

Гнучке лідерство як ключ до ефективного управління проєктними командами

Софія Савельєва , Юлія Стасюк 

Purpose. This article aims to provide an in-depth analysis of modern leadership models in project management, with a particular focus on flexibility, emotional intelligence, service orientation, and adaptability to dynamic environments. It explores the leader's role as a central factor in building cohesive, high-performing, and resilient project teams. **Design / Method / Approach.** The study employs comparative analysis, typology of leadership styles, interdisciplinary literature review, and logical-analytical synthesis. It draws on concepts from contemporary management, organizational behavior, and human resource leadership. **Findings.** The research identifies transformational, coaching, servant, and distributed leadership as the most effective approaches for fostering employee engagement, creativity, responsibility, and responsiveness. It outlines key factors influencing leadership model selection, including project type, team structure, and implementation phase. **Theoretical Implications.** The article expands the conceptual understanding of modern leadership in project management, emphasizing the shift in leadership paradigms and the importance of emotional intelligence. **Practical Implications.** The research offers practical recommendations for selecting leadership styles according to project-specific contexts, which may benefit project managers, consultants, and educators. **Originality / Value.** The article integrates multiple leadership models into the project management framework, allowing for a strategically flexible approach to team leadership. **Research Limitations / Future Research.** The study focuses on transformational, servant, and adaptive leadership in project management. Its scope is limited due to the complexity and diversity of leadership theories and the inability to examine all existing styles. To gain a deeper understanding of the effectiveness of various leadership models, it is necessary to conduct empirical validation of the findings across different industries and teams with diverse structures. Additionally, further research should explore the influence of organizational culture, industry specifics, and innovation levels on leadership model selection, particularly in the context of virtual teams and remote leadership. **Article Type.** Conceptual Paper.

Keywords:

flexible leadership, project management, team collaboration, emotional intelligence, transformational leadership, servant leadership

Мета. Метою статті є всебічне дослідження сучасних моделей лідерства в контексті проєктного управління, з акцентом на гнучкість, емоційний інтелект, сервісну орієнтацію та адаптацію до змінного середовища. Розкрито роль лідера як ключового чинника у формуванні згуртованої, результативної та стійкої проєктної команди. **Дизайн / Метод / Підхід.** Застосовано методи порівняльного аналізу, типологізації лідерських підходів, міждисциплінарного огляду літератури та логіко-аналітичного узагальнення. Стаття ґрунтується на концептах сучасного менеджменту, організаційної поведінки та управління людськими ресурсами. **Результати.** Встановлено, що трансформаційне, коучингове, сервісне та розподілене лідерство сприяють підвищенню залученості працівників, креативності, відповідальності та здатності до швидкого реагування на виклики. Визначено фактори, що впливають на вибір ефективної моделі залежно від типу проєкту, структури команди та стадії реалізації. **Теоретичне значення.** Дослідження розширює концептуальне розуміння сучасного лідерства в проєктному менеджменті, акцентуючи на зміні управлінських парадигм і ролі емоційного інтелекту. **Практичне значення.** Обґрунтовано практичні рекомендації щодо вибору лідерських стилів залежно від контексту проєкту, що може бути корисним для менеджерів, консультантів і викладачів. **Оригінальність / Цінність.** У роботі інтегровано різні моделі лідерства в рамках проєктного управління, що дозволяє сформувати стратегічно гнучкий підхід до керівництва командами. **Обмеження дослідження / Майбутні дослідження.** Дослідження зосереджене на трансформаційному, сервісному та адаптивному лідерстві в управлінні проєктами. Воно обмежене через складність і різноманітність лідерських теорій та неможливість вивчення всіх стилів. Для глибшого розуміння ефективності різних моделей лідерства потрібно провести емпіричну перевірку результатів у різних галузях і командах із різною структурою та дослідити вплив культури організації, індустрії та інноваційності на вибір моделі лідерства, особливо в контексті віртуальних команд і дистанційного керівництва. **Тип статті.** Концептуальна стаття.

Ключові слова:

гнучке лідерство, управління проєктами, командна взаємодія, емоційний інтелект, трансформаційне лідерство, сервісне лідерство

Flexible Leadership as the Key to Effective Project Team Management

Contributor Details:

Sofia Saveliyeva, Undergrad. Stud., Oles Honchar Dnipro National University: Dnipro, UA, savelieva.s.v@365.dnu.edu.ua

Yuliia Stasiuk, Sr. Lect., Oles Honchar Dnipro National University: Dnipro, UA, stasiuk_yu@365.dnu.edu.ua

Received: 2025-05-13

Revised: 2025-05-16

Accepted: 2025-05-22



Copyright © 2025 Authors.

This work is licensed under a Creative

Commons Attribution 4.0 International License.

У сучасному середовищі проєктного управління, що характеризується високою динамікою, цифровою трансформацією та зростаючою складністю завдань, особлива увага приділяється ефективній роботі команд, здатних до гнучкої адаптації, синхронної взаємодії та спільного досягнення цілей. Ключову роль у цьому процесі відіграє лідер – особа, відповідальна за координацію діяльності, створення психологічно сприятливого середовища та підтримку єдності команди. Від рівня розвитку його комунікативної компетентності, здатності розподіляти функції та підтримувати мотивацію залежить безпосередня ефективність проєкту (Mainga, 2017; Abramov & Stasiuk, 2024; Siddiqui et al., 2024).

Останні дослідження демонструють переорієнтацію парадигми управління проєктами на гібридні моделі лідерства, які інтегрують як традиційні, так і адаптивні методи. Поєднання каскадних та agile-методологій виявляється ефективним для реагування на виклики сталого розвитку та цифрової економіки (Martyniak & Bakushevych, 2024). Впровадження системних моделей у публічному секторі, зокрема в прикордонних службах, свідчить про актуальність класичних управлінських підходів у специфічних інституційних умовах (Demchyshyn et al., 2023). У проєктному середовищі зростає значення технологічних інновацій, дистанційного управління та фокусу на психічному благополуччі членів команди (Tarasyuk, 2023). У цьому контексті особливої ваги набуває інноваційне лідерство як модель, що поєднує різноманітні стилі управління та орієнтується на розвиток креативності, мислення змін і відкритості до новачків (Yilmaz, 2024). Сукупність цих підходів підкреслює важливість адаптивного управління, що базується на емоційному інтелекті, технологічній гнучкості та партнерській взаємодії.

Лідерські моделі, що застосовуються в управлінні проєктами, демонструють еволюційний зсув від авторитарного контролю до стилів, заснованих на емпатії, підтримці й служінні команді. Поступово домінують моделі, які враховують індивідуальні особливості учасників, стимулюють їхню ініціативність і створюють психологічно комфортне середовище. У цьому контексті важливою є емоційна гнучкість лідера та його здатність адаптувати управлінські підходи залежно від командної динаміки й умов проєкту. Найпродуктивніші проєктні групи відзначаються високим рівнем довіри, відкритістю до зворотного зв'язку й різноманітністю досвіду та способів мислення, що є критичними факторами ефективного управління в умовах невизначеності (Karlsen & Nazar, 2024; Lakhdar et al., 2024). Саме такі чинники формують основу сучасного результативного лідерства в проєктному контексті.

Попри широку представленість теми лідерства у науковій літературі, існує певна прогалина в систематизації сучасних стилів саме в контексті проєктних команд, з урахуванням таких змінних, як структура команди, етап реалізації проєкту, цифрові інструменти та рівень міждисциплінарності (Lakhdar et al., 2024; Imam & Zaheer, 2021). Залишається обмеженим також емпіричний аналіз впливу гнучких моделей лідерства на результативність в умовах дистанційного управління, що є особливо актуальним після пандемічних змін у корпоративному середовищі (Krupskiy et al., 2022).

Таким чином, актуальність дослідження полягає в необхідності концептуального осмислення, типологізації та практичного обґрунтування гнучких моделей лідерства в контексті проєктного управління. У фокусі уваги – взаємозв'язок між стилем лідерства, специфікою проєкту, командною структурою та динамікою зовнішнього середовища. Дослідження має на меті поповнити наукову дискусію про роль сучасного лідера як модератора змін і фасилітатора командного потенціалу в гібридному цифровому просторі.

Мета та завдання дослідження

Метою дослідження є комплексне теоретичне обґрунтування та аналітичне узагальнення сучасних моделей лідерства в контексті проєктного управління, зосереджене на виявленні потенціалу гнучких підходів до лідерства для підвищення ефективності командної взаємодії, адаптації до змін та досягнення стратегічних цілей у VUCA-середовищі.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні визначено такі завдання:

- проаналізувати теоретичні основи та еволюцію підходів

до лідерства в управлінні проєктами;

- систематизувати ключові моделі лідерства (трансформаційне, сервісне, адаптивне, коучингове, розподілене) та охарактеризувати їх особливості в контексті проєктної діяльності;
- визначити управлінські ситуації та фактори, що впливають на доцільність застосування різних лідерських стилів залежно від типу проєкту, структури команди, стадії реалізації та зовнішніх умов;
- узагальнити практичні підходи до впровадження гнучкого лідерства в проєктних командах з метою підвищення їхньої ефективності та стійкості до викликів.

Методи дослідження

Методологічна основа дослідження базується на поєднанні логіко-аналітичного, порівняльного та міждисциплінарного підходів. Основна мета полягала у створенні системної типології лідерських моделей, релевантних для управління проєктами командами в умовах VUCA-середовища. Для досягнення дослідницьких цілей було реалізовано такі методологічні етапи:

1. Теоретичний аналіз літератури та еволюції лідерських підходів. Здійснено міждисциплінарний контент-аналіз наукових джерел (2020–2025 pp.), що охоплюють менеджмент, організаційну поведінку, психологію, цифрове лідерство. Усього опрацьовано 48 джерел, відібраних за ключовими словами: project leadership, adaptive leadership, distributed teams, VUCA environment.

2. Систематизація та типологізація лідерських моделей. Проведено якісну класифікацію за ознаками: управлінська функція, стиль взаємодії, роль у прийнятті рішень, інструменти впливу. Типологізацію здійснено на основі порівняльного методу, доповненого експертним інтерпретуванням функцій лідера (див. табл. 1).

3. Кореляція стилів лідерства з проєктними параметрами. Для структурування зв'язків між чинниками застосовано матричний підхід: зіставлення змінних середовища з управлінськими реакціями. Створено таблицю відповідностей між стилем лідера та особливостями контексту (див. табл. 2).

4. Аналітичне узагальнення управлінських викликів і стратегій лідерства. Використано логіко-аналітичне узагальнення на основі публікацій, що аналізують постпандемічне управління, віддалену роботу, інклюзивні підходи до мотивації. Додатково інтегровано підхід Root Cause Analysis (RCA) для окреслення причинно-наслідкових зв'язків у дисфункціональній поведінці команд (Vivek & Krupskiy, 2024b).

У межах дослідження не проводилось емпіричного збору даних, однак було застосовано рефлексивний підхід до аналізу існуючих кейсів і практик проєктного лідерства в міжнародному та українському контексті. Це дозволило сформулювати аналітичну модель гнучкого лідерства, релевантну для динамічного й цифрового управлінського середовища.

Результати

Управління проєктами в сучасному динамічному середовищі потребує не лише ефективного планування та ресурсного забезпечення, а й здатності керівника об'єднувати команду навколо спільної мети, адаптуватися до змін і підтримувати високу мотивацію учасників (Ponomarev et al., 2022).

Роль лідера має вирішальне значення для успішного досягнення цілей проєкту. Враховуючи різноманітність проєктів за типом, масштабом і галузевою специфікою, використання одного універсального стилю лідерства часто виявляється недостатньо ефективним. У зв'язку з цим дедалі більше підкреслюється важливість гнучкості керівника, здатного змінювати свій підхід відповідно до особливостей команди, стадії реалізації проєкту та поточних умов. Такий підхід передбачає комбінування різних лідерських стилів (табл. 1) для забезпечення максимальної ефективності управління. Стилі лідерства, наведені в табл. 1, можуть ефективно поєднуватися в межах однієї команди для посилення мотивації, залучення учасників та досягнення високих результатів у проєкті.

Концепція лідерства служіння була вперше представлена Робертом К. Грінліфом у його есеї «The Servant as Leader» у 1970 році. У цій роботі Грінліф запропонував новий підхід до

лідерства, де основна увага приділяється служінню іншим, а не використанню влади для досягнення особистих цілей. Він підкреслював важливість емпатії, слухання та побудови спільноти як ключових аспектів ефективного лідерства (Greenleaf, 1973).

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз стилів лідерства
(Джерело: Zaghmout & Harrison, 2025)

Стиль лідерства	Характеристика	Функція лідера
Трансформаційне	Мотивує команду до перевищення стандартних результатів, формуючи нові цінності та бачення.	Виступає рушієм змін, надихає команду, створює простір для інновацій і розвитку.
Служіння	Ставить у пріоритет потреби колективу, підтримує особистий ріст і добробут співробітників.	Допомагає команді розвиватися, сприяє емпатії та спільному прийняттю рішень.
Ситуаційне	Гнучко адаптує стиль керування до рівня досвіду, мотивації та самостійності команди.	Оцінює ситуацію в команді та добирає відповідний стиль впливу для досягнення результату.
Спільне	Лідерство розподіляється між членами команди, підтримується колективне прийняття рішень.	Стимулює децентралізацію лідерства, активує потенціал кожного учасника команди.
Розподілене	Лідерські обов'язки виконують кілька осіб одночасно відповідно до їхніх можливостей і ролей.	Сприяє розвитку ініціативи на всіх рівнях, формує системну підтримку лідерських дій.
Надхнення	Лідер заряджає команду своєю енергією, пристрасно та баченням майбутнього.	Мотивує прикладом, формує спільне бачення і стимулює ентузіазм у команді.
Коучингове	Зосереджене на розвитку професійних і особистісних якостей співробітників через наставництво.	Працює як ментор, забезпечує персональну підтримку, дає зворотний зв'язок для росту.

Розподілене лідерство розглядається як підхід, що передбачає розподіл лідерських функцій та відповідальностей між різними членами організації відповідно до їхніх ролей, досвіду та конкретних ситуаційних обставин. Така модель відходить від централізованої структури управління, натомість визнає лідерський потенціал кожного учасника команди, що дозволяє зменшити ієрархічні бар'єри, сприяти більшій участі в прийнятті рішень, формуванню спільного бачення цілей та посиленню відчуття відповідальності серед співробітників. У результаті підвищується адаптивність і мотивація, що є критично важливим у динамічному проєктному середовищі (Zaghmout & Harrison, 2025).

Спільне лідерство розширює принципи розподіленого лідерства, визнаючи потенціал кожного члена команди до лідерства відповідно до його досвіду та завдань. Такий підхід сприяє обміну знаннями, колективному вирішенню проблем і зміцненню згуртованості команди, що покращує успіх проєкту (Vorobiova & Stasiuk, 2024).

Надихаюче лідерство передбачає формулювання чіткого бачення, яке вселяє ентузіазм і пристрасність у команду, створюючи сприятливе середовище для розвитку інноваційності. Лідери цього стилю використовують підприємницьку енергію, підтримують творче мислення, інтуїцію та адаптацію до змін, сприяючи стійкому розвитку та ефективному управлінню інноваційними проєктами.

Успішне управління проєктом значною мірою залежить від того, наскільки обрана лідерська модель відповідає специфіці конкретного проєкту та контексту його реалізації. Культурні норми відіграють ключову роль у визначенні ефективних стилів лідерства в різних суспільствах (Blyznuyk & Blyznuyk, 2024). Організаційні фактори, такі як бережливе впровадження, підтримуючі структури та ефективність команди, впливають на підходи до лідерства (Ettemadi et al., 2022). Хоча моделі раціонального вибору домінують у дослідженнях лідерства, емпіричні дані свідчать про те, що лідери часто поведуться ірраціонально, що вимагає розробки нових моделей для пояснення нерациональних факторів (Gunawan & Sucipto,

2023). Зовнішні фактори, такі як нормативно-правова база, очікування зацікавлених сторін та ринкові умови, також створюють труднощі для лідерів у процесах прийняття рішень (Bevara & Nudurupati, 2024). Ефективність стилів лідерства варіюється залежно від культури, причому автократичне лідерство має культурні обмеження, тоді як трансформаційне лідерство може бути ефективним у різних культурних умовах (Krupskiy & Stasiuk, 2010). Ці багатогранні впливи підкреслюють складність вибору та впровадження відповідних моделей лідерства в організаціях.

Тип проєкту є важливим чинником, що визначає стиль управління. Від характеру діяльності залежить динаміка процесів, рівень гнучкості, необхідність в інноваціях або, навпаки, дотримання чітких процедур. Це впливає на те, чи буде доцільним демократичний, трансформаційний або більш директивний стиль лідерства.

Структура команди також відіграє ключову роль. Залежно від досвіду, автономності та організаційної побудови команди, змінюються вимоги до лідера: від потреби в чітких інструкціях і контролі – до довіри, делегування повноважень і підтримки розвитку учасників.

Культура організації визначає очікування щодо ролі лідера (Bayer et al., 2020). У середовищі з ієрархічною структурою домінують формалізовані підходи, тоді як в інноваційних чи мультикультурних компаніях більше значення мають відкритість, адаптивність та емоційний інтелект керівника.

Ще одним важливим аспектом є роль візуальних комунікативних засобів, зокрема коміксів, у формуванні організаційної культури. Сучасні медіаінструменти можуть бути ефективними каналами трансляції лідерських цінностей і поведінкових норм. Таке візуальне закріплення культури команди підтримує стабільність у проєктному середовищі, де лідер виконує роль носія спільного бачення й ментальної моделі взаємодії (Hudoshnyk & Krupskiy, 2023).

Стадія реалізації проєкту зумовлює зміну лідерських стратегій упродовж життєвого циклу. На початкових етапах необхідна чіткість і контроль, у процесі виконання – ефективна комунікація та мотивація, а на завершенні – здатність до аналізу, підбиття підсумків і визнання результатів команди.

Щоб систематизувати зазначені фактори та їх вплив на управлінські підходи, у таблиці 2 наведено узагальнену порівняльну характеристику ключових змінних, що формують вибір лідерської моделі в проєктному контексті.

Таблиця 2 – Взаємозв'язок між сучасними факторами проєктного середовища та вибором лідерської моделі
(Джерело: розроблено авторами)

Фактор	Ключові характеристики	Наслідки для вибору лідерської моделі
Тип проєкту	Визначає рівень складності, необхідність у гнучкості або процедурності, інноваційності	Впливає на доцільність застосування демократичного, трансформаційного або директивного стилю
Структура команди	Варіюється за досвідом, автономністю, формалізованістю внутрішніх взаємодій	Обумовлює потребу в чітких інструкціях, делегуванні, наставництві або розвитку
Організаційна культура	Залежить від ієрархічності, відкритості до змін, мультикультурного середовища	Формує очікування щодо стилю управління, рівня відкритості, емоційної чутливості
Стадія життєвого циклу проєкту	Ініціювання, реалізація, завершення	Визначає зміну акцентів у лідерстві: від контролю до координації та рефлексії

Таке узагальнення дозволяє виокремити не лише ключові параметри, що впливають на стилістичну поведінку лідера, а й встановити логічні зв'язки між управлінським контекстом та поведінковими очікуваннями від керівника. Такий аналітичний інструмент сприяє формуванню цілісного підходу до вибору ефективної лідерської моделі, залежно від внутрішніх і зовнішніх умов реалізації проєкту, та може слугувати основою для розробки адаптивних управлінських стратегій.

Обговорення

У сучасному середовищі проєктної діяльності лідери стикаються з численними викликами, що вимагають гнучкості, стратегічного мислення та розвитку нових компетентностей. Класичні підходи до управління більше не гарантують успіху в умовах високої турбулентності, технологічних зрушень і трансформації робочого простору.

Робота в умовах VUCA-середовища (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) вимагає від лідера не лише швидкої адаптації до змін, а й уміння приймати рішення в умовах невизначеності. Здатність зберігати бачення і надавати команді чіткий напрямок розвитку, коли зовнішні обставини постійно змінюються, стала критично важливою. Віддалене управління та віртуальні команди стали новою нормою, що змінила способи комунікації, делегування та контролю. Лідери більше не можуть покладатися лише на фізичну присутність і спостереження – натомість зростає потреба у розвитку цифрових навичок, довіри в команді, здатності підтримувати мотивацію та ефективно управляти результатами на відстані.

Історично в управлінні переважали авторитарні моделі, орієнтовані на жорстку ієрархію та централізований контроль. Згодом виникли демократичні та ліберальні стилі, що передбачали більш гнучке ставлення до учасників процесу та їхню активну участь у прийнятті рішень. Проте сьогодні на перший план виходять новітні моделі лідерства – трансформаційна, адаптивна, сервісна – які спрямовані на підтримку команди, розвиток потенціалу кожного учасника та досягнення синергії в командній роботі.

Авторитарне лідерство – система управління, за якої лідер самостійно приймає всі рішення, бере на себе відповідальність за можливі наслідки цих рішень. Авторитарний лідер характеризується відповідним жорстким стилем управління, домінуванням процедур контролю, використанням мобілізаційних механізмів (Dunbar, 2024; Lonati & Van Vugt, 2024). Авторитарний стиль зазвичай демонструє непогані результати в проєктах з чітко структурованими завданнями та обмеженими термінами, особливо у сфері виробництва, будівництва чи військових розробок. Завдяки централізованому прийняттю рішень вдається оперативно реагувати на проблеми, уникати непотрібних дискусій та дотримуватись графіка. Водночас, тривале використання цього стилю часто викликає вигорання працівників, зниження ініціативи та відсутність гнучкості, що в критичних моментах може знизити якість результату.

Демократичний стиль лідерства передбачає активну участь команди в обговоренні важливих питань і спільному прийнятті рішень (Imran et al., 2025). Керівник у такому стилі не нав'язує свою думку, а навпаки – заохочує підлеглих висловлювати власну позицію, ділитися з ними повноваженнями й підтримує ініціативність. Остаточне рішення, як правило, ухвалюється лише після врахування думок усіх учасників процесу. Демократичний стиль сприяє високій залученості команди, поліпшенню внутрішньої комунікації та гнучкому розв'язанню задач. У проєктах, де потрібна креативність або постійна адаптація до змін (наприклад, у маркетингових кампаніях, IT-стартапах, наукових дослідженнях), цей підхід демонструє високу ефективність. Хоча ризик затягування ухвалення рішень є, участь усіх учасників у плануванні й реалізації дозволяє досягти більш збалансованого і стійкого результату.

Ліберальний стиль лідерства передбачає високу ступінь самостійності для підлеглих, яким надається свобода в ухваленні рішень і виконанні завдань, тоді як керівник обмежується загальними вказівками та періодичним контролем за процесом роботи (Krasniqi & Hajdari, 2024). Ліберальний стиль може бути успішним у командах, де кожен член має високий рівень професійної автономії та мотивації. Наприклад, у вільних творчих колективах, дослідницьких лабораторіях або серед фрілансерів. У таких умовах відсутність жорсткого контролю дозволяє розкрити потенціал працівників, однак за слабкої самодисципліни цей стиль може призвести до розфокусування, зниження продуктивності та затримок у виконанні задач.

Сучасні підходи до лідерства зміщуються в бік моделей, орієнтованих на людей та команду, відходячи від традиційних ієрархічних структур (Jayanagara, 2024). Тепер від лідерів очікується зосередження на співпраці, комунікації та сприянні

інноваціям для підвищення ефективності команди та успіху організації (Ünal, 2022; Buczuk, 2024). Підкреслюється важливість емоційного інтелекту та адаптації до змінних потреб співробітників, таких як гнучкий графік роботи (Sony & Mekoth, 2016). Теорія емерджентного командного лідерства припускає, що сприйняття лідерства членами команди суттєво впливає на їхню мотивацію, лояльність та результативність (Ribbens et al., 2024). Лідерство після COVID вимагає уваги до таких питань, як професійне вигорання співробітників та баланс між роботою та особистим життям (Krupskiy et al., 2022). Ефективні сучасні лідери використовують такі навички, як співпраця, коучинг, культурне формування, навчання та розширення прав і можливостей, щоб підвищити залученість та продуктивність співробітників (Zada, 2022). Ці підходи до лідерства, що розвиваються, вимагають постійного вдосконалення навчання та розвитку лідерських якостей для вирішення викликів цифрової економіки та змін у динаміці робочого місця (Makedon et al., 2022).

В умовах ускладнення управлінського середовища дедалі важливішим стає інтегрування емоційного інтелекту з технологічною гнучкістю в лідерській практиці. Особливої актуальності набуває розуміння взаємодії між EI (emotional intelligence) і AI (artificial intelligence) як ключового чинника трансформації лідерства в цифрову епоху. Такий підхід забезпечує адаптивність, інноваційність і ефективну комунікацію в умовах гібридного та динамічного середовища (Vivek & Krupskiy, 2024a).

Зміни в мотиваційних підходах також вимагають переосмислення ролі керівника. Сучасні працівники очікують не лише фінансового стимулювання, а й визнання, розвитку, автономії та участі в прийнятті рішень. Емпатійне лідерство, створення сприятливого мікроклімату в команді, підтримка особистих цілей і гнучких умов праці стали важливими елементами ефективного управління.

Потреба в міждисциплінарних навичках висуває нові вимоги до лідера як до інтегратора різних знань, культур та підходів. Управління командою, що складається з фахівців різних галузей, вимагає від лідера системного мислення, комунікаційної гнучкості та здатності працювати в умовах багатовекторності. Такі навички, як емоційний інтелект, критичне мислення та культурна чутливість, набувають все більшого значення (Imam & Zaheer, 2021).

З огляду на викладене, очевидно, що сучасний лідер проєктної команди повинен володіти не лише технічними знаннями в галузі управління, а й широким спектром поведінкових, емоційних і комунікативних компетентностей. Кожен з окреслених викликів вимагає відповідної управлінської реакції, що трансформує роль лідера з адміністратора у стратегічного модератора змін. У таблиці 3 систематизовано основні зовнішні виклики, характерні для проєктного середовища, а також наведено ключові вимоги до сучасного лідера, які зумовлюють його здатність забезпечити ефективність управлінського процесу в умовах багатфакторної складності.

Наведена таблиця репрезентує спробу концептуалізувати взаємозв'язок між викликами зовнішнього середовища та відповідними управлінськими вимогами до лідера проєктної команди. Такий підхід дозволяє не лише структурувати складну реальність проєктного управління, а й окреслити практичні орієнтири для розвитку лідерських компетентностей у VUCA-контексті. Таблиця виконує функцію аналітичної матриці, що інтегрує емпіричні спостереження та узагальнення актуальних управлінських практик. Вона також може слугувати методологічною основою для подальших досліджень, зокрема в частині операціоналізації навичок, критично необхідних для ефективного керівництва проєктами в умовах невизначеності, цифровізації та міждисциплінарної взаємодії.

Окрему увагу заслуговує питання ситуативної ефективності гнучких лідерських моделей. Практика доводить, що адаптивне застосування кількох стилів лідерства в межах одного проєкту, з урахуванням зміни внутрішніх і зовнішніх умов, підвищує не лише продуктивність, а й командну стійкість до стресу, невизначеності та змішаних управлінських форматів. Наприклад, поєднання коучингового підходу на етапі формування команди з трансформаційним стилем у фазі активного розвитку дозволяє одночасно забезпечити особистісне зростання учасників і стратегічне бачення цілей.

Таблиця 3 – Ключові чинники ефективності лідера в умовах трансформаційного проєктного управління (Джерело: розроблено авторами)

Виклик	Характеристика виклику	Ключова управлінська вимога до лідера	Очікуваний ефект
Висока динаміка зовнішнього середовища	Часті зміни в нормативно-правових, ринкових та технологічних умовах	Адаптивність, здатність приймати рішення в умовах невизначеності	Гнучке управління ресурсами та швидке реагування
Дистанційна або гібридна форма роботи	Зниження ефективності комунікації, втрата неформальних зв'язків	Ефективна цифрова комунікація, емпатія, підтримка згуртованості	Підтримка командної єдності й продуктивності
Технологічна складність проєктів	Використання нових ІТ-платформ, інструментів ШІ, автоматизація	Технокомпетентність, цифрова грамотність, здатність інтегрувати інновації	Підвищення ефективності реалізації проєктів
Психологічне виснаження працівників	Високий рівень стресу, емоційне вигорання	Емоційний інтелект, уважність до благополуччя команди	Збереження мотивації та зниження ризику втрат персоналу
Вимога до інноваційності	Необхідність креативних підходів до вирішення проблем	Лідерство, що стимулює творчість, довіра до ініціативи членів команди	Генерація нових ідей, конкурентоспроможність проєкту
Культурне різноманіття команди	Участь представників з різним професійним, національним чи віковим бекграундом	Кроскультурна компетентність, толерантність, відкритість	Уникнення конфліктів і максимізація потенціалу різноманіття

Більше того, в умовах інтенсивної цифровізації управлінських процесів, ефективні лідери стають посередниками між людськими цінностями та алгоритмічними інструментами, вміло використовуючи можливості ШІ для оптимізації управлінських рішень, не втрачаючи при цьому етичної складової взаємодії. Це можна розглядати як трансформацію самого поняття лідерства – від управління до фасилітації і модерації колективного інтелекту в проєктах (Vivek & Krupskyi, 2024a).

Систематизація управлінських викликів і відповідей на них підкреслює потребу у постійному вдосконаленні управлінської культури в організаціях. Гнучке лідерство потребує не лише зміни стилю, а й переосмислення ролі керівника як носія спільного бачення, фасилітатора групових процесів і культурного інтегратора.

Підготовка лідерів повинна включати моделі навчання, що дозволяють відпрацьовувати комбіновані стилі управління у змінних контекстах. Це передбачає тренінги зі сценарного моделювання, розвиток емоційної чутливості та вивчення кейсів з проєктної практики. Упровадження такого підходу дозволить сформувати лідерів нового типу – стратегічно мислячих, етично орієнтованих і гнучко адаптивних.

Висновки

У результаті проведеного дослідження було концептуально обґрунтовано доцільність застосування гнучких моделей лідерства в управлінні проєктами командами в умовах високої динаміки та невизначеності. Проаналізовано еволюцію управ-

лінських підходів і систематизовано лідерські стилі, що демонструють найбільшу релевантність до сучасного проєктного середовища — трансформаційне, коучингове, сервісне, ситуаційне, спільне та розподілене лідерство.

Встановлено, що ефективне управління проєктами потребує не фіксованого стилю, а здатності лідера адаптувати свою поведінку до типу проєкту, структури команди, стадії реалізації й організаційного контексту. Саме ситуативне комбінування стилів забезпечує гнучке реагування на виклики та сприяє формуванню стійкої, згуртованої та результативної команди.

Особливою актуальності набуває інтеграція емоційного інтелекту та цифрової грамотності в лідерську практику, що дозволяє ефективно функціонувати в умовах гібридної роботи, дистанційного керівництва й міждисциплінарної взаємодії. Зміна очікувань з боку працівників, посилення значущості ментального благополуччя, а також потреба в інноваціях трансформують роль керівника з адміністратора у стратегічного фасилітатора змін.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропонована типологія лідерських моделей і матриця відповідності управлінських стратегій контекстним чинникам можуть бути використані як інструмент для самодіагностики управлінських практик, розробки навчальних програм та вдосконалення систем підготовки лідерів проєктних команд.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку ефективності гнучкого лідерства у різних галузях та середовищах, зокрема в умовах цифрових екосистем, мультикультурних організацій і високотехнологічних стартапів. Також перспективним напрямом є аналіз впливу організаційної культури, рівня інноваційності та етапу цифрової трансформації на вибір лідерського стилю в проєктному управлінні.

Обмеження дослідження

Попри наукову цінність і практичну спрямованість отриманих результатів, дослідження має низку обмежень, які варто враховувати при інтерпретації висновків та плануванні подальших наукових розвідок.

Насамперед, дослідження має концептуальний характер і не включає емпіричного аналізу. Узагальнення побудовані на теоретичному аналізі літератури, систематизації існуючих моделей лідерства та логіко-аналітичному зіставленні управлінських ситуацій із відповідними стилями. Це обмежує можливість перевірки гіпотез на практиці та вимагає подальшої операціоналізації запропонованих підходів у прикладних дослідженнях.

По-друге, географічний і галузевий контекст не був чітко диференційований. Моделі лідерства, що аналізувалися, здебільшого узагальнені і не враховують специфіку окремих секторів (наприклад, охорони здоров'я, ІТ, державного управління) або культурних особливостей країн, де функціонують проєктні команди. Це створює потенційний виклик для універсального застосування сформульованих рекомендацій.

По-третє, інтерактивний вимір лідерства, зокрема взаємодія між лідером і членами команди в реальному часі, був проаналізований лише опосередковано. У роботі не розглядалися фактори, пов'язані з міжособистісною динамікою, впливом харизми, мікроклімату або неформального лідерства, які можуть суттєво впливати на ефективність командної взаємодії.

Нарешті, важливо зазначити, що дослідження не охоплює кількісної оцінки впливу конкретних стилів лідерства на результативність проєктів. Відсутність метрик або статистичних моделей робить аналіз корисним передусім як методологічну та стратегічну основу для подальших емпіричних робіт.

References

- Abramov, D., & Stasiuk, Y. (2024). Analysis of the leader's role in ensuring project success: Style, adaptability, and emotional intelligence [In Ukrainian]. *Challenges and Issues of Modern Science*, 3, 180–187. <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/208>
- Bayer, O., Krupskyi, O., & Bondarenko, E. (2020). Subordinate evaluations of high-performance managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(7), 927–938. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0080>
- Bevara, S. R., & Nudurupati, S. S. (2024). Navigating organisational influence: Drivers of leadership and decision making. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 45(6), 1681–1704. <https://doi.org/10.47974/jios-1648>
- Blyznyuk, T., & Blyznyuk, O. (2024). Contemporary Theories of Leadership: Cross-cultural Analysis. *Ekonomika ta suspiil'stvo*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-42>
- Byczyk, M. (2024). Changes in teamwork and new leadership characteristics, triggered by the work form changes. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2024(198), 81–96. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.198.5>

- Demchysyn, V., Oleshko, D., Balahur, L., & Minyayluk, V. (2023). Approaches to the development of a functional model of project management in the State Border Guard Service of Ukraine. *Aktual'ni pitannâ u sučasnij nauci*, 1(7). [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)-158-169](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)-158-169)
- Dunbar, E. (2024). A Typology of Authoritarian Leadership. In *The Psychology of Authoritarian Leaders: Strongmen, Crooks, and Celebrities* (pp. 67-113). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-71122-0_3
- Etemadi, M., Hamzehpoor, M., Nawaser, K., Hanifah, H., & Zadeh, A. V. (2022). Identification and prioritisation of factors affecting lean leadership model. *International Journal of Management Practice*, 15(3), 364. <https://doi.org/10.1504/ijmp.2022.122616>
- Greenleaf, R. K. (1973). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center. <https://n2t.net/ark:/13960/t0sr7pq39>
- Gunawan, A., & Sucipto, I. (2023). Persistence Rational Choice Pada Pemimpin Dalam Organisasi; Slr Dan Bibliometric. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(1), 2733–2738. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i1.8510>
- Hudoshnyk, O. V., & Krupskiy, O. P. (2023). Media Possibilities of Comics: Modern Tools for the Formation and Presentation of Organizational Culture [In Ukrainian]. *European Journal of Management Issues*, 31(1), 40–49. <https://doi.org/10.15421/192304>
- 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.2021.02.002>
- Imran, M., Li, J., Bano, S., & Rashid, W. (2025). Impact of Democratic Leadership on Employee Innovative Behavior with Mediating Role of Psychological Safety and Creative Potential. *Sustainability*, 17(5), 1879. <https://doi.org/10.3390/su17051879>
- Jayanagara, O. (2024). The evolution of leadership in the modern professional landscape: shifting paradigms and their impacts. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 4(1), 61. <https://doi.org/10.19166/ff.v4i1.8198>
- Karlsen, E. H., & Nazar, M. (2024). How cultural diversity affects communication and collaboration within global high-performance project teams? *Procedia Computer Science*, 239, 491–497. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.197>
- Krasniqi, I., & Hajdari, R. (2024). Leadership Styles and Their Impact on Decision-Making Effectiveness in Organizations. *Quality - Access to Success*, 25(201), 225–235. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.24>
- Krupskiy, O. P., & Stasiuk, Y. M. (2010). Personality in the space of economic culture [In Ukrainian]. In *Proceedings of the II Sevastopol International Scientific and Practical Symposium*, 45–46. <https://e.surl.li/xjqvnt>
- Krupskiy, O. P., Stasiuk, Y. M., Hromtseva, O. V., & Lubenets, N. V. (2022). The Influence of Emotional Labor of Family Doctors on their Well-Being and Job Satisfaction. *European Journal of Management Issues*, 30(4), 215–223. <https://doi.org/10.15421/192218>
- Lakhdar, C., Abdelkader, K., & Haimouda, D. O. (2024). Modeling the Relationship between Some Leadership Styles on the Cohesion of the Educational Group using PLS modeling – a Field Study on a Sample of Primary Education Teachers in the City of Messaad. *European Journal of Management Issues*, 32(4), 249–258. <https://doi.org/10.15421/192416>
- Lonati, S., & Van Vugt, M. (2024). Ecology, culture and leadership: Theoretical integration and review. *The Leadership Quarterly*, 35(1), 101749. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101749>
- Mainga, W. (2017). Examining project learning, project management competencies, and project efficiency in project-based firms (PBFs). *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 454–504. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-04-2016-0035>
- Makedon, V., Krasnikova, N., Krupskiy, A., & Stasiuk, Y. (2022). Arrangement of digital leadership strategy by corporate structures: A review. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*, 31(8), 19–40. https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2022/2022-8/02_Nataliya-Krasnikova.pdf
- Martyniak, I., & Bakushevych, I. (2024). Hybrid models of project management in the context of sustainable development and the digital economy. *Sustainable Economic Development*, 3(50), 21–26. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-4>
- Ponomarev, O., Chebotariev, M., Kharchenko, A., & Hrinchenko, M. (2022). Leadership in project management. *Theory and Practice of Social Systems Management*, (2), 113–122. <http://tipus.khpi.edu.ua/article/view/260456>
- Ribbens, G., Abraham, M., & Cumming, A. (2024). Team Leadership. <https://doi.org/10.4324/9781003475569>
- Siddiqui, A., Qureshi, B., & Shaikat, M. (2024). Project Manager's Competencies as Catalysts for Project Success: The Mediating Role of Functional Manager Involvement and Stakeholder Engagement. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(First Special Issue 2024), 53–78. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.603416>
- Sony, M., & Mekoth, N. (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20–32. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.003>
- Tarasyuk, H. M. (2024). Development of project management: Basic methodologies and trends [In Ukrainian]. *Economics, Management and Administration*, 4(106), 26–32. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32)
- Ünal, Z. M. (2022). Need for Leadership in Times of Crises. *Leadership and Management Strategies for Creating Agile Universities*, 45–64. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8213-8.ch004>
- Vivek, R., & Krupskiy, O. P. (2024a). EI & AI In Leadership and How It Can Affect Future Leaders. *European Journal of Management Issues*, 32(3), 174–182. <https://doi.org/10.15421/192415>
- Vivek, R., & Krupskiy, O. P. (2024b). Exploring Synergy: Integrating Qualitative Research Methods with Root Cause Analysis for Holistic Problem Understanding. *European Journal of Management Issues*, 32(4), 259–271. <https://doi.org/10.15421/192422>
- Vorobiova, V. V., & Stasiuk, Y. M. (2024). Features of leadership adaptation to global cultural differences. *Economics and Management 2024: Prospects of Integration and Innovative Development*, 8, 90–92. <https://tinyurl.com/bdfwvdm8j>
- Yilmaz, A. (2024). Innovative leadership in the context of international management models. *Naukovi Perspektivi*, 2(44). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-630-643](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-630-643)
- Zada, I. (2022). The Modern Leadership Ingredients for the Post-COVID. *International Business Research*, 15(9), 43. <https://doi.org/10.5539/ibr.v15n9p43>
- Zaghmout, B., & Harrison, C. (2025). Distributed leadership: A systematic literature review. *Strategy & Leadership*, 53(3), 299–320. <https://doi.org/10.1108/SL-10-2024-0119>