо – інтуїціо». Безпека відноситься до раціо, благополуччя до емоціо, а довіра до інтуїціо.

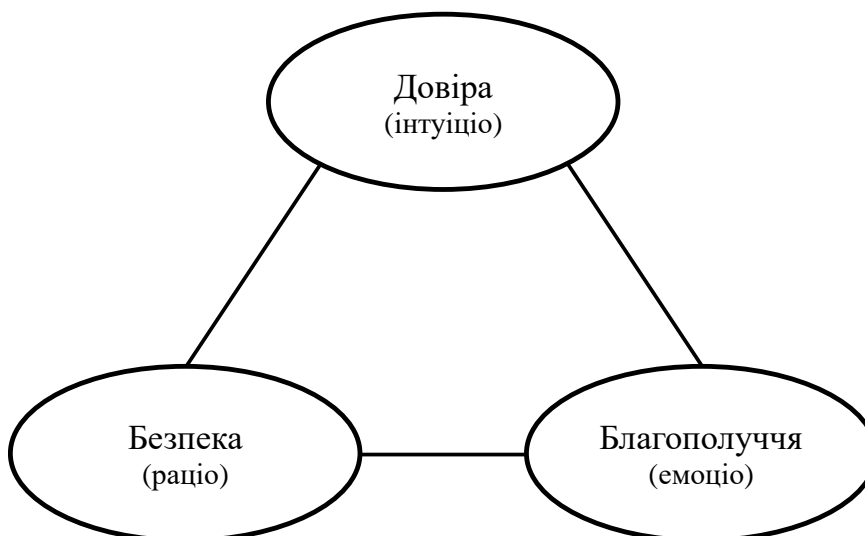


Рис. 1. Модель системної тріади ключових факторів для побудови комфортного середовища команди

Джерело: розроблено автором на основі (Рач, 2013)

Отже, ключем до ефективної діяльності проєктних команд у сучасних гібридних умовах стає створення комфортного середовища діяльності, що може гарантувати психологічну безпеку, культуру довіри та сприяє загальному благополуччю всіх учасників команди. Таке середовище стає не лише чинником підвищення продуктивності, а й механізмом адаптації до складних зовнішніх викликів.

Висновки. У цій роботі було досліджено розвиток лідерства в проєктних командах у контексті сучасного робочого середовища. Визначено ключові стилі лідерства, які доцільно враховувати під час управління командами, а також проаналізовано особливості функціонування різних ролей в межах Agile-підходів (Scrum, Kanban, Spotify Model та ін.). Це дало змогу виокремити

ключові обов'язки координатора команди, головним завданням якого є формування комфортного середовища діяльності, що може бути описане тріадою «безпека–довіра-благополуччя».

Отримані результати мають теоретичне значення, доповнюючи наукову базу теорії управління проєктами через уточнення ролі та функцій лідерства у командах. Практичне значення полягає у можливості впровадження зазначених підходів з метою підвищення ефективності роботи проєктних команд у гібридних умовах.

У подальших дослідженнях доцільно розглянути можливості застосування HR-технологій в діяльності координатора команди та визначити методи підтримки благополуччя членів колективу під час тривалих кризових ситуацій.

Література:

1. Бушуєв, С., Сукач, С., & Бушуєва, В. (2022). Надихаючий менеджмент інноваційних проєктів. Управління розвитком складних систем, (51), 12–19. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51.12-19>

2. Byrne, A., & Barling, J. (2015). Leadership and project teams. In *Oxford University Press eBooks* (pp. 137–163). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199861378.003.0006>

3. Фролов, І., & Колодінська, Я. (2023). Вплив лідерського стилю на динаміку та продуктивність

команди інноваційних підприємств. Науковий вісник: Збірник наукових праць Європейського університету. <https://doi.org/10.36919/978-966-301-265-0/1.2023.138>

4. Hofmann, D. C. (2023). Charismatic leadership. In *Springer eBooks* (pp. 326–329). https://doi.org/10.1007/978-3-030-22767-8_23

5. House, R.J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7, 323–352. [https://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)

6. Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International Journal of Project Management*, 39(5), 463–473. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.006>
7. Копчак, Ю., Матвейєв, М., & Моторніук, У. (2024). Features of the influence of different leadership styles on enterprise management. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*, 74(2). <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-7>
8. Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
9. Liashenko, O. (2023). Security thinking: the ukrainian context. *Economics, Finance and Management Review*, (2), 137–146. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-2-137-146>
10. Маматова, Т. В. (2021). Довіра як ключова цінність проєктного і програмного управління в публічній сфері. *Дніпровський Науковий Часопис Публічного Управління Психології Права*, 4, 5–10. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.1>
11. Microsoft WTI (2022). Great Expectations: Making Hybrid Work Work. *Microsoft WorkLab: Work Trend Index 2022*.
12. Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2009). Leadership in Teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
13. Олійник, І. (2024). Вплив ефективного лідерства на формування корпоративної культури. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (19), 241–248. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.29>
14. Рач, В. А. (2013). “Небезпека/ризик/криза” як триєдина сутність процесів розвитку в сучасній економіці. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Луганськ: Вид-во Східноукраїнський нац. ун-т ім. В. Даля. No1(45), с. 155–160.
15. Rogers, C.R. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin, Boston.
16. Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
17. Томах, В., Дорошенко, Т., & Тимошенко, Ю. (2024). Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149>
18. Цихетнер-Хіртенлінер, Д. (2023). Формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством. (PhD дисертація) Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/Zehetner-Hirtenlehner_Daniela-Dysertatsiya-Vchena-rada-DF-64.055.035-2023.pdf
19. Zehetner-Hirtenlehner, D. (2023). Formation of leadership style of Generation Z. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, 8(2–3), 79–84. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-12>