

ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ОФІСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

©2024 ПЕТРЕНКО Т. О.

УДК 331.101
JEL: M10; O22

Петренко Т. О. Інструменти мотивації офісу управління проєктами

Сучасне середовище проєктного управління стає все більш волатильним під впливом екзогенних і ендогенних факторів. Ключовим чинником у даному контексті є мотивація, що має потенціал до підвищення застосування в проєктному управлінні. Метою статті є аналіз стратегій мотивації, що може впроваджувати офіс управління проєктами для підвищення успіху проєктів. Розглянуто важливість мотивації в контексті проєктного управління, з акцентом на те, як мотиваційні стратегії можуть впливати на продуктивність та ефективність команд. Наголошено на важливості офісу управління проєктами в розвитку мотивації команд для досягнення успіху в проєктному управлінні за умов підвищеної волатильності бізнес-середовища. За McKinsey, 37% ситуацій, що ведуть до провалу проєкту, зумовлені змінами в його цілях, що прямо чи опосередковано впливає на мотивацію. Розглянуто різноманітні методи мотивації, що застосовуються офісом управління проєктами, включно з внутрішньою та зовнішньою мотивацією, та їх вплив на поведінку співпрацівників. Звернено увагу на психологічні аспекти мотивації, роль культурних та індивідуальних відмінностей. Особливу увагу приділено використанню метрик для кількісного управління проєктами, що забезпечує більш структурований та об'єктивний підхід до оцінки та вдосконалення різних аспектів проєкту, включно з мотивацією. Здійснено аналіз важливості створення сприятливого середовища для мотивації та використання стратегічного підходу до впровадження мотиваційних стратегій. Запропоноване дослідження може бути корисним для фахових аналітиків і дослідників, компаній, неприбуткових організацій і органів влади, які прагнуть посилити складову мотивації офісу управління проєктами. Перспективи подальшого дослідження охоплюють розробку системи KPI з урахуванням основних організаційних цілей та на основі їх побудову системи мотивації офісом управління проєктами.

Ключові слова: офіс управління проєктами, мотивація, мотиваційні стратегії, проєктне управління, ефективність команди, комунікація, задоволеність клієнтів.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 17.

Петренко Тарас Олександрович – аспірант кафедри маркетингу та логістики, Український державний хіміко-технологічний університет (просп. Гагаріна, 8, Дніпро, 49005, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5655-1681>

UDC 331.101
JEL: M10; O22

Petrenko T. O. Project Management Office Motivation Instruments

The modern project management environment is becoming more and more volatile under the influence of exogenous and endogenous factors. The key factor in this context is motivation, which has the potential to increase its application in project management. The aim of the article is to analyze the motivation strategies that can be implemented by the project management office to increase the success of projects. The importance of motivation in the context of project management is considered, with an emphasis on how motivational strategies can affect the productivity and effectiveness of teams. The importance of the project management office in the development of team motivation to achieve success in project management in conditions of increased volatility of the business environment is emphasized. According to McKinsey, 37% of situations leading to the failure of a project are due to changes in its goals, which directly or indirectly affects motivation. Various methods of motivation used by the project management office, including intrinsic and extrinsic motivation, and their impact on the behavior of employees are considered. Attention is paid to the psychological aspects of motivation, the role of cultural and individual differences. Particular attention is paid to the use of metrics for quantitative project management, which provides a more structured and objective approach to evaluating and improving various aspects of the project, including motivation. An analysis of the importance of creating a favorable environment for motivation and the use of a strategic approach to the implementation of motivational strategies is carried out. The proposed research can be useful for professional analysts and researchers, companies, non-profit organizations and authorities who seek to strengthen the motivation component of the project management office. Prospects for further research include the development of a KPI system taking into account the main organizational goals and, on the basis of their construction, a motivation system by the project management office.

Keywords: project management office, motivation, motivational strategies, project management, team effectiveness, communication, customer satisfaction.

Fig.: 1. Tabl.: 1. Bibl.: 17.

Petrenko Taras O. – Postgraduate Student of the Department of Marketing and Logistics, Ukrainian State University of Chemical Technology (8 Haharina Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5655-1681>

У сучасному контексті проєктного управління, де швидкі зміни стають нормою, а вимоги до організаційної та персональної ефективності безупинно зростають, мотивація команди виринає як критичний елемент успіху. Ця важливість мотивації визначає її не лише як ключовий компонент

для ефективного управління проєктами, але й як стратегічний ресурс, що відкриває весь потенціал учасників проєкту. У зв'язку з цим стає важливим дослідити різноманітні методи мотивації, що застосовує Офіс управління проєктами, аналізуючи, як мотиваційні фактори впливають на продуктив-

ність і якість роботи команди. Це включає в себе розробку та застосування ефективних стратегій, що стимулюють і підтримують високий рівень мотивації протягом усього життєвого циклу проекту. Враховуючи це, необхідно також поглянути на психологічні аспекти мотивації в рамках проектною команди. Важливо зрозуміти, як різні типи мотивації (внутрішньої та зовнішньої) Офісу управління проектами впливають на поведінку співробітників, а також як можна ефективно використовувати мотиваційні теорії та моделі для підвищення загального виконання проекту. Крім того, важливо розглянути роль культурних та індивідуальних відмінностей у сприйнятті мотивації, а також вплив цифрових технологій на методи мотивації в сучасному проектному управлінні. Загалом, підхід до мотивації в проектному управлінні має бути багатограним, орієнтованим на розуміння людських потреб та поєднувати в собі класичні та інноваційні методи для досягнення високих результатів.

Проблематику мотивації в проектному управлінні вивчає ряд дослідників з України та інших держав.

Робота В. J. Galli [1, р. 6–7] зосереджується на теоріях і стратегіях мотивації в управлінні проектами. Автор аналізує різні підходи до мотивації команд, що важливо для ефективного управління проектами. Особливу увагу приділено практичним аспектам використання цих теорій у повсякденній діяльності менеджерів проектів.

R. Dwivedula [2, р. 109–110] наводить огляд масиву досліджень, присвячених мотивації у проектному управлінні. У роботі узагальнено тенденції та зміни в інтересах дослідників у цій галузі, надано цінний огляд академічних досліджень останніх років.

P. Patanakul, J. Pinto, M. Pinto [3, р. 69–70] фокусуються на факторах мотивації в середовищі, де водночас реалізуються кілька проектів. Дослідники аналізують вплив автономії, підтримки, чіткості цілей і можливостей для навчання на мотивацію працівників. Дана робота важлива для розуміння того, як створити ефективне робоче середовище в умовах управління кількома проектами.

T. Henkel, J. Marion, F. Bourdeau [4, р. 4–5] досліджують фактори, які мотивують менеджерів проектів, а також ті, що підтримують їх мотивацію протягом тривалого часу. Автори аналізують як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на робочу мотивацію менеджерів, важливість яких полягає в підтримці високої продуктивності та задоволеності на роботі.

J. Larsson, P. Eriksson, O. Pesämaa [5, р. 278–279] розглядають важливість так званого жорстко-

го управління проектами та мотивації команди в контексті результативності будівельних проектів. Автори висвітлюють, як традиційні методи управління проектами можуть бути ефективно інтегровані з методами мотивації команди для підвищення загальної продуктивності проекту. Робота D. Zwerenz [6, р. 98–99] фокусується на застосуванні стимулів продуктивності для підвищення мотивації в проектному управлінні. Стаття аналізує потенціал використання значущих напрямків діяльності та їхній вплив на мотивацію та загальну продуктивність у проектному управлінні.

Дослідження R. Floris, C. Dalmasso, P. Jouvelot [7, р. 4] зосереджується на впливі мотивації на якість даних управління проектами. Автори використовують кейс-аналіз комунікації через електронну пошту, щоб проаналізувати, як мотивація може впливати на точність та якість комунікації в проектах.

E. Chromjaková [8, р. 99] фокусується на ключових принципах мотивації менеджерів процесів у виробничих та адміністративних процесах промислового підприємства. Авторка аналізує різні стратегії та методи, які можуть бути використані для підвищення мотивації менеджерів процесів, що, своєю чергою, може позитивно вплинути на ефективність управління в загалом.

Робота V. Coscioni, M. Raixão, M. Teixeira [9, р. 63] пропонує теоретичну модель проектів, які ґрунтуються на мотивованій поведінці. Автори зосереджуються на вивченні мотивації в рамках проектного управління, надаючи новий погляд на те, як мотивація впливає на успішність проектів. Основний акцент робиться на психологічних аспектах управління проектами, аналізуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на проектні команди.

У роботі J. C. Alvarenga та ін. [10, р. 281–282] досліджуються ключові компетенції менеджерів проектів, які сприяють успіху проектів. Автори аналізують різноманітні навички та здібності, які необхідні для ефективного управління проектами, включно з комунікативними навичками, стратегічне планування, а також здатність вирішувати конфлікти та ефективно керувати ресурсами.

B. Lloyd-Walker, E. French, L. Crawford [11, р. 917–918] пропонують новий підхід до дослідження у сфері управління проектами. Автори критично аналізують наявні методи дослідження в цій галузі та пропонують альтернативні підходи для поліпшення якості та релевантності досліджень. Особливу увагу приділено необхідності інтеграції теоретичних і практичних аспектів управління проектами.

P. J. S. Cardoso, C. Domínguez, A. Paiva [12, p. 1204–1206] фокусуються на підвищенні мотивації в будівельних компаніях. Автори пропонують конкретні рекомендації щодо того, як поліпшити мотиваційні механізми в цій індустрії. Робота включає аналіз різних методів мотивації, враховуючи специфіку роботи в будівельному секторі, і надає практичні поради для менеджерів.

О. Заячківська [13, с. 129–130] зосереджується на вивченні мотиваційних факторів, які впливають на ефективність роботи проектною командою. Авторка аналізує різні мотиваційні стратегії та їх застосування в умовах проектного управління. Робота включає огляд теоретичних підходів та практичних рекомендацій, що можуть бути корисними для підвищення продуктивності проектних команд.

І. Ганза [14] розглядає ключові аспекти формування проектних команд з управлінської точки зору. Автор обговорює, які особливості слід враховувати при відборі членів команди, які критерії є важливими при цьому та як це впливає на загальний успіх проекту.

Г. Євтушенко [15, с. 79–80] надає теоретичний аналіз процесів формування та управління проектними командами. Авторка розглядає різні підходи до визначення ролей у команді, методи мотивації та розвитку командної взаємодії.

Г. Лучко, Т. Лебідь, І. Когут [16, с. 502–503] розглядають загальну ситуацію та основні виклики, з якими стикається проектний менеджмент в Україні. Робота містить аналіз сучасних тенденцій, проблем і можливостей, які існують у цій сфері, і пропонує шляхи їх розв'язання.

Проте стратегії управління мотивацією в проектному управлінні в контексті ефективного реалізації проектів у поєднанні з організаційними цілями недостатньо вивчено в наявному масиві робіт, що, відповідно, зумовлює потребу в більш детальному вивченні.

Метою даного дослідження є аналіз стратегій мотивації Офісу управління проектами залежно від основних викликів для ефективності проекту та під впливом організаційних цілей з виділенням релевантних KPI.

Мотивація є ключовим фактором, який безпосередньо впливає на основні фактори успіху проекту, включно зі здатністю завершувати проекти вчасно, залишатися в межах бюджетних обмежень, підтримувати високі стандарти якості та відповідати очікуванням клієнтів. Цей комплексний зв'язок між мотивацією та результатами проекту вимагає глибокого розуміння та стратегічного застосування принципів мотивації в управлінні проектами. Відповідно, Офіс

управління проектами має дієво застосовувати інструментарій мотивації для досягнення вищих результатів у рамках проектного управління.

Вплив екзогенних факторів на індивідуальну мотивацію в управлінні проектами є значним. Стиль лідерства менеджера проекту, наприклад, може значно вплинути на рівень мотивації членів команди. Крім того, ширший соціальний контекст проекту, такий як динаміка команди, організаційна культура та відносини із зовнішніми зацікавленими сторонами, відіграє ключову роль у формуванні мотивації команди. Ці фактори підкреслюють важливість створення позитивного та сприятливого соціального середовища для ефективного мотивації тих, хто бере участь в управлінні проектом.

Використання ключових показників ефективності (KPI), або метрик, Офісом управління проектами також відіграє важливу роль у підвищенні мотивації команди та забезпеченні успіху проекту. Кількісне управління проектом за допомогою метрик забезпечує більш структурований і об'єктивний спосіб оцінки та вдосконалення різних аспектів проекту. Ці показники можуть охоплювати широкий спектр факторів – від ефективності команди до конкретних показників мотивації. Завдяки кількісній оцінці цих елементів менеджери проектів можуть отримати більш чітке уявлення про мотиваційний ландшафт команди та визначити сфери, які потрібно вдосконалити. Цей керований даними підхід не тільки допомагає краще зрозуміти динаміку команди, але й забезпечує міцну основу для впровадження стратегій для підвищення мотивації та, як наслідок, поліпшення загальної продуктивності проекту.

Відповідно, розуміння та ефективне управління мотивацією Офісом управління проектами має вирішальне значення для досягнення цілей проекту. Це вимагає цілісного підходу, який охоплює методи навчання, визнання зовнішнього впливу та стратегічне використання показників. Роблячи це, менеджери проектів можуть створити середовище, сприятливе для високого рівня мотивації, що веде до підвищення продуктивності команди та успішних результатів проекту.

Компанія McKinsey [17] надає перелік найбільш розповсюджених причин провалу проектів, поміж яких значна вага сконцентрована на недоліках у мотивації. Дані причини виділено на *рис. 1*.

Розглянемо, як виділені фактори можуть впливати на мотивацію членів команди проекту та якими мають бути дії Офісу управління проектами.

1. Зміни в організаційних пріоритетах:

- ✦ *Вплив на мотивацію:* часті зміни пріоритетів можуть призвести до невпевненості та

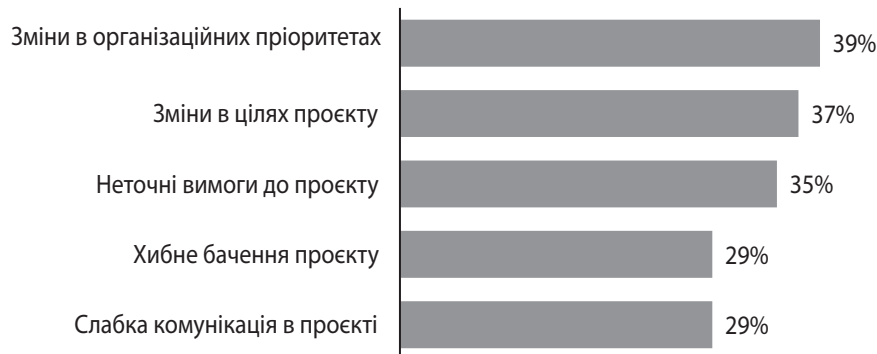


Рис. 1. Топ-5 причин провалу проекту

Джерело: сформовано на основі даних [17].

плутанини серед членів команди. Це може демотивувати працівників, оскільки вони можуть відчувати, що їхні зусилля марні або недооцінені, якщо пріоритети змінюються занадто часто.

- ✦ *Стратегія управління для Офісу управління проектами:* послідовне спілкування та чітке пояснення причин змін може сприяти подоланню даного обмеження. Крім того, залучення членів команди до процесу адаптації до нових пріоритетів може підтримувати їхню залученість і мотивацію.

2. Зміни в цілях проекту:

- ✦ *Вплив на мотивацію:* подібно до зміни організаційних пріоритетів, зміни в цілях проекту можуть порушити робочий процес і зробити попередні зусилля марними, що призведе до розчарування та зниження мотивації.
- ✦ *Стратегія управління для Офісу управління проектами:* важливо залучати команду до обговорення змін у цілях, переконавшись, що вона розуміє та приймає новий напрямок руху проекту. Визнання зусиль і адаптація ролей членів команди відповідно до нових цілей також може допомогти підтримувати мотивацію.

3. Неточні вимоги до проекту:

- ✦ *Вплив на мотивацію:* якщо початкові вимоги до проекту неточні, членам команди, ймовірно, доведеться переробити частину вже реалізованої роботи, що може демотивувати через марну втрату часу та зусиль.
- ✦ *Стратегія управління для Офісу управління проектами:* наголошення на важливості ретельного і точного збору вимог може бути дієвою мотивацією, оскільки це дає членам команди чітку та досяжну мету. Надання тренінгів та інструментів для вдосконалення цієї навички також є корисним для підтримання мотивації в даному випадку.

4. Хибне бачення проекту:

- ✦ *Вплив на мотивацію:* без чіткого та переконливого бачення члени команди можуть втратити спрямованість у своїй роботі та відчуття досяжності мети, що є ключовими рушійними силами мотивації.
- ✦ *Стратегія управління для Офісу управління проектами:* розробка та передача сильного та чіткого бачення проекту може підвищити мотивацію. Це передбачає не лише формулювання бачення, але й пов'язує його з роботою кожного члена команди та показує, наскільки важливий їхній внесок.

5. Слабка комунікація:

- ✦ *Вплив на мотивацію:* погане спілкування може призвести до непорозумінь, плутанини та відчуття ізоляції серед членів команди. Це може значно знизити мотивацію та моральний дух.
- ✦ *Стратегія управління для Офісу управління проектами:* поліпшення каналів зв'язку та забезпечення регулярного, чіткого та відкритого спілкування може значно підвищити мотивацію. Заохочення зворотного зв'язку та практика активного слухання також важливі.

Підсумовуючи, маємо зазначити, що виділені вище фактори – якщо ними не управляти належним чином – можуть значно демотивувати команду проекту. Ефективні стратегії управління проектами, зосереджені на чіткій комунікації, підтримці послідовного бачення, залученні членів команди до змін і підкресленні важливості точного початкового планування, є ключовими для підтримки високого рівня мотивації.

Відповідно, Офісу управління проектами необхідно переймати та застосовувати передовий досвід, кращі практики в мотивації. Наведемо кращі такі практики використання мотивації в проектах для підвищення їх ефективності в *табл. 1*.

Кращі практики Офісу управління проектами у використанні мотивації в проектах для підвищення їх ефективності

Способи застосування	Коментарі
Цілепокладання	Встановлення чітких і досяжних цілей може допомогти команді робити проект зрозумілим і відчувати себе більш залученими в рамках роботи над проектом. Узгодженість цілей проекту, портфеля проекту та цілей компанії
Зворотний зв'язок	Регулярний і конструктивний зворотний зв'язок допомагає членам команди зрозуміти, як їх внесок впливає на загальний успіх проекту
Ефективна комунікація, регулярні зустрічі щодо проекту	Відкрита та чесна комунікація всередині команди та з топ-менеджментом сприяє довірі та співпраці в реалізації проекту. Регулярні зустрічі щодо проекту дозволяють будувати комунікацію та створювати динаміку проекту
Розвиток навичок	Вкладення у професійний розвиток членів команди демонструє інтерес організації до персонального розвитку співробітників, задіяних у реалізації проекту
Автономія та відповідальність	Надання команді певного рівня автономії та відповідальності за результати може підвищити відчуття залученості в рамках проектної роботи
Визнання та нагороди	Визнання внеску окремих членів команди та нагородження за досягненні результати значно підвищує мотивацію команди проекту
Встановлення пріоритетів та робота з обмеженнями	Керівник проекту та команда в ході виконання проекту завжди стикаються з обмеженнями та конфліктами між наявними ресурсами та вимогами, що заважають досягати цілей проекту та демотивують команду. Балансування обмежень і своєчасне надання ресурсів мотивують команду та дозволяють досягати цілей проекту

Джерело: власний аналіз.

Використання цих інструментів Офісом управління проектами допомагає створити мотивуюче середовище, яке сприяє зростанню продуктивності й ефективності проекту. Для подолання слабкої мотивації в проекті та підвищення ефективності проектного управління можливо застосувати таку систему заходів:

1. *Ідентифікація причин.* Спочатку важливо зрозуміти, чому виникає низька мотивація на проекті. Це може бути пов'язано з недостатньо чіткими цілями, відсутністю визнання, перевантаженням чи дефіцитом ресурсів або конфліктами в команді проекту.

2. *Встановлення чітких цілей.* Необхідно переконатися, що цілі проекту чіткі, реалістичні та досяжні. Це допомагає команді проекту зрозуміти, до чого вони прагнуть в реалізації проекту.

3. *Залучення команди в планування реалізації проекту.* Важливо дозволити членам команди брати участь у плануванні та прийнятті рішень. Це підвищує відчуття дотичності до проекту.

4. *Регулярний зворотний зв'язок.* Надання регулярного, конструктивного зворотного зв'язку допомагає членам команди проекту відчувати свою цінність. Організація регулярних зустрічей щодо проекту, де можливе надання зворотного зв'язку.

5. *Вирішення конфліктів.* Ефективне вирішення конфліктів у команді проекту може допо-

могти усунути зайві прояви стресу та негативних емоцій.

6. *Створення простої та прозорої системи матеріальної мотивації* для керівників проектів та їх команд за результатами виконання проектів.

Вживання цих ключових заходів Офісом управління проектами допоможе створити більш мотивуюче середовище та збільшить шанси на успіх проекту. Кількісний вимір мотивації в проектах може бути складним, оскільки мотивація є великою мірою суб'єктивним поняттям. Однак існують певні методи та індикатори, які можна використовувати для оцінки рівня мотивації, а саме:

- ✦ *Опитування задоволеності членів команди проекту:* регулярні анонімні опитування можуть допомогти виміряти ступінь задоволеності та мотивації в команді проекту.
- ✦ *Аналіз показників ефективності на проекті:* вимірювання показників ефективності, таких як вчасне завершення завдань, якість роботи та обсяг виконаних завдань може сприяти зростанню мотивації команди проекту.
- ✦ *Рівень відвідуваності та залученості на зустрічах з реалізації проекту:* висока відвідуваність та активна участь у зустрічах у рамках реалізації проекту можуть вказувати на високу мотивацію.

- ✦ *Рівень плинності персоналу на проекті:* високий рівень плинності персоналу проекту може вказувати на низьку мотивацію.
- ✦ *Кількість ініціатив з боку членів команди проекту:* вимір того, скільки нових ідей або проектів пропонують члени команди, може бути індикатором їхньої мотивації на проекті.
- ✦ *Результати самооцінювання:* співпрацівники можуть самостійно оцінювати свою мотивацію через структуровані самооцінювання, що вкаже на їх рівень мотивації на проекті.
- ✦ *Рівень участі в навчанні та розвитку:* активна участь у програмах навчання та розвитку також може бути індикатором мотивації членів команди проекту.

Збір та аналіз цих даних може допомогти Офісу управління проектами оцінити рівень мотивації в команді та визначити, які заходи потрібно вжити для її підвищення. Своєю чергою, КРІ для мотивації у проектному управлінні допоможуть у вимірі ефективності інструментів мотивації та їх впливу на ефективність проекту. Наведемо приклади таких КРІ:

1. *Ефективність команди:* вимірювання кількості завершених завдань, якості виконаної роботи, дотримання термінів, бюджету тощо. У великих проектах це можуть бути комплексні КРІ.
2. *Рівень задоволеності членів команди проекту:* регулярні опитування задоволеності співробітників можуть вказувати на зміни в мотивації.
3. *Рівень плинності кадрів на проекті:* високий оборот кадрів може бути ознакою низької мотивації та навпаки.
4. *Частка бюджету матеріальної мотивації,* що виплачується командам за результатами виконання проектів, від планового бюджету мотивації команд.
5. *Відсутність на робочому місці та запізнення:* часті відсутності або запізнення можуть вказувати на складнощі з мотивацією на проекті.
7. *Якість виконання проекту:* частка проектів, завершених у встановлені терміни та із затвердженим бюджетом.
8. *Рівень залученості членів команди проекту:* активна участь у зустрічах, обговореннях, інноваційні ідеї тощо. Кількість ініціатив від співпрацівників у проекті. Співпрацівники, які пропонують нові ідеї або проекти, зазвичай високо мотивовані.

9. *Рівень задоволеності клієнтів проекту:* відгуки клієнтів можуть бути важливим індикатором ефективності команди проекту, де позитивні відгуки є опосередкованим індикатором високої мотивації на проекті.

Збір та аналіз цих КРІ Офісом управління проектами допоможе виявити, наскільки ефективною є поточна мотиваційна стратегія та які аспекти потребують удосконалення. Регулярний аналіз цих КРІ дозволяє вчасно виявляти сильні сторони та слабкості поточної мотиваційної стратегії. Це, своєю чергою, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо можливих змін. Наприклад, якщо аналіз показує низький рівень задоволеності членів команди проекту, топ-менеджмент може розглянути варіанти підвищення мотивації через зміну системи винагород, кар'єрного зростання, навчання та розвитку або поліпшення робочого середовища. Таким чином, систематичний збір та аналіз КРІ Офісом управління проектами не тільки допомагає оцінити ефективність поточних мотиваційних підходів, але й відіграє ключову роль у формуванні більш ефективної та відповідної стратегії мотивації на майбутнє.

ВИСНОВКИ

У підсумку, мотивація відіграє ключову роль в ефективному проектному управлінні. Екзогенні фактори, такі як стиль лідерства та ширший соціальний контекст, також впливають на індивідуальну мотивацію. Створення Офісом управління проектами позитивного та сприятливого соціального середовища має важливе значення для ефективної мотивації. Кількісне управління проектом із застосуванням метрик забезпечує структурований і об'єктивний спосіб оцінки та вдосконалення різних аспектів проекту, дозволяючи менеджерам проектів краще розуміти динаміку команди та визначати сфери для вдосконалення.

Розуміння та ефективне управління мотивацією Офісом управління проектами має вирішальне значення для досягнення цілей проекту. Це потребує цілісного підходу, який включає методи навчання, визнання зовнішнього впливу та стратегічне використання показників. Важливо звернути увагу, що топ-5 причин провалу проекту, за аналізом компанії McKinsey, пов'язано насамперед з недоліками мотивації. Ці фактори включають часті зміни організаційних пріоритетів, зміни цілей проекту, неточні вимоги та слабку комунікацію на проекті. Часті зміни можуть призвести до невпевненості та плутанини серед членів команди, демотивуючи їх. Послідовна комунікація та чіткі пояснення причин змін Офісом управління проектами можуть допомогти в досягненні кращих результатів. Зміни в

цілях проекту можуть порушити робочий процес і зробити попередні зусилля зайвими, зменшуючи мотивацію. Точний збір вимог і навчання можуть допомогти зберегти мотивацію. Чітке бачення щодо проекту може посилити концентрацію та мету, тоді як слабка комунікація може призвести до непорозуміння і почуття ізоляції. Ефективні стратегії Офісу управління проектами, які зосереджені на чіткій комунікації, підтримці послідовного бачення, залученні членів команди до змін і наголошенні на точному початковому плануванні, є ключовими для підтримки високого рівня мотивації. КРІ для мотивації Офісом управління проектами можуть допомогти виміряти ефективність мотиваційних стратегій та їх вплив на виконання проекту. Наведені КРІ включають ефективність команди, задоволеність співпрацівників, результати самооцінки, прогули та запізнення, кількість ініціатив членів команди проекту, якість виконання проекту, впровадження зворотного зв'язку, залучення співпрацівників і задоволеність клієнтів у рамках проекту.

Перспективи подальших досліджень лежать у сфері вибудови системи КРІ мотивації Офісом управління проектами, враховуючи основні організаційні цілі. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Galli B. J. Effective Motivation Theories and Strategies for Project Management Environments. *International Journal of Applied Logistics*. 2022. Vol. 12. Iss. 1. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJAL.302095>
- Dwivedula R. Work motivation in Project Management: Are We Still Interested? A Bibliometric Analysis of Doctoral Dissertations. *European Journal of Behavioral Sciences*. 2018. Vol. 1. No. 4. P. 104–122. DOI: <https://doi.org/10.33422/EJBS.2018.07.64>
- Patanakul P., Pinto J. K., Pinto M. B. Motivation to perform in a multiple-project environment: The impact of autonomy, support, goal clarity, and opportunities for learning. *Journal of Engineering and Technology Management*. 2016. Vol. 39. P. 65–80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.02.001>
- Henkel T. G., Marion J. W., Bourdeau D. T. Project Manager Motivation: Job Motivators and Maintenance Factors. *Journal of Diversity Management*. 2019. Vol. 14. No. 1. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.19030/jdm.v14i1.10290>
- Larsson J., Eriksson P., Pesämaa O. The importance of hard project management and team motivation for construction project performance. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2018. Vol. 11. Iss. 2. P. 275–288. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2017-0035>
- Zwerenz D. Performance incentives to increase motivation; Potentials of meaningful activities in project management. *Socioeconomic Challenges*. 2020. Vol. 4. Iss. 4. P. 95–118. DOI: [https://doi.org/10.21272/sec.4\(4\).95-118.2020](https://doi.org/10.21272/sec.4(4).95-118.2020)
- Floris R. L., Dalmasso C., Jouvelot P. The impact of motivation on the quality of project management data: an email-based communication case study. *EURAM 2022 (Leading Digital Transformation)*. School of Management and Law. Jun 2022, Winterthur, Switzerland. P. 1–9. URL: https://dumas.ccsd.cnrs.fr/ENSMP_CRI/hal-03662794v1
- Chromjaková F. The key principles of process manager motivation in production and administration processes in an industrial enterprise. *Journal of Competitiveness*. 2016. Vol. 8. Iss. 1. P. 95–110. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.01.07>
- Coscioni V., Paixão M. P., Teixeira M. A theoretical model of projects in motivated behavior. *Theory & Psychology*. 2022. Vol. 33. Iss. 1. P. 59–77. DOI: <https://doi.org/10.1177/09593543221126>
- Alvarenga J. C. et al. The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2019. Vol. 13. Iss. 2. P. 277–292. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274>
- Lloyd-Walker B., French E., Crawford L. Rethinking researching project management: Understanding the reality of project management careers. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2016. Vol. 9. Iss. 4. P. 903–930. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0033>
- Cardoso P. J. S., Domínguez C., Paiva A. Hints to Improve Motivation in Construction Companies. *Procedia Computer Science*. 2015. Vol. 64. P. 1200–1207. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.513>
- Заячківська О. В. Мотиваційні аспекти роботи проектної команди. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31. № 2. С. 128–132. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-59>
- Ганза І. В. Специфіка формування проектної команди: управлінський аспект. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4212>
- Євтушенко Г. І. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4. С. 77–82. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/14.pdf
- Лучко Г. Й., Лебідь Т. В., Когут І. В. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 501–506. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/86.pdf
- Bloch M., Blumberg S., Laartz J. Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value. McKinsey Digital. 01.10.2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/delivering-large-scale-it-projects-on-time-on-budget-and-on-value>

REFERENCES

- Alvarenga, J. C. et al. "The project manager core competencies to project success". *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 13, no. 2 (2019): 277-292.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274>
- Bloch, M., Blumberg, S., and Laartz, J. "Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value". *McKinsey Digital*. October 01, 2021. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/delivering-large-scale-it-projects-on-time-on-budget-and-on-value>
- Cardoso, P. J. S., Dominguez, C., and Paiva, A. "Hints to Improve Motivation in Construction Companies". *Procedia Computer Science*, vol. 64 (2015): 1200-1207.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.513>
- Chromjakova, F. "The key principles of process manager motivation in production and administration processes in an industrial enterprise". *Journal of Competitiveness*, vol. 8, no. 1 (2016): 95-110.
DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.01.07>
- Coscioni, V., Paixao, M. P., and Teixeira, M. "A theoretical model of projects in motivated behavior". *Theory & Psychology*, vol. 33, no. 1 (2022): 59-77.
DOI: <https://doi.org/10.1177/09593543221126>
- Dwivedula, R. "Work motivation in Project Management: Are We Still Interested? A Bibliometric Analysis of Doctoral Dissertations". *European Journal of Behavioral Sciences*, vol. 1, no. 4 (2018): 104-122.
DOI: <https://doi.org/10.33422/EJBS.2018.07.64>
- Floris, R. L., Dalmasso, C., and Jouvelot, P. "The impact of motivation on the quality of project management data: an email-based communication case study". *EURAM 2022 (Leading Digital Transformation)*. School of Management and Law. Jun 2022, Winterthur, Switzerland. https://dumas.ccsd.cnrs.fr/ENSMP_CRI/hal-03662794v1
- Galli, B. J. "Effective Motivation Theories and Strategies for Project Management Environments". *International Journal of Applied Logistics*, vol. 12, no. 1 (2022): 1-18.
DOI: <https://doi.org/10.4018/IJAL.302095>
- Hanza, I. V. "Spetsyfika formuvannia proiektnoi komandy: upravlinskyi aspekt" [Project Team Building Principles: Administrative Aspect]. *Efektivna ekonomika*, no. 7 (2015). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4212>
- Henkel, T. G., Marion, J. W., and Bourdeau, D. T. "Project Manager Motivation: Job Motivators and Maintenance Factors". *Journal of Diversity Management*, vol. 14, no. 1 (2019): 1-8.
DOI: <https://doi.org/10.19030/jdm.v14i1.10290>
- Larsson, J., Eriksson, P., and Pesamaa, O. "The importance of hard project management and team motivation for construction project performance". *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 11, no. 2 (2018): 275-288.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2017-0035>
- Lloyd Walker, B., French, E., and Crawford, L. "Rethinking researching project management: Understanding the reality of project management careers". *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 9, no. 4 (2016): 903-930.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0033>
- Luchko, H. I., Lebid, T. V., and Kohut, I. V. "Suchasnyi stan ta problemy rozvytku proiektnoho menedzhmentu v Ukraini" [Current State and Problems of Development of Project Management in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, iss. 9 (2017): 501-506. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/86.pdf
- Patanakul, P., Pinto, J. K., and Pinto, M. B. "Motivation to perform in a multiple-project environment: The impact of autonomy, support, goal clarity, and opportunities for learning". *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 39 (2016): 65-80.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.02.001>
- Yevtushenko, H. I. "Formuvannia komandy proiektni ta orhanizatsiia yii efektyvnoi roboty (teoretychnyi aspekt)" [Formation of a Project Team and Organization of Its Effective Work (Theoretical Aspect)]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, iss. 4 (2019): 77-82. http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/21_2019/14.pdf
- Zaiachkivska, O. V. "Motyvatsiini aspekty roboty proiektnoi komandy" [Motivation Aspects of the Project Team Work]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia «Ekonomika i upravlinnia»*, vol. 31, no. 2 (2020): 128-132.
DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-59>
- Zwerenz, D. "Performance incentives to increase motivation; Potentials of meaningful activities in project management". *Socioeconomic Challenges*, vol. 4, no. 4 (2020): 95-118.
DOI: [https://doi.org/10.21272/sec.4\(4\).95-118.2020](https://doi.org/10.21272/sec.4(4).95-118.2020)

Науковий керівник – Чуприна Н. М., доктор економічних наук, професор ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет» (м. Дніпро)