

Олександр Пономарьов

кандидат технічних наук, професор, професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”; Харків, Україна

ORCID: 0000-0003-4698-2620

E-mail: palex37@ukr.net

Микола Чеботарьов

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”; Харків, Україна

ORCID: 0000-0002-3915-7705

E-mail: chtbotarev322@gmail.com

Алла Харченко

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”; Харків, Україна

ORCID: 0000-0002-8865-7781

E-mail: alex2995@ukr.net

Марина Грінченко

кандидат технічних наук, доцент, завідувачка кафедри стратегічного управління Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”; Харків, Україна

ORCID: 0000-0002-8383-2675

E-mail: marinagrunchenko@gmail.com

ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ

Анотація: обґрунтовано необхідність розвинених лідерських якостей керівників і всіх фахівців із управління проєктами як важливої передумови ефективного використання цієї технології. Показано, що теорія і практика управління проєктами напрацювали цілу гаму ефективних підходів до організації діяльності проєктної команди й успішного виконання достатньо складних і відповідальних комплексів робіт. Доведено, що ці комплекси, звичайно спрямовані на отримання принципово нових, а часто й унікальних результатів, і являють у своїй системній цілісності проєкт. Виявлено, що основними вимогами до нього виступають чіткі часові рамки його виконання, дотримання заздалегідь узгодженого бюджету і показників якості. Встановлено, що забезпечення цих вимог істотною мірою визначають професіоналізм, управлінська компетентність та особистісні риси і якості керівника.

Ключові слова: проєкт; проєктна команда; спільна діяльність; організація; управління; лідерство; управлінська компетентність; взаємовідносини в команді.

Olexandr Ponomaryov

candidate of technical sciences, professor, professor of the pedagogy and psychology of social systems management department by the academician I. Zyazyun, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine

E-mail: palex37@ukr.net

Mykola Chebotarev

candidate of pedagogical sciences, associate professor, associate professor of the pedagogy and psychology of social systems management department by the academician I. Zyazyun, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine

E-mail: chtbotarev322@gmail.com

Alla Kharchenko

candidate of economical sciences, associate professor, associate professor of the marketing department, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine

E-mail: alex2995@ukr.net

Marina Grinchenko

candidate of technical sciences, associate professor, head of the strategical management department, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine

E-mail: marinagrunchenko@gmail.com

LEADERSHIP IN PROJECT MANAGEMENT

Abstract: the necessity of developed leadership qualities of managers and all specialists in project management as an important prerequisite for the effective use of this technology is substantiated. It is shown that the theory and practice of project management have developed a range of effective approaches to the organization of the project team and the successful implementation of complex and responsible sets of work. These complexes, usually aimed at obtaining fundamentally new and often unique results, are in their systemic integrity a project. The main requirements for it are a clear time frame for its implementation, compliance with a pre-agreed budget and quality indicators. Ensuring these requirements is largely determined by the professionalism, managerial competence and personal traits and qualities of the leader.

Key words: project; project team; joint activity; organization; management; leadership; managerial competence; relationships in the team.

**Александр Пономарев, Николай Чеботарев,
Алла Харченко, Марина Гринченко**

ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Аннотация: обоснована необходимость наличия развитых лидерских качеств руководителей и всех специалистов по управлению проектами как важной предпосылки

ефективного использования этой технологии. Показано, что теория и практика управления проектами наработали гамму эффективных подходов к организации деятельности проектной команды и успешного выполнения достаточно сложных и ответственных комплексов работ. Эти комплексы, обычно направленные на получение принципиально новых, а часто и уникальных результатов, являются в своей системной целостности проектом. Основными требованиями к нему выступают четкие временные рамки его выполнения, соблюдения заранее согласованного бюджета и показателей качества. Обеспечение этих требований в существенной мере определяют профессионализм, управленческая компетентность и личностные качества руководителя.

Ключевые слова: проект; проектная команда; совместная деятельность; организация; управление; лидерство; управленческая компетентность; взаимоотношения в команде.

**Olexandr Ponomaryov, Mykola Chebotarev,
Alla Kharchenko, Marina Grinchenko**

An extended abstract of the paper on subject of:
“Leadership in project management”

Problem setting. Active leadership of the project manager and managers of different levels, types and complexes of work contributes to ensuring the successful implementation of project tasks. Therefore, an extremely important problem is the formation and development of leadership qualities of managers and their purposeful use in the practice of project management.

Recent research and publication analysis. Widespread use of project management leads to an increase in the number of publications on various aspects of the problem. Thus, P. Martini and K. Tate analyze project management as an effective management technology. V. Morozov researches the formation of the project team and its effective management. S. Bushuyev and N. Bushuyeva consider leadership as a basic competence of a project management specialist. Leadership in project management is analyzed by O. Ponomaryov, who emphasizes that “a new stage in the development of leadership theory and practice of proper use of this phenomenon is associated with the development and increasing use of ideology and technology of project management” [7, p. 15].

Kohut I. and Luchko G. consider leadership styles in project management [4]. J. Willink analyzes the strategy and tactics of

leadership [3]. Sh.-E. Bue considers management and leadership in times of significant change [12]. L. Dovhan and others write that “modern project implementation practice involves uniting project executors into project teams. The project team is the most flexible element of the internal environment of the project-oriented organization” [11, p. 244]. The work of O. Romanovsky and others on leadership pedagogy is devoted to the training of leaders [9]. Leadership and the formation of a creative team are analyzed by R. Burke and S. Barron [13]. Key processes, models and methods in project management are analyzed by A. Orr, who believes that “project managers often do not understand the benefits of quality organizational management and believe that it is enough to make a management plan in accordance with the requirements set out in the life cycle guide” [6, p. 15].

Innovative Scrum method of flexible work construction and its quality in project management in business and in life was proposed by J. Sutherland [10]. The strength of leadership in project management is considered by L. Retfalvi, which helps to achieve outstanding results [16]. Dynamic leadership in project management is analyzed by S. Bushuyev and V. Morozov [2]. T. Galvin, M. Gibbs, J. Sullivan and

K. Williams explore the leadership competencies of a project manager in the emotional, intellectual and managerial dimensions [14]. A comparative comparison of the project manager and the project leader is given in [15]. These and many other works testify to the essential importance of the problem.

Insufficiently researched aspects of the problem. With the total number of publications on leadership issues in project management, the meaning and place of leadership in the system of behavioral competencies of project management professionals, the process of developing their leadership traits and qualities and criteria for its evaluation remain insufficiently covered. The peculiarities of the formation of leadership qualities in the process of personal development of future project management specialists in the system of their professional training in higher education institutions are not fully disclosed.

Paper objective. *The aim of the article is to present the results of theoretical research and generalize the practical experience of forming leadership traits and qualities of future professionals in the field of project management, highlighting the meaning and place of leadership in the system of their behavioral competencies. It is also planned to consider the peculiarities of becoming a leader in the process of purposeful influence of the teacher on the personal development of the student.*

Paper main body. *The role of leadership as a means of ensuring its effectiveness is essential in project management. The importance of leadership has to do with both the capabilities and the specifics of team technology. It requires the organization and coordination of the actions of the executors, the distribution between them of tasks and functions and the motivation of their participation in the project implementation activities. Effective management in accordance with the desired results of the project is also extremely important. The implementation of a set of tasks and functions can be provided only by a leader who enjoys authority among the*

project participants. However, developed leadership qualities are necessary for every manager and desirable for every project management specialist.

Leadership in project management plays an important role in the formation of the project team and its coordinated activities. It is a question both of high professionalism, and of psychological compatibility and tolerance of its participants. The ability of the project manager to form such a team and ensure its effective operation in accordance with the goals and objectives of the project and is one of the manifestations of the development of his leadership skills and professional managerial maturity. The condition for successful management is the proper mastery of the skills of self-management. According to Seneca, the strongest is the one who knows how to control himself. Developing this thesis, O. Ponomarev and T. Gura write that "self-control is that the performer himself controls his work and the results of control makes the necessary correction. The main task of this control is the timely detection of problems and finding ways and means to overcome them, rather than finding the culprits and their punishment" [8, p. 23].

A formal manager who is not a true leader usually does the opposite. For him, the main thing is the manifestation of his power, emphasized demonstration of his powers and dependence of subordinates on him and his attitude to them. This suppresses people's initiative, blocks the manifestation of creative potential and complicates project implementation. Such management activities are difficult to recognize as effective. Most likely, he does not enjoy the authority of the project team members and is not a leader. Leadership as an essential element of the system of behavioral competencies of the leader, is a necessary tool for his management and is especially important in case of unexpected situations and obstacles. They complicate the implementation of project tasks and their management, necessitate sometimes quite significant changes in the implementation of the project and in the meaning and nature of

the project team. In such cases, an effective manifestation of the leader's leadership is the mobilization of creative potential and intuition of project managers and team members and their competence.

Amid the turbulence of public life associated with the Russian invasion of Ukraine and the broad support for our struggle against the aggressor, the leaders of many statesmen and politicians have become prominent. Their determination in the development and implementation of projects to help our country is based on the ideas of project management. We are confident that after the victory, this technology will contribute to the rapid recovery of our country and the reconstruction of destroyed cities and enterprises, the mobilization of human, material and financial resources to perform these tasks. And the leading role will be played by leaders.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Застосування технології управління проектами, як і будь-якої іншої спільної діяльності людей, пов'язане з низкою проблем, зумовлених різними причинами. Основними з них виступає істотна відмінність прагнень, цілей та інтересів учасників цієї діяльності, а також притаманних їм психологічних характеристик. Ця відмінність у поєднанні ще й з інформаційною невизначеністю та ризиками ускладнює організацію діяльності проектною командою та управління нею. Забезпеченню ж успішного виконання проектних завдань сприяє активне лідерство керівника проекту та менеджерів різних рівнів та видів, комплексів робіт. Ось чому надзвичайно важливою проблемою постає формування і розвиток лідерських якостей керівників і їхнє цілеспрямоване використання в практиці управління проектами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спираються автори. Поширення сфер, в яких застосовується

Conclusions of the research. *First, the features of project management technology determine the content of professional competence of relevant professionals and the place of leadership in its overall structure. Secondly, theoretical research and generalization of practical experience indicate the need for targeted training of leaders in their training system as project management specialists. Third, the training of leaders should be carried out in the educational process of professional training and personal development of students through active teaching methods and innovative pedagogical technologies. Prospects for further exploration are to find effective ways and methods of forming and developing leadership qualities of project management professionals in the process of their formation as individuals and professionals.*

технологія управління проектами та прагнення підвищити її ефективність зумовлює постійне зростання кількості досліджень і публікацій, присвячених різним аспектам вказаної проблеми. Як приклад, можна назвати роботи Л. Тайкової і С. Тайкова, які розглядають лідерство як інструмент ефективного управління. П. Мартіні та К. Тейт аналізують проектний менеджмент як ефективну управлінську технологію. В. Морозов та його співавтори досліджують проблеми формування і розвитку проектною командою та ефективного управління її діяльністю.

Серед них передусім слід навести роботу С. Бушуєва та Н. Бушуєвої, в якій розглядаються на рівні Національної версії базових компетенцій управління проектами, в тому числі й проблеми лідерства. На їхнє глибоке переконання, "розвиток сучасних інформаційних систем і технологій", результати досліджень у галузі "м'яких компонент проектного менеджменту" (лідерства в проектах і побудови ефективних команд менеджерів) визначають як основні напрямки досліджень [1, с. 4]. Системний виклад сутності феноме-

ну лідерства та його особливості в управлінні проектами здійснює О. Пономарьов. Зокрема, автор підкреслює, що “новий етап у розвитку теорії лідерства і практики належного використання цього феномену пов’язаний із розробкою і розширеним використанням ідеології та технології управління проектами” [7, с. 15].

Найбільш близькою до аналізованої проблеми можна вважати роботу, яку виконали І. Когут та Г. Лучко, які саме і розглядають стилі лідерства в управлінні проектами [4]. На основі узагальнення багатого власного управлінського досвіду цікаво й переконливо аналізує стратегію і тактику лідерства Джозеф Віллінг [3]. Шарль-Едуар Буе розглядає метод управління так званним легким підходом, аналізуючи особливості лідерства в часи істотних змін, що є характерним для лідерства в управлінні проектами, особливо в складних і динамічних умовах сьогодення [12].

Довгань Л., Мохонько Г. та Малик І. пишуть, що “сучасна практика виконання проєктів передбачає об’єднання його виконавців у проєкті команди. Вона є найбільш гнучким елементом внутрішнього середовища проєктно-орієнтованої організації”. Автори підкреслюють, що “згідно методології управління командами після розподілу ролей і відповідальності, кожний член команди має взяти участь у плануванні проєкту і прийнятті рішень” [11, с. 244]. З позицій підготовки фахівців із управління проектами як майбутніх лідерів важливою є робота Л. Грень, О. Романовського та В. Михайліченко, присвячена проблемі педагогіки лідерства. Автори, зокрема підкреслюють, що “в наш час нові задачі, які постають перед керівниками, викликали необхідність серйозного вдосконалення стилю управління. Це пов’язано з тим, що продуктивність праці значною мірою визначається конкретними формами і методами управління, які використовують різні керівники” [9, с. 43].

Серйозне дослідження феномену лідерства в управлінні проектами щодо формування креативної команди виконали

Р. Бурке та С. Баррон [13]. Детальне керівництво ключовими процесами, моделями і методами в управлінні проектами є основним сенсом роботи, яку підготував Алан Д. Орт. На його переконання, це вкрай необхідно, оскільки “керівники проєкту часто не розуміють переваг якісного організаційного управління і вважають, що достатньо лише скласти план управління відповідно до вимог, викладених у керівництві щодо життєвого циклу” [6, с. 15]. Революційну методіку Scrum, яка дозволяє гнучко будувати роботу і підвищує її якість, та справді інноваційний метод управління проектами не тільки в бізнесі, але й у житті запропонував відомий американський дослідник Дж. Сазерленд [10].

Важливі питання сили лідерства в управлінні проектами розглядає Ласло Ретфалві, підкреслюючи, що він презентує посібник про те, як досягти видатних результатів [16]. Сучасні підходи до аналізу динамічного лідерства в управлінні проектами використовують С. Бушуев та В. Морозов у своїй змістовній монографії [2]. Т. Галвін, М. Гіббс, Дж. Саллівен та К. Вільямс досліджують лідерські компетенції проєктного менеджера у контексті емпіричного вивчення в емоційному, інтелектуальному та управлінському вимірах [14]. Порівняльне зіставлення проєктного менеджера та проєктного лідера наводиться в роботі [15]. Аналіз наведених та багатьох інших джерел свідчить про істотну теоретичну і прикладну важливість порушеної проблеми.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття. На наш погляд, при загальній істотній кількості публікацій, присвячених низці проблем лідерства в управлінні проектами, недостатньо висвітленими ще лишаються такі їхні аспекти, як сенс і місце лідерства в системі поведінкових компетенцій в управлінні проектами, процес розвитку лідерських рис і якостей фахівців із управління проектами та критерії його оцінки. На жаль,

недостатньо повно розкриваються також і особливості формування лідерських якостей у процесі особистісного розвитку майбутніх фахівців із управління проектами в системі їхньої професійної підготовки в закладах вищої освіти.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті постає виклад результатів цілеспрямованих теоретичних досліджень і узагальнення практичного досвіду формування в освітньому процесі лідерських рис і якостей майбутніх фахівців у сфері управління проектами, висвітлення сенсу і місця лідерства в системі поведінкових компетенцій цих фахівців. Передбачається також розглянути характерні особливості становлення лідера в процесі цілеспрямованого впливу педагога на особистісний розвиток студента.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для цільового використання технології управління проектами характерною є істотна роль лідерства як засобу та водночас умови забезпечення її ефективності. Важливість феномену лідерства пов'язана не тільки з ефектом широких її можливостей, але й із особливостями командних форм і методів діяльності, притаманних цій технології. Адже на характер спільної діяльності людей та їхніх організованих груп визначальною мірою впливає вкрай складна й суперечлива природа людини як істоти водночас біологічної, соціальної та мислячої.

Йдеться передусім про необхідність належної організації й координації дій виконавців, розподілу між ними завдань і функцій, активізації мотивації їхньої участі у спільній діяльності щодо виконання проекту. Вкрай важливою є й організація ефективного управління нею відповідно до цілей та очікуваних чи бажаних результатів виконання проекту. Успішне здійснення всієї сукупності специфічних функцій може забезпечити тільки керівник, якому притаманні розви-

нені лідерські якості та який користується повагою і авторитетом серед усіх учасників проекту та причетних до його виконання. Проте розвинені лідерські якості необхідні кожному менеджеру, вони бажані також і навіть кожному фахівцеві з управління проектами.

Складність і широке розмаїття операцій, завдань і функцій, які звичайно доводиться виконувати під час реалізації проектів, підвищують вимоги до професійної компетентності управлінського персоналу. Відомо, що і керівник проекту, і менеджери різних підпроектів чи комплексів робіт повинні бути справжніми лідерами, оскільки їхня професійна діяльність являє собою системну цілісність завдань і функцій щодо управління проектом. Вона охоплює компетенцію в управлінні стратегією, процесами, фінансами, роботами та їхніми виконавцями і взаємовідносинами між ними. До того ж, саме виконання управлінських функцій часто ускладнюється інформаційною невизначеністю та ризиками різної етимології. Це істотно підвищує відповідальність керівника за вибір та реалізацію ефективних управлінських рішень.

Лідерство в управлінні проектами відіграє надзвичайно важливу роль в ефективному формуванні кадрового складу проєктної команди і забезпеченні її злагодженої діяльності. Йдеться не тільки про належний професіоналізм, але також і про психологічну сумісність, толерантність і неконфліктність учасників команди. Здатність керівника проекту формувати таку команду й забезпечувати її ефективну діяльність згідно з цілями і завданнями проекту, є одним із показових проявів розвиненості його лідерських якостей та професійної управлінської зрілості.

Для керівника-лідера вкрай важливою умовою успішного здійснення управлінських завдань і функцій, спрямованих на успішне виконання проекту, виступає належне оволодіння ним навичками і принципами самоконтролю та самоуправління, системним застосуванням їх у

практиці своєї управлінської діяльності. Не випадково Сенека стверджував свого часу, що найсильнішим є той, хто вміє керувати собою. Розвиваючи цю тезу, О. Пономарьов та Т. Гура уточнюють, що “самоконтроль полягає в тому, що виконавець сам контролює свою роботу та за результатами контролю здійснює необхідну корекцію. Головним завданням цього контролю постає своєчасне виявлення проблем і пошук шляхів і засобів їхнього подолання, а не пошук винних та їх покарання” [8, с. 23].

Формальний же керівник, який не є справжнім лідером, частіш за все діє навпаки. Для нього головне – прояв своїх владних можливостей, підкреслена демонстрація своїх повноважень і залежності підлеглих від нього та від його ставлення до них. Це призводить до придушення ініціативи людей, блокування можливостей прояву їхнього творчого потенціалу, як наслідок – до ускладнення дій та робіт, спрямованих на успішне здійснення проектних завдань. Через це управлінську діяльність подібного керівника досить проблематично визнати ефективною. Тим більше, що він скоріш за все не користується професійним та особистим авторитетом серед учасників проектною команди та інших осіб, причетних до виконання даного проекту.

Відповідно до визначення феномену лідерства у стандарті Міжнародної асоціації управління проектами (International Project Management Association, IPMA), яке відображає його специфіку в управлінні проектами, лідерством називають здатність віддавати підлеглим слушні розпорядження та забезпечувати для них належну мотивацію у виконанні їхніх ролей, функцій і завдань, спрямованих на успішне виконання цілей і завдань проекту. Ось чому лідерство як одна з важливих поведінкових компетенцій фахівця з управління проектами, передусім керівника і менеджерів, є життєво необхідною для них і для самого проекту.

Більш того, саме лідерство, яке вис-

тупає істотним елементом цілісної системи поведінкових компетенцій керівника, постає надзвичайно важливим і вкрай необхідним інструментом його управлінської діяльності протягом всього життєвого циклу даного проекту. Тому лідерство як поведінкова компетенція набуває особливої важливості у тих випадках, коли процес реалізації завдань проекту стикається з неочікуваними і важкопрогнозованими ситуаціями та різного роду перешкодами. Нерідко виникають також ситуації інформаційної невизначеності й ризику. Вони звичайно ускладнюють процеси виконання проектних завдань та управління ними, викликають необхідність внесення певних, інколи доволі істотних змін до реалізації проекту та сенсу і характеру дій проектною командою та її учасників.

У подібних випадках одним із ефективних проявів лідерства керівника виступає мобілізація творчого потенціалу й інтуїції всіх менеджерів проекту і членів проектною команди та приведення в дію їхньої компетенції. Формування такої здатності майбутніх фахівців із управління проектами під час їхньої професійної підготовки ми забезпечуємо системним застосуванням активних методів навчання, насамперед кейсів, аналізу проблемних ситуацій, тренінгів, ділових та рольових ігор, в яких студенти за чергою виконують роль лідера. Критичне обговорення його рішень і дій учасниками стає одним із істотних джерел розвитку лідерського потенціалу кожного з них.

Для особистісного розвитку майбутніх фахівців з управління проектами, насамперед розвитку їхнього лідерського потенціалу, важливого значення набуває знайомство з діяльністю видатних керівників та підприємців та їхніми досягненнями. Одним з яскравих прикладів, може слугувати виконане Дж. П. Коттером дослідження життя й діяльності видатного японського підприємця-лідера Коносукі Мацусіти, який впевнено стверджував, що “до реалізації проекту необхідно підхо-

дити з впевненістю, що він може бути виконаний, і не витратити енергію на сумніви відносно складності його здійснення”. На його глибоке переконання, “справді талановиті люди не дозволяють сумнівам та складнощам виснажувати свої сили. Це одна з тих істин, про які завжди повинна пам’ятати людина, що посідає позицію лідера” [5, с. 90].

В умовах істотного посилення турбулентності суспільного життя, пов’язаним із вторгненням російських окупантів до України і широкою підтримкою нашої боротьби з загарбником, особливо яскраво проявилися лідерські якості цілої низки державних і політичних діячів. Їхня рішучість у розробці й реалізації проектів практичної допомоги нашій країні, які хоча й певною мірою відрізняються від класичного розуміння сутності проектного менеджменту, ґрунтуються на його провідних ідеях. Ми глибоко впевнені, що після перемоги застосування технології управління проектами буде активно сприяти швидкому відновленню нашої країни й відбудові зруйнованих міст і підприємств, мобілізації на розв’язання цих завдань необхідних людських, мате-

ріальних і фінансових ресурсів. При цьому справді визначальну роль відіграватимуть керівники-лідери.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. По-перше, особливості технології управління проектами позначаються на змісті професійної компетентності відповідних фахівців, чільне місце в загальній структурі якої посідає лідерство. По-друге, теоретичні дослідження та узагальнення практичного досвіду свідчать про необхідність цільової підготовки лідерів у системі їхнього професійного навчання як фахівців з управління проектами. По-третє, ефективна підготовка лідерів має здійснюватися в освітньому процесі під час професійної підготовки та особистісного розвитку студентів за допомогою активних методів навчання й інноваційних педагогічних технологій.

Перспективними є подальші розвідки, присвячені пошуку ефективних шляхів і методів формування й розвитку лідерських якостей фахівців із управління проектами в процесі їхнього становлення як особистостей та професіоналів.

Список літератури:

1. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1. Київ : ІРІДУМ, 2010. 208 с.
2. Бушуев С. Д., Морозов В. В. Динамическое лидерство в управлении проектами : монографія. 2-е изд. Киев : Українська асоціація управління проектами, 2000. 312 с.
3. Віллінк Дж. Стратегія і тактика лідерства. К.: Book Chef, 2021. 368 с.
4. Когут І. В., Лучко Г. Й. Лідерство в управлінні проектами. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка, 2018. Т. 23. Вип. 2. С. 51–55
5. Коттер Дж. П. Лідерство Мацуситы : уроки выдающегося предпринимателя XX века / пер. с англ.– 2-е изд. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 256с.
6. Опп А.Д. Управление проектами : керівництво з ключових процесів, моделей і методів / пер. з англ. Дніпропетровськ, 2006. 224 с.
7. Пономарьов О. С. Поведінкові компетенції в управлінні проектами : навчально-метод. посібник. Харків : Підручник НТУ “ХПІ”, 2016. 216 с.
8. Пономарьов О. С., Гура Т. В. Контроль в системі управлінських технологій: навчально-метод. посібник. Харків : НТУ “ХПІ”, 2014. 48 с.
9. Романовский А. Г., Грень Л. Н., Михайличенко В. Е. Педагогика лидерства : монографія. Харьков : НТУ “ХПИ”, 2018. 496 с.
10. Сазерленд Дж. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. Харків :Клуб сімейного дозвілля,2016. 280с.
11. Управління проектами:навчаль-

чальний посібник / уклад. : Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

12. Bouee С.-Е. Управління легким слідом : лідерство в часи змін. Блумсбері, 2013. 208 с.

13. Берк Р. та Баррон С. Керівництво проектним керівництвом : побудова творчих команд. Нью-Йорк : John Wiley & Sons Inc., 2014. 384 с.

14. Галвін Т., Гіббс М., Салліван Дж. та Вільямс К. Лідерські компетенції керівників проектів : емпіричне дослідження емоційного, інтелектуального та управлінського вимірів. Журнал економічного розвитку, менеджменту, ІТ, фінансів та маркетингу. 2014 № 6 (1). С. 35–60

15. Менеджери проектів проти керівників проектів – який з них найкращий? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.educba.com/project-managers-vs-project-leaders>

16. Ретфалві Ласло А. Сила лідерства з управління проектами : ваш посібник про те, як досягти видатних результатів. Незалежна видавнича платформа Createspace, 2014. 144 с.

References:

1. Bushuev, S. D., Bushueva, N. S. (2010). “National Competence Baseline”, NCB UA Version 3.1. – Kyiv : IRIDIUM. p. 208

2. Bushuev, S. D, Morozov, V. V. (2000). “Dynamic leadership in project management”: monograph. 2nd ed. Kyiv : Ukr. project management association. p. 312

3. Willink, J. (2021). “Leadership strategy and tactics”. К. : Book Chef. p. 368

4. Kohut, I. V., Luchko, G. Y. (2018). “Leadership in project management”, Bulletin of Odessa National University. Series : Economics. Vol. 23, Vip. 2. pp. 51–55

5. Cotter, J. P. (2005), “Leadership of Matsushita : Lessons of a prominent entrepreneur of the twentieth century”, trans. with english 2nd ed. Moscow : Alpina

Business Books. p. 256

6. Orr, A. D. (2006). “Project Management : a Guide to Key Processes Models and Methods”, trans. from English. Dnepropetrovsk. p. 224

7. Ponomarev, O. S. (2016). “Behavioral competencies in project management : teaching method. manual. Kharkiv : Textbook of NTU “KhPI”. p. 216

8. Ponomarev, O. S., Hura, T. V. (2014). “Control in the system of management technologies : educational method. manual”, Kharkiv : NTU “KhPI”. p. 48

9. Romanovsky, A. G., Gren, L. N., Mikhailichenko, V. E. (2018). “Leadership pedagogy” : a monograph. KharkivN: NTU “KhPI”. p. 496

10. Sutherland, J. Scrum. (2016). “Learn to do twice as much in less time”. Kharkiv : Family Leisure Club. p. 280

11. “Project management” : a textbook, (2017). compiled by : L. Ye. Dovgan, G. A. Mohonko, I. P. Malik. К. : KPI them. Igor Sikorsky. p. 420

12. Bouee, С.-Е. (2013), “Light Footprint Management : Leadership in Times of Change”. Bloomsbury. p. 208

13. Burke, R. & Barron, S. (2014). “Project Management Leadership : Building Creative Teams”. New York : John Wiley & Sons Inc. p. 384

14. Galvin, T., Gibbs, M., Sullivan, J. & Williams, C. (2014). “Leadership Competencies of Project Managers : An Empirical Study of Emotional, Intellectual, and Managerial Dimensions”, Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing. no. 6 (1). pp. 35–60

15. “Project Managers vs Project Leaders – Which One is Best?”, available at : <https://www.educba.com/project-managers-vs-project-leaders>

16. Retfalvi, Laslo A. (2014). “The Power of Project Management Leadership : Your Guide on How to Achieve Outstanding Results”, Createspace Independent Publishing Platform. p. 144

Стаття надійшла до редколегії 12.05.2022