

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.10.77](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.77)

УДК 331.1

I. В. Козут,
старший викладач кафедри технологій управління,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів
ORCID : 0000-0002-9263-2181
Г. Й. Лучко,
к. е. н, доцент кафедри технологій управління,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів
ORCID: 0000-0002-3583-0923

СТИЛІ ЛІДЕРСТВА ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖЕРА В УПРАВЛІННІ КОМАНДОЮ ПРОЕКТУ

I. V. Kohut
Senior Lecturer of the Department of Management Technologies,
National University "Lviv Polytechnic"
H. Y. Luchko
Ph.D., Associate Professor of the Department of Management Technologies,
National University "Lviv Polytechnic"

PROJECT MANAGER LEADERSHIP STYLES IN PROJECT TEAM MANAGEMENT

Дана стаття присвячена дослідженню питань лідерства проектних менеджерів при управлінні проектами. У статті здійснено дослідження поведінкових моделей проектних менеджерів для організації продуктивної співпраці та формування ефективної команди. У статті проаналізовано функції керівника з позиції стандартів управління проектами та виділено основні функції лідера проекту, також визначено їх зміст. Для ефективного управління проектними командами авторами запропоновано модель застосування стилів лідерської поведінки менеджера проекту відповідно до стадій розвитку команди за моделлю Б. Такмена. Для запропонованих стилів поведінки проектних менеджерів у статті визначено відповідні функції лідера. Збалансоване поєднання ролей керівника та лідера проектним менеджером є найбільш успішною моделлю управління людьми, задіяними в процесах проекту, сприятиме досягненню визначеного результату проекту.

The article is devoted to the study of project managers' leadership issues in project management. In today's business society, the successful activities of organizations are highly dependent on the implementation of innovative projects, the effective implementation of which is possible through the professional use of project management tools. The emphasis on modern project management styles is increasingly shifting to managing the project team. The key role in forming a cohesive team belongs to the project manager. Given the environment variability and the project activity complexity, the article investigates the behavioral models of project managers to organize a productive collaboration and form an effective team.

The article analyzes functions of a project manager and a project leader. The functions of a project manager are considered from the standpoint of project management standards. The modern scientific theories of leadership highlight the main functions of a project leader, which contribute to the effective execution of works with clear project parameters (time, resources, work and quality), and determine their content.

The successful implementation of projects depends on the ability of a project manager to choose the right management style according to the stage of team development. To manage project teams effectively, the authors propose a model for applying leadership styles of a project manager according to the stages of team development by B. Takmen's model, which identifies five main stages: formation, storm, normalization, productivity, and disintegration, which differ in the project team members' behavior. Leadership is important at all the stages of team development.

To form high-performing teams, project managers have to perform project management functions professionally and have relevant leader functions that will result best. The project managers' behaviors are defined in the article for the proposed leadership styles. A balanced role combination of both a leader and a project manager is the most successful model of managing people involved in a project process, which will contribute to achieving a certain project outcome.

Ключові слова: управління проектами; команда проекту; стилі лідерства; функції лідера; етапи розвитку команди.

Keywords: project management; project team; leadership styles; leader's functions; stages of team development.

Постановка проблеми. З кожним роком у бізнесі та науці все більше зростає інтерес до проектної діяльності. Проекти реалізують у різних сферах: державних, наукових, комерційних тощо, від них залежить успіх та майбутній розвиток. Ефективна діяльність організацій суттєво залежить від успішності впровадження інноваційних проектів, тому все актуальнішими стають питання управління проектами. Одним з основних елементів, від якого залежить успіх в досягненні мети проекту, є команда, люди, їх стосунки та вміння взаємодіяти між собою. Ключова роль у забезпеченні ефективної згуртованої роботи команди належить керівнику проекту.

Сучасні концепції управління людьми все більше концентрують свою увагу на ролі керівника та ролі лідера, особливо актуально це у проектному управлінні. Від вміння менеджера проекту використовувати свої функціональні обов'язки та лідерські якості суттєво залежить результат. Адже досягнути успіху дозволяє застосування функцій менеджменту (планування, організування, мотивації та контролю) та лідерства, яке сприяє швидкому формуванню ефективної команди з групи людей.

Оскільки, враховуючи мінливість середовища та складнощі пов'язані з дотриманням чітких параметрів проекту (часу, ресурсів, робіт та якості), проектна діяльність суттєво відрізняється від операційної, надзвичайно актуальними є дослідження, спрямовані на пошук нових, або адаптацію існуючих поведінкових моделей менеджерів для організації продуктивної співпраці людей, залучених у проект, та формування ефективної команди.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність питання управління людьми вже давно зумовлювала широкий інтерес науковців та дослідників з різних наукових сфер. Осмисленню даної проблеми з різних аспектів, а також дослідженню феномена лідерства, присвячені праці багатьох закордонних та вітчизняних фахівців: І. Адізеса, М. Альберта, Г. Атаманчука, В. Барка, О. Бандурки, О.Бондарчук, С. Бочарової, Дж. Гібсона, С. Денисюка, М. Дафта, А.Макаренка, М. Мескона, Х. Мітцберга, Ф.Хедоурі, Б. Паригіна, В. Сухомлинського, В.Шепель, Я.Шалагинової та багатьох інших.

Не зважаючи на велику кількість праць, присвячених проблемі лідерства та керівництва в організації роботи підприємств, на жаль, дослідження цього питання в області проектної діяльності на сьогодні є не достатнім.

Формування цілей статті. Метою даної статті є дослідження функцій керівника та лідера при управлінні проектами та виокремлення лідерських функцій, які необхідно застосовувати у виділених авторами стилях поведінки менеджера проекту згідно етапів життєвого циклу команди проекту.

Виклад основного матеріалу. У сучасному діловому суспільстві посилення уваги до поняття «лідерства» зумовлене необхідністю ефективного управління проектами в умовах динамічних змін. Не

зважаючи на велику кількість праць, які присвячені вивченню лідерства в організаціях, досліджень питання лідерства в проектах є мало.

Аналізуючи один з авторитетних стандартів з управління проектами, розроблений Інститутом управління проектами (Project Management Institute, PMI), PMBoK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), який містить зведені професійні знання щодо інструментів по управлінню проектами, можна відзначити, що у розрізі життєвого циклу проекту всі описані процеси концентрують свою увагу на менеджменті проекту за параметрами час, гроші, роботи у кожній галузі знань [1]

Останні дослідження PMI щодо навичок, якими повинні володіти керівники проектів, віднесли три ключові групи, які формують так званий «трикутник талантів»: технічного управління проектами, стратегічного управління та лідерства. Однак все ж питанням лідерства приділяється не достатня увага, PMBoK фокусується в основному на управлінні процесами, однак, здатність мотивації інших людей до максимального використання їх потенціалу є ключовим фактором для ефективного управління та успішного завершення проекту.

Суттєвою проблемою дослідження даного питання є також не розуміння відмінностей між поняттями «керівник» проекту та «лідер» проекту. В працях дослідників даної тематики зустрічається використання слів керівник проекту, «тім лід», лідер проекту [2,3], як синонімів, що мають на меті підкреслити керівну позицію менеджера в управлінні проектами. Однак між цими поняттями є відмінності, і розуміння цих відмінностей допоможе керівникам проектів вибирати таку поведінку, яка сприятиме покращенню результативності проектів. Серед досліджень відмінностей цих понять, найкращим та найзрозумілішим автори вважають таке: «менеджери працюють з процесами, а лідери - з людьми» [4].

Не розуміння відмінностей двох понять «керівник проекту» та «лідер проекту» призводить до того, що проектні менеджери в більшій мірі концентрують свою увагу лише на управлінні процесами для їх завершення, однак забувають про свою лідерську роль. Використання керівником інноваційних методів та інструментів управління, без мотивації, наставництва, натхнення та цілеспрямовання членів проектної команди, не гарантуватиме ефективної реалізації проекту, без затримок та конфліктів. Саме лідерство, дає той бажаний та необхідний в роботі команди синергійний ефект.

Поняття синергії, введене професором Штутгартського університету і директором Інституту теоретичної фізики і синергетики Германом Хакеном, означає спільну дію та узгодженість функціонування різних частин, яка позначається на загальному результаті через поведінку кожного елемента системи. Синергійний ефект – це певний додатковий результат, який отримується під час тісної взаємодії кожного окремого елемента системи (у проекті кожного учасника проектної команди) для отримання найкращого результату. Він може бути, як позитивний так і негативний [5]. Позитивний результат можна отримати тільки при умові якісного та професійного керівництва проектного менеджера, яке залежить від рівня його управлінських (менеджерських) знань у поєднанні з лідерськими талантами.

У проектній діяльності потрібно розрізняти сутність понять «керівник проекту» і «лідер проекту». Керівник проекту може застосовувати найефективніші методи управління проектами для його успішної реалізації, однак без лідерських навичок та талантів проектні цілі можуть бути так і не досягнуті. Лідерство неможливо нав'язати через формальну владу. Поєднати управлінські та лідерські якості в одному керівнику є досить складно, адже менеджер з однієї сторони повинен здійснювати постійний контроль проекту, графіків, бюджетів тощо, а з іншої сторони потрібно залишатись харизматичним лідером. Лідерству належить роль мотивації команди, її гуртування для досягнення проектних цілей.

Лідерство та менеджмент проектів мають свої важливі функції та характеристики, і є надзвичайно важливими для успіху, особливо в проектному управлінні. Для кращого розуміння понять «керівник проекту» і «лідер проекту» сфокусуємо увагу на виділенні функцій керівника проекту та функцій лідера, які сприяють ефективному виконанню робіт з дотриманням параметрів проектного трикутника: часу, ресурсів, робіт та якості. В табл. 1 наведено сформовані авторами основні функції керівника проекту згідно стандартів управління проектами.

Таблиця 1.
Основні функції керівника проекту

Області знань управління проектами	Функції керівника проекту
Управління інтеграцією проекту	Розроблення плану управління проектом, забезпечення необхідними знаннями в процесі реалізації проекту, управління виконанням робіт, прийняття інтегрованих рішень стосовно ключових змін, моніторинг і контроль проекту, збір даних про досягнуті результати з метою інформування заінтересованих сторін, управління переходом між фазами, закриття фаз та завершення проекту та ін.
Управління змістом проекту	Управління процесами визначення змісту проекту та продукту проекту, визначення, узгодження та управління вимогами зацікавлених сторін для досягнення цілей проекту, координація розроблення ієрархічної структури робіт, моніторинг стану змісту проекту та управління необхідними змінами.
Управління розкладом проекту	Виконання функцій, пов'язаних з своєчасним виконанням проекту: визначення політики по розробці та управлінню розкладом проекту, адаптація способів

	управління для конкретного проекту, управління процесом визначенням конкретних робіт та завдань для отримання результату проекту, їх послідовності та тривалості, планування забезпечення людськими, технічними, матеріальними та іншими ресурсами (їх оптимізація), аналізування наявних обмежень, моніторинг статусу проекту та прийняття відповідних рішень щодо необхідних змін.
Управління вартістю проекту	Управління процесами планування, оцінювання, розроблення бюджету, забезпечення проекту необхідними фінансовими ресурсами та управління ними відповідно до фінансових обмежень, адаптація способів застосування процесів управління та контролю вартості проекту для його виконання в межах визначеного бюджету.
Управління якістю проекту	Визначення та адаптація політики організації процесів управління якістю відносно планування, керування та контролю проекту та досягнення компромісних рішень стосовно необхідного рівня вимог до якості продукту для задоволення очікувань стейкхолдерів: узгодження вимог та стандартів якості для проекту і його продукту, порядку проведення тестування та інспектування продукту, забезпечення ресурсами та необхідною їх кількістю для досягнення визначеної якості.
Управління ресурсами проекту	Виконання функцій, пов'язаних з плануванням, придбанням та управлінням технічними, матеріальними та іншими ресурсами, необхідними для реалізації проекту; формування ефективної організаційної структури команди проекту, організування, управління її роботою, мотивація членів команди проекту, розв'язання конфліктів; моніторинг використання ресурсів з метою їх оптимізації.
Управління комунікаціями проекту	Розроблення стратегії та плану комунікацій з врахуванням інформаційних потреб всіх заінтересованих сторін проекту, налагодження ефективного зворотного зв'язку, управління комунікаціями та їх моніторингом.
Управління ризиками проекту	Розробленням плану управління ризиками, їх ідентифікація, аналізування, план реагування, моніторинг ризиків, прийняття рішень стосовно реагування на поточний рівень ризику.
Управління закупівлями проекту	Забезпечення наявності кваліфікованого персоналу по закупівлях в команді, управління процесами планування та виконання закупівель, прийняття рішень стосовно договорів по закупівлях, управління відносинами з постачальниками, моніторинг виконання договорів, участь у переговорах, внесення коригувальних дій, закриття договорів.
Управління заінтересованими сторонами проекту	Визначення та управління заінтересованими сторонами проекту, планування та управління їх залученістю в проект, налагодження якісних комунікацій зі стейкхолдерами для максимального задоволення їх очікувань, моніторинг взаємовідносин та за необхідності модифікація стратегій їх залученості.

**Сформовано авторами на основі [1,6-8]*

Для успішної реалізації проекту потрібні лідери, які володіють необхідними компетенціями. Існує багато наукових теорій лідерства, які визначають його стилі, що застосовуються за певних обставин. Серед сучасних наукових теорій щодо функцій лідерства, виокремимо дві: ціннісно-змістовий підхід та підхід І. Адізеса. З точки зору ціннісно-змістових орієнтирів, які формуються на основі цінностей, мотивів та цілей у формуванні команди, виділяють такі основні функції: символічну, інструментальну та емоційну. В класифікації І.Адізеса, найбільш універсальній моделі лідерських функцій, автором виділено чотири основні функції менеджера-лідера у залежності від часу (короткострокова та довгострокова перспектива): виробничу, адміністративну, підприємницьку та інтеграції [9].

Також серед кола обов'язків лідера з позиції самоорганізації виділяють функцію збереження групи та її адаптації для успішного існування і вирішення завдань.

До найбільш суттєвих функцій класичного лідерства, ефективна реалізація яких визначає успішність життєдіяльності групи, відносять: інтегративну, яка передбачає об'єднання людей загальною ідеєю, узгодження інтересів членів групи, визначення базових цінностей; орієнтаційну, що представляє досягнення поставлених цілей з урахуванням соціальних інтересів; інструментальну, яка передбачає розроблення інструментів для реалізації завдань; комунікативну, що дозволяє налагоджувати міцні зв'язки не тільки всередині групи, але і з зовнішніми об'єктами; мобілізаційну, що є мотивуванням до виконання необхідних дій для досягнення цілей і реалізації прийнятої програми[10]. Ця класифікація найбільш універсальна, оскільки описує коло завдань, що вирішуються кожним лідером.

Важливим завданням кожного керівника проекту є вміння мотивувати людей, навчати та наставляти команду. Мотивування, як функція, яка забезпечує віру та насагу членів команди до досягнення визначеної мети, вселяє впевненість у власних силах, реалізується шляхом надихання людей власним прикладом, та сприяє досягненню групової синергії.

Наставництво – це безперервний процес, який повинен забезпечити такий вплив на учасників команди, щоб виконання кожного отриманого завдання сприймалось відповідально і стимулювало їх до

роботи з максимально ефективною віддачею. Хороший лідер повинен забезпечити якісний зворотний зв'язок з членами своєї команди. Регулярний зворотний зв'язок допомагає всім учасникам команди більш чітко та об'єктивно оцінити результати своєї роботи, та при необхідності - вчасно відреагувати і виправити помилки. В табл. 2 авторами виділено основні функції лідера проекту та визначено їх зміст.

Таблиця 2.
Функції лідера проекту

Назва функції	Зміст функції
Функція ціленаправленості, «бачення» результату проекту.	Забезпечення чіткого бачення членами команди цілей проекту та стратегій їх досягнення, налаштування команди на досягнення результату.
Інструментальна функція	Підбір необхідних методів та способів координації роботи членів команди з врахуванням ситуації для досягнення командою встановлених цілей.
Комунікативна функція	Налагодження міцних зв'язків всередині команди та з зовнішніми зацікавленими сторонами.
Функція делегування	Вміння передавати лідерство тому, хто є більш компетентний у вирішенні певних завдань проекту.
Функція адаптації	Реалізація дій, спрямованих на збереження команди та її адаптацію до змін, сприяє розвитку групи у довгостроковій перспективі.
Функція мотивування	Постійна та цілеспрямована мотивація членів і всієї команди та інших учасників проекту на досягнення необхідних результатів. Забезпечення того, щоб кожен член команди був мотивований для виконання своїх завдань.
Функція натхнення та спонукання до дій	Вміння надихати, емоційно взаємодіяти та стимулювати інших членів команди до дій, включаючи «ін'єкційний» ентузіазм. Переконавання інших робити те, що потрібно для проекту власним прикладом, особистими якостями.
Функція управління групою динамікою	Управління процесом групової взаємодії, включно з управлінням емоційним станом команди: підтримка позитивного психологічного клімату всередині команди, розв'язання конфліктів, налагодження внутрішньо групових комунікацій.
Функція формування системи цінностей у команді	Заохочення до спільної роботи та формування системи цінностей команди, встановлення правил та норм поведінки її членів для створення міцних взаємовідносин. Лідер повинен уособлювати ідеал дотримання встановлених командою цінностей.
Функція ефективного слухання	Вміння слухати та чути потреби кожного члена команди чи учасника проекту з метою налагодження ефективної взаємодії з ними.
Функція навчання, консультування та розвитку	Проведення правильної роботи з учасниками команди та надання їм необхідних знань для розвитку у відповідності з їх очікуваннями.
Функція наставництва	Наставляти учасників команди та впливати на них, стимулюючи до роботи з максимально ефективною віддачею. Лідер повинен бути наставником і взірцем для наслідування.

**Сформовано авторами на основі [1,6-13]*

Розділення цих функцій дає змогу виділити ті функції, які забезпечують управління проектом, та ті, що сприяють досягненню його успішності. Проектний менеджер повинен володіти всіма функціями керівника проекту і водночас розуміти, що одних професійних знань є недостатньо для успіху, оскільки в умовах динамічного середовища проекту результат залежить і від особистих якостей керівника та його вмінням застосовувати лідерські функції, що дозволяють задіяти потенціал кожного учасника команди у повній мірі у слушний момент на користь проекту. Саме ці якості учасники проектів називають «харизмою» лідера та його вмінням мотивувати та надихати команду на результат.

Важливим для успіху проекту є не тільки якісне виконання функцій проектним менеджером, а й вибір правильного управлінського стилю у відповідності до етапу розвитку команди за моделлю Б. Такмена. У своїй моделі Б. Такмен виділив п'ять основних етапів розвитку ефективності роботи команди (формування, шторм, нормалізація, продуктивність та розпад), які відрізняються різними поведінковими характеристиками учасників команди[14]. Відповідно до зміни поведінки членів команди проекту повинні змінюватись і поведінка проектного менеджера та виконання функцій, які є пріоритетними на тій чи іншій стадії.

Стиль управління проектами зміщується в сторону підходу, який спрямований на мобілізацію роботи команди для досягнення цілей проекту. Авторами було запропоновано власний підхід та класифікацію стилів лідерської поведінки на різних етапах життєвого циклу команди [15]. Розглянемо

детальніше функції лідера, які необхідно застосовувати проектному менеджеру для ефективної реалізації проекту на кожному етапі розвитку команди відповідно до запропонованих стилів.

На стадії формування для управління командою доцільно застосовувати роль «наставника». На цьому етапі проектному менеджеру необхідно окрім якісного виконання функцій керівника, застосовувати такі функції лідера: встановити чіткі цілі для членів команди проекту, сформувані правила роботи команди, мотивувати на досягнення необхідних результатів, наставляти учасників команди на роботу з максимально ефективною віддачею.

На стадії шторму, у команди є потреба у «модераторі». Ця роль вимагає від керівника управління груповою динамікою для розв'язання конфліктів, застосування ефективного слухання, інструментальної та комунікативної функцій, спрямованих на пошук нових необхідних рішень та способів мотивування кожного учасника для досягнення перших результатів.

На стадії нормалізації, команді потрібен керівник з роллю «мотиватора-коуча». Тут важливішими є виконання функцій менеджера-лідера, який орієнтований на відносини, емпатичний до своїх підлеглих, чує потреби кожного члена команди та готовий підтримати, надати допомогу у вирішенні проблем, навчати, консультує та сприяє особистому розвитку, вміє мотивувати на досягнення результату. На цьому етапі вже можна сформувати систему цінностей команди, також важливо нагадувати про цілі проекту та надихати на їх досягнення.

Роль «ментора» на стадії продуктивності є найефективнішою. На цій стадії завдання проектного менеджера полягає у виконанні функцій керівника: моніторингу виконання проекту та контролю відхилень від затвердженого плану, прийнятті управлінських рішень при необхідності внесення коригувальних дій. Оскільки команда вже працює максимально ефективно, то вона потребує лідера, який вміє делегувати їм вирішення важливих завдань та допомагає комунікувати між собою та з основними заінтересованими сторонами проекту.

Стадія розформування потребує керівника з роллю «наставника-мотиватора». На цій стадії команда спрацьована і в неї високий рівень довіри, однак роботи проекту знаходяться на завершальному етапі, і людям потрібна підтримка та надія на подальшу співпрацю в нових проектах. Керівнику проекту для підтримки членів команди доцільно застосовувати такі функції лідера як адаптація, мотивування, підтримка та натхнення до подальшої ефективної співпраці у майбутніх проектах.

Завдання керівника полягає у вмінні професійно планувати проект, скласти його бюджет, організувати роботи, забезпечувати необхідними людськими ресурсами та здійснювати постійний моніторинг та контроль. Завдання лідера - у вмінні спрямовувати людей до досягнення цілей, об'єднувати їх, формувати лояльність до ідей проектів та у наставництві. Хороший керівник проекту повинен намагатись бути водночас і лідером команди. Проектний менеджер повинен бути чутливим до бажань членів команди і відповідно коригувати застосовувані ним стилі керівництва та лідерства.

Висновки. Ключовим фактором успіху проекту є злагоджена робота команди проекту. В управлінні проектами важливою є роль керівника, наявність у нього всіх необхідних знань та навичок для формування, підтримки, мотивування, управління та натхнення членів команди на досягнення цілей. Лідерство важливе на всіх етапах розвитку команди, а збалансоване поєднання ролей керівника та лідера є найбільш успішною моделлю управління людьми, задіяними в процесах проекту.

Для формування високо результативних команд проектним менеджерам потрібно фахово виконувати функції управління проектами: ініціювання, планування, виконання, моніторингу і контролю та закриття фаз і всього проекту, та, в залежності від етапів життєвого циклу команди, відповідні функції лідера, які забезпечать досягнення найкращого результату. Для ефективного управління проектного менеджера доцільно використовувати запропоновані стилі поведінки лідера відповідно до стадій розвитку проектною команди.

Для якісного виконання всіх функцій та успішного управління проектами проектним менеджерам потрібно приділяти увагу рівню їх емоційного інтелекту, розвивати внутрішні та зовнішні компетенції, що і буде предметом подальших досліджень.

Література.

1. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство РМВОК) / коллектив авторов Project Management Institute, PMI. Шестое издание. Project Management Institute, 2017. 800 с.
2. Мартин П. Управление проектами / Пер. с англ. / П. Мартин, К. Тейт. – С.-Пб.: Питер, 2006.– 224 с.
3. Морозов В.В. Формування, управління та розвиток команди проекту: Навчальний посібник / В.В. Морозов, А.М. Череди́ченко, Т.І. Шпильова. – К.: Таксон, 2009. – 476 с.
4. What is the difference between project lead and project manager? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-project-lead-and-project-manager>
5. Ковальов А. В. Синергія. Синергетичний ефект [Електронний ресурс] / А. В. Ковальов, К. Гальченко. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: http://www.confcontact.com/2012_03_15/ek1_kovalev.php.
6. Effective project leadership [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pmi.org/learning/library/leadership-project-manager-skills-competencies-8115>

7. The Difference Between Project Manager & Project Leader [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.timecamp.com/blog/2017/09/the-difference-between-project-manager-project-leader/#leadership>
8. Project Managers vs Project Leaders – Which One is Best? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.educba.com/project-managers-vs-project-leaders/>
9. РАЕІ-стили менеджмента Адизеса и роли Scrum [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://adizes.me/posts/paei-stili-menedzhmenta-adizesa-i-rol-i-scrum/>
10. Функции лидерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrhelpline.ru/funkcii-liderstva/>
11. Романовский А.Г. Педагогика лидерства: монография / А.Г.Романовский, В.Е.Михайличенко, Л. Н. Грень. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2018. –496с.
12. Тайкова Л. В. Лидерство как инструмент эффективного управления [Електронний ресурс] / Л. В. Тайкова, С. М. Тайков. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/v/liderstvo-kak-instrument-effektivnogo-upravleniya>.
13. Бушуев С.Д. Динамическое лидерство в управлении проектами: Монография/ Укр. ассоциация управления проектами.2-е изд. / Бушуев С.Д., Морозов В.В. - К. : [б. и.], 2000. - 312с.
14. Потапов С.В. Как управлять проектом / С.В. Потапов. – М.: Эксмо, 2006. – 160 с.
15. Когут І. В. Лідерство в управлінні проектами / І. В. Когут, Г. Й. Лучко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2018. - Т. 23, Вип. 2. - С. 51-55. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_2_12.

References.

1. Kolektiv avtorov Project Management Institute (2017), *Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniju proektom* [A guide to the project management body of knowledge], 6th ed, Project Management Institute, Pennsylvania, USA.
2. Martin, P. and Tejt, K. (2006), *Upravlenie proektami* [Project management], Piter, Sankt-Peterburg, Russia.
3. Morozov, V.V. Cherednichenko, A.M. and Shpyl'ova, T.I. (2009), *Formuvannia, upravlinnia ta rozvytok komandy proektu* [Formation, management and development of the project team], Takson, Kyiv, Ukraine.
4. Quora (2018), “What is the difference between project lead and project manager?”, available at: <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-project-lead-and-project-manager>, (Accessed 18 Oct 2019).
5. Koval'ov, A. V. and Hal'chenko, K. (2012), *Synerhiya. Synerhetychnyj efekt* [Synergy. Synergetic effect], available at: http://www.confcontact.com/2012_03_15/ek1_kovalev.php, (Accessed 18 Oct 2019).
6. Project Management Institute (2019), “Effective project leadership”, available at: <https://www.pmi.org/learning/library/leadership-project-manager-skills-competencies-8115>, (Accessed 18 Oct 2019).
7. TimeCamp (2019), “The Difference Between Project Manager & Project Leader”, available at: <https://www.timecamp.com/blog/2017/09/the-difference-between-project-manager-project-leader/#leadership>, (Accessed 18 Oct 2019).
8. EDUCBA (2019), “Project Managers vs Project Leaders – Which One is Best?”, available at: <https://www.educba.com/project-managers-vs-project-leaders/>, (Accessed 18 Oct 2019).
9. Adizes Institute Worldwide (2018), “RAEI-stili menedzhmenta Adizesa i roli Scrum”, available at: <https://adizes.me/posts/paei-stili-menedzhmenta-adizesa-i-rol-i-scrum/>, (Accessed 18 Oct 2019).
10. HRhelpline (2019), “Funktsyy lyderstva”, available at: <https://hrhelpline.ru/funkcii-liderstva/>, (Accessed 18 Oct 2019).
11. Romanovskij, A. G. Mihajlichenko, V. E. and Gren', L. N. (2018), *Pedagogika liderstva* [Leadership pedagogy], NTU «HPI», Har'kov, Ukraine.
12. Tajkova, L. V. and Tajkov, S. M. (2016), “Liderstvo kak instrument effektivnogo upravleniya”, available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/liderstvo-kak-instrument-effektivnogo-upravleniya>, (Accessed 18 Oct 2019).
13. Bushuev, S.D. and Morozov, V.V. (2000), *Dinamicheskoe liderstvo v upravlenii proektami* [Dynamic leadership in project management], 2nd ed., Ukr.associacija upravleniya proektami, Kyiv, Ukraine.
14. Potapov, S.V. (2006), *Kak upravljat' proektom* [How to manage a project], Jeksmo, Moscow, Russia.
15. Kohut, I. V. and Luchko, H. Y. (2018), “Liderstvo v upravlinni proektamy”, *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Serii: Ekonomika*, vol. 23, no.2, pp. 51-55., available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_2_12, (Accessed 18 Oct 2019).

Стаття надійшла до редакції 20.10.2019 р.