

ФОРМУВАННЯ ВИСОКОПРОДУКТИВНИХ ПРОЄКТНИХ КОМАНД

©2023 ЛУЧКО Г. Й.

УДК 331
JEL: M12; M54

Луцко Г. Й. Формування високопродуктивних проєктних команд

Метою статті є розроблення рекомендацій для формування та розвитку високопродуктивних проєктних команд через здійснення ефективного мотиваційного впливу на їх учасників та створення сприятливого проєктного середовища. За складних умов існування українським підприємцям можна забезпечити ефективну діяльність компанії завдяки реалізації проєктів, які дозволяють проактивно впливати на потреби суспільства та забезпечувати швидку адаптацію до змін у середовищі. Успішна реалізація власних ідей завдяки виконанню проєктів суттєво залежить від фахового застосування інструментів проєктного менеджменту та від ефективної роботи команди проєкту. У статті досліджено важливість перетворення групи залучених для реалізації проєкту осіб у високопродуктивну команду. Відзначено, що одним із ключових моментів у формуванні й управлінні високопродуктивними проєктними командами є мотивація членів команди, оскільки від рівня зацікавленості учасників у виконанні поставлених завдань буде суттєво залежати успіх усього проєкту. Розглянуто трактування поняття «мотивація» та запропоновано визначення мотивації в управлінні проєктними командами. Доведено, що для формування високопродуктивної команди важливим є встановлення ефективних відносин керівника проєкту з усіма членами, а також побудова відкритого комунікаційного середовища всередині команди. Проєктному менеджеру важливо віднайти індивідуальні чинники мотивації кожного члена команди, зрозуміти його потреби та цінності для розроблення результативної системи мотивації. Виділено чинники, які можуть бути цінними для членів команди. Також у статті запропоновано методи мотивації членів команди, які проєктний менеджер з урахуванням індивідуального підходу може використовувати для формування та розвитку високопродуктивних команд. Виділено фактори, які сприятимуть створенню сприятливого середовища, що дозволить членам команди максимально розкрити потенціал кожного. Активна комунікація з кожним членом команди, здійснення ефективного мотиваційного впливу відповідно до чинників мотивації кожного учасника та створення сприятливого проєктного середовища дозволять керівнику проєкту сформувати високопродуктивну команду, яка забезпечить успішне виконання проєкту.

Ключові слова: команда проєкту, мотивація, проєктне середовище.

Рис.: 1. Бібл.: 11.

Луцко Галина Йосипівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління проєктами, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: hluchko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3583-0923>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/R-1236-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56896054300>

UDC 331
JEL: M12; M54

Luchko H. Yo. Formation of High-Performance Project Teams

The aim of the article is to develop recommendations for the formation and development of highly productive project teams through the implementation of an effective motivational influence on their participants and the creation of a favorable project environment. In spite of difficult living conditions, Ukrainian entrepreneurs can ensure an effective operation of a company through the implementation of projects that allow to proactively influence the needs of society and ensure rapid adaptation to changes in the environment. The successful implementation of one's own ideas through the implementation of projects significantly depends on the professional application of project management tools and on the effective work of the project team. The article examines the importance of transforming a group of people involved in the implementation of a project into a highly productive team. It is noted that one of the key points in the formation and management of high-performance project teams is the motivation of team members, since the success of the entire project will significantly depend on the level of interest of the participants in the implementation of the tasks. The interpretation of the concept of «motivation» is considered and the definition of motivation in the management of project teams is proposed. It is proved that in order to form a high-performing team, it is important to establish effective relationships between the project manager and all members, as well as to build an open communication environment within the team. It is important for a project manager to find individual motivation factors for each team member, to understand their needs and values in order to develop an effective motivation system. Factors that can be valuable for team members are highlighted. The article also proposes methods of motivation of team members, which a project manager, taking into account an individual approach, can use in order to form and develop high-performance teams. The factors that will contribute to the creation of a favorable environment that will allow teams to maximize the potential of each member are allocated. Active communication with each team member, effective motivational influence in accordance with the motivation factors of each participant and the creation of a favorable project environment will allow the project manager to form a high-performance team that will ensure the successful implementation of the particular project.

Keywords: project team, motivation, project environment.

Fig.: 1. Bibl.: 11.

Luchko Halyna Yo. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Project Management, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: hluchko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3583-0923>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/R-1236-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56896054300>

Військова агресія росії поставила під загрозу розвиток та й загалом виживання українських підприємців. Багато втратили усе, певній частині вдалось здійснити релокацію бізнесу, інші намагаються втриматись на ринку. Завданням держави є максимальна підтримка українських підприємців, адже завдяки їх активній і продуктивній праці наповнюється бюджет, а отже, забезпечується багато потреб суспільства, зокрема щодо працевлаштування населення, підтримки соціально незахищених чи/та внутрішньо переміщених осіб, фінансуються такі сфери, як медицина, освіта, військова та багато інших.

Проте не лише держава, а й самі підприємці повинні докладати максимальних зусиль для того, щоб вистояти, підтримувати достатній рівень прибутковості, шукати нові ніші та шляхи для утримання на ринку. За таких складних умов перед українськими підприємцями стоїть завдання забезпечення сталого розвитку, підтримання високого рівня якості власної продукції чи надаваних послуг, реалізація заходів, які нейтралізують чи нівелюють дію ризиків, які зумовлюють зміни в середовищі. Забезпечити ефективну діяльність компанії можна завдяки реалізації проектів, які дозволяють проактивно впливати на потреби суспільства, забезпечувати швидку адаптацію до змін у середовищі.

Успішна реалізація власних ідей завдяки виконанню проектів суттєво залежить від застосування інструментів проектного менеджменту та, головне, від ефективної роботи команди проекту. Команди створюються як для довгострокової роботи з підвищення ефективності роботи організації, так і для реалізації конкретних проектів. Проактивне управління застосовує методи, які розкривають можливості та таланти окремих осіб і команди загалом. Важливим завданням є перетворення групи залучених для реалізації проекту осіб у високопродуктивну команду.

Дослідження проблеми формування проектних команд нерозривно пов'язані з питаннями мотивації працівників та організації ефективної командної роботи. Питанням мотивації персоналу компанії присвячені роботи вітчизняних і закордонних науковців, серед яких: О. Бондарчук, М. Войтович, О. Зима, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Г. Ложкін, А. Мазаракі, А. Маслоу, А. Міщенко, Л. Орбан-Лембрик, М. Пірен, Л. Полянська та багато інших. Питанням зростання ефективності роботи проектних команд присвячені праці таких дослідників, як: В. Занора, О. Заячківська, Г. Ємельянова, В. Калініченко, Р. Кларк, І. Мазур, Р. Муха, Т. Петерсон, Г. Тарасюк, В. Ящук та інші.

Метою статті є розроблення рекомендацій для формування та розвитку високопродуктивних проектних команд через здійснення ефективного мотиваційного впливу на їх учасників та створення сприятливого проектного середовища.

Складність управління проектами зумовлена вимогами щодо їх виконання, оскільки кожен проект

передбачає створення певного результату, продукції чи послуги чи їх комплексу з чітко визначеними властивостями, дотриманням якості, згідно із затвердженою проектною документацією.

Крайне, сьоме видання, стандарту з управління проектами РМВООК вимагає водночас з отриманими результатами проекту розглядати остаточним показником успіху створення цінності, яка може бути як отриманням певного фінансового результату компанії, так і досягненням певної міри суспільного блага. Очікувана цінність проекту може вимірюватись певними кількісними або якісними параметрами [1]. Окрім цього, до всіх проектів встановлюються обмеження щодо терміну їх виконання та проектного бюджету. Ці класичні обмеження проектів не є вичерпними. Важливим критерієм є рівень задоволеності всіх зацікавлених сторін від результатів проекту. Тому надзвичайно важливо, щоб заплановані кінцеві результати проекту були чітко визначені, і тоді в ході виконання їх можна буде відстежувати та вчасно реагувати на загрози зриву успішного завершення проекту.

Успішна реалізація проектів суттєво залежить від персоналу, який залучається до їх виконання. Команда проекту є групою зацікавлених осіб, яка комунікує та залучає інших стейкхолдерів для того, щоб враховувати їх побажання та інтереси щодо очікувань від проекту. Для досягнення успіху проекту важливо налагодити постійну ефективну взаємодію команди проекту з ідентифікованими стейкхолдерами [2]. У результаті налагодження успішної комунікації реалізація проекту забезпечить, окрім досягнення запланованих результатів, формування міцної упевненої команди, з високим моральним духом і готовністю до роботи над новими проектами.

Результати проекту досягаються завдяки зусиллям усієї команди проекту. Згідно зі Стандартом [1] команду проекту визначають як «групу осіб, які виконують роботи проекту для досягнення його цілей». Для реалізації проектів залучаються особи, які потрібні для виконання конкретних робіт і які володіють різними знаннями, досвідом, навичками та водночас мають різні цінності та пріоритети. Кожен учасник перебуває під впливом різних факторів, які впливають з культури організацій, у яких вони працюють, характеру проекту та середовища.

Залучення дозволяє досягнути точку зору інших сторін для формування спільного рішення, а комунікація є ключовим фактором залучення. Залучення дозволяє побудувати міцні взаємини через спілкування та співпрацю та суттєво залежить від активного слухання та навичок міжособистісного спілкування, таких як чесність, порядність, повага, емпатія, ініціативність, співпраця та інших [1].

Сприяння залученості працівників до результатів діяльності компанії є важливим аспектом роботи менеджерів. Незважаючи на значні зміни в техноло-

гіях та економіці, результати останнього аналізу вказують на те, що заангажовані працівники досягають кращих бізнес-результатів, і цей висновок не залежить від галузей, розмірів компаній чи національності, і є актуальним у різні періоди економіки. Відповідно до звіту State of the Global Workplace: 2022 Report консалтингової компанії Gallup близько 65% працівників США не відчувають себе залученими. Ці працівники є байдужими до своєї роботи, що становить потенційний ризик для компаній. Згідно з даними дослідження продуктивність відділів із залученими працівниками вища на 14%, а плинність кадрів у таких відділах є нижчою на 18% в організаціях з низькою плинністю та на 43% з високою плинністю. Ці відділи досягають на 18% кращих результати у продажах і на 23% мають вищі показники прибутковості [3].

Компаніям, які прагнуть бути успішнішими та поліпшувати свою бізнес-ефективність, варто зосередитись на реалізації конкретних заходів, які залучають працівників і водночас сприятимуть досягненню результатів, таких як: роз'яснення очікувань щодо роботи; забезпечення працівників тим, що їм необхідно для роботи; можливість робити те, що вони вміють найкраще; сприяння розвитку; врахування думок і формування позитивного мікроклімату в колективі [3]. Ці ж аспекти є важливими при формуванні й управлінні проектними командами.

Управління проектами вимагає від керівників одночасного балансування між відслідковуванням ходу виконання проекту та оцінювання рівня задоволеності членів команди. Це складна робота, яка вимагає пошуку шляхів підвищення задоволеності членів команди та залучення їх до максимізації створюваних проектом цінностей. Одним із ключових моментів у формуванні та управлінні високопродуктивними проектними командами є мотивація членів команди, оскільки від рівня зацікавленості учасників у виконанні поставлених завдань буде суттєво залежати успіх усього проекту. Мотивування, як одна з функцій керівника проекту, додає наснаги членам команди, підсилює їх амбіції щодо досягнення цілей, підкріплює впевненість у власних силах і стимулює до досягнення групової синергії.

Враховуючи інтерес до поняття, існує багато трактувань терміна «мотивація». Серед визначень можна навести такі, які трактують поняття мотивації як «процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації» [4]; «процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації» [5] та багато інших. Застосовуючи це поняття в управлінні проектними командами, можна запропонувати визначення мотивації як процесу стимулювання членів команди проекту до діяльності, яка забезпечить досягнення цілей проекту.

Розрізняють внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація пов'язана із особистими якостями розуму та характеру людини: інтересами, бажаннями, потребами та ін. Чинниками, які приводять до внутрішньої мотивації, є автономність, цікава, творча робота, відповідальність та ін. Це чинники, пов'язані з потребами самої людини, які дозволяють отримувати задоволення від роботи, і тому внутрішня мотивація має тривалу дію та здатна посилюватись під час виконання важливого для працівника завдання. Зовнішня мотивація – це зовнішні стосовно людей дії, які стимулюють їх до роботи, тобто це такі відзнаки, як матеріальна винагорода, умови праці, кар'єрне просування, визнання, бонуси та ін. Керівники повинні знайти та підтримувати баланс між внутрішньою та зовнішньою мотиваціями підлеглих [1; 6].

Для формування високопродуктивної команди важливим є встановлення ефективних відносин керівника проекту з усіма членами, а також побудова відкритого комунікаційного середовища всередині команди. Кожна людина індивідуальна, і проектному менеджеру важливо віднайти індивідуальні чинники мотивації кожного члена команди, зрозуміти його потреби та цінності для розроблення результативної системи мотивації. Мотиви, тобто внутрішня сила, яка спонукає до виконання певних дій або до певної поведінки, у кожної людини інша, і завданням менеджера є створення ситуації для максимального задоволення працівників від виконуваних робіт [6]. Такий особистісний підхід сприятиме досягненню максимального рівня продуктивності кожного члена команди.

Згідно з дослідженням [7] чинниками, які сприяють відчуттю благополуччя людини, є: достойна фінансова винагорода, кар'єрне зростання, соціальний комфорт, хороший фізичний стан і внесок, який вона робить у суспільство. Робота над реалізацією проекту відрізняється від операційної діяльності в компаніях, і тому певні чинники, такі як посади, звання, суспільне становище та інші, не є актуальними і не можуть бути використані керівниками для мотивації членів команди [8].

Серед чинників, які є цінними для учасників команди та можуть здійснювати позитивний мотиваційний вплив, можна виділити:

- ✦ відчуття нових досягнень, зумовлених виконанням завдань по проекту;
- ✦ нові виклики, які дають можливість випробувати себе;
- ✦ віра у свої можливості;
- ✦ зміни до кращого з реалізацією нових завдань, глобальна мета;
- ✦ дисциплінованість та автономія при виконанні завдань дозволяє використовувати власні методи роботи чи встановлювати особистий часовий графік її виконання;
- ✦ зростання особистої відповідальності за результат;

- ✦ можливість вдосконалюватися, зростати, застосовувати свої знання та навички (особистий розвиток);
- ✦ спорідненість, бажання працювати в динамічній команді;
- ✦ відданість команді проекту;
- ✦ склад команди, цікавий учаснику для співпраці;
- ✦ високий рівень довіри в команді;
- ✦ згуртованість членів команди, до якої є можливість долучитись;
- ✦ прозорі та прийнятні принципи командної роботи;
- ✦ стиль управління керівника проекту;
- ✦ рівень мотивації членів команди;
- ✦ можливість вільно висловлюватись та відстоювати власну точку зору;
- ✦ позитивне та креативне середовище в команді проекту [1; 5; 9; 10].

Цей перелік не є вичерпним, адже мотиви кожного члена команди є унікальними. Керівнику проекту необхідно враховувати, що в кожного учасника команди є свої домінуючі фактори мотивації, які необхідно визначити та відповідно до них обрати найкращі методи матеріального та нематеріального стимулювання.

Враховуючи специфіку умов виконання проектів та важливість досягнення встановлених цілей, можна запропонувати такі методи мотивації членів команди, які проектний менеджер з урахуванням індивідуального підходу може використовувати для формування та якісного управління високопродуктивними командами:

- ✦ встановлення перед членами команди чітко сформульованих, досяжних цілей проекту;
- ✦ визначення чітких очікувань від членів команди;
- ✦ надання членам групи необхідних повноважень для виконання поставлених завдань;
- ✦ проведення регулярних зустрічей для оцінки продуктивності команди, аналізування успішності досягнення кінцевих і проміжних цілей;
- ✦ забезпечення конструктивного зворотного зв'язку з керівником проекту та між членами команди;
- ✦ регулярна організація різних заходів з командотворення для поживлення середовища проектної команди;
- ✦ публічне визнання успіхів членів команди всіма доступними способами;
- ✦ формування атмосфери довіри в команді проекту;
- ✦ заохочення працівників до участі в різних програмах навчання, підвищення кваліфікації, тренінгах тощо;
- ✦ делегування управлінських повноважень;
- ✦ підвищення рівня відповідальності учасника проекту за досягнення цілей проекту з мож-

ливістю самостійно обирати методи вирішення завдань, призначення відповідальним за вирішення складних проблем;

- ✦ створення відкритих комунікаційних каналів всередині команди тощо [8; 11].

Серед методів мотивації підкреслимо вагомість заохочення до навчання, яке не лише підвищує навички та компетентність членів команди, але й підсилює їх мотивацію. Навчання корисне для підняття морального духу. Постійне навчання спонукає людей брати на себе більшу відповідальність, заохочує робити більший внесок при виконанні робіт.

Правильно підібрана та застосована система мотивації сприятиме відчуттю у членів команди, що вони виконують не лише роботу, яка відповідає їх досвіду та компетенції та відповідно оплачується, але й яка у процесі виконання приносить їм внутрішню винагороду, дозволяє їм розвиватися та зростати. За таких умов члени команди будуть не лише виконавцями, а й активно залученими учасниками, які зацікавлені в досягненні найкращих результатів проекту та створенні цінності для суспільства.

Для ефективного досягнення мети проекту та мотивації членів команди важливим є створення сприятливого, позитивного та креативного середовища для співпраці, яке забезпечить досягнення ефекту синергії від взаємодії всіх учасників, перетворить групу різних людей на високопродуктивну команду, сприятиме формуванню власної командної культури. Формуванню такого середовища сприяють фактори, які наведено на *рис. 1*.

Довіра є одним із ключових факторів для створення продуктивного командного середовища. Незважаючи на те, що довіра є досить примарною категорією, яка формується як на попередньому досвіді співпраці, так і на певних ірраціональних мотивах, вона має потужний вплив на мотивацію команди. У складні часи, пов'язані з початком війни росією, довіра вийшла на перше місце в цінностях людини. Довіру формує своєчасна й актуальна допомога, яка вкрай необхідна багатьом людям в Україні. Довіра творить довіру. Якщо ви довіряєте членам своєї команди, вони теж довірятимуть вам. Команди, в яких панує довіра, готові докладати додаткові зусилля для досягнення успіху.

До реалізації проектів залучаються як внутрішні працівники компаній, так і зовнішні сторони, інтеграція яких у проект може створювати нові виклики, але водночас і конфліктні ситуації. Культура поваги в команді, яка визнаватиме відмінності кожного та прийматиме їх, сприятиме пошуку способів налагодження продуктивної співпраці.

Відкрита комунікація передбачає формування відкритого безпечного середовища, у якому зручно проводити зустрічі, вирішувати проблеми. Кожен учасник команди повинен без будь-яких вагань мати



Рис. 1. Фактори, які сприяють формуванню високопродуктивних команд

Джерело: сформовано на основі [1; 11].

можливість висловлювати власну точку зору, має бути відсутнім страх самовираження. Працівники, які відчувають, що їхній голос почутий, почуваються готовими працювати якнайкраще. Люди, яким зручно ділитися своїми думками, будуть більш активними, залученими та креативними. Крім того, відкрита комунікація дозволить вчасно виявити певні приховані упередження членів команди, які можуть зашкодити успішному виконанню проекту. Цей фактор мотивації підвищить ефективність роботи учасників проекту, сприятиме формуванню приємної атмосфери та підніматиме дух команди. Це стартовий майданчик для формування спільного розуміння, співпраці та довіри. Спільне розуміння передбачає, що мета та вигоди проекту є спільними для всіх учасників. Співпраця, а не конкуренція між командами дозволяють отримувати найкращі результати.

Незалежно від виконання конкретних робіт по проекту, команда проекту, кожен її учасник, повинен відчувати та нести спільну відповідальність за кінцеві результати. Адаптивність демонструє вміння адаптувати методи своєї роботи до середовища та змін у ньому. Стійкість визначає швидку можливість відновлюватись при виникненні різних проблем. Розширення прав і можливостей членів команди, які дозволяють їм самостійно приймати рішення в ході роботи, роблять їх більш ефективними, ніж за умов праці під тотальним контролем [1]. Визнання досягнень кожного сприяє подальшій ефективній роботі в команді та підвищує моральний дух їх членів.

За досягнення цілей проекту несе відповідальність керівник проекту, який формує команду, забезпечує взаємодію між її членами, їх мотивацію, гуртує людей для успішного виконання проекту. Від ефективності цієї роботи проектного менеджера суттєво залежить успішна реалізація проекту й отримання максимальних ефектів усіма ключовими стейкхолдерами.

Для формування високопродуктивної команди проекту та ефективного управління нею керівнику проекту необхідно створити сприятливе середовище, яке дозволить учасникам команди почувати себе комфортно та максимально розкрити потенціал кожного. Для цього в керівника проекту мають бути лідерські навички, які будуть об'єднувати людей, надихати їх та мотивувати на досягнення результатів. Найкращим чином надихати членів команди до активної роботи потрібно власним прикладом. Проектному менеджеру потрібно побудувати хороші стосунки з кожним членом команди, а оскільки кожна людина унікальна, потрібно спілкуватись з емпатією для створення особистого міцного зв'язку з кожним учасником.

Успішна реалізація проектів залежить від здатності керівників проекту та їхніх команд вирішувати конфлікти. Впровадження стандартів та етичних кодексів є ефективним методом управління конфліктами, що сприяє підвищенню продуктивності та формуванню гармонійних робочих стосунків. Сформоване керівником сприятливе середовище для співпраці стимулює спільне навчання та індивідуальний розвиток кожного члена команди, докладання максимальних зусиль для досягнення кінцевих результатів. Водночас організації, окрім підвищення цінності її персоналу, зміцнюють власну культуру та прийняті принципи функціонування.

ВИСНОВКИ

Основна роль керівника проекту полягає у створенні високопродуктивної команди, яка забезпечить досягнення всіх установлених цілей проекту. Для цього потрібно забезпечити високий рівень мотивації членів команди, надихати їх із самого початку та підтримувати впродовж усього життєвого циклу проекту. Активна комунікація з кожним членом команди, здійснення ефективного мотиваційного впливу відповідно до чинників мотивації кожного учасника

та створення сприятливого проектного середовища дозволять сформувати високопродуктивну команду, яка забезпечить успішне виконання проекту. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Сьоме видання Настанови до зводу знань з управління проектами (Настанова РМВОК) та Стандарт з управління проектами / Project Management Institute, PMI, 2022. 275 с. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/>
2. Лучко Г. Й. Взаємодія зі стейкхолдерами як фактор успіху проекту. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 10. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-10-8357>
3. Harter J. Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture. Gallup. 14.04.2022. URL: <https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 2000. 704 с.
5. Занора В. О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проектної команди. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 30. Ч. 1. С. 87–90. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/251/247>
6. Зима О. Г. Мотивація і маніпуляція як інструменти впливу на людину. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 474–480. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/78.pdf
7. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Дяченко Ю. О. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників мотивації персоналу на результативність праці. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 409–416. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-62>
8. Бізнес-планування та управління проектами : навч. посіб. / П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів та ін. Львів : Новий світ-2000, 2020. 215 с.
9. Муха Р. А. Особливості мотивації роботи в команді. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1. С. 94–98. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/16.pdf
10. Корсак Є. Робота в команді: 5 факторів ефективної взаємодії. *Anywhere Club*. 2023. URL: <https://aw.club/global/uk/blog/work/teamwork-5-factors-of-effective-interaction>
11. Top 10 Project Team Motivation Techniques For Better Performance. *Leadership & Team Management*. 2023. URL: <https://thedigitalprojectmanager.com/projects/leadership-team-management/project-team-motivation/>

REFERENCES

- Harter, J. "Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture". *Gallup*. April 14, 2022. <https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>
- Ilchuk, P. H. et al. *Biznes-planuvannia ta upravlinnia proiektamy* [Business Planning and Project Management]. Lviv: Novyi svit-2000, 2020.
- Ivanytska, S. B., Halaida, T. O., and Diachenko, Yu. O. "Problemy vyavlennia ta podolannia nehatyvnoho vplyvu chynnykiv demotyvatcii personalu na rezultatyvniest pratsi" [Problems of Determination and Extension of Negative Influence of Personnel Demotivation Factors on the Performance of Labor]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 19 (2018): 409-416. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-62>
- Korsak, Ye. "Robota v komandi: 5 faktoriv efektyvnoi vzaiemodii" [Teamwork: 5 Factors of Effective Interaction]. *Anywhere Club*. 2023. <https://aw.club/global/uk/blog/work/teamwork-5-factors-of-effective-interaction>
- Luchko, H. I. "Vzaiemodii zi steikkholderamy yak faktor uspikhu proiektu" [Interaction with Stakeholders as a Project Success Factor]. *Internauka. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 10 (2022). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-10-8357>
- Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 2000.
- Mukha, R. A. "Osoblyvosti motyvatsii roboty v komandi" [Features of the Team Work Motivation]. *Problemy systemnoho pidkhotu v ekonomitsi*, iss. 1 (2017): 94-98. http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/16.pdf
- "Some vydannia Nastanovy do zvodu znan z upravlinnia proiektamy (Nastanova PMBOK) ta Standart z upravlinnia proiektamy" [Seventh Edition of the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and Project Management Standard]. *Project Management Institute, PMI*, 2022. <https://pmiukraine.org/pmbok7/>
- "Top 10 Project Team Motivation Techniques For Better Performance". *Leadership & Team Management*. 2023. <https://thedigitalprojectmanager.com/projects/leadership-team-management/project-team-motivation/>
- Zanora, V. O. "Upravlinnia kadramy: teoretychni aspekty formuvannia proiektnoi komandy" [Personnel Management: Theoretical Aspects for the Project Team Building]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, iss. 30, part 1 (2018): 87-90. <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/251/247>
- Zyma, O. H. "Motyvatsiia i manipuliatsiia yak instrumenty vplyvu na liudynu" [Motivation and Manipulation as Tools of Influence on the Person]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 13 (2017): 474-480. https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/78.pdf