

УДК 331.1

JEL класифікація: M10, M12, O15

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(13))

СУЧАСНІ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКА ПРОЄКТУ

КАРВАЦКА Наталія Станіславівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4490-4402>

e-mail: karvatskan@khmnu.edu.ua

ЗАМАЗІЙ Оксана Василівна

доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

<https://orcid.org/0000-0001-7537-9025>

e-mail: oks.zam@gmail.com

ЦИМБАЛІСТІЙ Юрій Васильович

здобувач phd кафедри менеджменту та адміністрування

Хмельницький національний університет

У статті розглядається питання інтеграції сучасних теорій лідерства у систему формування компетентностей керівника проєкту з урахуванням методологічних підходів до проєктного менеджменту. Автори звертають увагу, що в умовах динамічних змін проєктне управління стає одним із ключових інструментів адаптації організації, а успіх команди та ефективність досягнення цілей все більше залежить від лідерських («енергетичних») навичок керівника проєкту. У сучасному світі лідер проєкту не лише координує процеси, а виступає агентом інновацій та модератором організаційної культури, орієнтованою на гнучкість, навчання і креативність.

Авторами проаналізовано еволюцію теорій лідерства – від орієнтованих на особистість, ситуаційних, поведінкових та трансформаційних до міжособистісних і контекстуальних, визначено вплив сучасних підходів до лідерства на формування компетенцій керівника проєкту. Обґрунтовано, що ефективний керівник проєкту повинен поєднувати особистісні лідерські якості з соціальною роллю фасилітатора командних процесів, адаптуючи стиль управління до обраної методології, контексту проєкту. Окрім цього розглянуто систему оцінювання індивідуальних компетенцій IPMA ICB4, компетенцій стандарту PMBoK, проаналізовано результати опитування українських проєктних менеджерів щодо виокремлення ключових лідерських якостей, що визначають успіх проєкту. Особливу увагу приділено аналізу взаємозв'язку посад проєктного менеджера та сукупності необхідних навичок відповідно до складових трикутника талантів від Project Management Institute.

Результати дослідження підкреслюють, що сучасний керівник проєкту має виступати не лише адміністратором процесів, а й драйвером змін, фасилітатором командної взаємодії та носієм культури довіри й відповідальності, здатним делегувати та розвивати внутрішнє лідерство членів команди. Тип методології управління проєктами (Waterfall, Agile, Hybrid) зумовлює домінування певних стилів лідерства: директивного, фасилітаційного або адаптивного. Гнучкість у виборі лідерського стилю є критичною умовою успішної реалізації проєктів. Інтеграція цих концепцій у компетентнісну модель проєктного менеджменту сприятиме підготовці нового покоління керівників, здатних працювати у гнучких, цифрових і мультикультурних середовищах.

Ключові слова: лідерство, управління проєктами, керівник проєкту, компетенції, методології проєктного менеджменту.

MODERN THEORIES OF LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF DEVELOPING THE COMPETENCIES OF A PROJECT MANAGER

KARVATSKA Nataliia, TSYMBALISTYI Yurii

Khmelnytskyi National University

ZAMAZII Oksana Vasylivna

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

The article discusses the integration of modern leadership theories into the system of forming project manager competencies, taking into account methodological approaches to project management. The authors note that in conditions of dynamic change, project management is becoming one of the key tools for organizational adaptation, and the success of the team and the effectiveness of achieving goals increasingly depend on the leadership («energy») skills of the project manager. In today's world, a project leader not only coordinates processes but also acts as an agent of innovation and a moderator of an organizational culture focused on flexibility, learning, and creativity.

Next, the evolution of leadership theories was analyzed – from personality-oriented, situational, behavioral, and transformational to interpersonal and contextual – and the influence of modern approaches to leadership on the formation of project manager competencies was determined. It is argued that an effective project manager must combine personal leadership qualities with the social role of a facilitator of team processes, adapting their management style to the chosen methodology, project context, and personality of the project manager. In addition, the IPMA ICB4 individual competency assessment system and PMBoK standard competencies are considered, and the results of a survey of Ukrainian project managers on the identification of key leadership qualities that determine project success are analyzed. Particular attention is paid to analyzing the relationship between

project manager positions and the set of necessary skills in accordance with the components of the talent triangle from the Project Management Institute.

The results of the study emphasize that a modern project manager should act not only as a process administrator, but also as a driver of change, a facilitator of team interaction, and a cultivator of a culture of trust and responsibility, capable of delegating and developing the internal leadership of team members. The type of project management methodology (Waterfall, Agile, Hybrid) determines the dominance of certain leadership styles: directive, facilitative, or adaptive. Flexibility in choosing a leadership style is critical to successful project implementation. Integrating these concepts into the competency model of project management will help prepare a new generation of leaders capable of working in flexible, digital, and multicultural environments.

Keywords: leadership, project management, project manager, competencies, project management methodologies.

Стаття надійшла до редакції / Received 04.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.11.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проектний менеджмент у сучасних умовах є одним з ефективних засобів адаптації підприємств та організацій до турбулентного середовища. Попри історію виникнення проектного менеджменту, як інструментарію реалізації великомасштабних та стратегічних змін, сьогодні проектне управління є своєрідною філософією, що змінює акцент на виконання більш диференційованих короткотермінових завдань. Саме проектно-керовані організації демонструють вищу адаптивність і ефективність, а проектне управління стало важливим інструментом вирішення нагальних завдань в умовах обмежених ресурсів та часу.

Відповідно до РМВОК Guide управління проектами (Project Management) визначається як «застосування знань, навичок, інструментів і методів для задоволення або перевищення вимог проекту» [1]. Проектний менеджмент забезпечує стандартизацію процесів, що дозволяє досягати цілей вчасно, в межах бюджету та відповідно до узгоджених параметрів якості. Проте управління проектами вимагає не лише технічних навичок, але й високого рівня соціальних і лідерських компетентностей.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Розвиток теорій лідерства бере початок від орієнтованих на особистість (концепцій вроджених та набутих рис (Bogardus E., Allport G., Stogdill R., Carlyle T., Galton F., McCrae R., Costa P., Bass B.); психологічних особливостей індивідуумів (Freud S., Fromm E.); поведінки (Lewin K., Lippitt R., White R., Bales R.)) до ситуаційних і трансформаційних моделей (Hersey P., Blanchard K., House R., Mitchell T., Burns J., Bass B., Avolio B.), які розглядають лідерство як результат сприйняття послідовниками процесу взаємодії з лідером. У ХХІ столітті увага науковців зміщується до гнучких, міжособистісних і контекстуальних підходів, що враховують соціальну взаємодію, комунікацію, емоційний інтелект і командотворення (Boyatzis R., Goleman D., Rhee K., McKee A., Bradford D., Spillane J., Langley A., Sergi V., Carson J., Tesluk P., Marrone J.). Теорії «розподіленого», «колективного», «спільного» лідерства розглядають феномен лідерства як колективну співпрацю задля досягнення спільних цілей. Поряд з тим активного розвитку набувають теорії «самолідерства», «внутрішнього» лідерства, що акцентують увагу на розвиток таких якостей як самоконтроль, вміння діяти та здатність керувати собою (Neck C., Houghton J., Cashman K.).

Історичний та теоретичний розвиток концепцій лідерства в контексті управління сучасними підприємствами розглядають такі науковці, як Іщейкін Т., Іщейкін Є., Крисько Ж., Таран-Лала О., Скрипка А., Сторожев Р. Зокрема Таран-Лала О. та ін. [2] відзначають трансформацію концепцій лідерства від авторитарного стилю до демократичного та трансформаційного, спрямованого на розвиток командного потенціалу. Про зміщення фокусу з ієрархічного авторитарного лідерства на більш гнучкі, адаптивні форми, які стимулюють розвиток колективу, інновацій та ефективності взаємодії з послідовниками звертає увагу і Сторожев Р. [3]. Крисько Ж., розглядаючи відмінності між лідерством і менеджментом, акцентує на важливості емоційного інтелекту, адаптивності та стратегічного мислення лідера [4]. Скрипка А. розглядає лідерський потенціал, як сукупність особистісних якостей, професійних знань і навичок, мотивації й здатності до самоорганізації [5].

Компетенції проектного менеджера визначені у стандартах РМВоК [1], системі оцінювання індивідуальних компетенцій IPMA (Eye of Competence, standard ICB4 (Individual Competence Baseline, version 4) [6]. Аналіз ключових лідерських якостей, що визначають успіх проекту, виконували Лучко Г., Когут І. [7; 12]. Проте потребують подальшого дослідження інтеграція сучасних теорій лідерства у систему формування компетентностей керівника проекту з урахуванням методологічних підходів до управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз сучасних теорій лідерства та їх інтеграція у систему формування компетенцій керівника проекту з урахуванням методологічних підходів до управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стандарти управління проектами передбачають формування компетентностей керівника, здатного як обирати та застосовувати специфічні підходи, правила та процедури, адаптовані до умов, так і методи впливу на команду проекту. Згідно з дослідженнями міжнародних організацій PMI та IPMA, переважна частина успіху проектів залежить від здатності керівника мотивувати, комунікувати та створювати в команді довіру. Відповідно до звіту PMI Pulse of the Profession 2020 «Ahead of the Curve: Forging a Future-Focused Culture» організації надають пріоритет таким компетенціям для підтримки успішних проектів, як: технічні (68%), лідерські (65%), бізнес-орієнтовані (58%) та цифрові (50%), відзначаючи, що «у час надзвичайних змін, спричинених новими технологіями, керівники бізнесу, уряду та некомерційних організацій розуміють, що успіх залежить від великих, сміливих ідей. Їм потрібні люди з навичками та мисленням, щоб втілити ці ідеї у великих, сміливих проектах» [8]. Отже, лідерство стає не допоміжним елементом управління, а його ключовою складовою, що свідчить про зміну фокусу на формування «енергетичних навичок» — емоційного інтелекту, емпатії, комунікації, здатності мотивувати команду.

Складні умови реалізації проектів у контексті динамічних змін зовнішнього середовища висувують підвищені вимоги до лідерства в управлінні проектами. Саме від лідерських якостей проектного менеджера залежить здатність ефективно координувати роботу команди, забезпечувати узгодженість дій учасників та досягати визначених результатів, задовольняючи або перевершуючи очікування ключових стейкхолдерів. Проектному менеджменту характерна тимчасовість, міждисциплінарність та необхідність інтегрувати різні стилі керівництва, залежно від середовища реалізації проекту, команди, етапу життєвого циклу проекту та методології управління. Досліджуючи проблеми лідерства у сучасному менеджменті Крисько Ж. відзначає, що менеджмент наразі «вимагає нових підходів до розподілу влади в організації, традиційне авторитарне лідерство поступається місцем стилю, заснованому на партнерстві та співпраці» [4]. У проектному менеджменті лідерство також трансформується від адміністративного до стратегічно-гуманістичного. Лідер проекту не лише координує процеси, а виступає драйвером змін, агентом інновацій та модератором організаційної культури, орієнтованої на гнучкість, навчання і креативність. «Лідерство в управлінні проектами є здатністю менеджера впливати на членів своєї команди таким чином, щоб кожне поставлене завдання сприймалося його виконавцем як делеговане відповідальне завдання, виконання якого є важливим і цінним у рамках проекту» [7].

Згідно з теорією Goleman D. [9], емоційний інтелект є здатністю усвідомлювати, контролювати та ефективно використовувати власні емоції у взаємодії з іншими. Goleman D. у працях з Boyatzis R., Rhee K. та McKee A. певним чином наділяють лідерів властивістю «надихати», «запалювати» підлеглих, спрямовувати емоції в потрібне русло. Як зазначає Скрипка А., у рамках теорії емоційного інтелекту виділено «чотири компетентності лідера: організація груп (ініціативність та координація зусиль колективу людей), спільне прийняття рішень, міжособистісний зв'язок та соціальний аналіз (здатність знаходити та розуміти почуття та інтереси інших людей)» [5, с. 118]. Для керівника проекту це означає розуміння мотивації команди, управління конфліктами. Емоційний інтелект формує основу поведінкових компетентностей, необхідних для ефективної комунікації та підтримання командної згуртованості.

Bradford D., описуючи ідею «розподіленого» лідерства, підкреслює важливість тимчасових лідерів при реалізації проектів. На думку Spillane J. [10] лідерство розподіляється серед усіх членів команди. Розподілене лідерство передбачає делегування лідерських функцій між членами команди залежно від їхніх компетентностей. Керівник проекту у такому разі не концентрує владу, а створює умови для прояву ініціативи й самостійності. Цей підхід добре узгоджується з гнучкими методологіями управління проектами (Agile, Scrum), де кожен учасник несе частку відповідальності.

Shonk K., досліджуючи феномен колективного лідерства, розглядає його як соціальний процес, що формується у взаємодії членів команди. Посилаючись на професора Friedrich T., дослідниця зазначає, що лідерські функції можуть виконувати кілька осіб одночасно – як у формальному, так і в неформальному вимірі, причому перерозподіл лідерських ролей визначається релевантністю досвіду окремих учасників до конкретної ситуації чи проблеми [11]. Колективне лідерство розглядає команду як систему взаємодіючих агентів, у якій рішення приймаються колегіально, а ефективність ґрунтується на синергії знань. Для проектного менеджменту це особливо важливо в інноваційних та креативних проектах, де результат залежить від обміну ідеями, швидкості комунікації та культури взаємопідтримки.

Класично у проектному менеджменті лідер має поєднувати три групи компетенцій: технічні (планування, управління ресурсами), поведінкові (мотивація, комунікація, лідерство) та стратегічні (розуміння організаційного середовища). У свою чергу саме лідерські компетенції виступають інтеграційним чинником між професійною компетентністю й ефективністю реалізації проектів. У системі оцінювання індивідуальних компетенцій IPMA виділено три сфери, що утворюють так зване «Око компетенцій» (IPMA Eye of Competence, standard ICB4 (Individual Competence Baseline, version 4)) [6]:

- людські компетенції – відображають особистісні якості, соціальну взаємодію та лідерські здібності менеджера;
- практичні компетенції – охоплюють інструменти, методи й процеси управління проектами;

- перспективні компетенції – пов’язані зі здатністю розуміти контекст проєкту, формувати стратегію та враховувати довгострокові наслідки управлінських рішень.

Око компетенцій символізує цілісність сприйняття – успішний менеджер проєкту повинен бачити не лише технічні аспекти роботи, а й людей, контекст і наслідки прийнятих рішень. Водночас у стандартах РМВoК (шосте видання) лідерство розглядається як складова компетентнісної моделі поряд із технічними та контекстними знаннями, зокрема визначено такі ключові якості та навички лідера проєкту, як: бачення перспективи, оптимізм, здатність до співробітництва, управління відносинами та конфліктами, комунікабельність, доброзичливість і повага до інших, чесність, лояльність, сміливість, здатність приймати рішення, навчання впродовж життя, уміння фокусуватися на пріоритетах, цілісне та системне бачення проєкту, критичне мислення, здатність формувати результативні команди [1].

Аналізуючи ключові лідерські якості, що визначають успіх проєкту, Лучко Г. та Когут І. провели опитування українських проєктних менеджерів з різним досвідом роботи [12, с. 243]. Результати показали, що усі респонденти виокремлюють як основні якості відповідальність, наполегливість та здатність до співпраці. Далі думки респондентів відрізняються:

- проєктні менеджери з незначним досвідом роботи виділяють: критичне мислення, комунікабельність, стресостійкість, емоційний інтелект, впевненість у собі, рішучість, гнучкість та проактивність;

- проєктні менеджери, охарактеризовані командою як результативні: широта бачення, чесність, харизма, розсудливість, почуття гумору, прагнення до навчання, амбіційність, доброта.

Відповідно до досліджень Networking Technologies, основні компетенції проєктного менеджменту у 2025 році охоплюють: гнучкість, адаптивність, лідерство, управління командою, стратегічне мислення, прийняття рішень, технічна грамотність, володіння цифровими інструментами, комунікація, управління стейкхолдерами, фінансова грамотність, управління ризиками, робота з даними і аналітика, управління мультикультурними командами, безперервне навчання та професійний розвиток [13].

Путівник посади для Project Manager, опублікований Федоруком Т. в DOU [14], визначає перелік навичок відповідно до складових трикутника талантів від Project Management Institute та рівня посади проєктного менеджера (табл. 1). Автор підкреслює, що кар’єрний шлях проєктного менеджера часто не суворо лінійний і залежить від поєднання набутих компетентностей, впровадження гнучких методів управління, лідерства, а також умінь працювати з командою та стейкхолдерами. Визначення рівня стажу визначається не лише досвідом, а насамперед рівнем сформованості інтегрованих компетентностей, глибоким розумінням проєктних процесів, здатністю керувати складними проєктами, стратегічним мисленням і ефективною комунікацією зі стейкхолдерами.

Таблиця 1

Путівник посади проєктного менеджера

Рівень посади	Технічні компетентності	Поведінкові / Soft Skills	Бізнес і стратегічне мислення
Project Coordinator	Розуміння базових процесів управління проєктами; адміністрування документації; підтримка планування та звітності.	Увага до деталей, навички комунікації, аналітичне мислення.	Початкове уявлення про бізнес-контекст, базова взаємодія зі стейкхолдерами.
Junior Project Manager	Базове застосування методології управління проєктами; робота під наглядом ментора; контроль окремих етапів.	Навички самоорганізації, здатність до навчання, системне мислення, ефективна комунікація.	Розуміння ролі проєкту в бізнесі; вибудовування відносин зі стейкхолдерами.
Middle Project Manager	Самостійне планування, моніторинг і контроль проєкту; управління ризиками, змінами, якістю.	Лідерство, побудова команди, холістичне бачення проєкту, вирішення конфліктів, мотивація, емоційний інтелект.	Поглиблене розуміння бізнес-домени; узгодження цілей проєкту зі стратегією організації; управління очікуваннями стейкхолдерів.
Experienced Project Manager	Глибоке володіння 10 сферами знань проєктного менеджменту; адаптація методологій під контекст; наставництво інших менеджерів.	Коучинг, фасилітація, стратегічне лідерство, вплив без формальної влади.	Глибоке розуміння бізнес-домени, партнерство, бізнес-аналітика, участь у продажах і розвитку взаємовідносин з клієнтами, стратегічне мислення.

Джерело: згруповано за [14]

Лідерство не є універсальним феноменом – його прояви залежать від специфіки проєкту, обраної методології управління, особистості проєктного менеджера, наявності досвіду роботи. Поділяємо думку Sanfilippo M., що «сучасний бізнес повинен бути гнучким та проактивним, здатним адаптуватися та розвиватися відповідно до змін ситуації» [15]. У традиційних підходах (Waterfall) керівник виконує директивну роль, акцентуючи увагу на плануванні, контролі та управлінні ризиками. У таких умовах ефективними стають якості харизматичного, трансформаційного лідерства, що забезпечує дисципліну та передбачуваність процесів. У гнучких методологіях (Agile, Scrum, Kanban) лідерська функція трансформується у фасилітаційну. Керівник проєкту (наприклад Scrum Master) сприяє командному самоуправлінню, делегує прийняття рішень, розвиває колективне та розподілене лідерство. У цьому

середовищі зростає значення емоційного інтелекту, довіри та внутрішньої мотивації. При використанні гібридних (Hybrid) моделей управління від керівника очікується адаптивність, здатність обирати стиль лідерства залежно від контексту проекту, культури організації та рівня зрілості команди тощо. Такий підхід потребує розвиненого внутрішнього лідерства. Таким чином, вибір методології управління визначає не лише технічні інструменти, а й поведінковий профіль керівника проекту.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Проектний менеджмент у сучасних умовах стає не лише раціональним інструментом управління змінами, а й філософією менеджменту, де важливу роль відіграють лідерські компетентності керівника. Еволюція теорій лідерства свідчить про перехід від індивідуально орієнтованих до колективних моделей, що відображає потребу сучасних організацій у гнучких та емоційно зрілих лідерах. Лідерство емоційного інтелекту забезпечує емпатію та комунікацію; розподілене й колективне – залучення команди; внутрішнє – саморозвиток і стабільність. Ефективний керівник поєднує в собі як особистісні лідерські якості, так і соціальну роль управлінця, адаптуючи поведінку до контексту проекту, виступає генератором змін і носієм організаційних цінностей. Тип методології управління проектами (Waterfall, Agile, Hybrid) зумовлює домінування певних стилів лідерства: директивного, фасилітаційного або адаптивного. Гнучкість у виборі лідерського стилю є критичною умовою успішної реалізації проектів. Інтеграція цих концепцій у компетентнісну модель проектного менеджменту сприятиме підготовці нового покоління керівників, здатних працювати у гнучких, цифрових і мультикультурних середовищах.

Література

1. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (2017). *Project Management Institute: Sixth edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 537 p. URL: <https://book.akij.net/eBooks/2018/March/5abcc35b666f7/a%20guide%20to%20the%20project%20management%20body%20of%20knowledge%206e.pdf>.
2. Таран-Лала, О, Іщейкін, Т. & Іщейкін, С. (2021). Еволюція науково-теоретичних поглядів на поняття та роль лідерства в управлінні сучасним підприємством. *Бізнес-навігатор*, (3), 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_3_9.
3. Сторожев, Р. (2017). Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній та зарубіжній літературі. *Держава та регіони, Сер. Держ. упр.*, (3), 21-25.
4. Крисько, Ж. (2024). Проблема лідерства в сучасному менеджменті. *Економіка та суспільство*, (68). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203>.
5. Скрипка, А. (2019). Методологічні аспекти формування лідерського потенціалу в сучасному управлінні. *Актуальні проблеми економіки*, 11(221), 113-122. URL: https://eco-science.net/archive/2019/APE-11-2019/11.19_topic_Skrypka%20A.K..pdf.
6. Jaques T. (2015). The Next Generation of Competence: ICB4. *IPMA*. URL: <https://ipma.world/the-next-generation-of-competence-icb4-2/>.
7. Когут, І. В. & Лучко, Г. Й. (2018). Лідерство в управлінні проектами. *Вісник Одеського національного університету*. Серія «Економіка», 23(2), 51–55.
8. Ahead of the Curve: Forging a Future Focused Culture (2020). *Pulse of the Profession®*. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi-pulse-2020-final.pdf>
9. Гоулман, Д., Бояціс, Р. & Маккі, Е. (2019). *Емоційний інтелект лідера*; пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 287с.
10. Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
11. Shonk, K. (2024). What Is Collective Leadership? *Harvard Law School*. URL: <https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/what-is-collective-leadership/>.
12. Лучко, Г. Й. & Когут, І. В. (2021). Лідерські якості в проектному менеджменті. *Бізнес Інформ*, (6), 240-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_6_34.
13. Майбутнє проектного менеджменту: 10 головних компетенцій у 2025 році. *Networking Technologies*. <https://nt.ua/the-future-of-project-management-10-key-competencies-in-2025>.
14. Федорук, Т. (2021). Путівник посадами для Project Manager, або Коли я вже стану сеньйором. *DOU*. URL: <https://dou.ua/forums/topic/34519/>.
15. Sanfilippo, M. (2024). Shared Leadership: How Modern Businesses Run Themselves. *Business News Daily*. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/135-shared-leadership-social-media-fuel-business-growth.html>

References

1. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (2017). *Project Management Institute: Sixth edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 537 p. URL: <https://book.akij.net/eBooks/2018/March/5abcc35b666f7/a%20guide%20to%20the%20project%20management%20body%20of%20knowledge%206e.pdf>.

2. Taran-Lala, O, Ishcheikin, T. & Ishcheikin, Ye. (2021). Evoliutsiia naukovykh teoretychnykh pohliadiv na poniattia ta rol liderstva v upravlinni suchasnym pidpriemstvom. *Biznes-navihator*, (3), 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_3_9.
3. Storozhev, R. (2017). Stan doslidzhennia problemy liderstva u vitchyzniani ta zarubizhnii literaturi. *Derzhava ta rehiony, Ser. Derzh. upr.*, (3), 21-25.
4. Krysko, Zh. (2024). Problema liderstva v suchasnomu menedzhmenti. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203>.
5. Skrypka, A. (2019). Metodolohichni aspekty formuvannya liderskoho potentsialu v suchasnomu upravlinni. *Aktualni problemy ekonomiky*, 11(221), 113-122. URL: https://eco-science.net/archive/2019/APE-11-2019/11.19_topic_Skrypka%20A.K..pdf.
6. Jaques T. (2015). The Next Generation of Competence: ICB4. *IPMA*. URL: <https://ipma.world/the-next-generation-of-competence-icb4-2/>.
7. Kohut, I. V. & Luchko, H. Y. (2018). Liderstvo v upravlinni proektamy. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, 23(2), 51–55.
8. Ahead of the Curve: Forging a Future Focused Culture (2020). *Pulse of the Profession®*. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi-pulse-2020-final.pdf>
9. Goulman, D., Boiatsis, R. & Makki, E. (2019). *Emotsiyni intelekt lidera*; per. z anh. Valeriia Hlinka. Kyiv : Nash format, 287s.
10. Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
11. Shonk, K. (2024). What Is Collective Leadership? *Harvard Law School*. URL: <https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/what-is-collective-leadership/>.
12. Luchko, H. Y. & Kohut, I. V. (2021). Lidarski yakosti v proiektnomu menedzhmenti. *Biznes Inform*, (6), 240-245. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_6_34.
13. Maibutnie proiektnoho menedzhmentu: 10 holovnykh kompetensii u 2025 rotsi. *Networking Technologies*. URL: <https://nt.ua/the-future-of-project-management-10-key-competencies-in-2025>.
14. Fedoruk, T. (2021). Putivnyk posadamy dlia Project Manager, abo Koly ya vzhe stanu seniorom. *DOU*. URL: <https://dou.ua/forums/topic/34519/>.
15. Sanfilippo, M. (2024). Shared Leadership: How Modern Businesses Run Themselves. *Business News Daily*. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/135-shared-leadership-social-media-fuel-business-growth.html>