

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

**УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

**АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**



**XXII МІЖНАРОДНА КОНФЕРЕНЦІЯ  
«Управління проектами у розвитку суспільства»**

**Тема: «Штучний інтелект і управління проектами післявоєнного  
відновлення України»**

**Тези доповідей**

**м. Київ, 23 травня 2025 року**

**Мушинський О. Ю., Тимофєєва К.В**

*Університет економіки та права «КРОК»*

## **ОСОБЛИВОСТІ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА В М'ЯКОМУ УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ**

У сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу та деглобалізації економіки процес змін стає постійним станом, в якому реалізуються проекти. Зміни перестають розглядатись як виняткові події, а інтегруються у стратегічне та операційне управління як постійний елемент. Така еволюція обумовлена переходом від постіндустріального (інформаційно-комунікаційного) до людиноцентричного (інтелектуального) етапу розвитку цивілізації.

Даний етап розвитку можна охарактеризувати тим, що особистість постає центральною фігурою в управлінні проектами, як джерело сенсів, рішень і міжсуб'єктивної взаємодії, що, у свою чергу, актуалізує потребу в м'якому управлінні проектами – підході, який зосереджується на людському факторі, емоційному інтелекті, довірі та гнучкості в управлінні командами. На відміну від традиційних жорстких моделей, м'яке управління визнає важливість міжособистісних комунікацій, контекстної чутливості та адаптивності, особливо в умовах BANI-середовища, яке характеризується крихкістю, тривожністю, нелінійністю та незрозумілістю.

У цьому контексті особливої ваги набуває роль лідера як рушійної сили. У середовищі постійної турбулентності його ключова роль полягає в формуванні єдиного вектору руху, забезпечення стабільності в середовищі невизначеності, підтримці духу команди та спрямуванні кожного її члена на виконання завдань. Своєю чергою це вимагає переосмислення ролі лідера: від директивного управлінця до фасилітатора змін [1].

Серед ключових трендів, що формують нову парадигму лідерства, варто виділити: найм на основі навичок (skills-based hiring), зростання значення “людських” компетентностей в умовах автоматизації та ШІ, посилення потреби в довірі через гібридну роботу, знецінення формальної ієрархії та підвищення значущості принципів різноманіття, справедливості та інклюзії (DEI). Ці тенденції зумовлюють зростання популярності таких управлінських практик, як коучинг, фасилітація, делегування та метрико-орієнтоване керування.

Відповіддю на ці виклики є еволюція стилів лідерства, які інтегруються в рамку м'якого управління проектами. Зокрема, трансформаційне лідерство, лідерство служіння, розподілене та автентичне лідерство виступають як чотири взаємодоповнюючі стилі, що здатні забезпечити ефективну роботу команд в умовах VANI-світу. Кожен із них виконує унікальну функцію, дозволяючи лідеру конфігурувати власну поведінку відповідно до контексту, підвищуючи здатність організації адаптуватися, зберігати єдність і генерувати сталі результати в умовах постійної невизначеності.

Трансформаційне лідерство одна з ключових моделей управлінського мислення кінця XX початку XXI століття і сьогодні залишається затребуваною. Її сутність полягає не лише у зміні процесів, але й у глибокій трансформації переконань, цінностей та поведінки членів команди. Лідер виступає каталізатором зростання, допомагаючи людям вийти за межі звичних шаблонів мислення й поведінки. Такі лідери здатні визначити навіщо і куди йде організація.

Трансформаційне лідерство забезпечує командам сенс, напрямок і мотивацію. Особливо в періоди організаційних змін такий стиль допомагає переосмислити цінності, відновити командну енергію та сформувати нове бачення. Таким чином, трансформаційне лідерство набуває коучингового і системно-орієнтованого характеру, відповідаючи запитам м'якого управління у VANI-середовищі.

Наступним важливим стилем є лідерство служіння, у якому лідер ставить потреби команди, організації та спільноти вище за власні амбіції, діючи з позиції турботи, емпатії та коучингової підтримки. Такий лідер не командує, а підтримує, розвиває та надихає, створюючи умови для зростання інших. В умовах гібридної та віддаленої роботи стійкість і залученість команди дедалі більше залежать не від контролю, а від якості міжособистісних взаємин. У цьому контексті психологічна безпека перетворюється на стратегічний актив, що визначає продуктивність та довготривалу ефективність команд.

Розподілене лідерство це сучасна управлінська парадигма, що розглядає лідерство не як функцію окремої посади, а як процес, який емерджентно виникає серед різних членів команди залежно від ситуації. У цьому підході ініціатива і вплив можуть проявлятися на будь-якому рівні незалежно від формального статусу. Відповідальність виникає разом із активністю: той, хто бере на себе ініціативу, тимчасово стає лідером у своїй сфері впливу. Це забезпечує динамічний перерозподіл ролей, високу адаптивність і залученість, які є ключовими умовами ефективної роботи в сучасних гнучких (agile), мережевих або кросфункціональних структурах.

Одним із стилів лідерства, що набуває все більшого визнання сьогодні, є автентичне лідерство, яке ґрунтується на саморефлексії, етичності, прозорості й послідовності між внутрішніми переконаннями та зовнішніми діями. Цей підхід виник як відповідь на кризу довіри до керівництва, викликану корпоративними скандалами, маніпулятивною поведінкою та надмірною орієнтацією на прибуток. Автентичний лідер це той, хто усвідомлює свої цінності та емоції, поводитьсь узгоджено, відкрито комунікує з командою та створює культуру чесності й поваги.

Спираючись на системну 3D модель розробленою в науковій школі VARIORUM і наведено в роботі [2], можна візуалізувати виділені нами чотири взаємопов'язані стилі лідерства у вигляді взаємозалежних вершин тетраедра,

де кожен стиль виконує певну функцію. Тетраедрична модель дозволяє відобразити взаємозв'язки між лідерськими підходами не як ієрархію, а як динамічну систему рівнозначних, але різноспрямованих векторів впливу. Такий підхід дозволяє відображати адаптивну природу лідерства в сучасному середовищі, де ефективність полягає не в домінуванні одного стилю, а у здатності конфігурувати їх відповідно до змінного середовища та потреб команди.

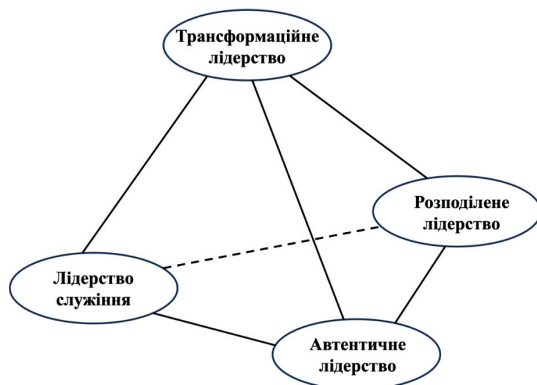


Рисунок 1 – Системна 3D модель лідерства

Запропонована нами модель дозволяє відійти від спрощеного, одновимірного уявлення про лідерство як сталий стиль або набір поведінкових характеристик. Натомість вона підкреслює, що лідерство майбутнього це не стільки стиль, скільки конфігуратор моделей діяльності, здатний адаптувати власну поведінку лідера до динаміки зовнішнього середовища та внутрішніх потреб команди, що відповідає філософії м'якого управління проєктами в BANI-світі.

## Список літератури:

1. Мушинський О. Розвиток лідерства в управлінні проєктними командами. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № (4(76)). С. 165–173. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-165-173>

2. Рач В.А., Борулько Н. О. Епістемологічний простір м'якого управління проєктами: моделі та методи ідентифікації загальних ризиків. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2019. № №4(72). С. 19-51 URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/72/2.pdf>

УДК 005.93: 004.942

**Петренко Ю.А. Бугасвський М.С.**

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

### **МЕТОДИ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ ЦИФРОВИХ ДВІЙНИКІВ ВИРОБНИЦТВА ТА ЛОГІСТИКИ БЕТОННИХ ЗАВОДІВ У ПРОЄКТАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Післявоєнний стан будівельної галузі в Україні буде характеризуватись збільшенням попиту на будівельні матеріали, динамічним розвитком та залученням інвестицій, що дозволить галузі розширювати виробничі потужності. Але для відновлення доріг, будівель, підприємств, мостів та інших об'єктів потрібен відповідний рівень внутрішніх спроможностей України щодо виробництва бетону, який суттєво перевищує довоєнні потреби [1].

Тому, одним з ключових пріоритетів українських бетонних заводів вже сьогодні має стати реалізація стратегії та відповідних проєктів розвитку, що спрямовані на підвищення продуктивності без втрати якості. Для того, щоб вирішити ці задачі та керувати виробничими операціями з кращою реакцією на ризики необхідним є перехід на використання технологій цифрових двійників, промислового Інтернету речей (IoT) та цифрового моделювання.