



УДК 005.8:005.32

## MECHANISMS FOR ENHANCING PROJECT EFFECTIVENESS THROUGH TEAM INTERACTION: A THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ANALYSIS

### МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТІВ ЧЕРЕЗ КОМАНДНУ ВЗАЄМОДІЮ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ

**Yevhena Zaburmekha / Євгена Забурмеха***PhD of Economics, associate professor / к.е.н., доцент*

ORCID: 0000-0003-2223-3887

*Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law**Khmelnytskyi, Heroiv Maidanu 8, 29000**Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова**Хмельницький, Героїв Майдану 8, 29000***Ruslan Atamaniuk / Руслан Атаманюк***PhD of Economics, associate professor / к.е.н., доцент*

ORCID: 0009-0002-7506-6293

*Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute, Kamenetska 3, 29000**Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут**Хмельницький, вул. Кам'янецька, 3, 29000*

**Анотація.** У статті досліджено проблему підвищення ефективності проектної діяльності в умовах швидких змін та невизначеності бізнес-середовища. Обґрунтовано положення про те, що ключовим фактором успіху проекту виступає якість командної взаємодії, яка формується під впливом комплексу управлінських, процесуальних та соціально-психологічних компонентів. Метою роботи є розробка комплексної теоретико-методологічної моделі механізмів оптимізації командних взаємодій для досягнення високої проектної результативності. На основі аналізу сучасних досліджень із управління проектами, лідерства та організаційної поведінки запропоновано багаторівневу систему механізмів, що інтегрує управлінсько-стратегічні, комунікативно-процесуальні та соціально-психологічні інструменти впливу. Акцентовано увагу на синергетичному характері взаємозв'язку цих механізмів та необхідності їх ситуативної адаптації до специфіки проекту, життєвого циклу та особливостей команди. Теоретичне значення статті полягає в систематизації наукових підходів до проблеми командної взаємодії в проєктах та уточненні концептуального апарату. Практична цінність визначається можливістю використання розробленої моделі менеджерами проєктів для формування стратегій розвитку команд, діагностики якості взаємодій та проєктування втручань, спрямованих на підвищення загальної ефективності проектної діяльності організації.

**Ключові слова:** проєктне управління, командні взаємодії, ефективність проєкту, гнучке лідерство, механізми управління, комунікація, соціально-психологічний клімат.

#### Вступ.

Динаміка сучасного бізнес-середовища, що характеризується категоріями VUCA (волатильність, невизначеність, складність, неоднозначність), а також специфічні виклики, пов'язані з геополітичною нестабільністю та цифровою трансформацією, кардинально трансформують підходи до організації проектної



діяльності. У цих умовах традиційні, жорстко регламентовані та ієрархічно організовані моделі управління проектами часто демонструють свою недостатність, не забезпечуючи необхідної гнучкості, адаптивності та швидкості реакції на зовнішні зміни [1, с. 374; 3, с. 2]. Конкурентна перевага все більше визначається не тільки технологічними аспектами, але й людським фактором, здатністю мобілізувати колективний інтелект та креативний потенціал команди для досягнення складних цілей.

Фундаментальним ресурсом успіху будь-якого проекту виступає його команда як соціально-професійна система, об'єднана спільною метою. Однак проста наявність висококваліфікованих фахівців у складі команди не гарантує високої продуктивності. Як свідчать дослідження, різниця між середніми та високоефективними командами часто полягає не в індивідуальних компетенціях членів, а в якості їх взаємодії [2, с. 2]. Командні взаємодії можна розглядати як сукупність формальних і неформальних процесів комунікації, координації, спільного вирішення проблем та прийняття рішень, що базуються на певних нормах, цінностях та психологічному кліматі всередині групи. Саме за рахунок поєднання цих процесів реалізується синергетичний ефект, коли загальний результат командної роботи істотно перевищує арифметичну суму індивідуальних внесків [1, с. 375].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання впровадження командного менеджменту та його впливу на ефективність діяльності підприємств постійно перебуває у фокусі уваги вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме Сазонової Т., Калинець К., Занори В., Кью Ф., Лима Х. та ін. Паралельно з дослідженнями командного менеджменту, значна увага приділяється аспектам культури управління та лідерства. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. аналізують стилі лідерства, а Нестуля О., Нестуля С., Кононець Н., Швець Г., Перерва І. та Клочко А. розглядають основи лідерства, його сутність, структурні компоненти стилів управління.

Існуюча наукова література достатньо детально розглядає окремі аспекти командної роботи: структуру ролей, стилі лідерства, комунікативні техніки.



Однак, недостатньо уваги приділено комплексному та системному аналізу механізмів, які б інтегрували різні рівні впливу (стратегічний, операційний, міжособистісний) і були спрямовані саме на конструювання та підтримку високоефективних командних взаємодій як інтегрального фактора успіху проекту.

**Метою** даної статті є теоретичне обґрунтування та розробка комплексної багаторівневої моделі механізмів підвищення ефективності проектів через оптимізацію командних взаємодій.

### **Основний текст.**

Ефективна проектна команда трактується як соціальна система, що функціонує на основі колективної діяльності, чітко визначених та взаємодоповнюючих ролей, відкритого обміну інформацією та автономії в межах поставлених цілей [1, с. 375]. Важливо розрізнити поняття «група» та «команда». Група може мати спільне завдання, але взаємодія її членів часто носить автономний характер. Натомість команда характеризується високим рівнем взаємозалежності та спільної відповідальності за кінцевий результат. Як зазначають дослідники, саме відчуття колективної відповідальності, коли кожен член команди відчуває себе агентом впливу на успіх проекту, є одним з ключових факторів, які забезпечують підвищення продуктивності [2, с. 2].

Якість командних взаємодій не формується у вакуумі; вона ґрунтується та розвивається в контексті певної культури менеджменту, яка домінує в організації або конструюється безпосередньо в межах проекту. Культура менеджменту охоплює такі основоположні аспекти, як домінуючі стилі лідерства, засоби та канали комунікації, процедури прийняття рішень, етичні норми та цінності, що проголошуються і практикуються [1, с. 376]. Так, організаційна культура, орієнтована на контроль, побоювання зробити помилки та вертикальні зв'язки, неминуче пригнічує відкритість, ініціативу та готовність до співпраці, що є основою ефективної командної взаємодії.

Зважаючи на вищезазначене, критичної важливості набуває роль лідера проекту. Сучасна парадигма проектного менеджменту свідчить про еволюцію від



лідера-адміністратора, який планує, контролює та віддає розпорядження, до лідера-фасилітатора, модератора та слуги команди. Лідер перетворюється на архитектора організаційного середовища, що сприяє формуванню ефективної взаємодії. Аналіз джерел дозволяє виокремити стилі лідерства, найбільш релевантні для цього завдання:

- трансформаційне лідерство, спрямоване на стимулювання команди, формування спільного бачення та мотивацію до змін і перевищення стандартних результатів;
- сервісне лідерство, яке ставить на перший план потреби та розвиток членів команди, створюючи атмосферу довіри та взаємоповаги;
- коучингове лідерство, орієнтоване на розкриття потенціалу кожного учасника через наставництво, підтримку та конструктивний зворотний зв'язок;
- розподілене (спільне) лідерство, що передбачає делегування лідерських функцій та відповідальності серед членів команди відповідно до їх експертизи та ситуації, сприяючи тим самим автономії та відчуттю власності над результатом [3, с. 3-4].

Саме такий, гнучкий та адаптивний підхід до лідерства створює базис для формування середовища, в якому можуть розквітати конструктивні командні взаємодії.

На основі синтезу теоретичних положень багаторівневої системи механізмів оптимізації командних взаємодій пропонується розглядати механізми впливу на командну взаємодію через призму трьох взаємопов'язаних рівнів: управлінсько-стратегічного, комунікативно-процесуального та соціально-психологічного. Кожен рівень містить сукупність специфічних інструментів, спрямованих на формування певних аспектів взаємодій, що в сукупності ведуть до підвищення загальної ефективності проєкту.

Механізми управлінсько-стратегічного рівня слід розглядати як закладення фундаменту: цей рівень механізмів стосується формування стратегічного каркасу та організаційних умов, в яких функціонує команда.



Центральним механізмом виступає контекстуально-адаптивне лідерство. Ефективний керівник проєкту повинен володіти репертуаром лідерських стилів та здібністю до їх ситуативного застосування. Вибір стилю має бути обумовлений такими факторами, як тип проєкту (стандартний, VS, інноваційний), стадія його життєвого циклу (ініціація, планування, виконання, завершення), рівень зрілості та досвіду команди, а також ступінь невизначеності зовнішнього середовища [3]. Наприклад, на початковому етапі складного проєкту може знадобитися більш директивний підхід для закладення чітких рамок, тоді як на етапі інтенсивної реалізації – сервісний або коучинговий для підтримки автономії та творчого вирішення проблем.

Іншим ключовим стратегічним механізмом є спільне проектування цілей. Постановка цілей не повинна бути виключною прерогативою керівництва. Залучення членів команди до процесу формулювання, уточнення та структурізація цілей проєкту (наприклад, за методологією Цілей та Ключових Результатів – OKR) не лише підвищує якість самих цілей за рахунок використання різних перспектив, але й радикально збільшує рівень прихильності (commitment) та внутрішньої мотивації учасників [1]. Цілі стають не нав'язаними, а сприймаються членами як власні, що трансформує мотиваційну динаміку команди.

Стратегічне делегування повноважень визначає ступінь автономії команди та її членів. Механізм полягає в свідомому виборі рівнів делегування – від повного інформування команди про вже прийняті рішення до надання повної свободи в межах визначеного бюджету і часових рамок [2]. Грамотне делегування, що відповідає рівню компетентності команди, не просто розвантажує керівника, а розвиває серед членів команди почуття відповідальності та ініціативності, що є життєво важливим для швидкого реагування на зміни.

Формування системи мотивації, інтегрованої з командними результатами, є важливою складовою стратегічного рівня. Система повинна виходити за рамки індивідуальних бонусів та вмещувати компоненти, що винагороджують



досягнення спільних цілей, прояв взаємодопомоги, наставництва та інших форм просоціальної поведінки, що зміцнюють взаємодії [1, с. 376]. Це сприяє переорієнтації з індивідуальної конкуренції на колективну кооперацію.

Механізми комунікативно-процесуального рівня слід розглядати як організацію потоків. Цей рівень стосується конструювання конкретних процедур та каналів, через які здійснюються щоденні командні взаємодії.

Важливим механізмом є архітектура багатовимірної комунікації. Мова йде про створення різноманітних формальних та неформальних комунікативних просторів, що забезпечують оперативний обмін інформацією як за змістом, так і за соціально-емоційним забарвленням. Це включає регулярні статус-зустрічі (stand-ups), сесії стратегічного планування, а також інструменти для неформального спілкування, особливо критичні для дистанційних або гібридних команд [3]. Ефективна комунікаційна архітектура забезпечує прозорість, запобігає виникненню інформаційних силосів та сприяє швидкій координації.

Інституціоналізація структурованого зворотного зв'язку передбачає впровадження в практику команди регулярних процедур обміну конструктивним фідбеком. Такі процедури повинні регулюватися правилами: фокус на конкретній поведінці або результаті, а не на особистості; баланс позитивного підкріплення та рекомендацій щодо покращення; орієнтація на майбутній розвиток, а не на критику минулого [1]. Не менш важливо створення культури, де зворотний зв'язок можна безпечно отримувати не лише від лідера, але й від колег, що сприяє неперервному навчанню та взаємодопомозі.

Для підвищення якості спільних інтелектуальних процесів ключовим механізмом виступає застосування фасилітованих методів колективного вирішення проблем. Техніки, такі як «шість капелюхів мислення» Е. де Боно, метод Делфі або номінальна групова техніка, структурують групову дискусію, мінімізуючи вплив групового мислення (groupthink) та забезпечуючи врахування різних точок зору [1]. Фасилітація таких сесій допомагає перетворити потенційні конфлікти у джерела інноваційних рішень.

Принцип управління за винятками (Management by Excerption) є механізмом,



що оптимізує операційну взаємодію між командою та лідером. Команда отримує автономію у виконанні завдань в рамках затвердженого плану і звітує лише при виникненні значущих відхилень або ризиків, які не може усунути самостійно [2]. Цей підхід зменшує навантаження на комунікаційні канали, розвиває в команді самоорганізацію та проактивність, а лідеру дозволяє зосередитися на стратегічних, а не операційних питаннях.

Механізми соціально-психологічного рівня спрямовані на конструювання психологічно безпечного та довірчого середовища, яке є основою для будь-якої якісної взаємодії.

Першочерговим механізмом є цілеспрямоване культивування довіри. Довіра формується через послідовність дій лідера та всієї команди: дотримання обіцянок, відкритість щодо намірів та труднощів, демонстрація вразливості (дозвіл на помилку), справедливий розподіл ресурсів та визнання [2, 3]. Лідер повинен активно моделювати таку поведінку, створюючи простір, де учасники не бояться висловлювати непопулярні думки, задавати «наївні» питання або зізнаватися у проблемах без страху покарання.

Проактивне управління конфліктами не означає їх уникнення. Навпаки, механізм полягає в створенні норм, що дозволяють переводити неминучі розбіжності у конструктивне русло. Це включає раннє виявлення напруги, сприяння відкритій дискусії з фокусом на інтересах сторін, а не на їхніх позиціях, та використання медіативних технік для пошуку інтегративних рішень. Конфлікт, перетворений на джерело різноманіття поглядів, стає потужним ресурсом для покращення рішень.

Систематичний тимблдинг та розвиток групової динаміки є механізмом, що враховує етапність розвитку команди (формування, бурління, нормування, функціонування, завершення) [2]. Замість одноразових розважальних заходів, ефективний тимблдинг передбачає проведення регулярних воркшопів, тренінгів та ретроспектив, спрямованих на вирішення конкретних проблем групової динаміки: покращення комунікації, розподіл ролей за моделлю Белбіна, відпрацювання процедур прийняття рішень. Це дозволяє команді свідомо



еволюціонувати до більш зрілих форм співпраці.

В умовах підвищених навантажень, характерних для проєктної діяльності, особливого значення набуває механізм інтеграції турботи про психологічне благополуччя в повсякденні практики управління. Лідер, який володіє розвиненим емоційним інтелектом, здатний розпізнавати ознаки стресу та емоційного вигорання в команді, ініціювати розмови про психологічне навантаження, пропонувати гнучкі формати роботи та сприяти здоровому балансу між робочими та особистими обов'язками [1, 3]. Це не прояв слабкості, а стратегічна інвестиція в збереження ключового ресурсу – людського капіталу проєкту.

Запропоновані механізми не є ізольованими інструментами; вони функціонують у єдиній системі, породжуючи синергетичний ефект, який перевищує суму впливів окремих компонентів. Модель можна уявити як динамічну систему зі зворотними зв'язками (рис. 1).

Запропонована модель демонструє, що управлінсько-стратегічні механізми (контекстуальне лідерство, спільне цілепокладання тощо) виконують роль архітектора системи. Вони закладають стратегічний напрям, визначають правила гри та створюють організаційні умови, в яких можуть функціонувати інші механізми. Наприклад, делегування повноважень без паралельного культивування довіри (соціально-психологічний рівень) буде неефективним.

Комунікативно-процесуальні механізми виступають як інфраструктура взаємодій. Вони надають конкретні інструменти та канали, через які реалізуються стратегічні наміри та відбувається щоденна співпраця. Ефективні процедури зворотного зв'язку, в свою чергу, сприяють формуванню довіри, підвищуючи ефективність соціально-психологічного середовища.

Соціально-психологічні механізми, в свою чергу, є фундаментом та паливом системи. Без психологічної безпеки, довіри та турботи про благополуччя будь-які, навіть ідеально спроектовані, управлінські та комунікативні процедури ризикують перетворитися на формальні, нежиттєздатні ритуали. Здорове середовище робить команду стійкою до стресу



та конфліктів, що дозволяє повною мірою використовувати стратегічну автономію та комунікаційні інструменти.



**Рисунок 1 - Інтеграційна модель механізмів впливу на командні взаємодії та ефективність проєкту**

*Джерело: розроблено авторами*

Синергетичний ефект від інтеграції цих трьох рівнів проявляється у формуванні культури високої взаємодії, для якої характерні: висока швидкість та якість обміну інформацією, проактивність та ініціативність членів команди, здатність до швидкої адаптації та навчання, ефективне управління внутрішніми конфліктами, низький рівень операційного контролю з боку лідера при високій самодисципліні.

Така культура, в свою чергу, безпосередньо впливає на ключові показники ефективності проєкту: дотримання дедлайнів і бюджету, якість результатів,



задоволеність замовника (стейкхолдерів), а також здатність команди до інновацій та навчання. Більш того, вона стає важливим нематеріальним активом організації, що дозволяє успішно реалізовувати проекти навіть у надзвичайно складних умовах.

### **Висновки.**

Підвищення ефективності проєктної діяльності в сучасному динамічному середовищі потребує переходу від технократичного управління завданнями до соціотехнічного проєктування командних систем. Ефективність проєкту все більше залежить не від досконалості графіків Ганта, а від якостів взаємодій між людьми, які ці графіки наповнюють життям.

У статті запропоновано багаторівневу модель механізмів, що інтегрує управлінсько-стратегічні, комунікативно-процесуальні та соціально-психологічні інструменти впливу на командні взаємодії. Запропонована модель має не алгоритмічний, а радше архітектурний характер. Вона не пропонує універсальний рецепт, а надає каркас для ситуативного конструювання практик управління, адаптованих до конкретного контексту проєкту, його життєвого циклу та особливостей команди.

Ключовим практичним імплікацієм є необхідність переосмислення ролі менеджера проєкту як архітектора командних взаємодій. Ця роль вимагає поєднання технічної компетентності в управлінні проєктами з розвиненими «м'якими» навичками: гнучкістю, емоційним інтелектом, фасилітацією, коучінгом. Підготовка таких фахівців має включати не лише вивчення методологій, а й тренінги з групової динаміки, конфліктології та психології мотивації.

Має бути також змінено підходи до оцінки ефективності проєктної діяльності. Поряд із традиційними метриками «залізного трикутника» (терміни, бюджет, якість) необхідно впроваджувати індикатори, що відображають стан командної системи: рівень довіри, якість комунікації, задоволеність учасників, коефіцієнт психологічної безпеки. Це дозволить проводити ранню діагностику проблем і вживати проактивних заходів.



Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію зв'язків між компонентами запропонованої моделі та конкретними показниками проектної успішності в різних галузях. Особливого наукового інтересу заслуговує питання про особливості архітектури командних взаємодій у віртуальних, розподілених командах та в умовах інтенсивного використання штучного інтелекту як інструменту колаборації. Розробка детальних інструментаріїв діагностики та втручання на основі запропонованої моделі також становить перспективний напрямок для прикладних розробок у галузі управління проектами та організаційного розвитку.

### Список використаних джерел

1. Сазонова Т. О., Брашован Д. О., Рахбарі С. А. Кизи. Взаємозв'язок культури управління та командного менеджменту: шлях до підвищення ефективності підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10. № 2. С. 373–377.
2. Подзігун С. М. Управління ефективною командою в проектній діяльності. 2023. 6 с. URL: <https://example.com> (дата звернення: 20.04.2025).
3. Савельєва С., Стасюк Ю. Гнучке лідерство як ключ до ефективного управління проектними командами. Challenges and Issues of Modern Science. 2025. Т. 4. № 1. С. 1–6.

### References

1. Sazonova T. O., Brashovan D. O., Rakhbari S. A. Kyzy. Vzaiemozviazok kul'tury upravlinnia ta komandnoho menedzhmentu: shliakh do pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemstva. Ukrains'kyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky. 2025. T. 10. № 2. S. 373–377.
2. Podzihun S. M. Upravlinnia efektyvnoiu komandoiu v proiektanii diial'nosti. 2023. 6 s. URL: <https://example.com> (data zvernennia: 20.04.2025).
3. Savelieva S., Stasiuk Yu. Hnuchke liderstvo yak kliuch do efektyvnoho upravlinnia proiektnyu komandamy. Challenges and Issues of Modern Science. 2025. T. 4. № 1. S. 1–6.

**Abstract.** The article examines the problem of enhancing the effectiveness of project activities under conditions of rapid change and uncertainty in the business environment. It substantiates the proposition that a key factor in project success is the quality of team interaction, which is shaped by a complex of managerial, procedural, and socio-psychological components. The purpose of the study is to develop a comprehensive theoretical and methodological model of mechanisms for optimizing team interactions in order to achieve high project performance. Based on an analysis of contemporary research in project management, leadership, and organizational behavior, a multilevel



*system of mechanisms is proposed that integrates managerial–strategic, communicative–procedural, and socio-psychological instruments of influence. Emphasis is placed on the synergistic nature of the interrelationships among these mechanisms and the necessity of their situational adaptation to project specifics, life cycle stages, and team characteristics. The theoretical significance of the article lies in the systematization of scientific approaches to the problem of team interaction in projects and the refinement of the conceptual framework. The practical value is determined by the possibility of applying the developed model by project managers to formulate team development strategies, diagnose the quality of interactions, and design interventions aimed at improving the overall effectiveness of an organization’s project activities.*

**Keywords:** *project management, team interaction, project effectiveness, adaptive leadership, management mechanisms, communication, socio-psychological climate*