МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОЄКТУВАННЯ

Виконав: студент ІІ курсу,
групи 8.0534-з-3
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми:
053 Психологія
Попов Дмитро Олександрович
Керівник: д. пед. н. професор кафедри психології Гура О.І.
Рецензент: канд. психол. наук, доцент кафедри психології Грандт В. В.

Запоріжжя- 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
к.психол.н., доцент, Н. О. Губа
«____»_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Попову Дмитру Олександровичу

Тема роботи Соціально-психологічні аспекти проєктування
керівник роботи Гура О.І., д. пед. н. професор кафедри психології
затверджені наказом ЗНУ від «02» 10 2025 року № 1393-с
2. Строк подання студентом роботи _____
3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: критично проаналізувати поняття та сутність проєктної діяльності в науковій літературі; визначити основні етапи, методи, класифікацію та критерії реалізації проєктів; обґрунтувати мотивацію, лідерство та взаємодію в проєктних командах; охарактеризувати згуртованість, комунікацію та управління конфліктами як фактори ефективності проєктної діяльності; розробити психологічні рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності командної роботи.
5. Перелік графічного матеріалу: 3 таблиці.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Гура О.І., професор		
Розділ 1	Гура О.І., професор		
Розділ 2	Гура О.І., професор		
Розділ 3	Гура О.І., професор		
Висновки	Гура О.І., професор		

Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	березень 2025 р.	Виконано
2	Робота над вступом	квітень 2025 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	травень 2025 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	червень 2025 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	вересень 2025 р.	Виконано
6	Написання висновків	жовтень 2025 р.	Виконано
7	Передзахист	листопад 2025 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2025 р.	Виконано

Студент _____ Д. О. Попов

Керівник роботи _____ О. І. Гура

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Н. О. Мосол

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 44 сторінки, 3 таблиць, 41 джерело, 2 додатка.

Об'єкт дослідження: проєктна діяльність.

Предмет дослідження: соціально-психологічні аспекти проєктування.

Мета дослідження: теоретично дослідити основи проєктної діяльності та соціально-психологічні чинники проєктування, визначити їхній вплив на ефективність командної роботи.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що ефективність проєктної діяльності залежить від соціально-психологічних чинників, таких як мотивація, рівень лідерства, згуртованість та комунікація членів проєктної команди, а також від уміння керувати конфліктами, і підвищується за умов цілеспрямованого впровадження соціально-психологічних рекомендацій та тренінгів.

Під час написання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи дослідження: теоретичні: аналіз наукових джерел (для уточнення проблеми соціально-психологічних аспектів проєктування), узагальнення теоретичних положень (для визначення впливу соціально-психологічних чинників на ефективність проєктної діяльності);

Наукова новизна роботи полягає в тому, що вперше:

– уточнено соціально-психологічні чинники, що впливають на ефективність проєктної діяльності;

– розроблено рекомендації та програму соціально-психологічних заходів для підвищення ефективності командної роботи в проєктних колективах.

Галузь використання: психологічні центри, центри управління командами.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, ЗГУРТОВАНІСТЬ КОМАНДИ, КОМУНІКАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, МОТИВАЦІЯ УЧАСНИКІВ, ЛІДЕРСТВО.

SUMMARY

Popov D.O. Social-Psychological Aspects of Project Management

Qualification Paper: 51 pages, 3 tables, 41 sources, 2 appendices.

Research Object: Project activities.

Research Subject: Social-psychological aspects of project management.

Research Aim: To theoretically examine the foundations of project activities and social-psychological factors in project management, and to determine their impact on the effectiveness of team work.

Research Hypothesis: The effectiveness of project activities depends on social-psychological factors such as motivation, leadership level, team cohesion, and communication among project team members, as well as the ability to manage conflicts, and increases under conditions of purposeful implementation of social-psychological recommendations and training programs.

Research Methods Used: *Theoretical:* Analysis of scientific sources (to clarify the problem of social-psychological aspects of project management); generalization of theoretical provisions (to determine the influence of social-psychological factors on the effectiveness of project activities).

Scientific Novelty: For the first time:

– Social-psychological factors affecting the effectiveness of project activities have been clarified.

– Recommendations and a program of social-psychological measures were developed to improve team effectiveness in project groups.

Field of Application: Psychological centers, team management centers.

Keywords: Social-psychological climate, team cohesion, communication, conflict management, participant motivation, leadership.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 10

1.1. Поняття та сутність проєктної діяльності в науковій літературі 10

1.2. Основні етапи та методи реалізації проєктів 18

1.3. Класифікація проєктів та критерії їх ефективності 22

РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ПРОЄКТУВАННЯ. 28

2.1. Мотивація, лідерство та взаємодія в проєктних командах 28

2.2. Згуртованість, комунікація та управління конфліктами як фактори ефективності проєктної діяльності 33

2.3. Рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності командної роботи 37

ВИСНОВОК 43

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 46

ДОДАТКИ 51

ВСТУП

Актуальність теми соціально-психологічних аспектів проєктування обумовлена стрімким розвитком сучасного суспільства та зростаючими вимогами до ефективності колективної діяльності. Сьогодні проєкти реалізуються в умовах високої конкуренції, швидких технологічних змін і складних міжособистісних взаємовідносин, що підвищує значення не лише професійних, але й соціально-психологічних компетентностей учасників. Успішність проєктної діяльності залежить від того, наскільки команда здатна до взаємодії, спільного прийняття рішень, обміну ідеями та ефективного управління конфліктами. Вивчення соціально-психологічних аспектів дозволяє оптимізувати командну роботу, підвищити продуктивність, уникати деструктивних конфліктів і забезпечити реалізацію поставлених цілей у задані терміни.

Соціально-психологічні чинники проєктної діяльності включають комунікаційні процеси, психологічний клімат, рівень довіри та згуртованості команди, мотивацію та емоційну стабільність учасників. Розуміння та ефективне управління цими чинниками сприяє не лише підвищенню якості результатів проєктів, а й розвитку професійних і особистісних компетентностей учасників. Особливо важливою ця проблема є в умовах міждисциплінарної роботи, де різні фахівці об’єднують свої знання та навички для досягнення спільної мети.

Проблема соціально-психологічних аспектів проєктування активно досліджується сучасними науковцями як в Україні, так і за кордоном. М. Семиліт [35] розглядав соціально-психологічні засади проєктування життєвого шляху особистості. У свою чергу В. Балахтар досліджував соціально-психологічні особливості проєктування професійного шляху, підкреслюючи роль міжособистісних взаємин у становленні фахівців із соціальної роботи [9]. С. Кравець доповнював ці підходи, аналізуючи

психолого-педагогічні основи проєктної діяльності майбутніх робітників та формування проєктної компетентності в освітньому процесі [22].

О. Гура та Т. Гура розширювали це поле, акцентуючи увагу на психологічних особливостях проєктування як переході від діяльності до мисліяльності, що впливає на ефективність реалізації проєктів [12]. Т.Костєва виділяла соціально-психологічні компоненти технології проєктування в соціальній сфері [20], а Р. Хренова-Шимкіна розглядала проєктну діяльність органів публічної влади через призму організаційної культури та комунікативних процесів [41]. Педагогічні аспекти проєктного планування висвітлювали Т. Пушкарьова [33] та К. Степанюк [37], які досліджували його значення для розвитку професійних навичок.

У міжнародному контексті соціально-психологічні чинники проєктування також привертають увагу вчених. Amy C. Edmondson досліджує роль психологічної безпеки та командного навчання для ефективної роботи груп та інновацій у проєктних командах, що підкреслює важливість відкритого спілкування та підтримки в колективі [1]. O. Zwikael аналізує управління проєктами з позиції створення цінності, де людські та соціальні фактори відіграють ключову роль у досягненні позитивних результатів і загального успіху проєкту [7]. Також внесок у розуміння динаміки групових процесів у проєктних командах зробив J. Söderlund, досліджуючи управління людськими ресурсами та взаємодію в організаціях, орієнтованих на проєкти [6].

Актуальність дослідження соціально-психологічних аспектів проєктування, недостатня розробленість теоретичних засад цього процесу, а також велика практична значущість для розвитку ефективної командної та індивідуальної діяльності визначили вибір теми магістерського дослідження «Соціально-психологічні аспекти проєктування».

Об'єкт дослідження: проєктна діяльність.

Предмет дослідження: соціально-психологічні аспекти проєктування.

Мета дослідження: теоретично дослідити основи проєктної діяльності та соціально-психологічні чинники проєктування, визначити їхній вплив на ефективність командної роботи.

Мета зумовила постановку наступних завдань дослідження:

1. Критично проаналізувати поняття та сутність проєктної діяльності в науковій літературі;
2. Визначити основні етапи, методи, класифікацію та критерії реалізації проєктів;
3. Обґрунтувати мотивацію, лідерство та взаємодію в проєктних командах;
4. Охарактеризувати згуртованість, комунікацію та управління конфліктами як фактори ефективності проєктної діяльності;
5. Розробити психологічні рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності командної роботи.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що ефективність проєктної діяльності залежить від соціально-психологічних чинників, таких як мотивація, рівень лідерства, згуртованість та комунікація членів проєктної команди, а також від уміння керувати конфліктами, і підвищується за умов цілеспрямованого впровадження соціально-психологічних рекомендацій та тренінгів.

Під час написання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи дослідження: теоретичні: аналіз наукових джерел (для уточнення проблеми соціально-психологічних аспектів проєктування), узагальнення теоретичних положень (для визначення впливу соціально-психологічних чинників на ефективність проєктної діяльності);

Наукова новизна роботи полягає в тому, що вперше:

– уточнено соціально-психологічні чинники, що впливають на ефективність проєктної діяльності;

– розроблено рекомендації та програму соціально-психологічних заходів для підвищення ефективності командної роботи в проєктних колективах.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій та тренінгів для підвищення ефективності взаємодії в проєктних командах.

Результати дослідження можуть бути використані в процесі підготовки майбутніх менеджерів, педагогів, психологів та спеціалістів з управління проєктами в закладах освіти та професійної підготовки.

Структура кваліфікаційної роботи. Складається зі вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (41 джерело) та 2 додатка. Текст роботи викладено на 51 сторінці. Загальний обсяг основного тексту – 44 сторінки. Робота містить 3 таблиці.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття та сутність проєктної діяльності в науковій літературі

Метою сучасної освіти є формування особистості як культурно розвиненої, творчої та самостійної, здатної до безперервного навчання і саморозвитку. Набуттю необхідного досвіду, знань і практичних умінь сприяє проєктна діяльність у межах компетентнісно орієнтованої освіти, яка виступає ефективним інструментом розвитку ключових компетентностей – соціальних, полікультурних, інформаційних, комунікативних та інших. Вона створює умови для активної пізнавальної діяльності, відповідальності та самостійності особистості у процесі засвоєння нового, ґрунтуючись на співпраці педагогів, учнів і освітньої спільноти, а також на використанні сучасного змісту, методів і технологій навчання.

Особистість формується насамперед у процесі активної діяльності. Саме тому використання методу проєктів у навчальних закладах спрямоване на розвиток пізнавальних інтересів здобувачів освіти до актуальних проблем та їх розв’язання шляхом практичної, цілеспрямованої діяльності [9, 31].

У психолого-педагогічних дослідженнях поняття «діяльність» трактується як свідомий і цілеспрямований процес. Діяльність розглядається як активна взаємодія людини з навколишньою реальністю, у межах якої вона виступає суб’єктом, що усвідомлено впливає на об’єкт з метою задоволення власних потреб. Водночас діяльність визначається як спосіб існування людини у світі та її здатність змінювати дійсність. Структуру діяльності становлять суб’єкт із його потребами, мета, відповідно до якої предмет перетворюється на об’єкт діяльності, а також засоби досягнення поставленої

мети. Результатом діяльності є перетворення об’єкта та набуття людиною нового досвіду [13, 38].

Опрацювання вітчизняних і зарубіжних наукових джерел показує, що термін «проєкт» має багатозначне тлумачення [22, 17].

У науковій літературі його розглядають як поєднання концептуальної та формалізованої моделей, оформлених у вигляді комплексу документів, які предметною мовою описують зміст і способи реалізації запланованих дій.

Водночас проєкт визначається як попередній задум або план майбутньої діяльності, спрямований на досягнення певного результату [24, 5].

Інший підхід трактує проєкт як систему взаємопов’язаних заходів, що реалізуються одночасно та мають на меті досягнення визначених цілей за умов обмежених часових, фінансових, кадрових та інших ресурсів. Таке різноманіття підходів свідчить про складність і багатогранність поняття «проєкт» та необхідність його комплексного розгляду [5, 469].

Змістовний і ґрунтовний аналіз підходів до тлумачення поняття «проєкт» представлений у дисертаційному дослідженні С. Ізбаш, у якому проєкт визначається як сукупність взаємопов’язаних дій, документації, а також як план або задум реалізації майбутньої діяльності. Такий підхід підкреслює комплексний характер проєкту та його спрямованість на досягнення запланованого результату [16, 192].

Поділяємо позицію В. Ассаула, який наголошує на недоцільності розмежування проєктів на суто навчальні та виключно виховні. На думку науковця, будь-яка проєктна діяльність одночасно реалізує як освітні, так і виховні цілі, сприяючи цілісному розвитку особистості [8, 321].

З урахуванням наведених підходів найбільш обґрунтованою видається класифікація проєктів, запропонована М. Семиліт, яка вирізняє продуктивні (створювальні) проєкти, пов’язані з практичною діяльністю (конструкторська робота, виготовлення макетів, догляд за рослинами і тваринами); споживчі проєкти, що передбачають підготовку екскурсій, надання різноманітних

послуг або організацію дозвілля; а також дослідницькі проєкти, спрямовані на пізнавальну діяльність у галузях біології, фізіології, техніки та розв'язання науково-практичних проблем [35, 221].

Відповідно до мети нашого дослідження особливого значення набуває трактування проєктування, запропоноване Дж. Джонсоном, який розглядає його як «процес, що ініціює зміни у штучно створеному середовищі» [2, 164]. У такому розумінні поняття «проєктування» відображає прогностичну функцію управління, спрямовану на створення майбутньої матеріальної або ідеальної реальності. Основним призначенням проєктування є реалізація одного з можливих варіантів трансформації об'єктивної дійсності шляхом надання проєктованому об'єкту бажаних характеристик і властивостей.

Проєктна діяльність постає як конструктивна та продуктивна форма активності особистості, орієнтована на розв'язання соціально та життєво значущих проблем і досягнення конкретного результату через процеси цілепокладання, планування та практичної реалізації проєкту. Вона належить до унікальних способів людської діяльності, пов'язаних із передбаченням майбутнього, формуванням його ідеального образу, втіленням задумів у практику та оцінюванням наслідків їх реалізації. У цьому контексті проєктування виступає як творча та інноваційна діяльність, спрямована на свідоме перетворення дійсності.

Основне призначення проєктної діяльності полягає не стільки в засвоєнні наукових знань, скільки в сприянні орієнтації дитини в складному соціальному просторі сучасного життя, зокрема в соціальних, економічних та інформаційних процесах, а також у формуванні досвіду активної участі в житті громади. Такий підхід передбачає не пасивне пристосування до умов соціуму, а розвиток творчої ініціативи, самостійності та активного самоствердження особистості з орієнтацією на розвиток і самовдосконалення суспільства (С.Кравець) [22, 12].

Оскільки проєктна діяльність володіє всіма ознаками цілісної діяльності, у її структурі доцільно виокремити такі складові, як мотив, мета,

способи та засоби реалізації, предмет діяльності й очікуваний результат (Додаток А). Реалізація проєктної діяльності відкриває для учня широкі можливості для самореалізації, ініціативи та активної участі в освітньому процесі.

Ключовою ознакою проєктної діяльності є наявність проблеми або проблемної ситуації, яка є характерною для певної соціальної спільноти чи культурного контексту. Проблема постає тоді, коли виникає розбіжність між реальним станом об'єкта та уявленням про його бажаний або оптимальний стан. У цьому випадку проєкт виступає засобом досягнення поставленої мети через збереження, трансформацію або відновлення соціальних і культурних явищ. Важливо, що одну й ту саму проблему можна розв'язувати за допомогою різних проєктних рішень, залежно від обраних підходів і умов реалізації (Т. Костєва) [20, 49].

Водночас проєктна діяльність спрямована на розвиток пізнавальних умінь, формування здатності до самостійного конструювання знань, орієнтації в інформаційному просторі, узагальнення та інтеграції відомостей, отриманих із різних джерел у процесі теоретичного й практичного навчання. На думку Л.Лук'янової, участь у проєктній діяльності створює умови для особистісного самовдосконалення учня, а також надає можливість свідомо обирати власну роль у системі взаємин проєктного колективу [25, 19].

У процесі реалізації проєкту здобувачі освіти отримують задоволення не лише від досягнутого результату, а й від самого ходу роботи, відчувають значущість і змістовність власної діяльності. Це сприяє зростанню самоповаги, формуванню позитивної самооцінки, отриманню визнання з боку оточення та появі очікування успіху під час представлення й захисту проєкту.

На думку І. Єрмакова та С. Шевцової, у ході проєктної діяльності здобувачі освіти опановують низку ключових компетентностей, пов'язаних із вибором способів діяльності, визначенням практичної спрямованості роботи, оволодінням практичними діями та оцінюванням їх результативності. Серед

основних переваг проєктної діяльності дослідники виокремлюють формування вмінь: планувати власну діяльність; працювати з різними джерелами інформації; самостійно добирати й накопичувати матеріал; аналізувати та порівнювати факти; аргументовано висловлювати власну позицію; приймати обґрунтовані рішення; налагоджувати міжособистісні контакти; створювати завершений продукт (фільм, журнал, проєкт, сценарій); презентувати результати діяльності перед аудиторією; здійснювати самооцінку та оцінювання роботи команди [14, 342].

Проєктна діяльність також забезпечує формування і розвиток спеціальних проєктувальних умінь, зокрема навчає:

– проблематизації (аналізу проблемного поля та виокремлення підпроблем);

– цілепокладання й планування діяльності;

– самоаналізу та рефлексії результативності виконаного проєкту;

– представлення власної діяльності та її результатів;

– підготовки матеріалів для наочної презентації із використанням спеціально створеного проєктного продукту;

– пошуку необхідної інформації та засвоєння потрібних знань з інформаційного простору;

– практичного застосування знань, умінь і навичок у різних, у тому числі нетипових, ситуаціях;

– вибору та використання адекватних технологій створення проєктного продукту; проведення досліджень, що передбачають аналіз, синтез, висування гіпотез, деталізацію та узагальнення [6, 187].

Творча проектна діяльність виступає як інтегруючий критерій, що об’єднує сталі риси творчої активності. Творчий процес у проєктуванні проходить через чотири основні етапи: підготовка, визрівання, інсайт (момент озаріння) та перевірка. На етапі підготовки здобувачі освіти усвідомлюють суть проблеми та визначають її межі відповідно до робочих обмежень. Визрівання передбачає дослідження можливих шляхів розв’язання

проблеми та накопичення додаткової інформації. Мить інсайту характеризується появою нової ідеї, здатної ефективно розв'язати проблему, яка стає фокусом для подальших дій. На етапі перевірки розробляються критерії оцінювання запропонованих рішень, розглядаються всі можливі варіанти та обирається найбільш доцільний (Н.Логінова) [24, 4].

Т. Пушкарьова підкреслює, що перевагою проектної діяльності є те, що мета навчальної роботи для здобувачів освіти постає опосередковано, поступово формуючи усвідомлення необхідності її досягнення [33, 14]. Процес обґрунтування проблеми, планування технологічних кроків, виконання проектних операцій, коригування об'єкту діяльності та інші складові проектної роботи сприяють засвоєнню нових знань не ізольовано, а в контексті досягнення конкретних результатів на кожному етапі діяльності.

До чинників, що забезпечують ефективне впровадження проектної діяльності, належать:

– створення педагогом середовища, яке сприяє самостійному творчому розвитку дітей;

– умови, у яких дитина здобуває нові знання, вирішує проблеми та освоює різні способи діяльності;

– спільна робота та співтворчість усіх учасників навчально-виховного процесу;

– психолого-педагогічні умови, що забезпечують продуктивну взаємодію між педагогом і дитиною;

– використання проблемних запитань, які стимулюють дитину шукати відповіді, розв'язувати задачі або загадки, при цьому вони мають відповідати її життєвому досвіду та рівню розвитку;

– організація освітнього процесу не лише за логікою навчального предмета, а насамперед за логікою діяльності дитини, що надає їй особистісного сенсу, підвищує мотивацію та дозволяє кожній дитині працювати на своєму рівні;

– отримання задоволення від участі у проекті, розвитку впевненості в собі, спілкування та спільного виконання завдань;

– відсутність змагання заради конкуренції та врахування вікових особливостей мислення, образного та емоційного сприймання дітей [39, 119].

Для успішного впровадження проектної діяльності педагог повинен виступати не лише як вчитель, а як помічник і порадник, який завжди поруч із учнем. Важливо, щоб у стосунках між учасниками навчально-виховного процесу панував демократичний стиль взаємодії. Проектна діяльність дає учню широкі можливості для самореалізації та розвитку [41, 52].

Можемо підсумувати, що проєктна діяльність у науковій літературі розглядається як цілісна форма активності, спрямована на досягнення конкретного результату через планування, практичну реалізацію та оцінювання дій. Вона поєднує освітні та виховні цілі, розвиває самостійність, творчу ініціативу та ключові компетентності учнів. Сутність проєктної діяльності полягає у вирішенні актуальних соціальних і пізнавальних проблем, формуванні особистісного досвіду та здатності впливати на навколишню реальність. Таким чином, проєкт виступає не лише як метод навчання, а як ефективний механізм всебічного розвитку особистості.

1.2. Основні етапи та методи реалізації проєктів

Проєктна діяльність сьогодні розглядається як провідний підхід у навчанні та вихованні, що поєднує знання, практичну діяльність і соціально-психологічну взаємодію учасників. Так, за визначенням Б.Балахтар, технологія навчальних проєктів у педагогічній практиці передбачає не просто послідовність дій, а інтеграцію навчального змісту та активної взаємодії учасників у процесі розв’язання проблеми [9, 31]. Цей підхід органічно поєднує цілепокладання, творчий пошук і колективну відповідальність, що створює психологічно сприятливе середовище для розвитку ключових компетентностей.

Розглянемо детальніше основні етапи проєктної діяльності та методи їх реалізації, які забезпечують ефективне досягнення результатів і водночас сприяють соціально-психологічному розвитку учасників (Табл. 1.1.). Кожен етап передбачає певні дії, методичні підходи та інструменти, що формують відповідні компетентності, мотивують до активної участі та підтримують командну взаємодію.

Таблиця 1.1. – Етапи та методи реалізації проєктів

Етапи проєкту	**Методи реалізації**	**Соціально-психологічна функція**
Вибір теми та формулювання проблеми	Обговорення, мозковий штурм, опитування, аналіз актуальних проблем	Розвиток мотивації, усвідомлення потреби у знаннях, формування інтересу до результату
Планування діяльності	Розробка плану дій, розподіл ролей, визначення критеріїв оцінювання, командне обговорення	Формування відповідальності, навичок комунікації, групової взаємодії
Реалізація проєкту	Дослідницькі методи (спостереження, аналіз, моделювання), інтерактивні методи (рольові ігри, дискусії), практичне виконання завдань	Розвиток співпраці, креативності, критичного мислення, емпатії та командної згуртованості
Презентація та оцінювання результатів	Презентації, самооцінка, взаємооцінка, обговорення результатів	Рефлексія, формування критичного мислення, підвищення самоповаги, усвідомлення власного внеску

[складено автором]

Першим етапом у реалізації проєкту є вибір теми та формулювання проблемної ситуації, яка має бути актуальною для учасників і такою, що потребує колективного пошуку рішень. В. Зіневич вказує, що саме від правильно сформульованої проблеми залежить подальша мотивація учнів до дослідження й активної участі у всьому проєктному циклі [15, 103]. У цьому сенсі вибір теми виступає не лише організаційним кроком, а й соціально-психологічним стимулом, що спонукає до активного пізнання й самостійної діяльності, розвиваючи внутрішню мотивацію та інтерес до результату.

Наступний етап – планування проєктної діяльності, який включає визначення цілей, завдань, проміжних результатів і критеріїв оцінювання.

Саме планування виступає основою для організації взаємодії в групі та розподілу ролей між учасниками. Як зазначає К. Степанюк, методи планування мають ґрунтуватися на принципах комунікації, співпраці та розподілу відповідальності, що створює умови для розвитку соціальних навичок та групової згуртованості серед студентських чи учнівських команд [37, 117]. У соціально-психологічному контексті важливо, щоб на цьому етапі відбувалося усвідомлене визначення індивідуальних зон відповідальності, що сприяє чіткому розумінню особистої ролі кожного учасника в досягненні спільної мети.

Безпосередній процес реалізації проєкту є найтривалішою частиною діяльності, у ході якої учасники здійснюють практичні дії з пошуку інформації, аналізу, творення продукту проєкту та співпраці. Цей етап включає використання таких методів, як інтерактивні дискусії, дослідницькі дії, моделювання ситуацій, мозковий штурм та групові обговорення, які стимулюють розумову активність, критичне мислення та міжособистісну комунікацію. Соціально-психологічна значущість цього етапу полягає в тому, що він виступає як контекст для формування командної взаємодії, навичок лідерства та рішення конфліктів, що є невід’ємними чинниками успішної діяльності у складних соціальних середовищах (Н.Філонова). Саме під час реалізації проєкту учасники відчувають потребу в ефективній комунікації, взаємній підтримці й гнучкості, що сприяє розвитку емоційної компетентності та здатності до рефлексії [2, 162].

Значну роль у формуванні соціальних і комунікативних умінь під час реалізації проєкту відводять спеціалісти з педагогіки й психології, які підкреслюють, що прагнення до співпраці та якість міжособистісної взаємодії визначають успіх не лише продукту проєкту, а й особистісного зростання кожного учасника. Як наголошують дослідники, здатність до колективної роботи, емпатія та готовність до взаємопідтримки суттєво впливають на ефективність проєктної діяльності і формуються саме в активних групових діях і рефлексивних дискусіях.

Після завершення основного практичного циклу настає так званий етап презентації результатів та рефлексії, під час якого відбувається оцінювання не лише кінцевого продукту, а й процесу його створення. Цей етап передбачає оцінювальну діяльність, самооцінювання та взаємооцінювання, що має важливе значення для формування критичного мислення та здатності до саморегуляції. На цьому рівні учасники мають можливість проаналізувати, яким чином їх активність сприяла досягненню поставлених цілей, що сприяє посиленню рефлексивних умінь і критичного аналізу власної діяльності. Дослідження вказують, що рефлексивні практики на завершальній стадії дозволяють трансформувати здобуті навички в стабільні компетентності, які будуть актуальними далеко за межами проєкту як такого (Г. Романова) [34, 18].

Що стосується методів, то в науковій літературі І. Єрмаков підкреслює важливість використання цілісного комплексу методичних підходів, які включають дослідницькі методи (аналіз інформації, експеримент, моделювання), інтерактивні стратегії (мозковий штурм, рольові ігри, групові обговорення) та комунікативні практики (презентації, дискусії, зворотній зв’язок) [14, 432].

Так, проєктна діяльність розглядається як інтегративна технологія, яка не лише сприяє здобуттю знань і практичних умінь, але й формує соціально-психологічні компетентності учасників, зокрема здатність до спільної діяльності, конструктивного вирішення проблем і публічної комунікації. В цьому контексті характерно звернення до робіт українських науковців, які підкреслюють, що саме комплексність методів реалізації проєкту є запорукою не лише якісного навчального процесу, а й розвитку психологічної готовності до пізнання, співробітництва й самореалізації [15, 102].

Таким чином, основні етапи реалізації проєктної діяльності – від вибору теми до презентації результатів – є не лише логічними кроками, що забезпечують технічне виконання проєкту, а й соціально-психологічними

процесами, які стимулюють розвиток мотивації, комунікативної компетентності та здатності до рефлексії у кожного учасника. Описані етапи й методи, підтверджені сучасними педагогічними й психологічними дослідженнями в Україні, демонструють, що проєктна діяльність виступає не стільки як набір дій, скільки як ефективна модель соціально-психологічного розвитку особистості в умовах навчального та соціального середовища, спрямована на формування здатності до творчого мислення, співпраці та самостійної діяльності в сучасному суспільстві.

1.3. Класифікація проєктів та критерії їх ефективності

Проєктна діяльність у науковій літературі не має єдиного універсального визначення, що вказує на складність і багатогранність цього явища. Різні науковці підкреслюють важливість системного підходу до розуміння проєкту як засобу досягнення результатів у ширшому соціальному та освітньому контексті. Значення класифікації та критеріїв ефективності у сучасній педагогіці посилюється тим, що вони дозволяють однозначно визначати типи проєктів, їх призначення, специфіку реалізації та способи оцінювання результатів, що є необхідним для планування й реалізації якісної проєктної діяльності здобувачів освіти й педагогів.

У фундаментальному педагогічному дослідженні Т. Пушкарьової для обговорення окреслюється широкий спектр підходів до типологізації освітніх проєктів, які широко застосовуються у вищій освіті та загальноосвітній практиці. Зокрема, у типовій класифікації педагогічних проєктів враховуються такі ознаки, як зміст і характер діяльності, рівень інтеграції знань, тривалість виконання проєкту та спосіб взаємодії учасників (Таблиця 1.2.) [33, 14].

Таблиця 1.2. – Класифікація проєктів

Тип проєкту	Характеристика	Методи реалізації
Дослідницькі	Орієнтовані на створення нових знань, аналітичну та експериментальну роботу	Аналіз даних, моделювання, спостереження, експеримент, робота з джерелами інформації
Творчі	Напрям на створення продуктів, ідей, концепцій, проєктів мистецького або технічного характеру	Мозковий штурм, рольові ігри, групові обговорення, конструювання
Освітньо-освітні	Проєкти, що інтегрують навчальні цілі та практичну діяльність	Планування діяльності, інтеграція знань, практичні вправи
Соціально-орієнтовані	Спрямовані на вирішення соціальних проблем або покращення спільнот	Робота з громадськими групами, дослідження проблем спільноти, соціальні акції
Комбіновані / змішані	Поєднують елементи кількох типів проєктів	Використання різних методів відповідно до мети, інтеграція творчих та дослідницьких підходів

[32, 75]

Академічні джерела (Л.Лук’янова) також роблять наголос на тому, що класифікація проєктів є важливою не лише з погляду адміністративного управління, але й з позицій соціально-психологічних механізмів, що впливають на мотивацію, міжособистісне спілкування та ефективність колективної роботи. Наприклад, однією з класичних підстав для типологізації проєктів є характер діяльності, що визначає їх предметну спрямованість і кінцевий результат. У цій системі розрізняють, зокрема, науково-дослідницькі, творчі, освітньо-освітні, соціально-орієнтовані та комбіновані проєкти [25, 18]. Така класифікація дозволяє адаптувати методи реалізації під конкретні завдання: дослідницькі проєкти концентрують увагу на аналізі даних і формуванні нових знань, тоді як соціально-орієнтовані, як правило, включають роботу з громадськими групами та вирішення реальних соціальних проблем.

Питання класифікації має багатовимірний характер і традиційно опирається на системне дослідження структури проєктної діяльності. Так, у праці П. Бріня розглядається багаторівнева класифікація проєктів за абсолютними та відносними ознаками, що дає змогу диференціювати проєкти за такими параметрами, як предмет діяльності, складність, масштаб,

тривалість та кількість задіяних ресурсів. У цій концепції акцентується увага на тому, що усвідомлене визначення типу проєкту є першочерговим кроком для оптимізації управлінських і комунікативних стратегій його реалізації [10, 49].

Підхід П. Бріня та А. Абуди до класифікаційних ознак подібний до тих, що використовуються у міжнародному проєктному менеджменті. За цими критеріями, проєкти можуть бути розділені не лише за предметною сферою (економічні, соціальні, технічні тощо), а й за масштабом і довжиною виконання (дрібні, середні, великі), а також за джерелами фінансування (бюджетні, змішані, власні) [10, 49]. Такий підхід має безпосередній вплив на визначення додаткових вимірів, наприклад, ризику, необхідних навичок учасників та ступеня складності процедур оцінювання.

У педагогічній сфері класифікація проєктів традиційно ґрунтується на методологічних ознаках, які виділяють проєкти за характером поставлених завдань: дослідницькі, практичні, творчі, творчо-дослідницькі, інноваційні тощо. Це дозволяє адаптувати навчальний процес під різні освітні цілі, наприклад, розвиток творчого мислення, формування дослідницьких умінь або вирішення конкретних соціальних проблем у межах шкільної або вищої освіти. Яскравим прикладом такої класифікації є поділ за рівнем інтеграції навчального матеріалу (простий – складний), що визначає глибину міждисциплінарних зв’язків у проєкті (С. Кравець) [22, 8].

Інтеграція педагогічних класифікаційних підходів із соціально-психологічними аспектами роботи з учасниками проєкту призводить до потреби розгляду критеріїв ефективності реалізації проєктів. У цьому контексті академічні дослідники виокремлюють не лише традиційні технічні показники (таких як дотримання термінів і бюджету), а й комплексні індикатори, що оцінюють ефективність проєктної діяльності з урахуванням навчальних, соціальних і психологічних результатів.

У науковій літературі ефективність проєкту розглядається як ступінь досягнення запланованих освітніх, соціальних та особистісних результатів,

що забезпечують реальний позитивний вплив на учасників та їхнє середовище. Ефективність діяльності проєктної групи є одним із ключових показників якості сучасної освіти, оскільки проєктна діяльність сприяє розвитку компетентностей, творчого мислення та здатності до самостійного вирішення складних завдань [13, 73].

За словами О. Стукало, яка аналізує засоби проєктування в освіті, оцінювання ефективності проєктної діяльності учнів має включати кілька аспектів: процес, продукт, оформлення та захист проєкту. Авторка підкреслює, що ефективність не обмежується лише кінцевим результатом, а також включає оцінку активності учнів у процесі, рівня застосування знань і вмінь, набутих під час роботи над проєктом [38, 47]. Такий підхід узгоджується з суспільними очікуваннями від сучасного навчання: освітній процес має бути не просто передачею знань, а сприяти формуванню компетентного, ініціативного і соціально відповідального фахівця.

Крім того, у практичних дослідженнях І. Мироненко пропонуються критерії оцінювання результативності проєктної діяльності студентів, що включають рівні засвоєння теоретичних знань, якість практичної реалізації, здатність до аналізу та синтезу інформації, а також навички аргументованої презентації результатів. Ці критерії підкреслюють важливість оцінювання не лише технічних аспектів проєкту, а й розвитку ключових соціально-психологічних навичок, таких як комунікація та співпраця, що дозволяє комплексно оцінювати участь студентів у проєкті [27, 54].

Важливо зазначити, що критерії ефективності можуть значно варіюватися залежно від типу проєкту та його цілей. Так, у соціально-орієнтованих проєктах значну увагу приділяють соціальному впливу та сталій зміні у спільноті, тоді як у дослідницьких – показниками можуть бути новизна знань і глибина аналітичної роботи. У професійній освіті критерії ефективності часто включають рівень залученості зацікавлених сторін, відповідність вимогам ринку праці та рівень практичної

готовності випускників, що демонструє, як соціально-економічні потреби інтегруються в оцінювання проєктів [40, 261].

Розвиток проєктної діяльності як важливої складової професійної підготовки потребує також урахування психологічних критеріїв, які визначають рівень внутрішньої мотивації учасників, здатність відчувати задоволення від співпраці, рівень саморегуляції та вміння долати труднощі. Ефективність у цьому вимірі відображає не лише результати діяльності, а й процес становлення особистості, її здатність до адаптації та самостійної діяльності.

Системне поєднання класифікації проєктів із критеріями оцінювання ефективності дозволяє створювати диференційовані моделі реалізації, адаптовані до індивідуальних та групових потреб у навчальному й соціальному середовищі. Теоретичною основою таких підходів є твердження про те, що проєктна діяльність не лише формує знання, а й сприяє розвитку когнітивної, соціально-психологічної та комунікативної компетентностей, які необхідні сучасному фахівцю в умовах динамічного соціального середовища [28, 168].

Отже, класифікація проєктів і визначення критеріїв їх ефективності є ключовими елементами організації проєктної діяльності в освіті та професійній підготовці. Різні типи проєктів – дослідницькі, творчі, освітньо-освітні, соціально-орієнтовані та комбіновані – передбачають специфічні методи реалізації та оцінювання результатів, що враховують як навчальні, так і соціально-психологічні аспекти. Ефективність проєктної діяльності визначається не лише досягненням поставлених цілей, а й розвитком у учасників ключових компетентностей, соціальної відповідальності, комунікативних і творчих навичок, а також здатності до самостійного мислення та адаптації у соціальному середовищі. Поєднання класифікації проєктів із комплексними критеріями оцінювання дозволяє формувати ефективні моделі реалізації, що відповідають сучасним освітнім і соціально-психологічним вимогам.

Проведений аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що проєктна діяльність є складним і багатовимірним процесом, який охоплює навчальні, соціальні та психологічні аспекти. Вона поєднує цілеспрямовану активність учасників, практичну діяльність, творчий пошук і взаємодію в колективі, що створює сприятливе середовище для розвитку ключових компетентностей. У науковій літературі відзначається, що проєктна діяльність сприяє формуванню пізнавальних інтересів, розвитку критичного і творчого мислення, а також самостійності у прийнятті рішень.

Розгляд основних етапів і методів реалізації проєктів підкреслює структурованість і логіку цього процесу. Вибір теми, постановка проблеми, планування, виконання та оцінювання результатів дозволяють не лише організувати навчальний процес, а й забезпечити ефективну соціально-психологічну взаємодію між учасниками. Методи, що застосовуються на різних етапах – від дослідницьких та аналітичних до творчих і інтегративних – стимулюють активну участь учнів і студентів, формують навички саморегуляції, колективної роботи і комунікації.

Класифікація проєктів та визначення критеріїв їх ефективності дозволяють системно підходити до організації та оцінювання діяльності учасників. Встановлення типів проєктів – дослідницькі, творчі, освітньо-освітні, соціально-орієнтовані та комбіновані – і відповідних показників результативності сприяє адаптації методів реалізації до конкретних цілей і умов. Крім того, врахування соціально-психологічних аспектів, таких як мотивація, співпраця, самоповага та рівень включеності учасників, забезпечує комплексну оцінку ефективності проєктної діяльності. Загалом, теоретичний аналіз підкреслює значущість проєктної діяльності як потужного інструменту розвитку особистості, формування професійних компетентностей і активної громадянської позиції.

РОЗДІЛ 2
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ПРОЄКТУВАННЯ

2.1. Мотивація, лідерство та взаємодія в проєктних командах

Розглядаючи сутність лідерства в умовах сучасних трансформацій робочої сили, постає питання: кого можна вважати справжнім лідером і якими якостями він повинен володіти? Традиційне розуміння лідерства, яке пов’язувалося з наявністю влади, дедалі частіше замінюється більш гнучкими та динамічними концепціями. Сучасні моделі лідерства роблять акцент на взаємодії між учасниками процесу та орієнтації на цінності, а розвиток уявлень про лідерство демонструє еволюцію від авторитарних і демократичних стилів до сучасних парадигм, що значною мірою спираються на ідеї поведінкової та гуманістичної психології. Особливий вплив на підходи, орієнтовані на емпатію, надали дослідження K. Rogers та інших представників гуманістичної школи, які розглядали лідерство через призму цілісної особистості, її потреб, цінностей і мотиваційних структур [4, 341].

На відміну від біхевіористичного підходу, що концентрується на зовнішніх факторах і поведінці людей, гуманістична психологія підкреслює значення внутрішнього світу особистості. Зокрема, Роджерс пропонував відійти від моделі, за якою лідер здобуває авторитет виключно через харизматичну владу. Харизма, у такому розумінні, передбачає особливу привабливість лідера та здатність викликати у послідовників захоплення і готовність беззаперечно слідувати його вказівкам. Водночас ефект харизми значною мірою визначається сприйняттям самого колективу: учасники проєктують на лідера власні ідеальні уявлення про себе, намагаючись наблизити свій реальний образ «Я» до ідеального (D. Hofmann) [3, 327].

Концепції гуманістичної психології підкреслюють прагнення особистості до гармонії між реальним і ідеальним «Я» (K. Rogers). Чим

менший цей розрив, тим більш психічно збалансованою та самодостатньою є людина. Натомість значна різниця між реальним і ідеальним образом «Я» створює внутрішню напругу та дискомфорт, що робить людей більш вразливими до впливу харизматичних лідерів, оскільки вони бачать у них утілення власних нереалізованих ідеалів [5, 468].

Сьогодні, у постпандемічну епоху, гуманістичний підхід до лідерства набуває особливої актуальності. На тлі глобальних змін та переходу до гібридних і віртуальних форм роботи все ширше застосовуються стилі лідерства, такі як служіння, трансформаційне та коучингове. Спільною рисою цих підходів є орієнтація на емпатію, розвиток людського потенціалу та формування надихаючого середовища. Вони сприяють підвищенню ефективності командної роботи та стимулюють інноваційність [11, 24].

Окремо слід відзначити процеси зміни поколінь у робочих колективах, які впливають на вибір моделей лідерської поведінки. D. Zehetner-Hirtenlehner пропонує розглядати лідерство як сукупність моделей поведінки, що допомагають керівникам впливати на членів організації для досягнення більшої узгодженості з її цілями, реалізації стратегічних планів та постійного оновлення структури. Ці моделі можуть відрізнятися залежно від покоління працівників та національної культури, що підкреслює необхідність контекстуального підходу до лідерства [7, 343].

Роль лідера є критично важливою для успішної реалізації проєктів. З огляду на різноманіття типів, масштабів і сфер проєктів, застосування єдиного стилю лідерства часто виявляється недостатнім. Тому сучасна практика підкреслює важливість гнучкості та адаптивності керівника, який здатен застосовувати різні стилі лідерства залежно від конкретних умов проєкту, складу команди та етапу його реалізації (Табл. 2.1.).

Таблиця 2.1. – Порівняльний аналіз стилів лідерства в проєктних командах

Стиль лідерства	Характеристика	Функція лідера
Трансформаційне лідерство	Лідери стимулюють та надихають учасників команди перевищувати поставлені очікування, змінюючи їхні погляди, переконання та цінності задля досягнення спільних цілей.	Діє як візіонер та агент змін,надихає команду, сприяє створенню середовища інновацій та змін.
Лідерство служіння	Лідери орієнтуються передусім на служіння іншим, приділяючи особливу увагу потребам, розвитку та добробуту членів команди. Цей стиль підкреслює важливість емпатії та вміння слухати.	Виступає в ролі фасилітатора, підкреслює вміння співпереживати, прагнення до розвитку інших, надає пріоритет потребам команди над особистими інтересами.
Ситуаційне лідерство	Лідери адаптують свій стиль керівництва залежно від рівня зрілості, компетентності та залученості членів команди у виконання конкретних завдань.	Визначає рівень розвитку членів команди, адаптує стиль керівництва для підвищення ефективності роботи та забезпечує належний рівень підтримки.
Спільне лідерство	Лідерські ролі та обов'язки розподіляються серед членів команди, що забезпечує взаємний вплив і колективне ухвалення рішень.	Сприяє формуванню командного середовища з децентралізованим лідерством, де будь-який учасник може проявити лідерські якості на основі свого досвіду та компетентностей.
Розподілене лідерство	Лідерство розподіляється по всій організації або команді, коли кілька осіб беруть на себе лідерські функції залежно від свого досвіду, посади або конкретних ситуаційних вимог.	Заохочує лідерство на всіх рівнях, створює структури та процеси, підтримує лідерські практики в організації.

[31, 34]

Стилі лідерства, представлені в таблиці 2.1, можуть застосовуватись одночасно в одній команді для підвищення залученості, мотивації та загальної ефективності проєкту. Аналізуючи ці стилі та спираючись на теорію лідерства «шлях-ціль» [35, 124], можна зробити висновок, що чотири взаємопов'язані підходи – служіння, розподілене, спільне та надихаюче лідерство – утворюють цілісну модель управління командою.

Лідерство служіння, яке було вперше окреслено в 1970-х роках, визначає лідера як «слугу» команди, а не авторитетну фігуру. Такий підхід ставить пріоритет на розвиток, автономію та добробут членів команди, вирівнюючи взаємини між керівником і колегами. Лідери служіння підтримують розвиток талантів, заохочують колективну участь у прийнятті рішень, пов'язаних із проєктом, і створюють атмосферу довіри, що сприяє відкритому спілкуванню та розширенню можливостей кожного учасника.

Розподілене лідерство акцентує увагу на розподілі лідерських функцій і обов'язків між окремими членами команди та рівнями організації. Замість концентрації влади в руках одного керівника цей стиль визнає, що лідерство виникає через взаємодію досвіду, рольових вимог і ситуативних потреб. Завдяки зменшенню ієрархічних бар'єрів розподілене лідерство сприяє спільному формуванню бачення продукту та швидкому прийняттю рішень. Члени команди відчувають більшу автономію і відповідальність за свою роботу, що підвищує мотивацію та адаптивність у динамічних умовах проєкту [39, 115].

Спільне лідерство розширює принципи розподіленого підходу, підкреслюючи потенціал кожного учасника до прояву лідерських якостей залежно від його досвіду та конкретного завдання. Дослідження H. Imam & M. K. Zaheer показують, що спільне лідерство підвищує успіх проєкту завдяки обміну знаннями, колективному вирішенню проблем і зміцненню згуртованості команди [5, 467]. У такій моделі всі учасники роблять внесок у формування спільного бачення, активно підтримують один одного і беруть участь у взаємному впливі. Цей підхід стимулює колективну ефективність, підвищує відданість та професійне задоволення членів команди.

Хоча в команді може не бути класичної лідерської фігури, її ефективність значною мірою визначається наявністю ролі, здатної підтримувати командні процеси, створювати сприятливе середовище взаємодії та орієнтувати учасників на досягнення спільних цілей. І.Близнюкова пропонує визначати таку роль як «координатор команди

проєкту», який реалізує принципи лідерства служіння. Завдяки цьому підходу проєктні команди стають більш автономними та спроможними приймати самостійні рішення, що відповідають вимогам проєктного середовища [10, 47].

Функції координатора можуть суттєво варіюватися залежно від обраної методології та підходів, застосовуваних у проєктно-орієнтованих організаціях. Головним завданням цієї ролі є створення «комфортного внутрішнього середовища діяльності» для всіх членів команди. Під цим терміном розуміється характеристика командного клімату, яка визначає рівень гармонійності між мотивацією, емоційним та фізичним станом учасників і умовами спільної роботи, спрямованої на досягнення командних цілей.

Належне формування комфортного середовища є ключовим для розвитку талантів. Високий рівень персоналізації робочих умов – від гнучких графіків і просторової мобільності до врахування індивідуальних потреб у навчанні – дозволяє співробітникам продуктивно виконувати свої обов’язки незалежно від фізичного розташування. Такий підхід особливо важливий у сучасних гібридних моделях роботи, де члени команди можуть працювати в асинхронному режимі. Аналіз сучасних наукових досліджень з управління командами та організаційною культурою виділяє ключові чинники комфортного середовища: довіру, благополуччя та безпеку учасників [14, 213].

Взаємодія в проєктних командах є ключовим фактором їхньої ефективності та здатності досягати поставлених цілей. Ефективна комунікація сприяє обміну інформацією, узгодженню дій та виробленню спільного бачення проєкту, що особливо важливо в умовах багатопрофільних команд та гібридних моделей роботи [17, 122]. Успішна взаємодія передбачає чітке розподілення ролей і завдань, прозорість процесів прийняття рішень та відкритість до конструктивного зворотного зв’язку.

Соціально-психологічні аспекти взаємодії в проєктних командах включають розвиток довіри, взаємоповаги та почуття спільної відповідальності. Згідно з дослідженнями J. Katzenbach та D. Smith [4, 328], команди, які демонструють високий рівень колективної взаємодії, краще адаптуються до змін, більш мотивовані та здатні генерувати інноваційні рішення. Важливим елементом є також координація діяльності через регулярні наради, спільні планування та використання цифрових платформ для обміну даними та контролю виконання завдань.

Особлива увага приділяється розвитку міжособистісних навичок членів команди, таких як емпатія, активне слухання та здатність до компромісу. Ці навички дозволяють ефективно вирішувати конфлікти, уникати непорозумінь та підтримувати психологічний комфорт учасників. У результаті створюється середовище, де кожен член команди відчуває свою цінність і відповідальність за результат, що значно підвищує продуктивність та якість реалізації проєкту [6, 187].

Отже, ефективність проєктних команд значною мірою залежить від інтеграції лідерства, мотивації та взаємодії між учасниками. Сучасні стилі лідерства, такі як служіння, трансформаційне та спільне, спрямовані на розвиток потенціалу команди, емпатію та створення комфортного робочого середовища. Взаємодія, що включає відкриту комунікацію, довіру та спільну відповідальність, підвищує згуртованість, адаптивність і продуктивність команди. Роль координатора, який підтримує психологічний клімат і орієнтує команду на спільні цілі, стає ключовою для успішної реалізації проєктів. Таким чином, поєднання лідерства, мотивації та ефективної взаємодії формує основу для досягнення високих результатів у проєктній діяльності.

2.2. Згуртованість, комунікація та управління конфліктами як фактори ефективності проєктної діяльності

Проєктна діяльність у сучасних організаційних і освітніх контекстах розглядається як динамічний процес, результативність якого значною мірою

залежить не лише від формального планування та ресурсного забезпечення, а й від соціально-психологічних чинників. Серед таких чинників ключову роль відіграють згуртованість команди, ефективна комунікація та управління конфліктами. Вони є основою усталених взаємин у колективі, що формують здатність групи ефективно співпрацювати, адаптуватися до змін і досягати запланованих результатів проєктної діяльності.

Поняття згуртованості команди (team cohesion) у проєктному менеджменті охоплює ступінь психологічної близькості, єдності цілей, взаємної підтримки та готовності співпрацювати заради спільного результату. Згуртованість визначається як сукупність соціальних і міжособистісних зв'язків, що об'єднують членів групи в єдину систему діяльності та сприяють ефективному досягненню цілей колективу. Психологічно згуртовані команди легше долають труднощі, спільно вирішують складні завдання та демонструють вищу продуктивність у разі невизначеності чи стресових умов [15, 102].

Аналіз емпіричних досліджень групової динаміки в проєктних командах показує, що високий рівень згуртованості передбачає сильні емоційні зв'язки, спільну ідентичність та відчуття приналежності, що стимулює членів команди до активної участі в проєкті, готовності долати перешкоди та діяти в інтересах спільної мети [19, 112]. Крім того, згуртованість позитивно корелює з мотивацією, задоволеністю участю в проєкті та зниженням ймовірності виникнення деструктивних конфліктів.

Одним із найважливіших механізмів, що формують рівень згуртованості та ефективності проєктної діяльності, є комунікація. Якісна комунікація забезпечує обмін інформацією, узгодження очікувань, сприяє координації дій і дозволяє учасникам краще розуміти один одного в контексті спільних завдань. У проєктному менеджменті комунікація розглядається не просто як передача даних, а як складна система взаємодії, що включає невербальні й вербальні компоненти, зворотний зв'язок, контекстуальну чутливість і здатність до адаптації [24, 8].

Стандарт PMI (Project Management Institute) підкреслює, що ефективна комунікація є ключовою для управління стейкхолдерами та проєктними командами. Важливо визначити найефективніші комунікативні канали, що забезпечують своєчасність і точність інформації, та адаптувати їх залежно від структури проєкту і вимог зацікавлених сторін. Саме правильне управління комунікацією дозволяє мінімізувати невизначеність, уникати інформаційних бар'єрів і забезпечувати зрозумілу передачу важливої інформації, що є критично важливим в умовах складних, гібридних чи мультикультурних команд [36].

Комунікація також виступає важливим елементом для обробки зворотного зв'язку, синхронізації дій і вирішення різних моделей взаємодії. Наприклад, у проектах з розподіленою командою, де члени працюють на відстані або в гібридному режимі, координація через чітку і прозору комунікацію стає запорукою успішності, оскільки забезпечує узгодження цілей, очікувань, ролей і відповідальностей, що впливає на продуктивність і ефективність співпраці в цілому [40, 259].

Конфлікти неминучі в будь-якій діяльності, де присутня взаємодія людей, і проєктна діяльність не є винятком. Конфлікт у команді може виникати через різні причини: неоднакові очікування, суперечності в пріоритетах, розбіжності у розподілі ресурсів чи ролей, культурні і професійні відмінності. Якщо конфлікти ігнорувати або не приділяти їм належної уваги, вони здатні перерости в серйозні проблеми, що підірвуть довіру, мотивацію та продуктивність команди, а також затримають чи зіпсують реалізацію проєкту [35, 207].

Управління конфліктами – це складний і системний процес, що включає в себе ідентифікацію потенційних джерел конфліктів, аналіз їх природи, вибір адекватної стратегії реагування, безпосереднє врегулювання конфліктів та моніторинг результатів цих дій. Ефективне управління конфліктами дозволяє не лише усунути негативні наслідки, а й перетворити конфлікт у джерело розвитку, креативних рішень і зміцнення командної

згуртованості – адже конфлікт може сприяти кращому розумінню альтернативних поглядів і призвести до оптимальніших рішень, якщо ним правильно управляти [29, 56].

За результатами досліджень у сфері управління проєктами різних галузей встановлено, що саме недостатнє або неякісне управління конфліктами є одним із головних чинників пониження ефективності командної діяльності. Визнано, що постійний процес моніторингу і контролю конфліктних ситуацій, адаптація стратегій реагування відповідно до ситуації та застосування структурованих підходів є важливою частиною управлінських практик, спрямованих на підтримку стабільності й продуктивності команди [31, 32].

Згуртованість, комунікація та управління конфліктами взаємопов’язані і формують динамічну систему чинників, що впливає на успіх проєктної діяльності. Зокрема:

– Згуртованість команди створює психологічну основу, на якій учасники почуваються безпечно висловлювати думки, обмінюватися інформацією та підтримувати один одного. Це зменшує імовірність ескалації суперечок у критичні конфлікти і сприяє конструктивному вирішенню розбіжностей.

– Комунікація виступає як механізм обміну інформацією, формування спільного розуміння цілей та ролей у проєкті, а також забезпечення зворотного зв’язку, що дозволяє коригувати дії та очікування в режимі реального часу. Ефективна комунікація сприяє оперативному виявленню потенційних конфліктних ситуацій і їхньому вирішенню задовго до того, як вони переростуть у серйозні проблеми.

– Управління конфліктами визначає не лише методи реагування на вже виниклі суперечності, а й проактивні підходи до їх запобігання. Створення системи конфлікт-менеджменту, що включає активне слухання, медіацію, конструктивний діалог і тренінги з розвитку навичок комунікації та емпатії, дозволяє зміцнити згуртованість і підтримувати ефективну взаємодію членів команди [26, 201].

У дослідженні з контексту проєктних команд визначено, що об’єднання зусиль щодо розвитку комунікаційних навичок та впровадження структурованих стратегій вирішення конфліктів позитивно корелює з підвищенням загальної продуктивності та успіхом у реалізації проекту. Автори підкреслюють важливість таких елементів, як уточнення ролей, побудова психологічної безпеки (psychological safety) та проведення тренінгів для розвитку навичок управління комунікацією і конфліктами, що сприяють оптимізації командної роботи у міжфункціональних колективах [23, 113].

Згуртованість, комунікація та управління конфліктами виступають ключовими взаємопов’язаними чинниками, що визначають ефективність проєктної діяльності. Розвиток згуртованості забезпечує психологічну основу для співпраці, ефективна комунікація дозволяє своєчасно координувати дії та вирішувати розбіжності, а структуроване управління конфліктами знижує негативні наслідки суперечностей і стимулює розвиток команди. Інтеграція цих компонентів у практику управління проектами значно підвищує шанси на успішну реалізацію завдань і формує сприятливий клімат для інновацій та сталого розвитку.

2.3. Рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності командної роботи

Враховуючи всі дослідження в галузі управління командами, соціальної психології та організаційної поведінки, можна стверджувати, що успішність командної діяльності визначається не лише технічними компетенціями та ресурсним забезпеченням, а й соціально-психологічним кліматом всередині колективу.

Відповідно досліджень можемо сформувати рекомендації, щодо покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності командної роботи (Додаток Б).

Формування довіри та психологічної безпеки

Соціально-психологічний клімат формує рівень довіри, взаємоповаги, співпраці, мотивації та задоволеності членів команди, що безпосередньо впливає на ефективність реалізації проєктів і досягнення стратегічних цілей організації. Довіра виступає фундаментом продуктивної командної взаємодії, оскільки високий її рівень дозволяє швидше адаптуватися до змін, ефективніше обмінюватися інформацією та більш відкрито висловлювати свої ідеї. E. Edmondson підкреслює значення психологічної безпеки, яка дозволяє членам команди висловлювати думки, ставити запитання та пропонувати альтернативні рішення без страху негативних наслідків, що підвищує креативність і залученість учасників процесу [1, 119]. Формування довіри та безпечного середовища передбачає встановлення чітких правил взаємодії, заохочення відкритого обговорення помилок як джерела навчання, розвиток емпатії та навичок активного слухання, а також регулярні зустрічі для надання зворотного зв’язку.

Ефективна комунікації

Ефективна комунікація є ще одним критично важливим чинником соціально-психологічного клімату, оскільки вона включає не лише обмін інформацією, а й здатність слухати, розуміти контекст та адаптувати повідомлення до потреб команди.

Дослідження PMI демонструє [36], що більшість проблем у проєктах виникає саме через недостатню або неефективну комунікацію, що призводить до непорозумінь, конфліктів і зниження продуктивності. Забезпечення ефективної комунікації передбачає використання структурованих каналів, регулярні наради, застосування онлайн-платформ для обміну даними та документами, а також розвиток навичок емпатичного слухання, уточнення та парафразування. Крім того, важливим є використання візуальних інструментів і діаграм, що дозволяє краще пояснювати складні процеси та уникати непорозумінь, особливо в мультидисциплінарних і гібридних командах, де члени працюють віддалено.

Управління конфліктами та перетворення їх у можливості

Конфлікти в командах є природним явищем і не завжди несуть негативний характер. Вони можуть сприяти розвитку, інноваціям і критичному мисленню, якщо їх правильно управляти. Невирішені конфлікти, навпаки, знижують ефективність роботи, підвищують стрес і спричиняють вигорання членів команди (De Dreu & Gelfand). Тому ключовим завданням є створення чітких алгоритмів вирішення конфліктів та правил поведінки, впровадження медіаційних підходів, фасилітації обговорень, навчання методам конструктивного вирішення суперечок і заохочення відкритого діалогу, де різні точки зору сприймаються як ресурс для розвитку. Такий підхід дозволяє перетворювати конфлікти на можливості для зміцнення згуртованості та підвищення колективної відповідальності [4, 341].

Підтримка мотивації та залученості членів команди

Мотивація членів команди тісно пов’язана з соціально-психологічним кліматом, оскільки внутрішня мотивація стимулюється через почуття автономії, компетентності та соціальної приналежності (Deci & Ryan). Команди, де ці аспекти враховані, демонструють високий рівень залученості та готовності до інновацій. Надання членам команди можливості впливати на процеси прийняття рішень і планування робіт, прозора система оцінки результатів з визнанням досягнень, розвиток наставництва і коучингу, а також створення умов для професійного та особистісного розвитку забезпечують високий рівень мотивації та підвищують ефективність роботи команди [10, 49].

Розвиток міжособистісних навичок

Розвиток міжособистісних навичок, таких як емпатія, здатність до компромісу, управління емоціями та активне слухання, є невід’ємною складовою соціально-психологічного клімату. Ефективна взаємодія та конструктивне вирішення конфліктів безпосередньо залежать від рівня цих навичок (Goleman). Тренінги з розвитку емоційного інтелекту, рольові ігри та симуляції дозволяють відпрацювати взаємодію в різних ситуаціях, формуючи

культуру взаємоповаги, підтримки та відкритості. Така практика сприяє створенню середовища, де кожен член команди відчуває свою значущість і відповідальність за результат [2, 164].

Впровадження структурованих підходів до командної роботи

Структуровані підходи до командної роботи забезпечують стабільність соціально-психологічного клімату та підвищують ефективність діяльності. Чітке визначення ролей і обов'язків, впровадження методологій управління проєктами (Agile, Scrum, Kanban), регулярний моніторинг командного клімату та адаптація робочих умов до потреб членів команди формують умови для високої продуктивності та згуртованості. Водночас сучасні цифрові технології значно спрощують взаємодію та комунікацію, забезпечуючи прозорість процесів, своєчасний обмін інформацією та історію прийняття рішень [11, 24].

Моніторинг та оцінка соціально-психологічного клімату

Моніторинг соціально-психологічного клімату через опитування, інтерв'ю та оцінку конфліктності дозволяє своєчасно виявляти проблеми та впроваджувати коригувальні заходи, що забезпечує стабільність і ефективність роботи команди. Психологічні та соціальні аспекти мотивації та визнання також відіграють вирішальну роль. Члени команди, які отримують регулярне визнання та бачать значущість своєї роботи для спільного результату, демонструють вищу залученість і продуктивність. Система нематеріальних стимулів, публічне визнання, подяка та інтеграція цінностей організації в щоденну діяльність сприяють зміцненню соціально-психологічного клімату [20, 50].

Розвиток культури співпраці та безперервного навчання також має стратегічне значення для покращення клімату. Регулярні навчальні сесії, воркшопи, обмін знаннями та досвідом, менторські програми та підтримка міжфункціональної взаємодії дозволяють команді постійно підвищувати компетентність, адаптивність і ефективність роботи. Така культура не лише покращує внутрішній клімат, а й формує організаційну основу для інновацій та конкурентоспроможності [27, 54].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що соціально-психологічний клімат є визначальним фактором ефективності командної роботи. Довіра, психологічна безпека, ефективна комунікація, конструктивне управління конфліктами, мотивація, визнання та розвиток міжособистісних навичок створюють умови для згуртованості, підвищують продуктивність і сприяють досягненню спільних цілей. Інтеграція структурованих підходів, технологічної підтримки та культури безперервного навчання дозволяє забезпечити стабільний і продуктивний клімат у команді, де кожен член відчуває свою цінність і відповідальність за результат, що в результаті значно підвищує ефективність реалізації проєктів.

Враховуючи проведений аналіз, можна стверджувати, що соціально-психологічні чинники є ключовими для ефективності проєктної діяльності. Мотивація членів команди, сучасні підходи до лідерства та налагоджена взаємодія забезпечують не лише досягнення цілей проєкту, а й розвиток когнітивних, емоційних та комунікативних компетентностей учасників. Встановлення довірчих стосунків та орієнтація на цінності створюють психологічно безпечне середовище, у якому кожен член команди відчуває свою значущість і відповідальність за результат.

Згуртованість, ефективна комунікація та здатність керувати конфліктами виступають додатковими факторами підвищення продуктивності та успішності командної роботи. Вони забезпечують синхронізацію дій, сприяють обміну знаннями та формуванню спільного бачення проєкту. Крім того, соціально-психологічна підтримка та розвиток міжособистісних навичок дозволяють мінімізувати ризики конфліктів, підвищити згуртованість і мотивованість команди, що безпосередньо впливає на якість виконання проєктних завдань.

Рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату, включно з розвитком довіри, емпатії, активного слухання, гнучких умов роботи та прозорого розподілу ролей, є практичним інструментом підвищення ефективності командної діяльності. Вони дозволяють адаптувати

підхід до різних типів проєктів, враховувати індивідуальні особливості учасників та забезпечують умови для формування автономних, відповідальних і результативних команд.

ВИСНОВОК

В ході проведеного дослідження ми дійшли наступних висновків.

1. Проаналізовано поняття та сутність проєктної діяльності у науковій літературі, що дозволяє визначити її як цілісну форму активності, спрямовану на досягнення конкретних результатів через поєднання планування, практичної реалізації та оцінювання діяльності. Вона виступає ефективним інструментом формування ключових компетентностей, розвитку самостійності, творчої ініціативи та здатності здобувачів освіти до безперервного навчання та самовдосконалення. Проєктна діяльність сприяє активній пізнавальній діяльності, набуттю практичних умінь і досвіду, а також формуванню особистісного бачення та здатності впливати на соціальне середовище.

У результаті розгляду різних підходів до визначення поняття «проєкт» було встановлено його багатогранність та комплексність. Проєкт можна трактувати як попередній задум, систему взаємопов’язаних заходів або сукупність дій і документації, спрямованих на досягнення визначених цілей за обмежених ресурсів. Аналіз класифікацій показав, що проєктна діяльність охоплює продуктивні, споживчі та дослідницькі форми діяльності, що забезпечує інтеграцію навчальних та виховних цілей та сприяє всебічному розвитку особистості.

2. Визначено, що основні етапи та методи реалізації проєктів є не лише логічною послідовністю дій, спрямованих на досягнення конкретного результату, а й потужним інструментом соціально-психологічного розвитку учасників. Кожен етап – від вибору теми та формулювання проблеми до презентації результатів і рефлексії – включає специфічні методи та підходи, які стимулюють мотивацію, командну взаємодію, критичне мислення та здатність до саморегуляції. У цьому контексті проєктна діяльність виступає як інтегративна технологія, що поєднує навчальний зміст із практичною діяльністю та соціально-психологічною взаємодією учасників.

Класифікація проєктів та критерії їх ефективності є фундаментальними елементами організації проєктної діяльності в освіті. Типи проєктів – дослідницькі, творчі, освітньо освітні, соціально орієнтовані та комбіновані – передбачають різні методи реалізації та оцінювання результатів, які враховують як освітні, так і соціально-психологічні аспекти. Комплексне визначення критеріїв ефективності дозволяє оцінювати не лише кінцевий продукт, а й процес, рівень залученості учасників, розвиток компетентностей, комунікаційних та соціально-психологічних навичок, що забезпечує всебічну підготовку здобувачів освіти до професійної та соціальної діяльності.

3. Обґрунтовано, що ефективність проєктних команд значною мірою визначається інтеграцією лідерства, мотивації та взаємодії між учасниками. Сучасні підходи до лідерства – трансформаційне, служіння, спільне та розподілене – орієнтовані на розвиток потенціалу команди, емпатію та створення комфортного середовища для роботи. Взаємодія, що включає відкриту комунікацію, довіру та спільну відповідальність, забезпечує згуртованість, адаптивність і високу продуктивність команди. Роль координатора, який підтримує психологічний клімат та спрямовує команду на досягнення спільних цілей, є ключовою для успішної реалізації проєктів.

4. Охарактеризовано взаємозв’язок ключових соціально-психологічних чинників ефективності проєктної діяльності – згуртованості команди, комунікації та управління конфліктами. Згуртованість забезпечує психологічну основу для співпраці, формує відчуття приналежності та стимулює готовність учасників долати труднощі заради досягнення спільних цілей. Ефективна комунікація виступає механізмом координації дій, обміну інформацією та своєчасного вирішення потенційних суперечностей, що сприяє підвищенню продуктивності та узгодженості команди. Структуроване управління конфліктами дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки розбіжностей, а й використовувати їх як джерело розвитку, креативних рішень та зміцнення командної згуртованості. Інтеграція цих факторів у

практику проєктного менеджменту формує сприятливий клімат для співпраці, підвищує ефективність реалізації завдань і стимулює сталий розвиток команди.

5. Розробили комплекс рекомендацій щодо покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності командної роботи, які включають формування довіри та психологічної безпеки, розвиток ефективної комунікації, конструктивне управління конфліктами, підтримку мотивації та залученості членів команди, розвиток міжособистісних навичок, впровадження структурованих підходів до роботи та моніторинг соціально-психологічного клімату. Реалізація цих рекомендацій сприяє створенню сприятливого середовища для співпраці, зміцнює згуртованість і відповідальність команди, забезпечує відкритий обмін ідеями та знаннями, а також стимулює інновації та професійний розвиток. Інтеграція таких практик у роботу команд дозволяє підвищити продуктивність, ефективність реалізації проєктів і формує умови для сталого розвитку колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Edmondson, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly,* 1999. C. 420

2. Filonova N.A. Implementation of a project-based learning stages inukrainian language lessons for 5th-6th grade gymnasium students. *Молодий дослідник*, № 5, 2025. С.161–166.

3. Hofmann D. C. Charismatic leadership. In Springer eBooks, 2023. P. 326–329. DOI : https://doi.org/10.1007/978-3-030-22767-8_23

4. House R.J. Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7, 1996. P. 323-352. DOI : http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-

5. Imam H., Zaheer, M. K. Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International Journal of Project Management*, 39(5), 2021. P. 463–473. DOI : https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.006

6. Söderlund J. Building theories of project management: past research, questions for the future. *International journal of project management*, № 22 (3), 2004. P. 183-191.

7. Zwikael, O., Globerson, S. From critical success factors to critical success processes. *International journal of production research*, № 44 (17), 2006. P. 343–344

8. Ассаул В. Метод проектів у виховній роботі. Проектна діяльність у ліцеї: компетентнісний потенціал, теорія і практика : науково-методичний посібник / за ред. С.М. Шевцової, І.Г. Єрмакова, О.В. Батченко, В.О. Жадька. Київ : Департамент, 2008. С. 520

9. Балахтар В.В. Соціально-психологічні особливості проектування професійного шляху як професійно-особистісного новоутворення становлення особистості фахівців з соціальної роботи. *Psychological journal*, випуск №5, 2019. С. 27-44

10. Брінь П. В. Багаторівнева класифікація проектів за абсолютними та відносними ознаками / П. В. Брінь, А. Х. А. Абуд. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 6 (55). С. 46-51.

11. Герлянд Т.М. Проектні технології навчання у професійній освіті: сутність та змістове наповнення. *Теорія і методика професійної освіти*. 2016. С. 23–25. URL : https://lnk.ua/KVvdKEp4E

12. Гура, О. І., Гура, Т. Є. Психологічні особливості проєктування: від діяльності до миследіяльності. *Журнал сучасної психології*, № 3 (34), 2024. С. 17-23. DOI : https://doi.org/10.26661/2310-4368/2024-3-2

13. Докучаєва В. В. Проєктувальна компетентність як провідна ознака сучасного фахівця освіти: дослідження і практика. *Підготовка фахівців дошкільної та початкової освіти в умовах освітніх інновацій :* збірник наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Старобільськ, Україна, 7 квітня 2020 року). 2020. 85 с.

14. Єрмаков І.Г. Метод проєктів у контексті життєвих результатів діяльності учнів. І.Г. Єрмаков, С.М. Шевцова. Проєктна діяльність у ліцеї: компетентнісний потенціал, теорія і практика : науково-методичний посібник / за ред. С.М. Шевцової, І.Г. Єрмакова, О.В. Батечко, В.О. Жадька. Київ : Департамент, 2008. 520 с.

15. Зіневич В. Проектна діяльність та проектна культура як передумови інноваційної діяльності педагога. *Витоки педагогічної майстерності.* 2015. Випуск 15. С. 100-106. URL : http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/5320/1/Zinevih.pdf

16. Ізбаш С.С. Проєктна діяльність як фактор соціально-професійної адаптації студентів педагогічного університету: дис… канд. пед. наук: 13.00.04. С. С. Ізбаш; Мелітопольський держ. педагогічний ун-т. Мелітополь, 2007. 290 с.

17. Кібік О., Котлубай В., Рединa Є. Управління проєктами. Організація проєктної діяльності в умовах нестабільності : практикум для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Одеса : Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса. 2025. 166 с.

18. Когут І.В. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка і суспільство*. Випуск № 40, 2022. С. 6

19. Кононець, М. О. Психологія лідерства : навч. посібн. студентів, аспірантів, викладачів закладів вищої технічної освіти. Київ : КВІЦ, 2020. 252 с.

20. Костєва Т.Б. Особливості технології проектування в соціальній сфері. *Наукові праці Чорно-морського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академії».* Серія : Педагогіка. 2016. Т. 270, Вип.258. С. 47–51. URL : https://lnk.ua/be8AdqaV5

21. Кочубей Т. Сучасні теорії лідерства: теоретичний аспект. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи.* 2012. № 40. С. 176-184.

22. Кравець С. Психолого-педагогічні основи проектної діяльності майбутніх кваліфікованих робітників. *Digital Library NAES of Ukraine*, 2016. С. 19. URL : https://lnk.ua/PeRlb8PNY

23. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

24. Логінова Н. Розвиток проєктувальної компетентності вчителів, як запорука вдалої організації безпечного освітнього середовища в умовах дистанційного навчання. *International Science Journal of Education & Linguistics*. 2023. № 2. С. 1-9. DOI : 10.46299/j.isjel.20230202.01

25. Лук'янова Л. Технологія організації проєктної діяльності. *Імідж сучасного педагога.* 2009, № 10, С. 16-21

26. Максименко С. Д. Загальна психологія. Видання 3-є, перероблене та доповнене : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 272с.

27. Мироненко, І. В. Упровадження методу проєктів як засобу реалізації діяльнісного підходу в освітньому процесі з біології. *Вересень*, № 98, 2023. С. 48–59. DOI : https://doi.org/10.54662/veresen.3.2023.04.

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

29. Планування проєктних дій : конспект лекцій / укладач А. В. Євдокимова. Суми : *Сумський державний університет*, 2020. 70 с. URL : https://lnk.ua/wVlzln34Pt

30. Проектна діяльність у системі професійної (професійно-технічної) освіти : практичний посібник / укладачі: В. О. Радкевич, О. В. Бородієнко, Л. П. Пуховська, О. А. Самойленко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк. Житомир : «Полісся», 2020. 236 с.

31. Психологія лідерства : зошит для самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти / укладачі: І. І. Дорожко, Ю. Ю. Ходикіна, О. О. Довженко та ін. ; за заг. ред. І. І. Дорожко. Харків : Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди, 2025. 69 с.

32. Психологія управлінської діяльності лідера : навчальний посібник / укладачі : Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Харків, 2017, 100 с.

33. Пушкарьова Т. О. Психолого-педагогічний аспект педагогічного проектування. *Наука і освіта*. 2017. No 3. С. 11–18.

34. Ровенська В.В. Комунікації та управління конфліктами в операційних та ІТ проєктах. *«Технічний університет «Метінвест політехніка* 2023. С. 12-21

35. Семиліт М. В. Соціально-психологічні засади проектування життєвого шляху особистості : дис. на здоб. наук. ст. д. псих. наук зі спеціальності 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи. Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, Київ, 2019. 434 с.

36. Стандарти управління проєктами PMI у Softline: як компанія виконує роботу. URL : https://softline.org.ua/news/standarty-upravlinnia-proiektamy-pmi-u-softline-iak-kompaniia-vykonuie-robotu.html

37. Степанюк К. І. Сутність поняття «проектна діяльність» та його становлення в системі освіти. *Вісник Черкаського університету*. 2016. Вип. 3. С. 116–119.

38. Стукало О. Засоби проєктування в освіті: критерії ефективності. *Новітня наука та сучасна освіта*, №2, 2024. С. 45-52. URL : https://journals.udu.kyiv.ua/index.php/vou/article/view/244/202

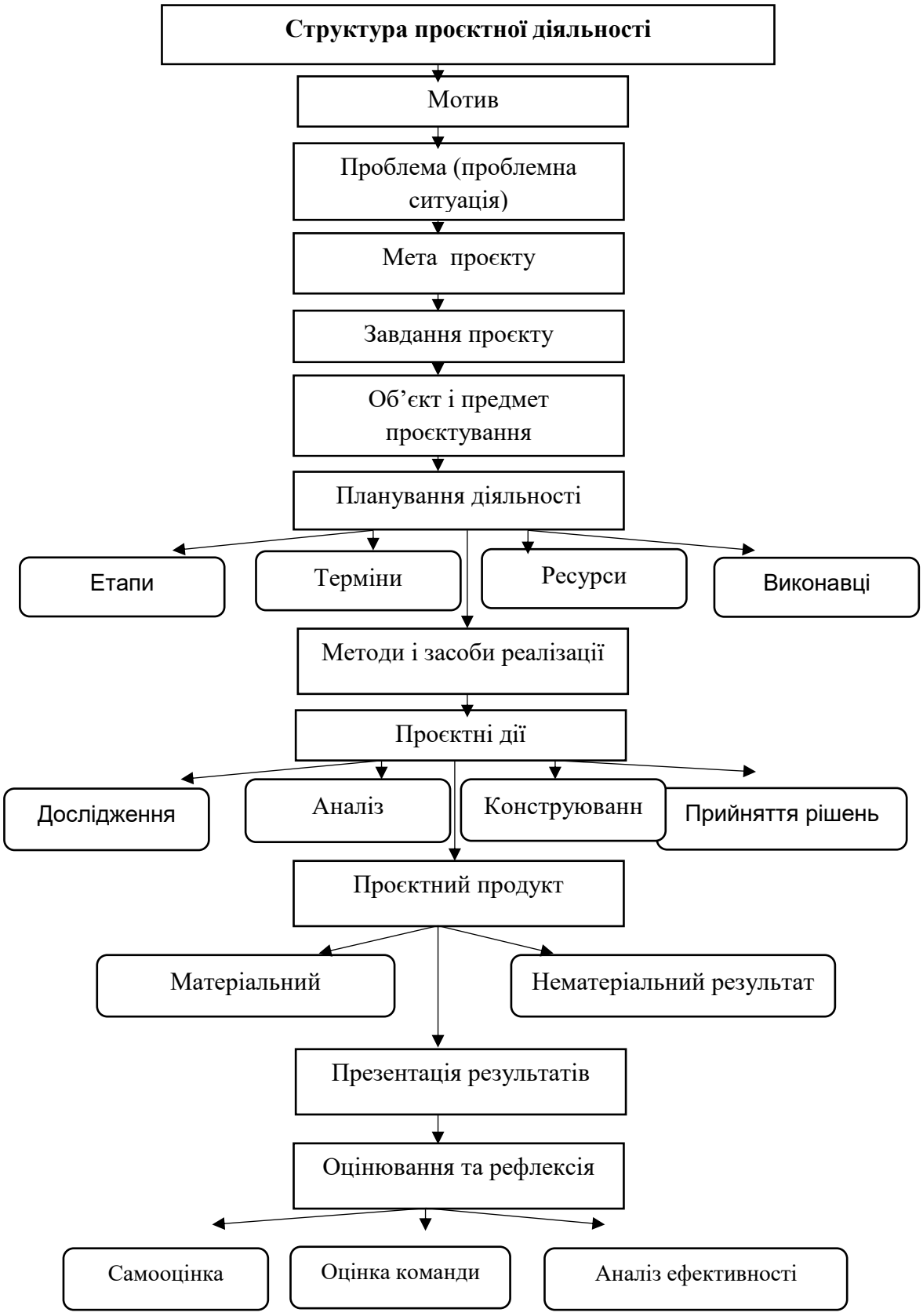
39. Теорія і практика проектного навчання у професійно-технічних навчальних закладах : монографія / укладачі: В.М. Аніщенко, М.В. Артюшина, Т.М. Герлянд, Н.В. Кулалаєва, Г.М. Романова, М.М. Шимановський та ін.; за заг. ред. Н.В. Кулалаєвої. Житомир : «Полісся», 2019. 208 с.

40. Уйсімбаєва М. Проектна діяльність: теоретичні аспекти. Витоки педагогічної майстерності. 2014. Випуск 13. С. 258-263. URL : http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/2932/1/Uisimbaeva.pdf

41. Хренова-Шимкіна Р. М. Проєктна діяльність органів публічної влади як об’єкт наукового дослідження. *Публічне управління та адміністрування. Комунальне господарство міст*. 2020. Том 2, Вип. 155. С. 48–57.

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

Рекомендація	**Мета**	**Очікуваний результат**
Створення довірчого середовища через відкриту комунікацію та прозорі правила взаємодії	Підвищити рівень психологічної безпеки та довіри між членами команди	Члени команди більш відкрито висловлюють думки, підвищується мотивація та залученість
Впровадження регулярних зустрічей та онлайн-платформ для обміну інформацією	Забезпечити ефективну комунікацію та координацію дій у команді	Зменшення непорозумінь, швидке прийняття рішень, покращення узгодженості дій
Розвиток навичок активного слухання, емпатії та міжособистісної взаємодії	Підвищити якість співпраці та взаєморозуміння в команді	Краща взаємодія, конструктивне вирішення конфліктів, підтримка психологічного комфорту
Впровадження алгоритмів управління конфліктами та медіації	Зменшити негативний вплив конфліктів на командну роботу	Конфлікти перетворюються на можливості для навчання, зростає згуртованість і колективна відповідальність
Забезпечення прозорого розподілу ролей і обов’язків	Підвищити ясність очікувань та відповідальність членів команди	Члени команди чітко розуміють свої функції, підвищується продуктивність та ефективність роботи
Надання автономії та можливості участі у прийнятті рішень	Підвищити внутрішню мотивацію та залученість учасників	Підвищується рівень ініціативності, творчості та відповідальності за результат
Регулярне визнання досягнень та впровадження системи зворотного зв’язку	Підтримати мотивацію та розвиток професійних компетенцій	Зростає задоволеність роботою, зміцнюється почуття значущості та відданість команді
Формування культури безперервного навчання та обміну знаннями	Розвивати компетентність та адаптивність команди	Команда стає більш гнучкою, здатною до інновацій, підвищується колективна ефективність
Створення гнучких умов роботи (графік, просторові можливості, віддалена робота)	Підвищити комфорт внутрішнього середовища та задоволеність учасників	Члени команди продуктивно виконують завдання незалежно від фізичного розташування, зменшується стрес
Використання цифрових інструментів для моніторингу та координації роботи	Забезпечити контроль, прозорість та ефективність виконання завдань	Підвищується ефективність управління проєктом, знижується ризик пропусків і затримок