

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-91-4>

УДК 005.8:69

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖЕРА В ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

FORMATION OF THE PROJECT MANAGER'S MOTIVATIONAL POTENTIAL IN PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS

Когут Ірина Василівна

старший викладач кафедри управління проєктами,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9263-2181>

Kohut Iryna

Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена дослідженню теоретичних та прикладних аспектів формування мотиваційного потенціалу проєктних менеджерів у проєктно-орієнтованих організаціях. Встановлено домінуючу роль внутрішніх мотиваторів, зокрема змістовності роботи, автономії, професійного розвитку, самореалізації та залученості. Доведено, що організаційне середовище, стиль лідерства, HR-практики розвитку, психологічна безпека команди та система зворотного зв'язку є важливими чинниками підтримки мотивації. Розроблено авторську структуру мотиваційних факторів та концептуальну модель мотиваційного потенціалу, що об'єднує особистісні, командні, організаційні та фінансово-гігієнічні мотиватори. Запропонована модель є теоретичною основою для подальшого емпіричного оцінювання мотиваційного потенціалу проєктних менеджерів у проєктно-орієнтованих організаціях.

Ключові слова: управління проєктами; проєктно-орієнтовані організації; мотивація; залученість; HR-практики; психологічна безпека; професійний розвиток; командна взаємодія.

The article aims to systematize motivational factors of project managers and develop a conceptual model of motivational potential formation in project-oriented organizations. The study addresses the growing complexity of project environments, digital transformation, and increasing competition for qualified project managers, where motivation has become a critical determinant of project success. The research is based on a comparative analysis of classical motivation theories and recent studies in project management. Methods of synthesis, systematization, and conceptual modeling were used to integrate existing approaches into a unified analytical framework. The findings demonstrate that motivational potential is formed through the interaction of four groups of factors: intrinsic, team-based, organizational, and hygiene-financial. Intrinsic motivators, including meaningful work, autonomy, professional development, self-realization, and engagement, have the strongest influence on project managers' initiative, responsibility, and performance in complex and uncertain environments. Team factors, such as psychological safety, collaboration, trust, and recognition, enhance engagement and effective cooperation. Organizational conditions, including leadership style, HR development practices, feedback systems, and corporate culture, shape the motivational climate by strengthening or weakening intrinsic motivation. Hygiene-financial factors ensure stability and reduce dissatisfaction but have limited long-term motivational impact. The study proposes an integrated conceptual model that systematizes motivational drivers into a multilevel structure and explains their interrelationships in shaping project managers' behavior. Motivational potential is defined as an integral dynamic characteristic reflecting the ability to sustain intrinsic motivation, initiative, and responsibility under conditions of uncertainty and complexity. The proposed model provides a theoretical basis for further empirical validation and the development of assessment tools for project-oriented organizations.

Keywords: project management; project-oriented organizations; motivation; engagement; HR practices; psychological safety; professional development; team interaction.

Постановка проблеми. Сучасні проектно-орієнтовані організації функціонують в умовах високої складності управлінських процесів, динамічних змін та зростаючих вимог до ефективності реалізації проектів. Саме у цих умовах проектні менеджери виступають ключовими суб'єктами досягнення проектних цілей, що зумовлює необхідність дослідження не лише їхніх професійних компетенцій, але й мотиваційних чинників та потенціалу професійного розвитку.

Існуючі підходи здебільшого аналізують окремі аспекти мотивації, що не дозволяє розглядати її як цілісну багаторівневу систему. З практичної точки зору це ускладнює формування ефективних HR-стратегій у проектно-орієнтованих організаціях, особливо в умовах конкуренції за таланти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження мотивації проектних менеджерів розвивається на перетині класичних теорій мотивації та сучасних емпіричних підходів. Теоретичну основу формують модель характеристик роботи Дж. Р. Хекмана та Г. Р. Олдхема [1], яка обґрунтовує вплив змістовності завдань, автономії та зворотного зв'язку на внутрішню мотивацію, а також теорія самодетермінації Р. М. Раяна та Е. Л. Десі [2], що визначає автономію, компетентність і причетність як базові психологічні потреби особистості.

У сучасних дослідженнях зазначена концепція є особливо важливою в умовах автоматизації людської праці [3], а в контексті складної проектної діяльності розширюється за рахунок появи додаткових факторів та відчуття сенсу та суспільної значущості роботи [4].

Емпіричні дослідження загалом підтверджують домінування внутрішніх мотиваторів у забезпеченні ефективності професійної діяльності [4-7]. Зокрема, встановлено, що саме внутрішня мотивація визначає якість виконання складних Т. Г. Хенкеля завдань, тоді як зовнішні стимули переважно впливають на кількісні результати. У проектному середовищі це підтверджується дослідженнями та ін. [5], а також Фуонг Т. Б. та Куонга П. Н. [6], які вказують, що ключовими драйверами залученості проектних менеджерів є інтерес до роботи, відповідальність, визнання та можливості розвитку, тоді як фінансові стимули виконують більш підтримувальну, але неосновну роль.

Звіт PMI «Pulse of the Profession 2023» [10] на основі опитування 3500 фахівців підтвер-

джує зростання значущості «power skills», комунікації, лідерства та стратегічного мислення, як критичних чинників успішності проектної діяльності.

На організаційному рівні значущість HR-практик, участі в ухваленні рішень і корпоративної культури доведено в роботі С. Акбара та А. Ю. Рехмана [8]. Трансформаційне лідерство та його вплив через психологічне розширення повноважень як механізм підвищення результативності проектів розглядається у дослідженні М. З. Фаріда [11].

Систематичні огляди та бібліометричний аналіз досліджень Тюлькубаєвої та співавторів [13; 14] підтверджують багаторівневий характер мотивації в управлінні проектами та фіксують суттєве зростання наукового інтересу до цієї проблематики після 2021 року.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових досліджень, недостатньо розробленим залишається інтегрований підхід до мотивації проектних менеджерів, який би поєднував внутрішні, зовнішні, командні та організаційні чинники та розглядав мотивацію як динамічну характеристику мотиваційного потенціалу особистості.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є систематизація мотиваційних факторів проектних менеджерів на основі аналізу сучасних теоретичних та емпіричних досліджень та розроблення авторської структури мотиваторів формування мотиваційного потенціалу як теоретичної основи для подальшої емпіричної верифікації в українських проектно-орієнтованих організаціях.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до мотивації проектних менеджерів у контексті формування їх мотиваційного потенціалу;
- систематизувати результати сучасних міжнародних емпіричних досліджень мотиваційних факторів у проектному середовищі;
- розробити концептуальну модель мотиваційних факторів як основу для подальшого емпіричного дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні дослідження свідчать про домінування внутрішніх мотиваторів у забезпеченні ефективності складної управлінської діяльності, тоді як зовнішні стимули відіграють переважно підтримувальну функцію. Водночас у проектному середовищі мотивація має багаторівневий характер і формується під

впливом індивідуальних, командних та організаційних факторів. Узагальнення опрацьованих досліджень і моделей представлено в табл. 1.

Узагальнення основних теоретичних підходів та результатів сучасних досліджень дозволило систематизувати ключові моделі мотивації та визначити їхній зв'язок із формуванням мотиваційного потенціалу проєктного менеджера та сформувати авторське визначення поняття мотиваційного потенціалу проєктних менеджерів.

Мотиваційний потенціал проєктного менеджера – це інтегральна динамічна характеристика особистості, що відображає здатність підтримувати стійкий рівень внутрішньої зацікавленості, ініціативності та відповідальності в умовах реалізації проєктної діяльності [15].

Зазначена характеристика формується під впливом взаємодії особистісних, командних, організаційних та фінансово-гігієнічних мотиваційних факторів і виступає медіатором між мотиваційними чинниками середовища та ефективністю реалізації проєктів. Мотиваційний потенціал стає важливим в умовах мовах динамічного інноваційного середовища, що дедалі частіше характеризується як крихке, прискорювальне, нелінійне та незрозуміле

[16] та має безпосередній вплив не лише на самого менеджера проєкту, а і на результати роботи організації підвищуючи її конкурентоздатність [17].

Повний перелік факторів за групами, що становитиме основу інструментарію для подальшого емпіричного дослідження, наведено у табл. 2.

Запропоновано авторську модель мотиваційних факторів (рис. 1), що визначають формування мотиваційного потенціалу проєктного менеджера [15]. Модель охоплює чотири взаємопов'язані групи мотиваторів, які відображають різні рівні впливу на професійну мотивацію.

Особистісні мотиватори становлять ядро системи та відображають внутрішні джерела професійної активності. До них належать змістовність і значущість роботи, інтерес до завдань, складність і виклики, автономія у прийнятті рішень, розвиток компетентностей, самореалізація та відповідність особистих цінностей цілям проєкту. Відповідно до положень теорії самодетермінації [2] та моделі характеристик роботи [1], саме ці чинники є визначальними для формування стійкої внутрішньої мотивації та забезпечення якості виконання складних управлінських завдань.

Таблиця 1

**Теоретичні моделі мотивації
та їх зв'язок з мотиваційним потенціалом проєктного менеджера**

Модель	Ключові концепти	Зв'язок з мотиваційним потенціалом
Модель характеристик роботи (Дж. Р. Хекмана та Г. Р. Олдхема, 1975)	Різноманітність, значущість, автономність, зворотний зв'язок	Формує внутрішню мотивацію та відчуття контролю над результатом
Теорія самовизначення (Р. М. Раяна та Е. Л. Десі, 2000)	Автономність, компетентність, причетність	Забезпечує залученість і саморозвиток проєктного менеджера
Метааналіз «якість та кількість» (К. П. Черасолі та ін., 2014)	Внутрішня мотивація – це якість; зовнішня – це кількість	Обґрунтовує пріоритет внутрішніх мотиваторів у складних проєктах
Двофакторна модель (Т. Г. Хенкель та ін., 2019)	Мотиватори та гігієнічні чинники	Підкреслює визначальну роль внутрішніх драйверів залученості
Розширена теорія самовизначення (Р. К. Лечлер, М. Хойманн, 2024)	Автономність, компетентність, причетність, змістовність	Визначає чинники глибокої залученості в сучасних умовах
Практики управління персоналом і мотивація (С. Акбар, А. Ю. Рехман, 2014)	HR-практики, організаційна культура, участь у прийнятті рішень	Розглядає організаційне середовище як медіатор мотивації
PMI «Pulse of the Profession» (2023)	Power skills: комунікація, лідерство, стратегічне мислення	Підкреслює роль soft skills у довгостроковій мотивації

Джерело: сформовано автором на основі [1-10]

Таблиця 2

**Структура мотиваційних факторів формування
мотиваційного потенціалу проєктного менеджера**

№	Фактор	Вплив на мотиваційний потенціал
1. Особистісні мотиватори		
1.1	Зміст і значущість роботи	Формує усвідомленість і довгострокову залученість
1.2	Інтерес до завдань	Забезпечує задоволення від процесу
1.3	Виклики та складність	Стимулює зростання й лідерський імпульс
1.4	Автономія рішень	Розвиває самостійність і відповідальність
1.5	Розвиток компетентності	Підтримує прагнення до майстерності
1.6	Самореалізація	Реалізація внутрішнього потенціалу через проєкт
1.7	Відповідність цінностей і цілей	Забезпечує глибинну мотиваційну стійкість
2. Командні мотиватори		
2.1	Психологічна безпека	Створює умови для відкритості й довіри
2.2	Підтримка колег і керівника	Емоційна та професійна стабільність
2.3	Згуртованість, довіра	Синергія й відчуття приналежності
2.4	Визнання внеску	Підсилює мотивацію через зворотний зв'язок
2.5	Причетність до результату	Формує спільну відповідальність
3. Організаційні мотиватори		
3.1	HR-практики розвитку	Структурна підтримка зростання
3.2	Кар'єрні можливості	Утримує таланти, стимулює розвиток
3.3	Корпоративна культура	Формує умови реалізації інших мотиваторів
3.4	Стиль лідерства	Формує середовище довіри та розвитку
3.5	Участь у рішеннях	Розвиває стратегічну залученість
3.6	Зворотний зв'язок	Забезпечує орієнтири для саморозвитку
4. Фінансово-гігієнічні мотиватори		
4.1	Матеріальна винагорода	Базова умова стабільності
4.2	Бонуси за результат	Підкріплює досягнення цілей
4.3	Соціальні гарантії	Формує відчуття захищеності
4.4	Стабільність зайнятості	Знижує тривогу, підтримує фокус
4.5	Гнучкі умови праці	Забезпечує баланс і автономію

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1-12]

Командні мотиватори охоплюють соціально-психологічний вимір професійної взаємодії, зокрема психологічну безпеку, підтримку з боку колег і керівника, згуртованість команди, визнання внеску, причетність до спільного результату та неформальну колеґіальність. Емпіричні дослідження [6; 7; 12] підтверджують, що в умовах високого рівня психологічної безпеки та довіри залученість проєктних менеджерів суттєво зростає.

Організаційні мотиватори відображають характеристики інституційного середовища

проєктно-орієнтованої організації, зокрема HR-практики розвитку (коучинг, наставництво), прозорі кар'єрні траєкторії, корпоративну культуру відкритості та довіри, підтримуючий стиль лідерства, участь у прийнятті рішень і регулярний зворотний зв'язок [10; 11]. Вони виконують роль контуру середовища, який підсилює або, навпаки, обмежує дію внутрішніх мотиваторів.

Фінансово-гігієнічні мотиватори забезпечують базовий рівень задоволеності та стабільності й включають матеріальну винаго-

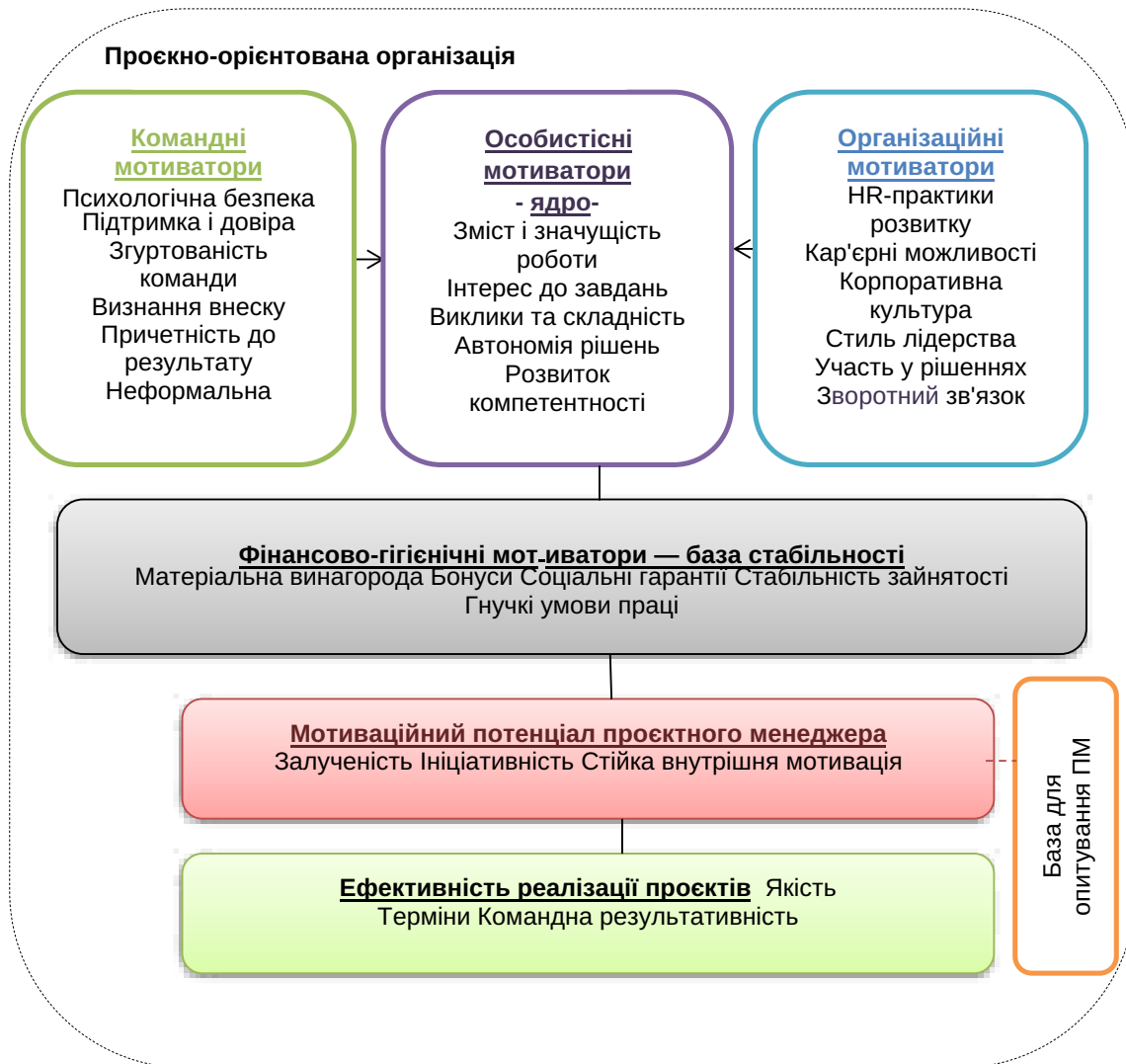


Рис. 1. Концептуальна модель взаємозв'язку між групами мотиваційних факторів та мотиваційним потенціалом

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1-12]

роду, бонуси за результати, соціальні гарантії, стабільність зайнятості та гнучкі умови праці. Відповідно до двофакторної теорії мотивації [6], вони не формують довготривалої мотивації, однак їх недостатність негативно впливає на загальний рівень залученості.

Висновки. У статті здійснено систематизацію теоретичних підходів та сучасних міжнародних емпіричних досліджень щодо мотивації проєктних менеджерів, що дозволило визначити її ключову роль у формуванні мотиваційного потенціалу в умовах проєктно-орієнтованих організацій.

Встановлено, що мотивація проєктних менеджерів має багатовимірний характер і формується під впливом взаємодії внутрішніх, соціально-психологічних, організаційних та зовнішніх факторів. Доведено домінуючу

роль внутрішньої мотивації як основного драйвера якості виконання складних управлінських завдань, тоді як зовнішні стимули забезпечують базові умови стабільності та знижують ризики професійного вигорання.

Запропоновано авторське визначення поняття «мотиваційний потенціал проєктного менеджера», як інтегральної динамічної характеристики особистості, що відображає здатність підтримувати стійкий рівень внутрішньої зацікавленості, ініціативності та відповідальності в умовах реалізації проєктної діяльності та виступає медіатором між мотиваційними чинниками середовища та ефективністю реалізації проєктів.

Ключовим результатом дослідження є розроблення авторської концептуальної моделі мотиваційних факторів, що інтегрує чотири

групи мотиваторів: особистісні (ядро системи), командні та організаційні (середовище реалізації), фінансово-гігієнічні (база стабільності). Модель відображає системну взаємодію зазначених груп у формуванні мотиваційного потенціалу проєктного менеджера та його впливу на ефективність реалізації проєктів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запро-

понованої моделі як теоретичної основи для розроблення інструментарію оцінювання мотиваційного потенціалу проєктних менеджерів. Перспективою подальших досліджень є емпірична верифікація визначених мотиваційних факторів шляхом опитування з метою формування адаптованої моделі мотиваційного потенціалу для вітчизняного проєктного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Hackman J. R., Oldham G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. 1975. Vol. 60, No. 2. P. 159–170. DOI: <https://doi.org/10.1037/H0076546>
2. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55, No. 1. P. 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
3. Gagne, M., Parker, S.K., Griffin, M.A. et al. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nat Rev Psychol*. (2022). No. 1. P. 378–392 DOI: <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
4. Cerasoli C. P., Nicklin J. M., Ford M. T. Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 2014. Vol. 140, No. 4. P. 980–1008. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0035661>
5. Henkel, T.G., Haley, G.R. Critical Factor Analysis: Motivating Project Managers. *Journal of Modern Project Management*. 2020. Vol. 8, No. 2. URL: <https://journalmodernpm.com/manuscript/index.php/jmpm/article/view/JMPM02409> (Дата звернення 25.05.2026)
6. Phan P. T., Pham C. P., Tran N. T. Q., Le H. T. T., Nguyen H. T. H., Nguyen Q. L. H. T. Factors Affecting the Work Motivation of the Construction Project Manager. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020. Vol. 7, No. 12. P. 1035–1043. DOI: [10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1035](https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1035)
7. Akbar S., Rehman A. U. Impact of motivational factors on employee performance with mediating role of employee engagement. *International Journal of Management Sciences*. 2014. Vol. 2, No. 4. P. 178–192.
8. Lechler R. K., Huemann M. What motivates Generation Y project managers? Extending self-determination theory. *International Journal of Project Management*. 2024. Vol. 42, No. 1. P. 102–117. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786323000212?via%3DiHub> (Дата звернення 25.05.2026)
9. Project Management Institute. Pulse of the Profession 2023: Power Skills - Redefining Project Success. Newtown Square: PMI, 2023. 32 p. URL-адреса: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf> (Дата звернення 25.05.2026)
10. Farid M. Z., Su K., Aslam M. U. Transformational leadership and project success: mediating role of psychological empowerment. *SAGE Open*. 2023. Vol. 13, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440231154796>
11. Rehan A., Thorpe D., Gera A. Leadership behavioral practices of project managers: systematic literature review. *Asia Pacific Management Review*. 2024. Vol. 29, No. 2. P. 165–178. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.12.005>
12. Tsiulkubaieva A. K., Nursseitova G. B., Sugiurova G. S. Motivation in project management: systematic literature review. *Economy: Strategy and Practice*. 2023. Vol. 18, No. 3. P. 110–124. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/f270/e6eb100f3bf3c96a9cd866b3237ee7a96b4e.pdf> (Дата звернення 25.05.2026)
13. Tsiulkubaieva A., Koshenov B. et al. Project team motivation research: systematic and bibliometric analysis. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, No. 2. P. 512–530. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.37](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.37)
14. von Garrel J., Düben A. Self-determination and motivation in project work. *Gruppe. Interaction. Organization*. 2022. Vol. 53. P. 49–61. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-022-00621-0> (Дата звернення 20.06.2026)
15. Лебідь Т. В., Когут І. В. Формування та розвиток потенціалу проєктного менеджменту: методологія, інструменти, людські та організаційні аспекти : монографія. Львів : Новий Світ-2000, 2025. 156 с.
16. Бушуєв С. Д., Тихонович Ю., Черниш О., Сухонос Н., Халілов А. Креативні принципи управління інноваційними проєктами в середовищі BANI. *Управління розвитком складних систем*. 2024. Вип. 57. С. 6–11. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.6-11>
17. Заставнюк, Л. (2022). Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (45). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

REFERENCES:

1. Hackman J. R., Oldham G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. 1975. Vol. 60, No. 2. P. 159–170. DOI: <https://doi.org/10.1037/H0076546>
2. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55, No. 1. P. 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.683>
3. Gagne, M., Parker, S.K., Griffin, M.A. et al. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nat Rev Psychol*. (2022). No. 1. P. 378–392 DOI: <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
4. Cerasoli C. P., Nicklin J. M., Ford M. T. Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 2014. Vol. 140, No. 4. P. 980–1008. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0035661>
5. Henkel, T.G., Haley, G.R. Critical Factor Analysis: Motivating Project Managers. *Journal of Modern Project Management*. 2020. Vol. 8, No. 2. URL: <https://journalmodernpm.com/manuscript/index.php/jmpm/article/view/JMPM02409> (Data zvernennia 25.05.2026)
6. Phan P. T., Pham C. P., Tran N. T. Q., Le H. T. T., Nguyen H. T. H., Nguyen Q. L. H. T. Factors Affecting the Work Motivation of the Construction Project Manager. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020. Vol. 7, No. 12. P. 1035–1043. DOI: [doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1035](https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1035)
7. Akbar S., Rehman A. U. Impact of motivational factors on employee performance with mediating role of employee engagement. *International Journal of Management Sciences*. 2014. Vol. 2, No. 4. P. 178–192.
8. Lechler R. K., Huemann M. What motivates Generation Y project managers? Extending self-determination theory. *International Journal of Project Management*. 2024. Vol. 42, No. 1. P. 102–117. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786323000212?via%3Dihub> (Data zvernennia 25.05.2026)
9. Project Management Institute. Pulse of the Profession 2023: Power Skills - Redefining Project Success. Newtown Square: PMI, 2023. 32 p. URL-adresa: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf> (Data zvernennia 25.05.2026)
10. Farid M. Z., Su K., Aslam M. U. Transformational leadership and project success: mediating role of psychological empowerment. *SAGE Open*. 2023. Vol. 13, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440231154796>
11. Rehan A., Thorpe D., Gera A. Leadership behavioral practices of project managers: systematic literature review. *Asia Pacific Management Review*. 2024. Vol. 29, No. 2. P. 165–178. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.12.005>
12. Tsiulkubaieva A. K., Nursseitova G. B., Sugiurova G. S. Motivation in project management: systematic literature review. *Economy: Strategy and Practice*. 2023. Vol. 18, No. 3. P. 110–124. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/f270/e6eb100f3bf3c96a9cd866b3237ee7a96b4e.pdf> (Data zvernennia 25.05.2026)
13. Tsiulkubaieva A., Koshenov B. et al. Project team motivation research: systematic and bibliometric analysis. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, No. 2. P. 512–530. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.37](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.37)
14. von Garrel J., Düben A. Self-determination and motivation in project work. *Gruppe. Interaction. Organization*. 2022. Vol. 53. P. 49–61. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-022-00621-0> (Data zvernennia 20.06.2026)
15. Lebid T. V., Kohut I. V. (2025) Formuvannia ta rozvytok potentsialu proiektnoho menedzhmentu: metodolohiia, instrumenty, liudski ta orhanizatsiini aspekty: monohrafiia. [Formation and development of project management potential: methodology, tools, human and organizational aspects: monograph.]. Lviv: Vydavnytstvo «Novyi Svit-2000», 156 p. (in Ukrainian)
16. Bushuiev S. D., Tykhonovych Yu., Chernysh O., Sukhonos N., Khalilov A. (2024) Kreatyvni pryntsypy upravlinnia innovatsiinymy proektamy v seredovyshchi BANI. [Creative principles of managing innovative projects in the BANI environment.]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. 2024. vol. 57. pp. 6–11. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.6-11>
17. Zastavniuk, L. (2022). Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. [Personnel motivation as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise. Economy and society] *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

Дата надходження статті: 31.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 28.09.2026

Дата публікації статті: 07.10.2026