

РОЗДІЛ IV. Управління та адміністрування

УДК 005.8 : 65.014.12

Черчик Лариса,
доктор економічних наук, професор,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
професор кафедри менеджменту,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0002-3901-216X
e-mail: cherchyk.larysa@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-108-116>

МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДИ ПРОЄКТУ

Вступ. Висока конкуренція та швидкі зміни на ринку вимагають ефективного управління, що досягається завдяки лідерству та чіткій командній роботі. Проектний підхід дозволяє мінімізувати невизначеність, забезпечує ефективний розподіл відповідальності та сприяє більш продуктивній координації між учасниками команди.

Мета: розробка авторського бачення загальної моделі формування команди проекту, обґрунтування ситуаційних моделей лідерства та команд проекту.

Методи. У роботі використано синтетичний підхід до формування команди проекту як сукупність таких загальнонаукових підходів: системно-структурного – для розробки загальної моделі формування команди проекту; процесного та функціонального – для обґрунтування змістовного наповнення складових моделі формування команди проекту; ситуаційного – при обґрунтуванні видів команд проекту залежно від особливостей та середовища проекту.

Результати. Розроблено авторського бачення загальної моделі формування команди проекту як тришарової структури, яка визначає передумови створення, розвитку та ефективного функціонування команди, що працює над реалізацією певного проекту. При формуванні команди проекту враховуються чинники середовища проекту, базові умови командотворення (умови формування команди проекту, компетентності, необхідні для успішної реалізації проекту, специфіка проекту), які визначають вимоги до лідера та членів команди проекту та їх ролі, особливості комунікацій, досягнення мети проекту. На основі концептуальної моделі розроблено такі ситуаційні команди проекту: команда проекту, орієнтована на особистість засновника; команда, орієнтована на ролі; команда, орієнтована на компетентності; крос-функціональна команда; команда, орієнтована на ресурси.

Висновки. Формування команди проекту є процесом, який враховує середовище, базові умови командотворення, компетенції учасників та специфіку проекту. Запропонована модель забезпечує ефективне управління командою, а ситуаційний підхід дозволяє конкретизувати роль лідерства та адаптувати структуру команди залежно від потреб проекту. Чіткий розподіл ролей та компетенцій сприяє зменшенню невизначеності, підвищенню продуктивності та досягненню поставлених цілей.

Ключові слова: проектний менеджмент, лідерство, команда проекту, модель, проектний підхід, ситуаційний підхід, синтетичний підхід.

Cherchyk Larysa,
Doctor of Economics, Professor
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Professor of Department of Management
Lutsk, Ukraine

LEADERSHIP AND PROJECT TEAMS MODELS

Introduction. High competition and rapid changes in the market require effective management, which is achieved through leadership and clear teamwork. The project approach allows you to minimize uncertainty, ensures effective distribution of responsibility and promotes more productive coordination between team members.

Purpose of the article:: development of the author's vision of a general model of project team formation, justification of situational models of leadership and project teams.

Methods. The work uses a synthetic approach to project team formation as a set of the following general scientific approaches: system-structural - to develop a general model of project team formation; process and functional - to substantiate the content of the components of the project team formation model; situational - when substantiating the types of project teams depending on the characteristics and environment of the project.

Results. The author's vision of the general model of project team formation as a three-layer structure has been developed, which determines the prerequisites for the creation, development and effective functioning of a team working on the implementation of a particular project. When forming a project team, the factors of the project environment, the basic conditions of team building (conditions for forming a project team, competencies necessary for the successful implementation of the project, project specifics) are taken into account, which determine the requirements for the leader and members of the project team and their roles, communication features, and achieving the project goal. Based on the conceptual model, the following situational project teams have been developed: a project team focused on the personality of the founder; a team focused on roles; a team focused on competencies; a cross-functional team; a team focused on resources.

Conclusions. Project team formation is a process that takes into account the environment, basic conditions of team building, competencies of participants, and project specifics. The proposed model provides effective team management, and the situational approach allows you to specify the role of leadership and adapt the team structure depending on the needs of the project. A clear distribution of roles and competencies helps reduce uncertainty, increase productivity and achieve set goals.

Keywords: project management, leadership, project team, model, project approach, situational approach, synthetic approach.

Jel Classification: D23, M12, O22

Вступ. Сучасне бізнес-середовище та державне управління все частіше стикаються зі складними, унікальними завданнями, які потребують спеціальної організації роботи, гнучкості в управлінні та чіткої структурованості процесів. Висока конкуренція та швидкі зміни на ринку вимагають ефективного управління ризиками, що досягається завдяки чітко визначеним етапам виконання завдань, контролю якості та системному моніторингу результатів. Проектний підхід дозволяє мінімізувати невизначеність, забезпечує ефективний розподіл відповідальності та сприяє більш продуктивній координації між учасниками. Завдяки своїй орієнтації на результат проектний менеджмент стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості організацій у динамічному середовищі. Застосування проектного підходу обумовлює необхідність формування проектної команди та ефективного лідерства, що є одним із визначальних чинників успішності проекту.

Кожен проект унікальний, розгортається у специфічному середовищі, тому його особливості варто враховувати при формуванні команди проекту та виборі стилю лідерства, оскільки від вдало обраного підходу значною мірою залежатиме, чи вдасться реалізувати цілі проекту і отримати очікувані результати.

Огляд літератури. Теоретико-методичні та прикладні аспекти формування проектних команд розглядалися у працях зарубіжних авторів. Зокрема, види та підходи до формування команд висвітлені у працях Д. Макінтош-Флетчер (розглядає інтактні та крос-функціональні команди) [1, с. 113]. С. Козловські та Б. Белл поділяють команди на прості та комплексні [2, с. 10]; Х. Хонтс, М. Прюет, Дж. Рейхел, М. Гроссенбаче проектні, віртуальні, мультифункціональні, уповноважені команди, команди з удосконалення [3].

Огляд підходів до формування команди проекту представлено у працях О. Голентовської [4], В. Москаленко [5], А. Оленіч, З. Шацької [6].

Особливості формування крос-функціональних команд вивчали: А. Філатов – для реалізації інноваційних проєктів [7, 8]; В. Красноступ, розглянуто взаємозв'язок ролей членів крос-функціональної команди з етапами її життєвого циклу [9]; М. Мохамед, М. Станкоскі та А. Мюррей обґрунтували особливості формування команд на принципах управління знаннями (лідерство, організація, технології, навчання) та виникнення таких організаційних форм як горизонтальні, лінійні, мережеві, віртуальні [10, с. 128-129]; П. Кетлі, У. Хірш визначили принципи формування крос-функціональних команд та розглянули розподіл ролей [11, с. 42, 67].

Проте залишаються нерозкритими підходи до формування команди проєкту з урахуванням його особливостей, організаційних цілей та обставин, що має практичне значення.

Мета дослідження: розробка авторського бачення загальної моделі формування команди проєкту та обґрунтування ситуаційних команд проєкту.

Матеріали і методи дослідження. У роботі використано синтетичний підхід до формування команди проєкту як сукупність таких загальнонаукових підходів: системно-структурного – для розробки загальної моделі формування команди проєкту; процесного та функціонального – для обґрунтування змістовного наповнення складових моделі формування команди проєкту; ситуаційного – при обґрунтуванні видів команд проєкту залежно від особливостей та середовища проєкту.

Результати дослідження. Для обґрунтування авторського бачення моделі формування команди проєкту виходимо з таких узагальнень.

Команда проєкту відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної реалізації запланованих цілей, оскільки саме її учасники формують основу для успішного управління, прийняття рішень і виконання завдань. Її місце в структурі проєкту визначається необхідністю інтеграції ресурсів, компетенцій та зусиль задля досягнення оптимального результату. Команда виступає центром комунікації між усіма зацікавленими сторонами, забезпечуючи ефективний обмін інформацією, координацію дій і контроль виконання робіт.

Завдяки своїй структурованості та розподілу ролей команда проєкту сприяє мінімізації ризиків, оперативному розв'язанню проблем та адаптації до змін. Вона не лише виконує поставлені завдання, а й формує корпоративну культуру проєкту, забезпечуючи мотивацію та залученість учасників. Крім того, вона є рушійною силою інновацій та креативних рішень, оскільки співпраця фахівців із різних сфер дозволяє знайти найбільш ефективні способи досягнення цілей.

Тобто, проєктна команда – це група фахівців, які поділяють місію проєкту, об'єднані для спільної роботи над досягненням визначених цілей, мають відповідні компетенції, розподілені ролі та спільну відповідальність за результати. Вона формується на тимчасовій основі та діє протягом усього життєвого циклу проєкту, забезпечуючи його планування, реалізацію, контроль і завершення. Ефективність такої команди залежить від рівня координації, комунікації та взаємодії між її учасниками, середовища міжособистісної взаємодії, а також від здатності адаптуватися до змін і приймати обґрунтовані рішення.

Основними характеристиками проєктної команди є спільна мета, чітка структурованість, розподіл ролей і відповідальності, міждисциплінарність, тимчасовість, гнучкість, колективна відповідальність, ефективна комунікація та орієнтація на результат. Важливими аспектами є висока взаємодія між учасниками, здатність до швидкого прийняття рішень та адаптації до змін, що забезпечує ефективність управління ресурсами та досягнення запланованих цілей.

Модель формування команди проєкту – це концептуальна тришарова структура, яка визначає передумови створення, розвитку та ефективного функціонування команди, що працює над реалізацією певного проєкту. Вона орієнтується на чинники середовища проєкту, враховує базові умови командотворення (умови формування команди проєкту, компетентності, необхідні для успішної реалізації проєкту, специфіка проєкту), які визначають вимоги до членів команди проєкту та їх ролі, особливості комунікацій. Ці дії спрямовані на забезпечення очікуваного результату – досягнення мети проєкту. Зазначені викладки графічно інтерпретовані на рис. 1.

Застосуємо цей підхід для формування ситуаційних команд проєкту.

1. Команда проекту, орієнтована на особистість засновника проекту (лідера)

У таких командах часто домінує сильна корпоративна культура, яка базується на принципах засновника, який є безумовним лідером, і в цьому контексті варто враховувати кілька ключових умов: команда повинна поділяти ідеї та цінності засновника, мати схожі цілі і готовність до гнучкої роботи в умовах невизначеності; висока мотивація та здатність швидко адаптуватися. Засновник є драйвером змін, розвитку бізнесу, тому команда має підтримувати це бачення, навіть коли виникають труднощі або нестабільність; учасники доповнюють засновника своїми навичками, щоб охопити всі аспекти діяльності, від технічної розробки до маркетингу та фінансів; атмосферу довіри та відкритої комунікації. Важливо, щоб усі члени команди відчували підтримку, були залучені до процесу ухвалення рішень і могли відкрито обговорювати ідеї та проблеми, що виникають.



Рис. 1. Модель формування команди проекту

Основні ролі в такій команді: лідер (засновник), технічні фахівці, фінансовий та операційний менеджери, маркетинголог.

Комунікація в команді проекту, орієнтованій на особистість засновника, має свої специфічні особливості, оскільки основна увага приділяється не лише обміну інформацією, а й підтримці бачення та корпоративної культури, встановленої засновником. Тому важливими умовами ефективної комунікації є: взаєморозуміння та сприяння досягненню спільних цілей, відкритість і прозорість, неформальність та інтенсивність, колективна відповідальність, швидке обговорення та взаємний зворотний зв'язок, фокусування на підтримці командного духу.

2. Команда, орієнтована на ролі, – це група осіб, де кожен учасник має чітко визначену функціональну роль, і всі працюють у межах своїх компетенцій та обов'язків, спрямованих на досягнення спільної мети проекту чи організації. Така команда зазвичай організована на основі спеціалізації та розподілу завдань, де кожен член відповідає за конкретну область діяльності, що забезпечує ефективну реалізацію проекту.

У таких командах роль лідера може бути ключовою для забезпечення злагодженої роботи та координації між різними напрямками, однак кожен учасник вносить свій вклад у загальний процес, виконуючи свою спеціалізовану роль. Такий підхід є ефективним у середовищах, де завдання вимогливі до високого рівня експертизи і потребують чіткого розподілу праці. Основні ролі: лідер (СЕО) – візіонер, стратег та рушій процесів; операційний менеджер (СОО) – відповідає за налаштування операційної діяльності, розподіл обов'язків, внутрішній менеджмент; маркетинговий

директор (СМО); фінансовий директор (CFO); технічний директор (СТО); менеджер з розвитку бізнесу (BDM); продуктивний менеджер (PM). Крім С-левела, також в команді можуть бути менеджери та команда виконавців, що безпосередньо реалізує процеси. Це команда PR, розробників, sales-менеджерів, проектних та продуктивних менеджерів.

Формування команди, орієнтованої на ролі, вимагає забезпечення ефективної взаємодії та комунікації, характерними особливостями яких мають бути: чітка структурованість, фокус на спеціалізації, координація між ролями, офіційність і формальність, регулярні звіти і зворотний зв'язок, пріоритетність задач, фокус на результатах.

3. *Команда, орієнтована на компетентності*, – це група осіб, яка формується на основі професійних знань, навичок і досвіду кожного члена, з урахуванням їхніх індивідуальних компетенцій, що дозволяє досягати високих результатів у виконанні конкретних завдань або проектів. У такій команді основна увага приділяється тому, щоб кожен учасник мав відповідні компетенції для виконання своїх обов'язків, а також здатність приносити додану вартість у межах своєї експертизи.

Команда, орієнтована на компетенції, є ідеальною для виконання складних і технічно вимогливих проектів, де критичне значення мають кваліфікація, досвід і глибоке розуміння специфіки роботи.

Основні риси команди, орієнтованої на компетентності: розподіл завдань за компетенціями: високий рівень експертизи, гнучкість і адаптивність, спільний розвиток та обмін досвідом, відповідальність за результат.

У команді проекту, орієнтованої на компетенції, ролі кожного учасника чітко визначені залежно від їх професійних знань, навичок і досвіду в конкретних сферах. Кожен член команди має свою спеціалізацію і несе відповідальність за виконання завдань, що вимагають високого рівня експертних знань. Це дозволяє кожному учаснику зосередитися на своїй основній компетенції, що сприяє досягненню оптимальних результатів у межах проекту. Ролі можуть бути різноманітними, але їх об'єднує одна спільна мета: забезпечити найвищу якість виконання завдань у межах своєї спеціалізації. Наприклад, у команді, орієнтованій на компетенції, можуть бути такі ролі як технічний спеціаліст, який відповідає за розробку технологічних рішень; фінансовий аналітик, який займається бюджетуванням і оцінкою економічної ефективності; маркетолог, який розробляє стратегію просування та комунікацій з клієнтами; лідер або менеджер проекту, який координує роботу команди і слідує за загальним прогресом. Важливою особливістю є те, що члени команди можуть мати не лише свої специфічні функції, але й взаємодіяти з іншими учасниками для інтеграції своїх знань у загальний контекст проекту.

Комунікація в команді проекту, орієнтованої на компетенції, має свої унікальні особливості, оскільки основний акцент робиться на використанні спеціалізованих знань і досвіду кожного члена команди. Така комунікація, як правило, є більш технічною і змістовною, спрямованою на вирішення конкретних завдань і досягнення результатів. Важливим аспектом є те, що кожен член команди експерт у своїй сфері, тому технічна точність, деталізація і аргументованість є важливими складовими комунікації в такій команді. Зворотний зв'язок носить конструктивний і професійний характер, спрямований на постійне удосконалення: комунікація повинна підтримувати інтеграцію різних напрямків роботи, де кожен фахівець може вносити свій вклад, базуючись на своєму досвіді. При цьому, учасники повинні мати навички взаємодії з іншими фахівцями, щоб досягти оптимального результату і уникнути розривів у знаннях або дефіциту інформації.

4. *Крос-функціональна команда* – «це група працівників із необмеженою сферою діяльності кожного, розмиттям меж між учасниками команди та керівником, взаємозамінністю та відповідальністю один перед одним за прийняття рішень в процесі проектної взаємодії» [12, с. 169]. Розвиток теорії, методології та практики проектного менеджменту в контексті формування крос-функціональної команди проекту базується на підходах західноєвропейського менеджменту (ведення бізнесу як окремих проектів і створення для них проектних груп на чолі з

проектним менеджером), американського досвіду управління проектними групами, японської технології «Kaizen» [12].

Крос-функціональність передбачає: володіння учасниками команди навиками, вміннями, знаннями у різних сферах діяльності, що дозволяє розуміти колег-фахівців, забезпечувати взаємозамінність; здатність виконувати не одну, а кілька функцій; горизонтальний тип взаємодії, високий рівень делегування повноважень; можливість зміни лідера, залежно від значимості певного аспекту проекту на певній стадії його життєвого циклу; високий рівень включеності в усі процеси проекту членів команди та довіри.

З огляду на це розподіл ролей у крос-функціональній команді проекту має свої особливості:

- ролі розподіляються не за ієрархічним принципом, а відповідно до компетенцій, відповідальності та взаємодії між учасниками;
- динамічний та гнучкий розподіл обов'язків. Учасники можуть виконувати кілька функцій, залежно від етапу проекту, а їхні ролі можуть змінюватися відповідно до поточних потреб;
- взаємозалежність ролей. Оскільки команда складається з представників різних функціональних напрямів, ефективна робота залежить від узгодженості дій між ними;
- особливу увагу приділяють ролі лідера або фасилітатора, який не лише керує процесом, а й допомагає узгоджувати інтереси різних сторін, підтримує комунікацію та вирішує конфліктні ситуації. Важливу роль також відіграють експерти у своїх сферах, які забезпечують глибокі знання та компетентність у вирішенні спеціалізованих завдань.

Ролі в крос-функціональній команді часто поділяються на стратегічні, координаційні та виконавчі. Стратегічні ролі передбачають визначення загальних напрямів розвитку проекту, координаційні забезпечують взаємодію між різними учасниками, а виконавчі зосереджені на реалізації конкретних завдань. Важливою умовою є чітке визначення відповідальності кожного учасника, щоб уникнути дублювання роботи та конфліктів.

Комунікація в крос-функціональній команді проекту зазвичай має горизонтальний характер, оскільки рішення приймаються колегіально, а не централізовано. Це сприяє відкритості та залученню всіх учасників у процес ухвалення рішень, однак може потребувати додаткових зусиль для досягнення консенсусу. Важливою умовою ефективної взаємодії є прозорість інформації. Використання цифрових платформ для спільної роботи дозволяє уникати дублювання завдань і покращує координацію дій.

Оскільки члени команди можуть використовувати професійну термінологію, яка незрозуміла іншим, необхідно вибудовувати спільну мову спілкування, що забезпечить правильне розуміння завдань і очікувань.

Гнучкість та адаптивність відіграють значну роль у такій комунікації, оскільки крос-функціональні команди працюють у динамічному середовищі, де пріоритети можуть змінюватися. У цьому контексті важливо використовувати методології, які дозволяють швидко реагувати на зміни, наприклад, Agile-підходи. Розвиток комунікативних навичок, таких як активне слухання, конструктивна критика та здатність до ефективних переговорів, є важливим фактором успішної роботи крос-функціональної команди. Вміння слухати, ставити уточнювальні запитання, конструктивно критикувати та ефективно вести переговори – ключові навички для успішної комунікації в крос-функціональній команді.

5. *Команда, орієнтована на ресурси*, – це група фахівців, організована таким чином, щоб максимально ефективно використовувати наявні матеріальні, фінансові, людські та технологічні ресурси для досягнення цілей проекту. Основний фокус такої команди спрямований на оптимізацію витрат, управління ресурсами та забезпечення їхнього раціонального розподілу. Управління в команді, орієнтованій на ресурси, часто ґрунтується на принципах економічної доцільності. Це означає, що рішення приймаються з урахуванням вартості та доступності ресурсів, а також їхнього впливу на кінцевий результат. Такий підхід особливо важливий у великих організаціях, де необхідно балансувати між якістю, вартістю та часом реалізації проекту.

Підхід до формування команди, орієнтованої на ресурси, доцільно використовувати в ситуаціях, коли ключовим фактором успіху проекту є ефективне управління обмеженими матеріальними,

фінансовими, людськими чи технологічними ресурсами. Такий підхід забезпечує раціональний розподіл активів і дозволяє мінімізувати витрати, одночасно досягаючи поставлених цілей. Одна з основних обставин, коли цей підхід виправданий, – це робота в умовах обмеженого бюджету. Якщо проєкт має суворі фінансові рамки, необхідно формувати команду так, щоб максимально ефективно використовувати наявні кошти, залучаючи багатофункціональних спеціалістів або оптимізуючи кількість персоналу.

Також цей підхід актуальний у випадках, коли доступність ресурсів є нестабільною або обмеженою. Ще одна важлива обставина – короткострокові або тимчасові проєкти, де немає сенсу створювати повноцінну команду на довгий термін. У таких випадках використовують оптимальний набір фахівців, які можуть виконати завдання в межах доступних ресурсів.

Крім того, цей підхід застосовується в умовах високої конкуренції, коли організація прагне мінімізувати витрати та максимально ефективно використовувати внутрішні резерви. Це особливо важливо для стартапів або компаній, які працюють у швидкозмінних ринкових умовах, де потрібно швидко адаптуватися до ситуації.

Основний принцип розподілу ролей у команді – забезпечення оптимальної продуктивності кожного члена команди при мінімальних витратах. Основною роллю в такій команді є менеджер ресурсів (Resource Manager), який відповідає за планування, розподіл і контроль використання всіх наявних ресурсів. Лідер або керівник проєкту (Project Manager) займається загальним управлінням командою, встановленням пріоритетів і забезпеченням відповідності роботи стратегічним цілям. Він тісно співпрацює з менеджером ресурсів для забезпечення балансу між завданнями та наявними можливостями.

Члени команди виконують функції відповідно до своїх компетенцій, проте їхні ролі можуть бути більш гнучкими, оскільки залежно від доступних ресурсів спеціалісти можуть залучатися до виконання додаткових завдань або змінювати фокус роботи. У команді може бути роль аналітика ресурсів, який займається збором даних, оцінкою ефективності використання ресурсів і пропонує рішення для їх оптимізації. Він працює в тісному зв'язку з іншими учасниками для прогнозування потреб і вчасного коригування планів.

Основна увага приділяється точності, оперативності та координації дій між учасниками для запобігання неефективним витратам і затримкам у роботі. Однією з ключових характеристик такої комунікації є високий рівень структурованості. Інформація передається чітко, без зайвих деталей, акцентуючи увагу на доступності ресурсів, їхньому розподілі та можливих обмеженнях. Це передбачає використання звітності, дашбордів і цифрових інструментів для моніторингу ресурсів у реальному часі.

Комунікація часто відбувається в режимі реального часу через спеціалізовані платформи (наприклад, Microsoft Teams, Trello, Asana), а зустрічі можуть проводитися короткими, але регулярними для оперативного обговорення стану справ в межах міжфункціональної взаємодії. Для чого використовуються стандартизовані формати звітності, регламентовані процеси обміну інформацією та система відповідальності за ключові ресурси. Комунікація має бути відкритою та прозорою, щоб усі члени команди розуміли обмеження та можливості використання ресурсів. Це допомагає швидше знаходити компромісні рішення та коригувати плани в разі змін у бюджеті, термінах чи технічних можливостях.

Загалом, кожен підхід до формування команди проєкту націлений на використання можливостей і сильних сторін команди, яка найбільшою мірою сфокусована на особливостях проєкту та забезпечить ефективність його реалізації.

Дискусія. Базовими підходи формування команд, які адаптовані та розвинуті вітчизняними вченими є: рольова концепція командних ролей Р. Белбіна, розвинута М. Геллертом і К. Новаком, також І. Адісесом; оціночна модель ефективності командної взаємодії Ч. Маргерісона та Д. Мак Кенна; модель розвитку команди Б. Такмена, Дж. Катценбаха [4].

На нашу думку, для ефективності діяльності команди проєкту та забезпечення виконання покладених на неї завдань, необхідно поєднати ці підходи в єдиній моделі, яку ми представили на

рис. 1. Науковою новизною є застосований методичний прийом «згортання» складових від загального до результуючого, що послідовно враховує вище зазначені підходи, а саме:

- ядро моделі – результат, реалізація поставлених цілей, досягнення мети, що відображають оціночна модель ефективності командної взаємодії Ч. Маргерісона та Д. Мак Кенна, а також певною мірою модель розвитку команди Б. Такмена, Дж. Катценбаха;
- структура команди визначається особливостями проєкту, вимогами до компетентностей її членів, що обумовлює розподіл ролей (рольова концепція командотворення);
- ефективність роботи команди забезпечують комунікації та середовище взаємодії, як зазначено в міжособистісному (інтерперсональному) підході до командотворення.

Вважаємо, що такий синтетичний підхід дозволяє інтегрувати усі складові командотворення і забезпечить формування та розвиток ефективної команди проєкту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Застосування проєктного підходу в практичній діяльності обумовлюється необхідністю досягнення конкретних цілей у визначені терміни при оптимальному використанні ресурсів. Крім того, активний розвиток технологій та глобалізація посилюють необхідність інтеграції інноваційних рішень, які найкраще реалізуються в межах проєктного менеджменту.

Динамічні зміни у бізнес-середовищі та технологічний розвиток зумовлюють потребу в гнучкості, яку може забезпечити ефективне лідерство і команда, оскільки вона здатна швидко адаптуватися до нових умов, перерозподіляти обов'язки та оперативно реагувати на виклики. Крім того, командна взаємодія створює сприятливе середовище для обміну знаннями, сприяє генерації нових ідей та підвищує рівень залученості учасників, що позитивно впливає на ефективність діяльності.

У дослідженні набули подальшого розвитку підходи до формування команди проєкту, а саме застосовано синтетичний підхід і методичний прийом «згортання» складових від загального до результуючого для розробки концептуальної моделі формування команди проєкту, яка має тришарову структуру, що передбачає урахування чинників середовища проєкту, базові умови командотворення (умови формування команди проєкту; компетентності, необхідні для успішної реалізації проєкту; специфіку проєкту), які визначають вимоги до членів команди проєкту та їх ролі, особливості комунікацій, що забезпечує досягнення мети проєкту. На основі концептуальної моделі розроблено такі ситуаційні команди проєкту: команда проєкту, орієнтована на особистість засновника; команда, орієнтована на ролі; команда, орієнтована на компетентності; крос-функціональна команда; команда, орієнтована на ресурси. Такий підхід забезпечує комплексний аналіз передумов та чинників формування команди проєкту, а в подальшому – ефективність діяльності команди в специфічних умовах розгортання проєкту.

Перспективою подальших досліджень є розробка методичних підходів до формування ситуаційних команд проєкту, які є стратегічним елементом проєктного менеджменту, що визначає якість реалізації ініціативи, рівень її відповідності запитам стейкхолдерів і загальний успіх.

Джерела та література

1. Makintosh-Fletcher D. Teaming by design: real team for real people. New York. McGraw-Hill, 2006. 246.
2. Kozlowski S.W.J., Bell B. S. Work Groups and Teams in Organizations. Cornell University ILR School. URL: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/389/>
3. Honts C., Prewett M., Rahael J., Grossenbacher M. The importance of team processes for different team types. *Team Performance Management: An International Journal*. 2012. Vol. 18. Issue: 5/6.
4. Голентовська О.С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. *Наука і освіта*. 2014. № 5. С. 24-30.
5. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проєкту. *Інтелект XXI*. 2014. № 5. С. 78–86.
6. Оленіч А.В., Шацька З.Я. Формування і розвиток проєктної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10 (136). С. 136–142.
7. Філатов А. С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проєктами. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2010. № 3. С. 72–82.
8. Філатов А. С. Формування та діяльність проєктної команди в інноваційному процесі. *Управління проєктами, системний аналіз і логістика. Сер.: «Технічні та економічні науки»*. 2011. № 8. С. 201–204.

9. Красноступ В. М. Взаємозв'язок ролей учасників крос-функціональної команди персоналу підприємства з етапами її життєвого циклу. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2017. № 16. С. 54-59.
10. Mohamed M., Stankosky M., Murray A. Applying knowledge management principles to enhance crossfunctional team performance. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 8. No. 3. 2004. pp. 127-142.
11. Kettley P., Hirsh W. Learning from Cross-functional Teamwork: report of the Institute for Employment Studies. Brighton, 2000. 74 p.
12. Жилінська Л. О. Когнітивне моделювання продуктивності праці на засадах Kaizen технологій та крос-функціональності персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 168–172.

References

1. Makintosh-Fletcher D. (2006) Teaming by design: real team for real people. New York. McGraw-Hill, 246.
2. Kozlowski S.W.J., Bell B. S. Work Groups and Teams in Organizations. Cornell University ILR School. URL: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/389/>
3. Honts C., Prewett M., Rahael J., Grossenbacher M. (2012) The importance of team processes for different team types. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol. 18. Issue: 5/6.
4. Holentovska O. S. (2014) Ohliad zarubizhnykh ta vitchyznianskykh pidkhodiv do problemy komandotvorennia [Overview of foreign and domestic approaches to the problem of team building]. *Nauka i osvita – Science and Education*, 5, 24–30. [in Ukrainian].
5. Moskalenko V. O. (2014) Suchasni pidkhody do formuvannia komandy proektu [Modern approaches to project team formation]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, 5, 78–86. [in Ukrainian]
6. Olenich A. V., Shatska Z. Ya. (2012) Formuvannia i rozvytok proektnoi komandy v suchasnykh umovakh [Formation and development of a project team in modern conditions]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current Problems of Economics*, 10 (136), 136–142. [in Ukrainian].
7. Filatov, A. S. (2010) Osoblyvosti formuvannia kros-funktsionalnykh komand dlia upravlinnia innovatsiinymy proektamy [Features of formation of cross-functional commands for management of innovative projects]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva – Project Management, System Analysis and Logistics*, 3, 72-82. [in Ukrainian].
8. Filatov, A. S. (2011) Formuvannia ta diialnist proektnoi komandy v innovatsiinomu protsesi [Formation and activity of the project team in the innovation process]. *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka. Ser.: Tekhnichni ta ekonomichni nauky – Project Management and Production Development*, 8, 201-204. [in Ukrainian]
9. Krasnostup V. M. (2017) Vzaiemozviazok rolei uchasnykiv kros-funktsionalnoi komandy personalu pidpriemstva z etapamy yii zhyttievoho tsyклу [The Relationship of the Roles of Participants in a Cross-Functional Team of Enterprise Personnel with the Stages of its Life Cycle]. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, 16, 54-59. [in Ukrainian].
10. Mohamed M., Stankosky M., Murray A. (2004) Applying knowledge management principles to enhance crossfunctional team performance. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 8, 3, 127-142.
11. Kettley P., Hirsh W. (2000) Learning from Cross-functional Teamwork: report of the Institute for Employment Studies. Brighton,. 74.
12. Zhylynska, L. O. (2015) Kognityvne modeliuвання produktyvnosti pratsi na zasadakh Kaizen tekhnolohii ta kros-funktsionalnosti personalu [Cognitive modeling of labor productivity on the basis of Kaisen technologies and cross-functionality of personnel]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, 4/11, 168-172. [in Ukrainian].

Одержано статтю 05.04.2025 р.
Прийнято до друку 19.04.2025 р.