

ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ

Факультет культурології та соціальних комунікацій

Кафедра музейно-туристичної діяльності

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) ступеня вищої освіти

Освітньо-професійна програма

«Менеджмент соціокультурних проєктів»

на тему: УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПРОЕКТНО-

ОРІЄНТОВАНИХ КОМПАНІЙ

Виконав: студент магістратури  
спеціальність 028 «Менеджмент  
соціокультурної діяльності»

ПОЛЬОВИЙ Микита

Керівник: доц., к. соціологічних наук,  
доцент кафедри музейно-туристичної  
діяльності

АФЕНЧЕНКО Геннадій

Кваліфікаційна робота допущена до захисту  
рішенням кафедри музейно-туристичної діяльності

Протокол № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

Завідувач кафедри доктор культурології Щербань Анатолій

Харків 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ КОМПАНІЙ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ ..	6
1.1 Сутність і характеристики проектно-орієнтованої компанії .....	6
1.2 Організаційна культура в контексті управління в проектно- орієнтованих компаніях .....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ХАРАКТЕРИСТИК ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КУЛЬТУР ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ КОМПАНІЙ .....	26
2.1 Місце і роль проектно-орієнтованих компаній в сучасній економіці	26
2.2 Дослідження субкультурних аспектів організаційної культури проектно-орієнтованих компаній .....	35
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПРОЕКТНО- ОРІЄНТОВАНИХ КОМПАНІЙ .....	48
3.1 Обґрунтування методичного підходу до управління організаційною культурою проектно-орієнтованих компаній .....	48
3.2 Шляхи вдосконалення управління організаційною культурою проектно-орієнтованих компаній .....	58
ВИСНОВКИ .....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	71

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасній економіці проектно-орієнтовані структури відіграють вирішальну роль в організації господарської діяльності. Швидкий розвиток нових технологій, впровадження та розробка інноваційних продуктів і послуг, а також індивідуалізація та персоналізація ціннісних пропозицій, поряд з тестуванням нових бізнес-моделей і цифровою трансформацією, сприяють надзвичайно динамічному характеру сучасних підприємств. У результаті економічна діяльність все частіше здійснюється через проекти. За скромними оцінками, приблизно 20% світового валового внутрішнього продукту створюється через організаційні форми, зосереджені навколо проектів і програм. Все більше компаній беруть участь у проектах на безперервній основі, що призводить до зростання проектно-орієнтованих фірм – компаній, які переважно здійснюють свою основну діяльність через проекти, програми та портфелі проектів.

Організаційна культура являє собою складне та багатогранне явище, яке зазвичай визнається як сукупність цінностей, ідей і моделей поведінки, які поширені в конкретній організації. Ця культура суттєво впливає на діяльність сучасних компаній, впливаючи як на поточні показники ефективності, так і на довгострокові перспективи. В організаціях, орієнтованих на проекти, роль організаційної культури стає ще більш критичною. Дослідники виявили прямий зв'язок між організаційною культурою та ефективністю проектів, які здійснюють компанії, а також її вплив на частоту конфліктів, якість послуг, що надаються, і рівень внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Тому в проектно-орієнтованих компаніях організаційна культура постає як життєво важливий феномен, який має велике значення в сучасній економіці.

Ступінь вивчення проблеми. Проблематика управління організаційною культурою проектно-орієнтованих компаній привертає увагу вітчизняних і

зарубіжних дослідників, таких як В. Лім, Н. Лі, К. Камерер, К. Юн, Л. Журавика Х. Пласманн, С. Генко, Е. Полман, К. Моріна П. Ренвуазе, А. Шмідса та ін. Серед вітчизняних науковців потрібно відзначити таких як О. Гуменна, К. Гончарова, О. Джур, К. Гузь, А. Копейко, І. Кулиняк, І. Жигало, С. Коваль, М. Окландер, Ю. Губарева, О. Орлов, О. Шульга, Н. Фігун та ін.

Незважаючи на те, що управління організаційною культурою проектно-орієнтованих компаній, поширено як у дослідженнях, так і в практичних застосуваннях, значна частина його досліджень є експериментальною та зосереджена на конкретних областях, що перешкоджає комплексній оцінці наукового та прикладного потенціалу в цілому, що і обумовило актуальність цього дослідження та вибору його мети та завдань.

**Об'єктом дослідження** є процес управління організаційною культурою проектно-орієнтованих компаній.

**Предметом дослідження** є організаційно-управлінські відносини, що виникають в процесі управління організаційною культурою проектно-орієнтованих компаній.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у розробці рекомендацій щодо управління організаційною культурою проектно-орієнтованих компаній.

Мета і логіка дослідження визначили постановку і вирішення наступних завдань:

- узагальнити сутність і характеристики проектно-орієнтованої компанії;
- оцінити обсяги діяльності проектно-орієнтованих компаній та їх ролі в розвитку високотехнологічних галузей сучасної економіки;
- дослідити ключові характеристики організаційних культур проектно-орієнтованих компаній;
- запропонувати шляхи вдосконалення управління організаційними культурами проектно-орієнтованих компаній.

**Методи дослідження.** У роботі з фактичним матеріалом використовувалися наукові методи порівняння, статистичного аналізу та

впорядкування, встановлення цілей та процеси експертної оцінки..

**Практична значимість дослідження.** В якості практичних рекомендацій, що випливають з результатів наукових досліджень, в кваліфікаційній роботі розроблена і обґрунтовані шляхи вдосконалення управління організаційною культурою проектно-орієнтованих компаній. Напрями вдосконалення побудована на використанні принципів та інструментів партисипаторного дослідження дією.

Сформульовані рекомендації можуть використовуватися в управлінні організаційних культур проектно-орієнтованих компаній, в першу чергу у високо та середньо технологічних галузях.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ КОМПАНІЙ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

### 1.1 Сутність і характеристики проектно-орієнтованої компанії

Це дослідження зосереджено на компаніях, які орієнтовані на проекти. Характеристики таких організацій можуть впливати на конкретні аспекти їхньої організаційної культури. Тому він починається з критичного аналізу результатів існуючих теоретичних та емпіричних досліджень, що стосуються проектно-орієнтованих компаній.

Проблеми управління, з якими стикаються проектно-орієнтовані компанії, викликають лише помірний інтерес у місцевих дослідників. Аналізуючи категоріальну концептуальну структуру, що оточує цю тему, можна зробити висновок, що проектно-орієнтовані компанії зазвичай відносяться до комерційних організацій, діяльність яких зосереджена навколо проектів, тобто їх робота здійснюється через серію виконаних проектів [23]. Дослідники, активно досліджують проектно-орієнтовані компанії. У дослідженнях, проведених цими та іншими вченими, стверджується, що:

1. Фраза «проектно-орієнтовані компанії» видається більш точним описом, ніж «проектні компанії», оскільки останні зазвичай відносяться до фірм, що займаються проектуванням та інженерними завданнями [2, с. 21].

2. Словосполучення «проектно-орієнтовані компанії» часто вживається як відповідник «проектно-орієнтована організація» [8; 22].

3. Компанії, які орієнтовані на проекти, здійснюють свою діяльність у форматі проектів [3].

Автор цієї роботи повністю підтримує першу тезу та вважає, що друга та третя тези потребують доопрацювання, зокрема, щодо спрямованості

даного дослідження. Стосовно другої тези слід зазначити, що термін «проектно-орієнтовані організації» охоплює ширший обсяг, ніж «проектно-орієнтована компанія». По-перше, ці організації можуть бути як комерційними, так і некомерційними установами, які займаються різноманітною діяльністю – економічною, культурною, політичною та дослідницькою [24] – яка не обов'язково має на меті отримання прибутку. Крім того, концепція проектно-орієнтованої організації може означати організацію проектно-орієнтованої діяльності не лише в межах однієї компанії, а й на рівні окремих проектів або сукупності компаній, які працюють над кількома проектами. Тому правильніше було б назвати проектно-орієнтовану діяльність в рамках однієї компанії «проектно-орієнтована компанія».

Третя теза може бути збагачена визнанням того, що сучасна проектно-орієнтована діяльність охоплює не лише окремі проекти, а й програми [27] та колекції проектів і програм [26]. Суттєве уточнення стосується визначення діяльності. Компанія може брати участь у роздрібній торгівлі, яка передбачає діяльність, не орієнтовану на проект, одночасно реалізуючи численні внутрішні проекти, наприклад, спрямовані на розробку та покращення мобільних додатків, розширення онлайн-продажів або відкриття нових магазинів. Можна стверджувати, що певні компанії, які швидко розвиваються, навіть якщо їхня діяльність базується на повторюваних процесах (тому не класифікуються як проектно-орієнтовані), організують свою внутрішню діяльність і зростання на основі проекту. Ці організації часто приймають або матричну структуру проекту, або плоску організаційну модель проектної групи. На реалізацію проекту виділяються значні ресурси. Однак багато компаній, які займаються діяльністю, не орієнтованою на проект, вирішують структурувати свою діяльність навколо процесів або функцій, використовуючи традиційні функціональні структури або структури управління відділами. Однак, коли діяльність, яка приносить компанії прибуток, виконується через проекти, відсутність управління на основі

проектів виглядає більшою мірою аномалією. Тому, щоб покращити розуміння цієї центральної ідеї, автор пропонує називати компанії, які здійснюють свою діяльність через проекти, програми та портфелі, проектно-орієнтованими фірмами. Простіше кажучи, ці компанії отримують дохід від своїх клієнтів, реалізуючи проекти.

Крім того, в організаціях, які структурують майже всі свої операції як проекти, програми та портфоліо, певна частка роботи залишається у формі повторюваних завдань, які включають діяльність, яка приносить прибуток, але не орієнтована на проект. Тому компанії, які головним чином керують своїми функціями через проекти, програми та портфелі, можна визначити як проектно-орієнтовані. Отже, класифікація компанії як проектно-орієнтованої є дещо відносною. Дослідник, який проводив це дослідження, стверджує, що якщо принаймні 50% прибуткової діяльності компанії здійснюється у формі проектів, програм і портфелів, такі організації можна з упевненістю вважати проектно-орієнтованими. Для менших відсотків стає важливим оцінити додаткові характеристики, пов'язані з орієнтацією проекту.

Отже, висновки з роз'яснення призводять до появи розуміння того, що проектно-орієнтовані компанії функціонують як комерційні структури, генеруючи свій основний дохід через проекти, програми та портфелі, на які припадає в середньому 50% або більше їх загального доходу. У сфері міжнародної наукової літератури термін «проектна фірма» відноситься до проектно-орієнтованих компаній, маючи значення, подібне до описаного вище. Проектна фірма (зазвичай скорочена як PBF) визначається як компанія, організована навколо проектів, які вона виконує [62].

Ідея проектно-орієнтованої організації тісно пов'язана з PBF, але охоплює ширше визначення. Деякі автори посилаються на проектну організацію, обговорюючи структурні форми, пов'язані з окремими проектами та програмами, зосереджуючись на тому, як діяльність організована навколо конкретних ініціатив [41, с. 36]. Для ефективного виконання конкретного проекту важливо створити організацію, яка займатиметься його розробкою,

виконанням і, часто, використанням його результатів. Ця організація може варіюватися від невеликої внутрішньої групи до великої групи учасників або навіть консорціуму компаній, залежно від характеру проекту.

Крім того, організації, які використовують матричні структури проектів, часто називають проектними організаціями [33, с. 65]. Звичайно, компанії, які приймають цю структуру, зазвичай здійснюють свою діяльність у формі проекту; інакше структура була б непотрібною. Однак важливо зазначити, що не кожна проектно-орієнтована організація використовує матричні структури.

В. Чимшир розглядає проектну організацію як мережеву структуру, що включає незалежні суб'єкти, що здійснюють економічну, дослідницьку, творчу чи іншу діяльність. Ці організації співпрацюють для реалізації тимчасових проектів та ініціатив. У цьому контексті проектна організація виконує роль фасилітатора в бізнес-середовищі, допомагаючи в ідентифікації учасників проекту та забезпечуючи швидку координацію їхніх зусиль для виконання проекту [63, с. 76]. Розуміння М. Кодами тісно збігається з концепцією Р. Вітлі [80] про «нестабільні» або «мобільні» проектно-орієнтовані компанії.

Таким чином, проектну організацію можна визначити як форму організації діяльності, яка є або проектно-орієнтованою, або проектно-орієнтованою. Ці структури можуть стосуватися окремих проектів, кількох проектів, однієї компанії чи кількох компаній. Отже, фраза «проектно-орієнтована організація» охоплює ширший обсяг, ніж «проектно-орієнтована компанія». Для точного позначення компаній, які організують свою діяльність навколо виконаних проектів, програм і портфелів, доцільніше використовувати термін «проектно-орієнтована компанія» разом з його англійським еквівалентом «проектна фірма».

Оригінальну концепцію проектної фірми «можна розглядати як повний еквівалент» (напис, що визначає зв'язок між вихідною концепцією та головною концепцією) «проектно-орієнтованій компанії» (основна

концепція). У подібному ключі «проектно-орієнтована компанія» (концепція джерела) переважно займається «(характером ставлення до приймаючої сторони)» діяльністю, яка є проектно-орієнтованою та приносить дохід (концепція приймаючої сторони). Концепція джерела разом із відношенням, зображеним стрілкою та написом, що описує ставлення, також включає концепції, які створюють судження, що пов'язують ці дві концепції. Завдяки цим зв'язкам і судженням виникає спільний простір, який ілюструє взаємозв'язки між різними судженнями, що стосуються предметної області, що досліджується.

Методологія дослідження питань менеджменту, будь то теоретична чи практична, дедалі більше включала концептуальні карти. Ці карти, які часто використовуються на ранніх етапах дослідження, допомагають прояснити зв'язки між поняттями, що вивчаються [47, с. 25], окреслюють межі об'єкта та суб'єкта, а також упорядковують думки щодо проблеми, що розглядається [17, с. 51]. Для поглибленого вивчення концептуальних карт у контексті аналізу проблем управління можна звернутися до праць М. Підди [78].

Щоб зрозуміти принципи роботи проектно-орієнтованих компаній і вивчити їх культуру, недостатньо лише дати формальне визначення. Важливо зосередитися на ключових властивостях і рисах, які відрізняють ці компанії від інших типів, а також визначити особливості, які формують їхню організаційну культуру.

Дослідники, як вітчизняні, так і міжнародні, виділяють кілька ключових характеристик, які відрізняють проектно-орієнтовані компанії від інших типів фірм. Ці організації не просто зосереджені на виконанні проектів для отримання прибутку; скоріше, їхній проектно-центричний підхід впливає на різні аспекти, такі як їх організаційна структура, внутрішні виробничі та управлінські процеси, а також склад їхніх учасників, відрізняючи їх від компаній, які переважно не займаються проектною діяльністю.

Згідно з Дж. Пакендорфом [76], компанії, які зосереджуються на проектах, як правило, генерують результати, адаптовані до конкретних

потреб окремих клієнтів у рамках своїх поточних операцій. Цілі та результати можуть сильно відрізнятися від одного проекту до іншого. Навпаки, фірми, що не орієнтовані на проект, зазвичай завчасно виробляють товари, призначені для абстрактного та неідентифікованого споживача. М. Хобдей підкреслює, що ці компанії розробляють унікальні рішення та системи спеціально для своїх клієнтів [74]. Крім того, З. Шершеньова [65], розширюючи типологію економічних операцій, стверджує, що продукція проектно-орієнтованих фірм відзначається високою мінливістю, тобто результати часто суттєво відрізняються від один одного – і низька кількість, оскільки вони дають обмежену кількість результатів за певний проміжок часу порівняно з діяльністю, орієнтованою на процес.

З. Шершеньова підкреслює не тільки варіації в результатах, але й відмінності в характері самої діяльності. Вона стверджує, що проектно-орієнтовані компанії часто демонструють контент, який значно відрізняється від одного проекту до іншого, що призводить до низького рівня стандартизації через цю мінливість. Природа цієї діяльності є складною та багатогранною, оскільки вона передбачає співпрацю професіоналів із різних галузей та дисциплін, які працюють над проектом одночасно. Навпаки, компанії, орієнтовані на процес, можуть легко розділити діяльність на окремі функції, призначені різним відділам, які не вимагають значної горизонтальної інтеграції [65, с. 15].

М. Хобдей [74] поділяє порівнянну точку зору. Діяльність проектно-орієнтованих компаній відображає складність складних систем, які вони розробляють, що вимагає співпраці між фахівцями з різних дисциплін над єдиним, багатогранним міждисциплінарним завданням.

Як зазначає М. Хобдей, проектно-орієнтовані фірми відрізняються залученням численних зовнішніх партнерів, які працюють за контрактом. Оскільки ці компанії беруть участь у різноманітних проектах, їхня мережа контрагентів є розгалуженою та змінюється залежно від кожного проекту [65, с. 52]. Типовим для таких фірм є те, що вони зберігають лише обмежену

кількість функцій у своїй організаційній структурі, передаючи більшість операцій підрядникам. Р. Вітлі [80] підкреслює, що ці розробки призводять до «оболонки» проектно-орієнтованих компаній, де фірма виступає лише як юридична особа, діючи як центр підряду, тоді як фактичні виробничі завдання делегуються зовнішнім партнерам.

Специфіка систем управління проектно-орієнтованих компаній відображає швидкий, мобільний і постійно мінливий характер їх діяльності. Як правило, ці організації мають плоскі структури управління з кількома ієрархічними рівнями [12]. Часто вони використовують матричні, мережеві та командно-орієнтовані організаційні структури [15]. Існує велика увага до горизонтальної інтеграції проектної діяльності, заохочення самоорганізації серед співробітників і прийняття адхократичного підходу до роботи. Крім того, ресурси динамічно перерозподіляються від одного проекту до іншого [16]. У проектно-орієнтованих компаніях значення адміністративних відносин мінімальне. Натомість неформальні, неадміністративні стосунки відіграють вирішальну роль в організації діяльності, часто заснованої на спільних цінностях, цілях і моделях поведінки. М. Хобдей зауважує, що в проектно-орієнтованих фірмах, які займаються великими та складними ініціативами, система управління, як правило, сегментується на кілька відносно автономних систем, які контролюють окремі проекти. Такі компанії структуровані більше як набір мультидисциплінарних міжфункціональних команд, що складаються з фахівців з різних галузей, кожна з яких вирішує окремі завдання [74].

Відмінною характеристикою проектно-орієнтованих фірм є їхні внутрішні та зовнішні комунікації [29, с. 25]. Особливо виділяється значна роль інформаційних технологій. Оскільки загальна структура проектно-орієнтованої організації має тенденцію дробитися на різні підструктури, які керують конкретними проектами, існує ризик феодалізації. Кожен проект може працювати з власними системами планування, контролю, звітності та документації, що ускладнює для вищого керівництва підтримку узгодженого

нагляду. Щоб пом'якшити цю проблему, уникаючи відкритої адміністративної централізації, розроблено інформаційні системи для інтеграції всіх структур управління проектами, забезпечення узгодженості підходів до управління та представлення інформації, а також підвищення прозорості проекту для вищого керівництва. Ці компанії використовують інформаційні системи, які сприяють горизонтальній інтеграції операцій і полегшують делегування повноважень, дозволяючи вищому керівництву зберігати контроль [25]. Як правило, відносини з клієнтами в таких організаціях є більш стійкими та тісними, оскільки клієнти беруть активну участь не лише у визначенні цілей, але й протягом усього проекту [19]. Наявність численних зовнішніх підрядників вимагає, щоб ті, хто займається проектно-орієнтованими завданнями, однаково взаємодіяли як із внутрішнім персоналом, так і із зовнішнім персоналом. Ключова функція управління зацікавленими сторонами є першочерговою як в управлінні проектами, так і в управлінні проектними компаніями. Неформальні стосунки відіграють значну роль у внутрішніх комунікаціях, які, хоча формальні комунікації все ще присутні, часто вирішують більшість проблем, пов'язаних з роботою, шляхом горизонтальної взаємодії. У результаті спілкування стає динамічним і зосередженим навколо проекту. Враховуючи, що кожен проект має чітко визначену мету, усі комунікації та зусилля спрямовані на досягнення результатів проекту в межах визначених часових рамок і бюджету. Однак міжпроектним комунікаціям часто бракує організації, вони відбуваються в рамках неформальної мережі, яка сприяє мобільності співробітників між командами та полегшує передачу знань між проектами. В рамках індивідуальних проектів спілкування відзначається відкритістю, мінімальним формалізмом і сильним заохоченням різноманітних думок, а також толерантністю до різних точок зору та характеристик серед членів команди.

У таблиці наведено підсумок визнаних рис проектно-орієнтованих компаній. Традиційно ці характеристики розглядаються та визначаються на відміну від процесно-орієнтованих компаній, які характеризуються чітко

повторюваною та стаціонарною діяльністю [30]. Побудова таблиці дотримується такого ж підходу. 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристики проектно-орієнтованих компаній в порівнянні з компаніями, що не мають проектної орієнтації діяльності

Параметр	Проектно-орієнтовані компанії	Компанії, які не мають проектної орієнтації діяльності
Результати діяльності	Різні та мінливі результати, причому кожен результат помітно відрізняється від свого попередника.	Традиційні результати, призначені для широкого споживання.
Склад діяльності	Різноманітність операцій, мінімальна стандартизація та можливість впровадження модифікацій.	Стабільні, стандартизовані та строго визначені операції.
Учасники діяльності	Зовнішні учасники, які часто змінюються, охоплюють низку професій і сфер знань.	Внутрішній
Структура та система управління	Відсутність складної ієрархії зі спрощеними структурами управління та міцними горизонтальними зв'язками.	Ієрархічні структури, адміністративне підпорядкування
Комунікація	Велика опора на інформаційні системи, наголошуючи на неформальній, гнучкій і прозорій комунікації разом із залученням клієнтів до проекту.	Централізовані комунікації, суворо фіксовані.
Стратегічна поведінка	Орієнтований на довгострокові цілі та спільні цінності, використовуючи параметричне стратегічне управління.	Комплексні, довгострокові стратегії.

З точки зору стратегічної поведінки, компанії, що зосереджені на проектах, демонструють більший рівень опортунізму, який передбачає пошук і використання нових можливостей [21]. Ці проектно-орієнтовані фірми зазвичай не займаються довгостроковим детальним стратегічним плануванням. Натомість вони, як правило, формулюють довгострокове бачення широкими мазками, віддаючи пріоритет сталості розвитку через спільні цінності, спільні точки зору та моделі поведінки. Такі компанії частіше узгоджуються з параметричним стратегічним управлінням [18], де вище керівництво встановлює загальні параметри для організації, використовуючи неофіційні та часто непрямі методи впливу на всю компанію, вкорінені в згуртовану організаційну культуру, делегуючи

особливості планування та прийняття рішень вниз по ієрархії. У цих організаціях, керованих проектами, стратегічне управління спирається на портфельний підхід, тобто загальні цілі розвитку не перетворюються на конкретні плани, а підтримуються динамічним портфелем проектів і програм, які постійно розвиваються у відповідь на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ [26].

Порівняння базується на різних параметрах, включаючи результати діяльності, склад, учасників, структуру управління, комунікації та стратегічну поведінку. Проектно-орієнтовані компанії демонструють значну специфіку за всіма цими параметрами, що неминуче відображається на їхній унікальній організаційній культурі. Коли ці компанії займаються різною діяльністю, їх структура, комунікація та стратегічна поведінка відрізняються від структур інших компаній. Отже, організаційна культура проектно-орієнтованих компаній матиме спільні характеристики, які відрізнятимуть їх від інших, навіть якщо вони працюють у різних галузях, різняться за розміром і переслідують різні цілі.

## **1.2 Організаційна культура в контексті управління в проектно-орієнтованих компаніях**

Культура проектно-орієнтованих організацій, ймовірно, визначається декількома характеристиками, які відрізняють її від культури компаній, не орієнтованих на проекти. У контексті проектно-орієнтованих фірм організаційна культура має особливе значення в їх діяльності. Це твердження підтверджується різними дослідженнями. Кулі [71] наводить докази, які пов'язують організаційну культуру зі здатністю проектів давати стратегічно важливі результати для бізнесу. М. Палмер [77] визначає, як культура проектно-орієнтованих організацій впливає на показники успішності проектів. Крім того, Н. Фіщук, І. Ломачинська підкреслюють роль культури в сприянні ефективній передачі знань в рамках проектних компаній [61, с. 27].

Більшість дослідників, які досліджують вплив організаційної культури на управління проектами, приходять до висновку, що культура має прямий вплив на ключові показники ефективності проектів компанії.

Термін «організаційна культура» охоплює широкий спектр тлумачень. У різних джерелах можна знайти приблизно 30 різних визначень цього поняття. Загалом, організаційна культура описується як сукупність відносно стабільних цінностей, ідей і моделей поведінки, які поширені в конкретній організації. Характеристики, стосовно проектно-орієнтованих компаній, відображають кілька уявлень, пов'язаних з організаційною культурою. Зокрема, плоскі та гнучкі структури, типові для проектно-орієнтованих фірм, свідчать про існування належної організаційної культури, де працівники визнають важливість командної роботи, цінують неформальне спілкування, розглядають офіційні структури влади як менш критичні та розуміють необхідність координації зусиль між регулярними працівниками. персонал. Для ефективної співпраці в міжфункціональних командах важливо, щоб співробітники сприймали такі цінності, як відкрите спілкування та сильна націленість на результат. У проектно-орієнтованих організаціях комунікація процвітає завдяки оцінці різноманітних точок зору та сприяє швидкому обміну знаннями між співробітниками.

Описані риси вказують на тип організаційної культури, відомої як проектна культура [31]. Часто проектну культуру визнають як організаційну культуру проектно-орієнтованих компаній [63; 55]. Однак поняття проектно-орієнтованої культури охоплює дещо ширше визначення. За словами М. Гакова, проектна культура являє собою культурну характеристику, спільну для всіх професіоналів, які займаються управлінням проектами [3, с. 27]. Деякі вчені розглядають проектну культуру як організаційну культуру, сформовану навколо конкретних проектів і відповідних команд [12, с. 22]. Суттєвих розбіжностей між цими тлумаченнями немає, оскільки проектно-орієнтовані компанії – це саме ті організації, де професіонали з управління проектами займаються численними проектами. Хоча окремі проекти можуть розвивати

свої унікальні субкультури, вони будуть активно взаємодіяти з субкультурами інших проектів і загальною проектною культурою організації. Як правило, проектно-орієнтовані компанії демонструють проектну культуру, яку можна визначити як окрему організаційну культуру, що виникає в контексті проектно-орієнтованої діяльності [31], включаючи проекти, програми та портфоліо. О. Грішнова, А. Науменко порівнюють проектну культуру з річкою, по якій проекти течуть, як човни [5, с. 57]. Враховуючи, що проектно-орієнтовані компанії є середовищем, де ці проекти розробляються, ініціюються та підтримуються, з цього випливає, що культуру в проектно-орієнтованих організаціях можна назвати проектною культурою.

Однак, оскільки дослідники зосередилися на конкретних елементах проектною культури, вони почали розробляти її комплексні моделі. Варто глибше вивчити ці моделі, оскільки вони часто служать інструментами для аналізу організаційної культури проектних компаній і конкретних проектів.

Модель, запропонована колумбійським дослідником А. Агілерою [68], визначила 32 ключові параметри, пов'язані з культурою проекту, шляхом аналізу наукової літератури, використовуючи техніку кодування. Ці параметри були організовані у 8 різних категорій, з результатами, представленими в таблиці 1.2.

Розроблена модель підпадає під класифікацію вимірних моделей культури, які часто використовуються для дослідження як організаційної, так і національної культури. Ці моделі ідентифікують різні вимірювання (виміри), які служать основою для культурної оцінки, як правило, використовуючи інтерв'ю, опитування, тематичні дослідження або кодування тексту. Серед найбільш визнаних моделей вимірної культури є створені Г. Хофстеде [75] і модель GLOBE [72]. Ці моделі складаються з багатьох параметрів (змінних), які полегшують оцінку та порівняння різних національних культур. Вони функціонують як дослідницькі інструменти для виявлення та протиставлення важливих елементів організаційної культури,

включаючи специфічні цінності, ставлення та моделі поведінки.

Таблиця 1.2 – Модель проектної культури, запропонована А. Агілерою [68]

Категорії проектної культури	Змінні проектної культури
Узгодження проектів зі стратегією	Важливим є зв'язок між результатами проектів і стратегічними цілями компанії. Вкрай важливо мати точне розуміння переваг, які проекти приносять організації, а також обґрунтування рішень, спрямованих на максимізацію вигод для зацікавлених сторін. Критерії, які використовуються для прийняття проектних рішень, повинні бути об'єктивними.
Розуміння проектного оточення	Залучення вищого керівництва та його участь в управлінні проектом має вирішальне значення.
Освоєння практик управління проектами	Систематичний розподіл ресурсів і часу компанією для виконання проекту є важливим. Визнання необхідності управління ризиками проекту є важливим. Крім того, важливу роль відіграє здатність організації адаптуватися до змін у проектах.
Управління знаннями з управління проектами	Команди проекту мають доступ до інформації, яка є корисною для підвищення ефективності проекту. Співробітники виявляють готовність ділитися інформацією в різних проектах, а організація демонструє схильність навчати свою робочу силу, часто спираючись на практичний досвід. Компанія надає пріоритет розвитку інноваційних ідей в управлінні проектами.
Відносини зі стейкхолдерами проектів	Вирішальне значення має розуміння інтересів і впливу зацікавлених сторін проекту, а також визнання їхньої участі в процесах прийняття рішень. Також важливо визнавати зовнішніх зацікавлених сторін, таких як постачальники, підрядники та клієнти, партнерами.
Комунікації та прийняття рішень з проблем	Відвертий обмін думками спрямований на досягнення угод, прийнятних для всіх залучених сторін. Рішення щодо проектних питань повинні прийматися та виконуватися вчасно. При вирішенні конфліктів між різними проектами важливо визначити пріоритети. Зацікавлені сторони проекту повинні бути готові до прозорих переговорів.

Опитування, проведене А. Агілера із залученням представників 73 колумбійських компаній послужив основою для тестування цієї моделі. Результати підтвердили важливість усіх визначених змінних. Оскільки значення цих змінних зростають, організаційна культура тісніше узгоджується з культурою проекту, тим самим підвищуючи ефективне виконання проектів. Модель А. Агілера представляє проектну культуру як ідеальний стан, де всі параметри спрямовані на максимальний потенціал.

Хоча фактичні компанії можуть не повністю втілювати цей ідеал, більша відповідність йому позитивно впливає на систему управління проектами та підвищує роль організаційної культури в успішній реалізації проектів. Отже, можна зробити висновок, що головною метою керівництва проектно-орієнтованої компанії є більш тісне узгодження її організаційної культури з ідеалом проектно-орієнтованої культури.

На основі аналізу існуючої літератури південноафриканські дослідники Д. Плесі та К. Хул [73] розробили проектну модель культури, яка ідентифікує 11 вимірювань, які представлені в таблиці 1.3.

Обмеження моделі не можна звинуватити в покладанні на якісні судження над кількісними оцінками. Природно, ця модель не сприяє визначенню та візуалізації окремого профілю організаційної культури. Однак не виключає і такої можливості.

Фактично, модель може бути використана в кількісних дослідженнях. Використання якісних суджень дає нам можливість орієнтуватися в надмірній невизначеності, виявленій у кількісних вимірних моделях культури, які не в змозі розкрити важливі реалії всередині організації. Крім того, розміщення рейтингу за шкалою певного виміру може створити ілюзію, що вся організація однаково відповідає цьому рейтингу. Насправді це лише "середня температура в лікарні", приховуючи різноманітні точки зору працівників щодо конкретної величини. Зосередженість багатовимірних моделей культури на високоагрегованих показниках є значним обмеженням, що перешкоджає глибшому розумінню значущих елементів організаційної культури, зводячи їх до кількох типових вимірів. Використання цих моделей для дослідження «нутрощів» культури організації, таких як визначення дотримання цінностей і присутності субкультур, виявляється складним завданням. Розмірні моделі культур свідчать про тенденцію до розвитку єдиної організаційної культури в компаніях. Однак, як показали П. Лукман і К. Фербер, це часто негативно впливає на проектно-орієнтовані зусилля.

Таблиця 1.3 – Модель проектної культури Д. Плессі та К. Хул [73]

Найменування параметра проектно́ї культури	Опис параметра проектно́ї культури
Міжособистісні стосунки	Використання співпраці як основного підходу для досягнення завдань та організації діяльності.
Командна робота	Використання співпраці як основного методу для виконання завдань і координації діяльності.
Залучення керівників / стейкхолдерів	Залучення керівників і зацікавлених сторін, таких як компанія, що орієнтована на проект, клієнти та партнери, має вирішальне значення для підтримки проекту, прийняття ключових рішень і вирішення основних конфліктів.
Горизонтальна інтеграція (в оригіналі interdependence)	Для ефективно́ї горизонтально́ї інтеграції та безперервної координації безпосередня співпраця між учасниками проекту є життєво необхідною.
Контроль і дисципліна	Збереження контролю над проектною діяльністю значною мірою залежить від виконання встановлених інструкцій, положень та директив.
Відкрите ставлення до ризику (в оригіналі risk orientation)	Суть інновацій та підприємництва втілена в позитивному ставленні до ризику та невизначеності в поєднанні з прагненням до відкриття нових рішень.
Навчання та знання	Застосування ініціатив для сприяння інноваційним концепціям, полегшенню організаційного навчання та швидкому поширенню успішних практик.
Толерантність до конфліктів	Займіть конструктивну позицію щодо конфлікту, беручи участь у середовищі, багатому різними точками зору та суперечками.
Орієнтація на результат	Зосередження всіх наявних ресурсів на досягненні цілей проекту, а також досягнення необхідних результатів у межах заздалегідь визначеного бюджету та часових рамок.
Відкритість проекту зовнішньому середовищу	Активне залучення зовнішніх учасників і визнання значного впливу зовнішніх зацікавлених сторін.
Відкриті комунікації	Створення та підтримка чітких каналів для обміну інформацією; сповіщення про проблеми, помилки та ризику.

Дослідження, проведене П. Лукманною та К. Фербером, відкриває ключовий висновок: національна культура суттєво впливає на організаційну культуру компаній, орієнтованих на проектно-орієнтовану роботу.

Проектно-орієнтовані фірми, які відзначаються своєю відкритістю та залученням до своєї діяльності численних зовнішніх партнерів, більше, ніж інші типи компаній, схильні працювати в багатонаціональному масштабі. Водночас національні культури мають значний вплив на формування як проектно́ї культури, так і загальної системи управління проектами [18].

Культура проекту постає як складна сутність, що розвивається, яка демонструє взаємодію між культурами окремих проектів, функціональними підрозділами в компаніях, керованих проектами, різними професійними культурами, галузями та методологіями. З цієї точки зору роль керівництва в проектно-орієнтованій компанії виходить за рамки простого завдання визначення єдиної організаційної культури, яка відповідає галузевим стандартам, методологіям і національним цінностям, а також її просування та зміцнення в усій організації. Проблема нагляду за організаційною культурою в компанії, що керується проектами, стає дедалі складнішою. Важливо розуміти не лише фундаментальні компоненти культури, такі як наші спільні цінності та загальна поведінка, а й структурні елементи, зокрема те, які люди підтримують певні цінності, ступінь прихильності серед працівників, появу субкультур і коаліцій, та їх взаємодія. З огляду на це комплексне розуміння як змістовних, так і структурних аспектів організаційної культури, перед керівництвом поставлено завдання розвивати різноманітні культурні кластери, забезпечуючи необхідну узгодженість між ними та створюючи «клаптеву» організаційну культуру, яка втілює цінності проектної культури, одночасно відображаючи унікальну цінність профіль компанії.

Згадані раніше моделі культури проекту дозволяють нам ідентифікувати атрибути змісту цієї культури, зокрема цінності, які найбільше підходять для діяльності, зосередженої на проектах. Проте можна також припустити, що проектно-орієнтовані організації мають чіткі структурні риси. Ці структурні аспекти організаційної культури відносяться до властивостей, пов'язаних з різними субкультурами, які можуть скласти всеохоплюючу культуру організації, розподіл цінностей між коаліціями – групами працівників, що поділяють подібні культурні цінності – розмір цих коаліцій, їх кількісні пропорції. і так далі.

Сучасна література про організаційну культуру переважно зосереджена на змістовних рисах культури. Однак, коли мова йде про культуру в проектно-орієнтованих компаніях, існує потреба в подальшому дослідженні

структурних характеристик, оскільки вони суттєво впливають на ефективність ініціатив, спрямованих на підвищення організаційної культури в таких фірмах.

Дослідники рідко звертають увагу на структурні особливості організаційної культури. Цей недогляд можна пояснити поширеністю наукової, навчальної та практичної літератури, яка наголошує на організаційній культурі як конструкції, що представляє загальну сутність організації. По суті, організаційна культура розглядається як риса організації як єдиного цілого. У той час як взаємодія національних культур часто розглядається при вивченні крос-культурних організацій, структурні компоненти все ще недостатньо досліджені [18, с. 35].

Субкультурний вимір організаційної культури часто сприймається як згубне явище. Всередині організації виникають різні субкультури, фрагментуючи її на численні коаліції, тоді як основна роль організаційної культури полягає у сприянні згуртованості [31, с. 41]. Сучасним теоріям організаційної культури часто бракує детальнішого погляду на це питання. Організаційну культуру можна розуміти як єдність, так і як різноманітність, причому остання за своєю суттю не призводить до непродуктивних результатів. Виходячи з досліджень міжнаціональних викликів на рівні команди, можна зробити висновок, що культурне розмаїття може позитивно вплинути на продуктивність організації. П. Лукманн і К. Фербер виявили, що надмірна гомогенізація культурного ландшафту може негативно вплинути на проектно-орієнтовані підприємства.

Численні вчені зосереджуються на тонкощах проектної культури, досліджуючи її не лише через призму її цінностей (аспекти змісту), але й розглядаючи її структуру – наскільки ці цінності є цільними, наявність різноманітних субкультур та взаємодію між національними, галузевими, професійні та інші культурні кластери. І. Жоган, Л. Савчук характеризують проектну культуру як значною мірою фрагментовану сутність, утворену культурами окремих проектів поряд із ширшою компанією, на яку впливають

як галузеві, так і національні культури [14, с. 65]. О. Колянко пропонує розглядати культуру проектно-орієнтованих фірм як мозаїчну або ризоматичну (коренеподібну) структуру, де переплітаються різноманітні культурні цінності та взаємодіють численні субкультури та коаліції – як довгострокові, так і короткострокові, колективно створюючи єдине культурне середовище всередині організації [20, с. 32]. В. Пасічник підкреслює, що характер проектно-орієнтованої діяльності суттєво формує культурний ландшафт. Зокрема, значна автономія, яка надається проектам у таких компаніях, призводить до виразної фрагментації організаційної культури, тоді як тимчасовий характер цих проектів призводить до субкультур, які є менш стабільними та здатними до накладання [34, с. 29].

У підсумку теоретичного дослідження характеристик, притаманних організаційній культурі проектно-орієнтованих фірм, можна виділити кілька помітних особливостей з існуючої наукової літератури. Аналіз моделей проектно-орієнтованої культури показує, що цінності, пов'язані з цією культурою, узгоджуються з характеристиками проектно-орієнтованих компаній. Такі компанії, які працюють на горизонтальній, плоскій та неієрархічній основі, віддають пріоритет цінностям, пов'язаним із командною роботою, міжособистісними стосунками та горизонтальною інтеграцією. Динамічний характер їхньої діяльності вимагає швидкої реконфігурації ресурсів у проектах і швидкого встановлення стосунків у новостворених командах, підкреслюючи критичну роль відкритого спілкування. Крім того, особливість результатів, отриманих проектно-орієнтованими фірмами, підкреслює важливість проактивного підходу до ризику та цінність постійного навчання та обміну знаннями; це особливо важливо, враховуючи, що унікальні результати часто спричиняють значну невизначеність, яку можна пом'якшити шляхом швидкого навчання. Крім того, зосередженість проектно-орієнтованих зусиль на досягненні результатів у певні часові рамки та бюджети підкреслює необхідність контролю, дисципліни та орієнтованого на результат мислення. Ці цінності проілюстровано в трьох розглянутих

моделях проектної культури.

На організаційну культуру проектно-орієнтованих компаній впливає унікальне поєднання різноманітних факторів і умов, у яких вони функціонують, враховуючи більш різноманітний і нестатичний характер їх діяльності. Цілком ймовірно, що культура в цих компаніях є більш специфічною та різноманітною. Простіше кажучи, кожна компанія має свою власну організаційну культуру.

Поряд із певними змістовними рисами, культурний ландшафт проектно-орієнтованих фірм часто демонструє чіткі структурні характеристики. Як правило, проектна культура має тенденцію бути більш різноманітною та менш однорідною порівняно з культурою організації, яка не орієнтована на проект. У цих проектних культурах можна очікувати більшої поширеності організаційних субкультур. Крім того, ці субкультури виникають не як ознаки дисфункції, а як природний результат різноманітної діяльності, притаманної проектним компаніям. Спроба створити згуртовану єдину культуру в рамках проектно-орієнтованої фірми може ненавмисно перешкодити ефективності комунікації та стосунків усередині організації. Однак існування субкультур також може призвести до збільшення кількості конфліктів і зниження якості спілкування. Отже, управління культурою проектно-орієнтованої компанії передбачає навігацію складним балансом між основною організаційною культурою та її різними субкультурами.

Відмінні характеристики організаційної культури проектно-орієнтованих компаній породжують унікальні завдання в управлінні культурою. Менеджерам у цих компаніях важливо не прагнути досконалої реалізації єдиної проектної культури. Натомість вони повинні прагнути створити ціннісний профіль своєї організаційної культури, який узгоджується з конкретними потребами організації, в ідеалі залучаючи до цього процесу широке коло працівників. На характер культури проектно-орієнтованої компанії впливатиме як галузь, у якій вона працює, так і конкретні методології управління проектами, які вона використовує. Крім

того, керівництво має заохочувати різноманітність внутрішніх субкультур, сприяючи ефективній комунікації між їхніми представниками та зміцнюючи довіру в командах, які займаються окремими проектами.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ХАРАКТЕРИСТИК ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КУЛЬТУР ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ КОМПАНІЙ

#### 2.1 Місце і роль проектно-орієнтованих компаній в сучасній економіці

У сучасній економіці проектно-орієнтовані компанії не є ані тривіальними, ані випадковими; вони мають важливе значення та роблять значний внесок в економічну діяльність. Щоб підкреслити актуальність і значимість цього дослідження, необхідно розглянути роль і позицію проектно-орієнтованих компаній у сучасному економічному житті. Критичний характер цих компаній в економіці підкреслює необхідність звернення до управління їхньою організаційною культурою.

Компанії, зосереджені на проектах, дедалі частіше з'являються у високо- та середньотехнологічних секторах економіки, слугуючи основними організаційними моделями як для великих, так і для малих підприємств. Численні дослідники помітили, що протягом останніх 25-30 років багато значущих високотехнологічних і транснаціональних корпорацій переходили від звичайних ієрархічних організаційних структур до більш плоских, горизонтально інтегрованих структур, де діяльність організована навколо проектів і програм [50, с. 31].

Автори, зокрема стверджують, що організаційні структури, зосереджені на проектах, покращують інтеграцію знань у процесі створення та впровадження нових продуктів, технологій, бізнес-процесів і бізнес-моделей. У результаті компанії, які керують технологічно складними та інтелектуально вимогливими продуктами, поступово перетворюються на проектно-орієнтовані підприємства.

С. Павлова пояснює зростання популярності проектно-орієнтованих

компаній їхньою зосередженістю на досягненні конкретних результатів у встановлені часові та бюджетні обмеження, що є більш вираженим, ніж у традиційних процесно- та функціонально-орієнтованих фірмах [33].

Такі галузі, як будівництво, інформаційні технології та комунікації, автомобілебудування, засоби масової інформації, консалтингові та професійні послуги, зазнають значного впливу проектно-орієнтованих компаній. Оцінка масштабів економічної діяльності, створеної цими компаніями, є досить складною, оскільки національна та міжнародна економічна статистика не класифікує проектну економічну діяльність або проектно-орієнтовані компанії в окремі облікові класифікації [28, с. 19]. Тим не менш, було багато спроб оцінити проектно-орієнтовану діяльність.

Наприклад, К. Бреділет використав дані Світового банку для оцінки обсягу проектно-орієнтованої економічної діяльності. Його висновки свідчать про те, що принаймні 21% світового валового внутрішнього продукту пов'язано зі створенням нових основних фондів і оновленням існуючих. Враховуючи, що ці процеси відбуваються через проекти та програми, можна зробити висновок, що мінімум 21% світового ВВП виробляється в рамках проектно-орієнтованих зусиль [69]. Однак це дослідження має певні обмеження, насамперед тому, що воно визначає лише нижню межу потенційного обсягу проектно-орієнтованої діяльності. Крім того, що має вирішальне значення для цього дослідження, у ньому не згадується, наскільки поширеними є проектно-орієнтовані компанії. Зрештою, хоча проекти можуть виконуватися компаніями, ці компанії не кваліфікуються як проектно-орієнтовані ні за формальним змістом, ні за своїм змістом.

Більш захоплююча спроба оцінити роль проектно-орієнтованих фірм була зроблена в [30, с. 36], включно з опитуванням представників різних галузей промисловості щодо їхньої технологічної компетентності. Це опитування мало на меті визначити спектр діяльності, яку проводять ці компанії, яка виконується через проекти, програми та портфелі проектів.

Компанії були класифіковані на основі технологічних аспектів їх галузей відповідно до класифікації, встановленої Організацією економічного співробітництва та розвитку. Ця класифікація поділяє всі галузі на чотири групи відповідно до технології, яка визначається відсотком річного обороту, що виділяється компаніями на дослідження та розробки. Галузі, які виділяють від 5 до 10% свого річного обороту на дослідження, класифікуються як високотехнологічні. Ця група переважно охоплює такі сектори, як фармацевтика та біотехнології, телекомунікації, авіа- та ракетобудування, космічні технології, медичне обладнання та ІТ-галузь. Середньо та високотехнологічні компанії – це ті, які інвестують від 2,5 до 5% свого обороту в дослідження та розробки, тоді як середньо-низькотехнологічні компанії інвестують від 1 до 2,5%. З іншого боку, низькотехнологічні компанії інвестують менше 1%. Додатковими характеристиками технологічності є темпи технологічного оновлення та технологічність продукції, яка відноситься до частки технологічних витрат у загальних витратах на кінцеву продукцію.

Дослідження [30] показують, що проектно-орієнтована діяльність становить понад 85% операцій у високотехнологічних секторах, які охоплюють авіабудування, ракетобудування, космічні технології, фармацевтику та біотехнології, медичні інструменти та обладнання, комп'ютерні системи, а також телебачення і телекомунікації. У середньо-високотехнологічних галузях приблизно 65-70% діяльності здійснюється через проекти та програми. До цієї категорії належать автомобілебудування, електрообладнання, хімічне виробництво, транспортне обладнання. Середньо та низькотехнологічні галузі показують в середньому 40% проектно-орієнтованої діяльності, охоплюючи суднобудування та ремонт, виробництво гумових і пластмасових виробів, нафтопереробку та цивільне будівництво. Нарешті, низькотехнологічні галузі мають близько 20% своєї діяльності, що обумовлена проектами, які включають виробництво продуктів харчування, одягу та взуття та деревообробний сектор.

На рис. 2.1 показані результати дослідження, яке розглядається. Виділяються три групи галузей по горизонталі на основі їх технологічного рівня відповідно до класифікації, пов'язаної з міжнародним співробітництвом і розвитком. Низькотехнологічні галузі підпадають під рівень 1, тоді як рівень 4 представляє високотехнологічні галузі. По вертикалі графік ілюструє відсоткову частку основної діяльності, що здійснюється через проекти. Ці цифри були отримані в результаті опитування представників різних російських компаній. Окремі компанії, для яких були зібрані оцінки, позначені круглими крапками. Похила тонка лінія відображає виявлену в дослідженні [30] кореляцію між рівнем технології та обсягом проектно-орієнтованої діяльності. Крім того, автор цього дослідження ввів горизонтальну (жирну пунктирну) лінію на рівні 50%. Компанії, розташовані вище цієї лінії, формально можна віднести до проектно-орієнтованих.

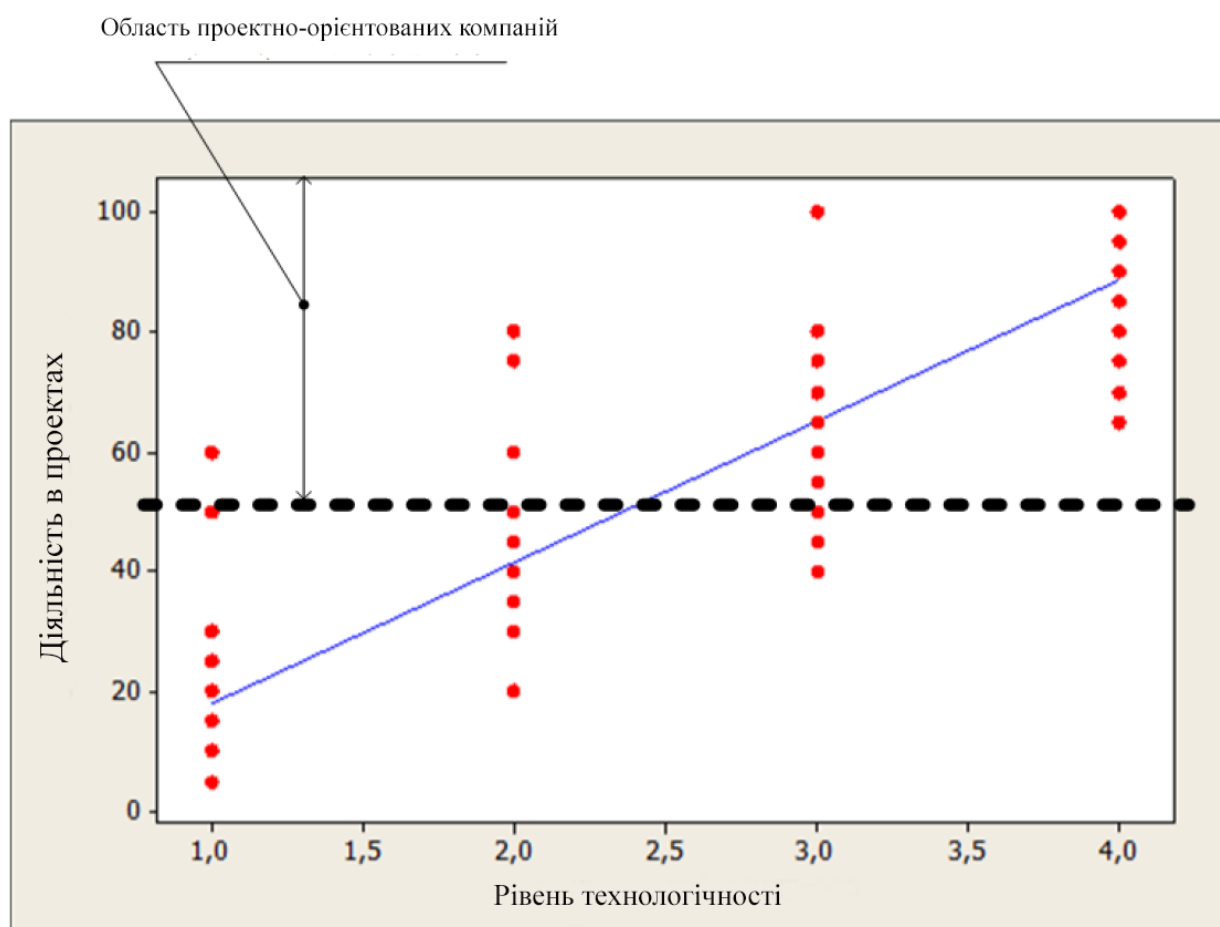


Рисунок 2.1 – Обсяги проектно-орієнтованої діяльності за галузями економіки залежно від їх технологічності

З рис. 2.1, можна зробити висновок про взаємозв'язок між рівнем технологій всередині компанії та орієнтованим на проект характером її діяльності. Зі зростанням рівня технологій зростає і обсяг діяльності, що проводиться в проектному форматі. У секторах, що характеризуються високими технологіями, всі фірми можна віднести до категорії проектно-орієнтованих. Приблизно 80% таких фірм належать до середньо-високотехнологічних галузей. Проте проектно-орієнтовані компанії також можна знайти в середньо та низько технологічних секторах. Відповідно до точки зору дослідника [30], очевидно, що проектно-орієнтовані фірми відіграють значну роль у сучасній економіці не лише щодо їх обсягу, але й щодо структури технологічних можливостей у галузях. Враховуючи те, що високотехнологічні сектори знаходяться в авангарді сучасної економіки, проектно-орієнтовані компанії можуть займати помітний статус як у світовій економіці, так і в економіці окремих країн.

Дослідники представляють різні теорії для пояснення важливої функції проектно-орієнтованих компаній у сучасній економіці. У працях В. Чимшир [63] та В. Шевченко в [64] вводиться поняття, що бере свій початок у теорії «дзеркального відбиття». Ця теорія стверджує, що організаційні структури економічної діяльності відображають зміст і результати цієї діяльності [54]. Коли економічні операції послідовно повторюються з точки зору змісту та результатів, виробляючи подібні види продукції, організаційні форми, швидше за все, стануть орієнтованими на процеси та функції. Навпаки, проектно-орієнтовані бізнес-операції відрізняються значною різноманітністю продуктів, меншими обсягами виробництва, нестабільним і складним характером діяльності, значним залученням зовнішніх учасників (таких як аутсорсинг і субпідряд) і більш чітким, але обмеженим горизонтом планування. (із запланованою датою завершення, як правило, відомою на початку планування). Ці проектно-орієнтовані операції, як правило, сприяють появі проектно-орієнтованих організаційних форм, що призводить

до зростання проектно-орієнтованих компаній. Оскільки попит на впровадження нових продуктів на ринок посилюється, потреба швидкого впровадження нових технологій, залучення спеціалізованих зовнішніх підрядників і скорочення горизонтів планування через підвищену невизначеність зростає, проектно-орієнтовані бізнес-операції стають все більш поширеними, що призводить до сплеску проектів -орієнтовані компанії.

Теорія трансакційних витрат [29] дає пояснення зростанню значущості проектно-орієнтованих компаній. Організації несуть витрати, пов'язані як з виробництвом товарів чи послуг, так і з регулюванням їх діяльності. Ці нормативні витрати можна класифікувати як внутрішні або зовнішні. Витрати, пов'язані із зовнішньою діяльністю організації, включають витрати, пов'язані з ринковими операціями, такі як витрати на пошук і завершення контрактів з партнерами, узгодження умов, контроль за дотриманням договірних зобов'язань та пов'язані ризики. Крім того, він зауважив, що трансакційні витрати часто пов'язані з певним ступенем взаємної економічної залежності між контрагентами. У минулому трансакційні витрати часто не враховувалися, припускаючи, що їхній внесок у загальні витрати, пов'язані з виробництвом і розподілом товарів і послуг, був мінімальним. Проте дослідники Норт Д. і Вілліс Дж. провели аналіз трансакційних витрат в економіці США і виявили, що цей внесок становить приблизно 50% ВВП країни (як зазначено в [19]).

Використання власного виробництва дає можливість знизити трансакційні витрати. Коуз назвав витрати, пов'язані з внутрішньою діяльністю організації, адміністративними витратами, які стосуються підтримки систем управління та процесів прийняття рішень в рамках ієрархічних організаційних структур. Він коротко класифікував їх як витрати, пов'язані з ієрархією. Як витрати на трансакцію, так і витрати, пов'язані з організаційними операціями, можна згрупувати разом як витрати на регулювання діяльності. Крім того, існує зв'язок між трансакційними

витратами та адміністративними витратами; збільшення адміністративних витрат може призвести до скорочення трансакційних витрат.

Спектр регулювання економічної діяльності коливається від ринкових операцій до ієрархічних структур, що представляють собою його крайні межі. Деякі дослідники [13] виділяють численні проміжні форми регуляції, які існують між цими двома полярними позиціями. Серед цих форм є проектно-орієнтовані компанії, які сприяють оптимізації як трансакційних, так і адміністративних витрат. Ці компанії відрізняються довгостроковими економічними відносинами з партнерами, більш прозорим підходом до партнерства, і активний обмін інформацією між учасниками. Організація господарської діяльності за допомогою проектів допомагає мінімізувати трансакційні витрати, оскільки в цих проектах залучаються відомі та перевірені партнери, що призводить до скорочення часу на пошук контрагентів та зниження ризиків, пов'язаних із ненадійними учасниками проекту.

І навпаки, компанії, які зосереджуються на проектах, опиняються в золотій середині щодо адміністративних витрат. Ця ситуація виникає насамперед через те, що всі учасники проекту мають спільну мету, що сприяє їх горизонтальній інтеграції. У результаті дещо зменшуються витрати, пов'язані з процесами прийняття рішень та просуванням цих рішень.

При оцінці потенціалу проектно-орієнтованих компаній щодо виробничих, трансакційних та адміністративних витрат стає очевидним, що використання цих організаційних структур значно підвищує оптимізацію цих категорій витрат.

Компанії, зосереджені на проектах, демонструють найбільш вигідні (найнижчі) сумарні витрати, пов'язані з їх господарською діяльністю. Оскільки горизонтальні, мережеві та проектні організаційні структури пропонують оптимальне поєднання витрат, між компаніями спостерігається помітний зсув до цих моделей. Яскравим прикладом організаційних форм категорії «мережі та проекти» є проектно-орієнтована компанія. У цих

фірмах ієрархічні структури зменшуються, що призводить до залучення численних зовнішніх партнерів до проектних починань. По суті, проектно-орієнтована компанія функціонує як відкрита платформа, яка сприяє співпраці різних учасників в рамках унікальних проектів і програм. Важливо підкреслити, що ця концепція в основному теоретична і не має емпіричного підтвердження.

Третя категорія авторів прагне осмислити зростаюче значення проектно-орієнтованих компаній у сучасній економіці через призму теорії управління знаннями [58; 77; 67]. Спираючись на структуру, запропоновану японськими дослідниками [17], ця група стверджує, що проектні організаційні структури підвищують ефективне «добування» нових знань, що є критично важливим для сучасної економіки. Як «видобуток» нових знань, так і їх застосування мають виконуватися ефективно. Ефективне вилучення нових ідей відбувається в рамках окремих проектів, які може здійснити будь-яка організація. Тим часом інтеграція проектної діяльності всередині компанії забезпечує ефективне поширення та використання цих нових знань. Крім того, корисно проводити організаційне навчання через проекти та програми. Отже, проектно-орієнтовані організаційні структури забезпечують значні переваги для всіх функцій, пов'язаних із вилученням, розподілом і комерційним застосуванням нових знань, як показано на рис. 2.2.

Додатковою значною перевагою проектно-орієнтованих фірм є їх здатність використовувати гнучку рекомбінацію ресурсів як компанії, так і її зовнішніх співробітників. Хоча кожен проект може бути структурований унікально, проектно-орієнтована модель за своєю суттю пропонує життєво важливий баланс гнучкості та стабільності. Щоб культивувати динамічні можливості, які забезпечують постійну трансформацію всередині компанії, важливо не лише керувати окремими проектами, але й створити проекти як основну одиницю діяльності, таким чином організовуючи всі операції навколо них. По суті, перехід до проектно-орієнтованої компанії необхідний.

Попередній аналіз показує, що компанії, зосереджені на проектах,

відіграють ключову роль в організаційному розвитку сучасної економіки. З кожним роком рівень їх активності продовжує зростати. Отже, стає доречним вивчити питання, пов'язані з різними аспектами їхньої діяльності, зокрема управління організаційною культурою. Крім того, цей параграф дозволяє зробити кілька висновків, які безпосередньо пов'язані з організаційною культурою в проектно-орієнтованих компаніях.

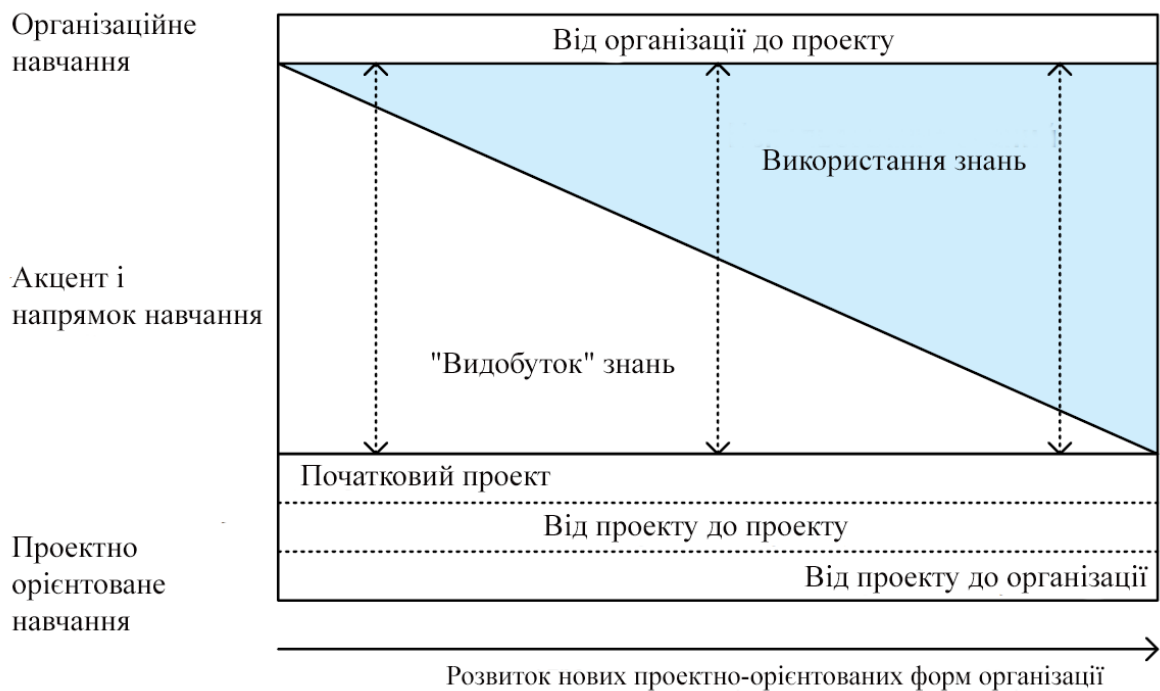


Рисунок 2.2 – Динаміка процесів організаційного навчання та управління знаннями в рамках розвитку проектно-орієнтованих організаційних форм

Попередній аналіз показує, що високотехнологічні фірми переважно використовують проектно-орієнтовані організаційні структури, залучаючи значну кількість висококваліфікованих людей, які зосереджені на інтелектуально складних завданнях і функціях. Для цих працівників та їх специфічної діяльності покладатися виключно на традиційні методи адміністративного управління виявляється неефективним. Ці компанії

особливо підкреслюють важливість «м'яких» організаційних елементів, таких як спільні цінності, неформальне спілкування, колективне ставлення до ризику, дослідження та експерименти, які є основою їхньої організаційної культури. Хоча організаційна культура має вирішальне значення для всіх компаній, її значення посилюється у високотехнологічних і проектно-орієнтованих компаніях.

Відомості про значний вплив організаційної культури також можна вивести з теорії трансакційних витрат. Коли значення ієрархії фірми зменшується, а договірні зобов'язання не в змозі регулювати кожен аспект спільних зусиль між незалежними партнерами, стає важливим створити та запровадити додаткові механізми координації, які сприяють довірі та взаєморозумінню. Розвиток організаційної культури, яка сприяє відкритому та конструктивному співробітництву в рамках проектів і програм, робить це можливим. Р. Уїтлі зауважує, що компанії, зосереджені на проектах, які беруть участь у численних спільних ініціативах, активно прагнуть до того, щоб їх організаційні культури доповнювали одна одну, зберігаючи їх різноманітність і уникаючи уніфікації [80].

Зрештою, активне використання організаційної культури як інструменту управління має вирішальне значення для ефективного управління знаннями, особливо щодо неявних і менш кодифікованих знань. Самих адміністративних і технологічних засобів недостатньо для організації ефективних досліджень і експериментів, а також для швидкої передачі нових знань – як офіційно, так і неформально – або для організаційного навчання [37]. У цьому контексті організаційна культура постає як основний інструмент управління, здатний тонко й ефективно формувати моделі поведінки багатьох людей.

## **2.2 Дослідження субкультурних аспектів організаційної культури проектно-орієнтованих компаній**

Аналіз як теоретичних, так і емпіричних наукових досліджень привів до формулювання припущення про те, що проектно-орієнтовані компанії демонструють відмінності у своїй організаційній культурі не лише з точки зору змісту (різна значущість різних цінностей), але й щодо структурних елементів (таких як наявність субкультур і рівнів гомогенності). Це спостереження породжує другу гіпотезу цього дослідження, яка стверджує, що організаційна культура в проектно-орієнтованих компаніях більш неоднорідна, ніж у непроєктно-орієнтованих фірмах. Очікується, що ці проектно-орієнтовані організації продемонструють більшу присутність субкультур і культурних коаліцій, пов'язаних з різними наборами цінностей.

Щоб оцінити цю гіпотезу, було проведено дослідження за участю різних типів компаній, як орієнтованих на проект, так і не орієнтованих на проект. Детальну інформацію про перевірені компанії можна знайти в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Відомості про компанії, в яких проводилися дослідження субкультурної структури організаційної культури

Умовна назва компанії	Галузь	Зміст основної діяльності	Для проектно-орієнтованої комерційної діяльності (%)	Кількість комерційних проектів, що реалізуються на рік (шт.)	Середньорічна штатна чисельність (чол)
Компанія А	Розробка комп'ютерного програмного забезпечення, консультаційні послуги в даній області та інші супутні послуги	Розробка та впровадження програмного забезпечення; інформаційно-технологічний аутсорсинг	90	60	85
Компанія С	Торгівля роздрібна, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	Торгівля будівельними матеріалами	0	0	62

Учасників відбирали шляхом випадкової вибірки, гарантуючи, що всі підрозділи були пропорційно представлені. Кожен підрозділ мав бути представлений мінімум на 50%, оскільки ми є співробітниками цих підрозділів. Такий підхід гарантував репрезентативність вибірки.

У ході дослідження цих компаній виявилася відданість їхніх співробітників цінностям, викладеним у моделі. Щоб запобігти соціально бажаним відповідям, Д. Плесі та К. Хул провели опитування в рамках, які заохочували залучення працівників через гру та обговорення навчального сценарію. Учасників дослідження об'єднали в групи по 5-7 осіб, після чого їм запропонували переглянути ситуацію, при цьому дискусія була зосереджена на розкритті їхніх ціннісних точок зору.

Становище значної фінансової фірми стрімко погіршувалося з клієнтами «високого рівня», визначеними як приватні особи з капіталом 1 мільйон доларів США або більше. За два роки ця компанія опустилася з третього на п'яте місце в ринковому рейтингу і, виходячи з поточних тенденцій, незабаром може скотитися на шосту позицію. Одна впливова фінансова газета навіть опублікувала статтю, в якій докладно розповідається про проблеми компанії.

Існуючий портфель фінансових пропозицій для високоприбуткової частки ринку було налаштовано на повний перегляд вищим керівництвом. Ключовий аспект нової ініціативи реструктуризації передбачав вдосконалення електронних операцій компанії для підвищення якості взаємодії з клієнтами, яка, як показало незалежне дослідження, була значно нижчою від прийнятних стандартів. Керівником проекту розширення електронного бізнесу був призначений досвідчений керівник відділу інформаційних технологій. Йому було доручено розробити новий веб-сайт, спрямований на покращення обслуговування клієнтів, протягом чотирьох місяців, що було приблизно вдвічі менше, як зазвичай потрібно. Паралельно відділ маркетингу вже почав просувати оновлене портфоліо компанії разом із зручним комерційним веб-сайтом.

Розуміючи, що перед ним поставлено досить неоднозначну мету – що насправді передбачає «підвищення якості роботи з клієнтами»? – керівник проекту прагнув отримати певну ясність. Провівши декілька робочих зустрічей, щоб визначити принципи роботи, він виявив, що конкретного замовника для проекту немає. Хоча відділи продажів, маркетингу та інформаційних технологій мали на меті визначити результати проекту, ніхто не хотів взяти на себе відповідальність за це. У результаті менеджер опинився в павутині суперечливих інтересів. Йому не вистачало точки контакту для забезпечення фінансування, додаткового персоналу чи ресурсів. Крім того, ніхто не міг допомогти йому визначити пріоритети та чітко окреслити вимоги до нового електронного бізнесу компанії. Невдовзі стало зрозуміло, що створення та запуск оновленого сайту вимагатиме значного стрибка в нові технологічні сфери. Незважаючи на те, що він успішно сформував проектну команду, сама ініціатива не займала високого місця в списку пріоритетів її членів, які також були залучені до кількох інших проектів і часто працювали додатково 10-20 годин щотижня.

Упродовж наполегливих зусиль над проектом запропоновані вимоги зазнавали постійних модифікацій та оцінок, щоб адаптуватись до нових вимог клієнтів, конкурентних пропозицій та останніх нормативних актів, встановлених державним регулятором. Хоча керівництво заявляло про успіх, серед відділів маркетингу, фінансів і продажів не було єдиної думки щодо кінцевих результатів. Через два місяці майже 50% членів команди проекту були переведені на інші проекти або вирішили залишити організацію.

Кінцевий термін виконання проекту, який був встановлений у чотири місяці, прийшов і закінчився серед викликів, причому кожен тиждень присвячувався управлінню півтора мільйонами доларів незароблених коштів, а також майбутньою ймовірністю несприятливих відгуків у пресі. Під час розмови про ситуацію учасників заохочували висловлювати різні, іноді протилежні точки зору щодо того, як вони могли б реагувати за подібного сценарію. Дискусія була організована відповідно до цінностей моделі

проектної культури. Спочатку розглядалися питання, що стосувалися однієї конкретної цінності, потім було проведено опитування, пов'язане з цією цінністю, а потім фокус перемістився на наступну цінність і так далі. Наприклад, щоб дослідити цінність «міжособистісних стосунків», були поставлені такі запитання:

1. У описаному сценарії чи керівник проекту ефективно використовував неформальні стосунки для визначення змісту проекту, збору вимог щодо результатів проекту від різних зацікавлених сторін, забезпечення необхідних ресурсів для проекту тощо?

2. Якби кожен в описаній компанії надавав значення міжособистісним стосункам і підтримував їх, наскільки простішою чи складнішою стала б роль керівника проекту?

3. Чи відіграють міжособистісні стосунки вирішальну роль в управлінні сучасними організаціями (проектами)? Яким чином вони додають цінність? Які недоліки та обмеження?

4. Якою мірою у вашій організації культивуються міжособистісні стосунки? Чи відіграють ці відносини роль в успішному управлінні компаніями (проектами)?

5. Чи заохочує організаційна культура вашої компанії розвиток неформальних стосунків?

Після обговорення учасники отримали посилання на опитування Google Forms і мали 2 хвилини, щоб відповісти на короткі запитання, зокрема: Наскільки у вашій професійній ролі ви підтримуєте важливість міжособистісних стосунків для вирішення проблем на робочому місці та досягнення успіху? Для відповідей було надано шкалу від 1 до 5, при цьому 5 означає «повністю схвалюю це значення», а 1 означає «не визнаю це значення взагалі».

У 2024 році поряд з опитуваннями проводилися дискусії. Дослідження в кожній компанії було виконано в терміни, що не перевищували 10 робочих днів.

Щоб визначити субкультурну структуру, зібрані оцінки щодо особистої прихильності до цінностей проектно-орієнтованої культури були проаналізовані за допомогою аналізу відповідності та методів кластерного аналізу. Застосування аналізу відповідності в сфері соціальних наук детально описано в [33]. Його використання для вивчення питань менеджменту описано в [2]. Крім того, аналіз відповідності використовувався для дослідження культури проекту, як зазначено в [31]. Водночас метод кластерного аналізу детально розроблено в [9].

У ході аналізу сумісності були створені симетричні двовимірні карти, що ілюструють сумісність, демонструючи співробітників поряд з цінностями організаційної культури. Ці карти відповідності пройшли порівняльний візуальний аналіз, спрямований на розкриття субкультурних коаліцій в організаціях. Після кластерного аналізу була створена дендрограма, щоб визначити рівень подібності серед найменш схожих співробітників. Дендрограми також аналізували візуально для порівняння. Показники подібності порівнювали один з одним у досліджуваних компаніях. Як аналіз відповідності, так і кластерний аналіз проводили з використанням програмного забезпечення MiniTab.

На рисунку 2.3 цінності організаційної культури зображені у вигляді квадратів, кожен з яких позначено скороченими назвами цінностей, згаданих у попередньому параграфі. Конкретні працівники компанії А представлені пронумерованими колами.

Близькість кіл на карті вказує на подібність цінностей співробітників. Коли групи співробітників розташовані поруч одна з одною на карті листування, це означає, що вони володіють спільними цінностями та виявляють порівняльний рівень відданості цим цінностям. Подібне тлумачення стосується близькості кіл (що представляють працівників) і квадратів (що представляють цінності). Якщо набір цінностей розташований поруч із групою співробітників, це означає, що ця група разом узгоджується з цими визначеними цінностями. Цей сценарій можна розглядати як

відображення субкультурної динаміки, коли група працівників демонструє аналогічні рівні відданості певному набору цінностей.

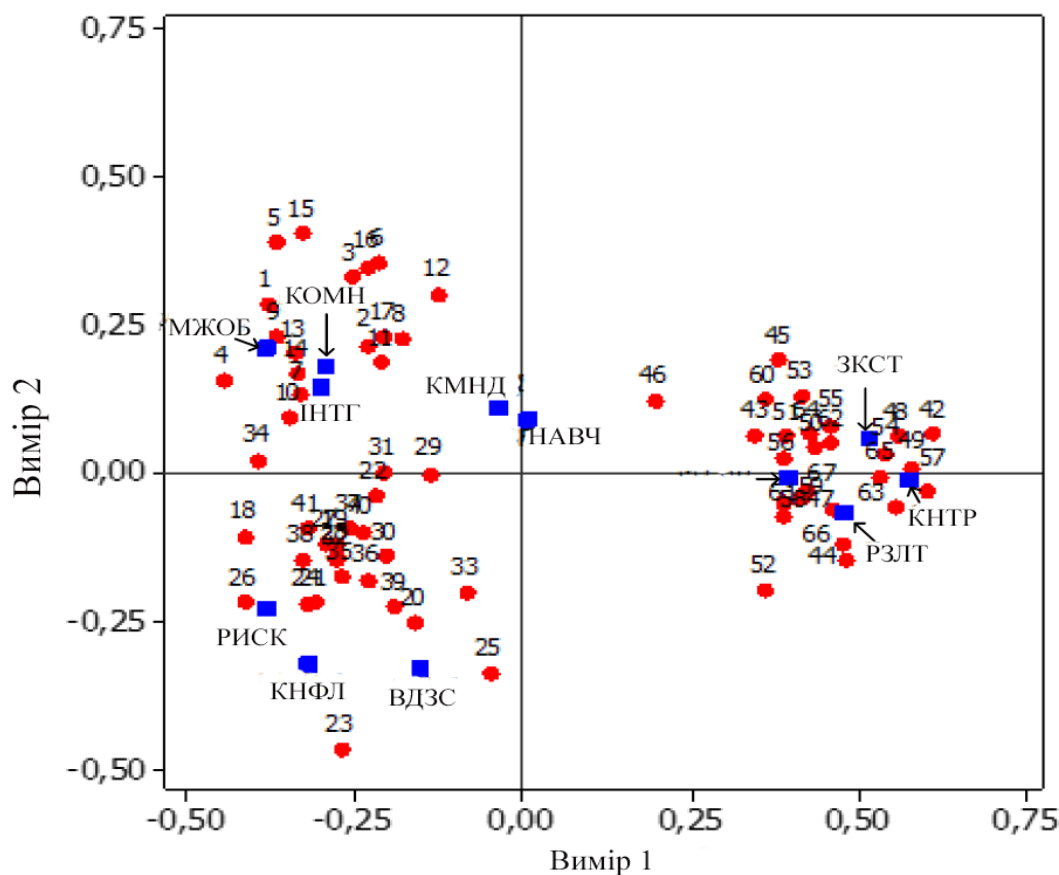


Рисунок 2.3 – Карта відповідностей організаційної культури Компанії

А

З рис. 2.43 видно, що в компанії а склалися три субкультури, три субкультурні коаліції або групи. Співробітники з номерами гуртків від 1 до 17 мають близькі (можливо, схоже високі або схоже низькі) за значенням прихильності за цінностями МЖОБ (міжособистісні відносини), КОМН (відкриті комунікації), ІНТГ (горизонтальна інтеграція) і в трохи меншій мірі КМНД (командна робота) і НАВЧ (навчання і знання). За іншими цінностями прихильності учасників цієї коаліції більшою мірою різняться. Цінності МЖОБ (міжособистісні відносини), КОМН (відкриті комунікації), ІНТГ (горизонтальна інтеграція), КМНД (командна робота) і НАВЧ (навчання і

знання) їх зближують, в той час як інші цінності не виступають в якості зближують організаційних цінностей.

Співробітники з номерами гуртків від 18 до 41 (за деякими винятками) утворюють другу субкультурну коаліцію. У цій коаліції є подібне ставлення до цінностей ризик (відкрите ставлення до ризику), КНФЛ (толерантність до конфліктів), ВДЗС (відкритість діяльності зовнішньому середовищу). Третя коаліція утворена співробітниками з номерами гуртків з 42 по 67. Дана субкультура характеризується схожою прихильністю цінностям МТПУ (методологія проектного управління), ЗКСТ (залученість керівників і стейкхолдерів), КНТР (Контроль і дисципліна), РЗЛТ (орієнтація на результат). Між першою і другою коаліцією є ряд проміжних гуртків, що говорить про те, що кордони між цими групами не настільки очевидні, ніж між третьою коаліцією і двома іншими.

Рисунок 2.4 ілюструє дендрограму, що представляє організаційну культуру компанії А. На цій діаграмі вертикальні лінії символізують співробітників, а горизонтальні сегменти, що їх з'єднують, розташовані на певній висоті над горизонтальною віссю. Висота цих горизонтальних сегментів на вертикальній осі вказує на рівень подібності цінностей між двома працівниками.

Чим більша ціннісна подібність між елементами сукупності (в даному випадку працівниками), тим нижчою є позиція сполучного горизонтального сегмента. Вертикальна вісь починається зі 100, що вказує на найвищий рівень подібності, і тягнеться до останнього горизонтального сегмента, який з'єднує найменш подібні елементи. У цьому випадку він представляє подібність цих найбільш несхожих елементів.

Дендрограма дозволяє ідентифікувати кластери в структурі досліджуваної сукупності елементів. Ці кластери демонструють типовий «кластерний» вигляд, з'єднуючись із рештою населення на відносно високому рівні на вертикальній осі, який вважається низьким з точки зору індексу подібності.

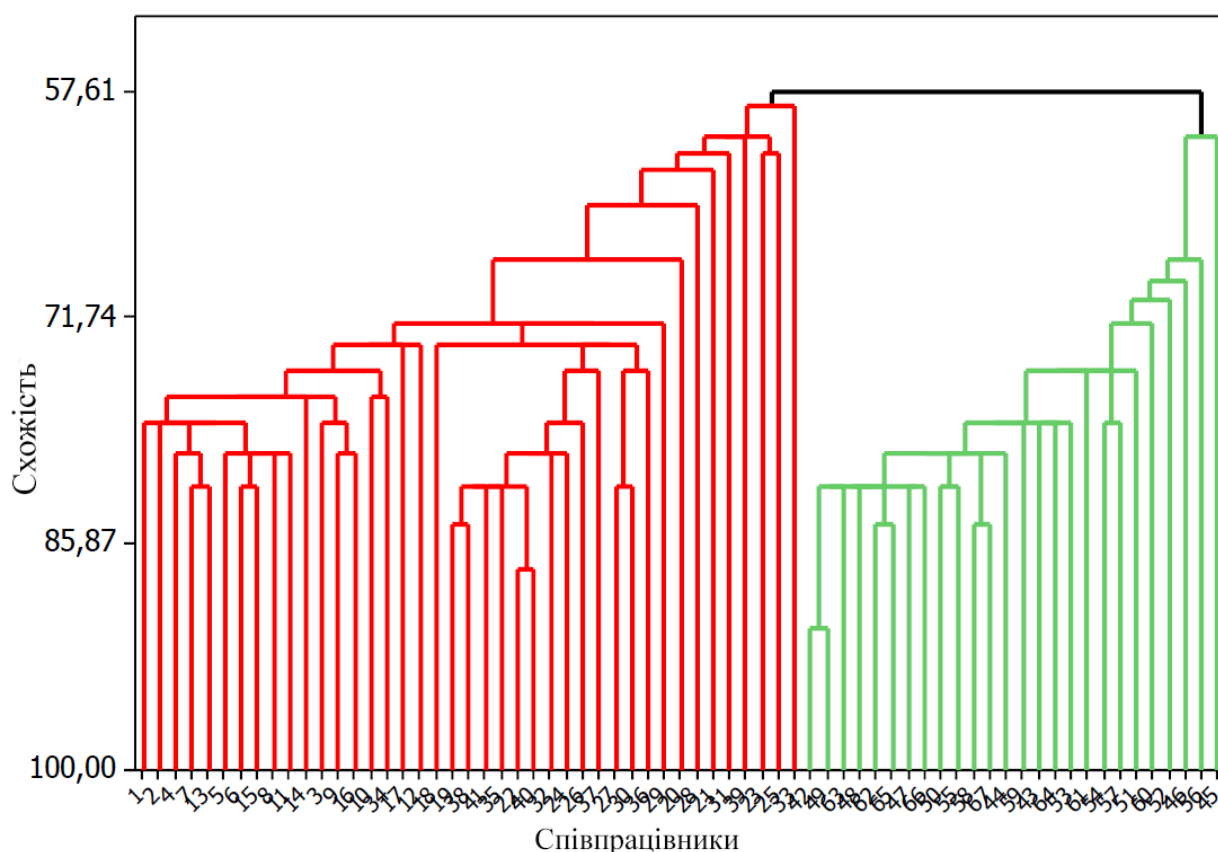


Рисунок 2.4 - Дендрограма кластерного аналізу організаційної культури компанії А

Рисунок 2.4 ілюструє чітке розмежування двох субкультур у Компанії А, як виявлено кластерним аналізом. Правий кластер представляє одну субкультуру, а всі інші співробітники знаходяться зліва. Ступінь подібності між правим кластером і рештою організації становить 57,61. Цей правий кластер відповідає тій самій третій коаліції, визначеній під час аналізу відповідності, і демонструє значні відмінності від інших на карті сумісності. Виявилось, що перша і друга коаліції тісніше пов'язані одна з одною, але навіть тут можна спостерігати менш виражені межі між субкультурами. На рис. 2.5 показано кластери, які відповідають субкультурним коаліціям, визначеним на карті відповідності.

Культура в проектно-орієнтованій організації визначається існуванням трьох різних субкультур. Відповідно до кластерного аналізу пороговий

рівень подібності визначено на рівні 57,61.

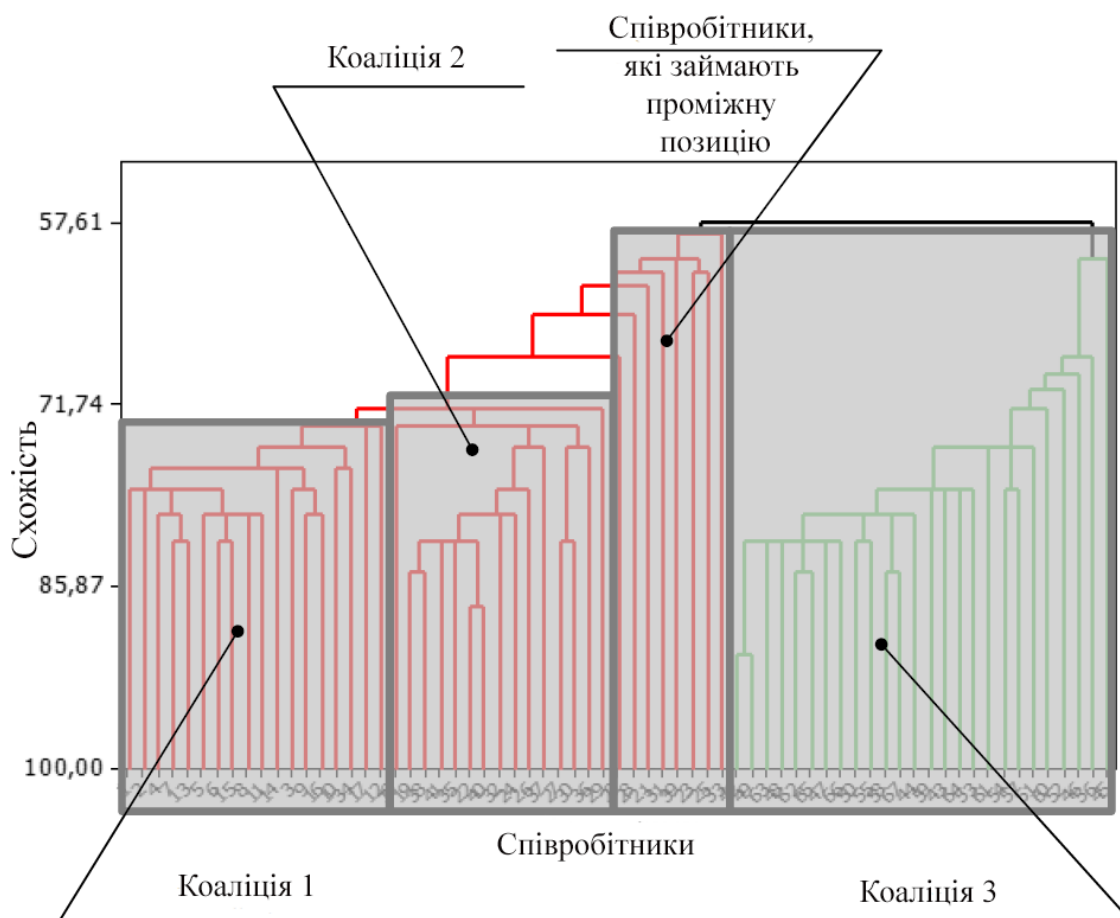


Рисунок 2.5 – Дендрограма організаційної культури Компанії А з виділенням раніше виявлених субкультурних коаліцій.

Зараз ми розглянемо результати дослідження, зосередженого на організаційній культурі компанії, яка не визначає пріоритети проектів. На рисунку 2.5 представлена його карта відповідності.

На рисунку 2.6 визначити будь-які коаліції виявляється складним завданням. Співробітники компанії здаються рівномірно та випадково розподіленими по карті. Отже, можна зробити висновок, що аналіз листування не виявив жодних компаній, пов'язаних із певними субкультурами. У той час як співробітники організації висловлюють різноманітні цінності різними способами, загальний вигляд організаційної

культури залишається послідовним і єдиним.

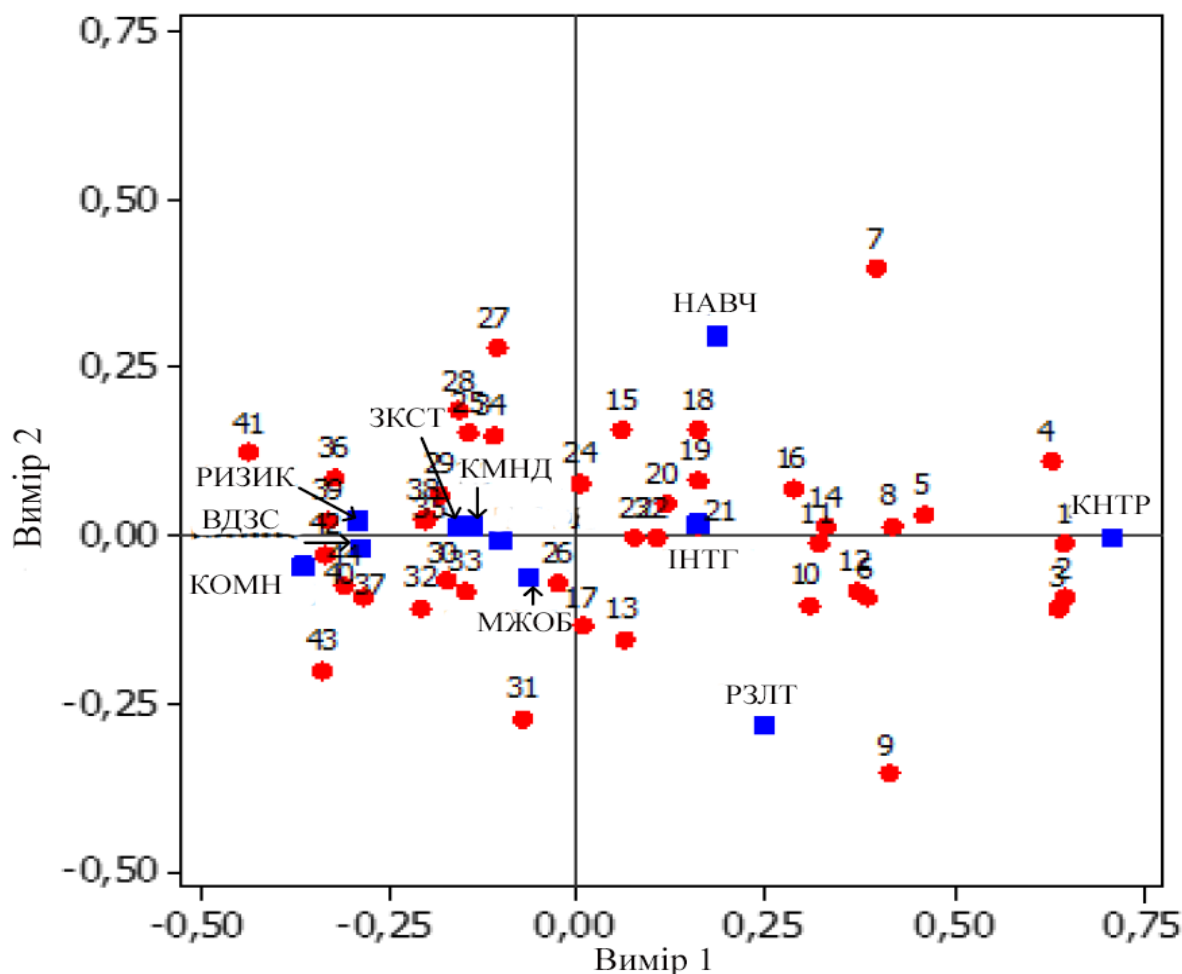


Рисунок 2.6 – Карта відповідностей організаційної культури Компанії С

Подібні висновки можна зробити, вивчивши дендрограму з кластерного аналізу культури компанії, представлену на рис. 2.7.

На дендрограмі чітких скупчень не виявлено. Поріг подібності становить 73,18, що значно перевищує відповідний показник для компанії А.

Порівняльний аналіз культур компаній А та С дозволяє зробити висновок, що проектно-орієнтована компанія А демонструє більш гетерогенну культуру з більш чіткою субкультурною структурою. Тепер ми розглянемо іншу пару компаній, яка цього разу складається з меншої кількості організацій, ніж компанії А та С.

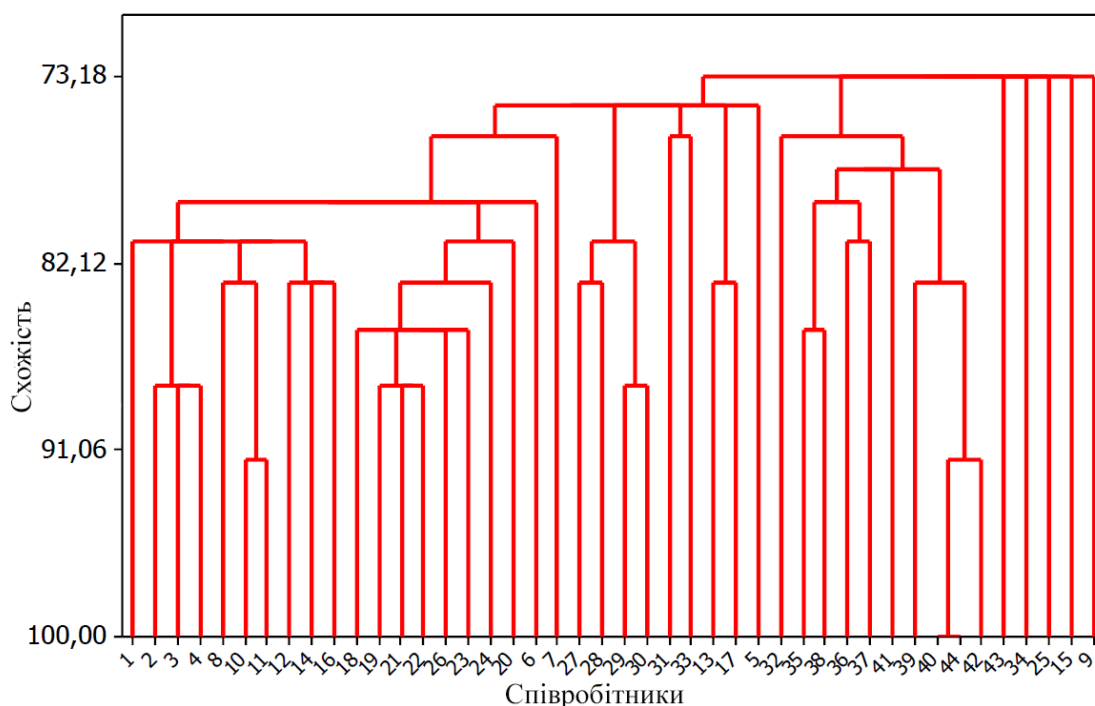


Рисунок 2.7 – Дендрограма кластерного аналізу організаційної культури Компанії С

Результати порівняння виявлених за допомогою аналізу відповідностей і кластерного аналізу структурних характеристик організаційних культур чотирьох компаній наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структурні характеристики організаційних культур компаній

Умовна назва компанії	Проектна орієнтація діяльності	Наявність субкультур за допомогою аналізу відповідностей	Наявність субкультур за допомогою кластерного аналізу	Гранична подібність (подібність між найменш подібними елементами)
Компанія А	Так	3 коаліції	2 кластери	57,61
Компанія С	Ні	Ні	Ні	73,18

Результати, представлені в таблиці 2.2, свідчать про те, що перевірені компанії підтверджують гіпотезу про те, що проектно-орієнтовані організації демонструють більш гетерогенну культуру, яка схильна до фрагментації та

формування субкультур. Однак дуже важливо визнати обмеження дослідження, як зазначено в цьому абзаці. Результати були отримані лише від двох компаній через обрану методологію дослідження та практичні обмеження. Це обмеження зменшує надійність висунутих претензій. Можна зробити висновок, що варіації в структурі організаційної культури можуть бути випадковими або специфічними для окремих випадків. Хоча було б передчасно стверджувати, що проектно-орієнтовані компанії загалом демонструють статистично значущу тенденцію до більш неоднорідної культури, можна зробити більш зважений висновок: аналізуючи та керуючи організаційною культурою в цих компаніях, слід визнати тенденцію до появи субкультурних коаліцій. Застосовність цього висновку до ширшого кола проектно-орієнтованих компаній буде визначено майбутніми дослідженнями.

## РОЗДІЛ 3

### МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ КОМПАНІЙ

#### **3.1 Обґрунтування методичного підходу до управління організаційною культурою проектно-орієнтованих компаній**

У цьому розділі представлено обґрунтування та еволюцію методології, спрямованої на управління організаційною культурою в проектно-орієнтованих компаніях. Спираючись на основні риси проектно-орієнтованої корпоративної культури, визначені в теоретичному дослідженні в Розділі 1 і розглянуті за допомогою емпіричного дослідження в Розділі 2, автор обґрунтовує метод нагляду за організаційною культурою, який узгоджується з цими визнаними характеристиками та спрямований на основну мету, окреслену у розділі 1 щодо управління такими культурами.

Запропонована методологія ґрунтується на дослідженні дій за участю як її методологічній основі. Спочатку окреслюються основні характеристики обраної методологічної бази. Після цього надається обґрунтування, щоб продемонструвати, як дослідження спільної діяльності узгоджується з унікальними культурними аспектами проектно-орієнтованих компаній. Згодом розробляється модель методології дослідницької діяльності за участю щодо управління культурним розвитком у проектно-орієнтованих організаціях. Нарешті, приклад ілюструє практичне застосування цього підходу та демонструє результати впровадження запропонованої техніки.

Отже, пропонується, щоб методи управління організаційною культурою проектно-орієнтованих компаній були розроблені на основі методології партиципаторного дослідження дій (відомого англійською мовою як *participatory action research*). Цей підхід виник у результаті поєднання дослідження за участю та дослідження дії. Щоб обґрунтувати практичність запропонованого методу, важливий короткий огляд основних

принципів методології. Ми почнемо з окреслення основ дослідження дії, потім обговоримо дослідження участі, а потім заглибимося в конкретну методологію дослідження дії участі. Це пояснення є виправданим, оскільки всі три згадані методи є відносно новими і не були належним чином представлені в російських наукових колах.

Фраза «дослідження дії» позначає комплексну методологію, що використовується в соціальних науках, розроблену для полегшення соціальних змін різного масштабу та типу шляхом одночасного виконання досліджень і практичних втручань. Ця методологія сприяє динамічній взаємодії між дослідженням і діями, що ґрунтується на критичному осмисленні. Концепція дослідження дії була введена американським ученим Левіном К. у 1944 році, який зосередив увагу на груповій динаміці та організаційному розвитку. Левін К. стверджував, що прагнення до соціальних та організаційних змін глибоко переплетене з діями, які за своєю суттю пов'язані з дослідженнями. Коли дії відокремлені від дослідження, ефективність обох зменшується. Раціональне державне управління здійснюється у формі спіралі, що охоплює фази вивчення, планування, дії та оцінки фактів, пов'язаних із результатами цих дій. Подальші досягнення в цій галузі були зроблені такими дослідниками, як Стрінгер Е., Бернс Д., Грінвуд Д., серед інших.

У сфері менеджменту розробку дослідження дії приписують Аргірісу К., який представив ідею «науки про дії» та застосував її у формулюванні своєї теорії організаційного подвійного циклу навчання [67]. Дослідження дії є основою для теорії організаційного розвитку, запропонованої Френчем і Беллом. Спираючись на точку зору К. Левіна, вони стверджували, що організаційне вдосконалення може відбутися лише за допомогою дослідження дії, яке об'єднує дослідження з прийняттям рішень без будь-якого поділу. Вони стверджують, що такий поділ є типовим для звичайних методологій дослідження. У традиційній практиці дослідники проводять об'єктивні та незалежні дослідження проблем, залишаючись відстороненими

від проблем, які вони досліджують. Покладаючись на офіційні наукові методи, вони часто не помічають точок зору та настроїв тих, хто причетний до проблеми. Отже, висновки оцінюються особами, які приймають рішення, яким може бракувати глибокого розуміння тем дослідження, але вони намагаються нав'язати свої інтерпретації результатам, приймаючи рішення під впливом ширшого економічного та політичного контексту. Прийняте рішення згодом вводиться в дію особами, які не брали участі ні в дослідженні, ні в процесі прийняття рішень. Однак ці люди глибоко залучені в ситуацію, мають особисту зацікавленість у змінах і на них впливають прийняті рішення. У контексті складної організаційної динаміки, яка швидко розвивається, значні прогалини можуть призвести до втрати важливої інформації, відсторонення учасників від процесу змін і подовження термінів впровадження змін.

Дослідження дії не тільки заклало основу для теоретичних концепцій менеджменту, але воно часто використовується як метод дослідження для дослідження різних проблем управління [70]. Щоб проілюструвати широкий Незважаючи на широкий спектр сфер, де дослідження дії можна застосовувати в управлінні, воно переважно використовується для вивчення «м'яких» аспектів організацій, таких як організаційний розвиток, управління змінами, управління персоналом та організаційне навчання. Крім того, дослідження дії знаходять застосування в розвитку організаційної культури [38; 41].

Дослідження за участі [35] ґрунтується на передумові, що немає чіткого поділу між тими, хто проводить дослідження, і тими, кого вивчають. Він розгортається в контексті розширених команд, де беруть участь науковці, представники керівництва та співробітники залучених організацій і спільнот. У цій моделі непрофесійні дослідники беруть участь у дослідницькій діяльності, тоді як сторонні професійні вчені в першу чергу беруть на себе ролі методологів і фасилітаторів. До їхніх обов'язків входить інструктаж щодо застосування наукових методів, забезпечення їх належного

використання, виконання складних кількісних завдань і нагляд за дослідницькими зусиллями всієї команди.

Дослідження за участю має своє коріння як всередині, так і поза межами методології дослідження дії. Однак зараз це широко розглядається як форма дослідження дії, яку часто називають різними англійськими термінами, такими як *cooperative inquiry*, *collaborative inquiry* та *participatory research*. Усі ці терміни стосуються досліджень, які проводяться з метою досягнення практичних результатів самими зацікавленими сторонами, а не на них чи для них [59].

Дослідження за участю охоплює широкий спектр різноманітних налаштувань, методологій та інструментів, висвітлюючи такі аспекти:

- залучення тих, кого стосується проблема, та учасників ситуації як активних дослідників, а не просто пасивних суб'єктів чи постачальників даних;
- застосування науково підтверджених методів дослідження замість покладання виключно на здоровий глузд, забезпечення ретельного дослідження;
- відкритість дослідницьких методів і стратегій для всіх учасників, включно з тими, хто зазвичай класифікується як предмети;
- спільні дослідницькі зусилля, зосереджені на створенні нових ідей, пов'язаних із конкретним контекстом, і розробці практичних заходів для змін;
- залучення всіх дослідників до планування, виконання та оцінки діяльності.

Спільне дослідження часто використовується для вирішення та аналізу питань, пов'язаних із розвитком підприємств та організацій, які пропонують соціально значущі послуги, наприклад, освітні та медичні заклади [49]. Навпаки, його застосування в комерційних організаціях зустрічається значно рідше. Хоча дослідницькі дії за участю також можуть вирішувати проблеми структурного та технологічного менеджменту, такі як впровадження нових

технологій планування [52] або розробка інноваційних методів матеріально-технічної підтримки [33], вони переважно використовуються по відношенню до «м'яких» аспектів організацій, схоже на дослідження дії в цілому [56]. Що стосується вдосконалення організаційної культури в комерційних установах, дослідження за участю ще не отримали широкого поширення [50; 61].

Автор цього дослідження вважає, що запропонований підхід спільного дослідження добре узгоджується зі складними, розрізненими та інколи важко визначити характеристиками організаційної культури компанії. Крім того, ефективність управління ініціативами організаційної культури значною мірою залежить від залучення команди та прийняття ними цих ініціатив. На підтримку цього твердження можна навести наступні аргументи.

По-перше, люди, які втілюють і підтримують організаційні культури, самі є носіями цих культур. Отже, неможливо спростити роль носіїв культури лише до того, що вони є складними та суттєвими суб'єктами дослідження та управлінського впливу. Щоб культура розвивалася, необхідно, щоб люди змінювали свої комунікаційні та поведінкові практики, які повинні бути належним чином скоординовані з іншими учасниками, залученими до організаційної трансформації. Керувати культурою виключно за допомогою вказівок і наказів вищого керівництва виявляється досить складно. Крім того, організаційні культури розташовані в певних соціально-психологічних рамках. Здатність досліджувати та змінювати організаційну культуру вимагає глибокого залучення до цього контексту. Без активної участі тих, хто перебуває в цьому контексті, дослідження та зміна культури стає неможливим. Нарешті, вивчаючи культуру з метою трансформації за допомогою формальних методів, таких як опитування та інтерв'ю, дослідники часто стикаються з проблемою того, що подані запитання та концепції можуть по-різному розумітися людьми з різного культурного середовища. Їх інтерпретації під час дослідницького процесу можуть не узгоджуватися з тим, як культура виражається в повсякденному житті. Під час спільного дослідження щодо впливу міжкультурної динаміки на

будівельні проекти було помічено, що хоча китайці можуть голосно наголошувати на колективістських цінностях, їх практичне застосування цих цінностей, як правило, слабке [12]. Вкрай важливо досліджувати неявні та часто приховані аспекти культури в контекстах, де носії культури активно демонструють свої переконання, цінності та моделі сприйняття. Ідентифікація культурних компонентів є важливою, але розуміння їх інтерпретацій, особливо перехресних інтерпретацій між різними культурами та субкультурами, є не менш важливим. Покладатися лише на точку зору незаангажованого дослідника для цієї інтерпретації виглядає помилковим; незважаючи на свою наукову легітимність, такий підхід не узгоджується з особистими конструкціями [11], яких дотримуються носії культури, і таким чином лише мінімально покращує міжкультурну комунікацію. Крім того, ефективне використання організаційної культури як частини системи управління вимагає відмови від директивних і прямих методів впливу керівництва як на культуру, так і на її носіїв. Успішне управління організаційною культурою показує, що вона функціонує як «працююча система», коли максимальна кількість співробітників займається її впровадженням та еволюцією [46]. Говорячи про досвід трансформації організаційної культури, точніше називати це трансмутацією, а не трансформацією, спрямованою зверху вниз. Це означає, що кожен елемент всередині організації зазнає колективних змін. Тут потрібна не просто зміна форми, а фундаментальна зміна в ДНК кожної клітини, яка становить єдину систему [71]. Крім того, організаційна культура являє собою складну систему, де її компоненти беруть участь у динамічній та багатогранній взаємодії. Дослідження складних соціальних систем набуває глибини та гнучкості, коли залучається значна кількість учасників. Переваги залучення ключових зацікавлених сторін до колективного моделювання складних систем викладені в [57], підкреслюючи не тільки більш повне та детальне вивчення проблеми, але й більш проактивне та ефективне виконання рекомендацій.

Обґрунтування використання дослідницької діяльності за участю для вивчення та спостереження за організаційною культурою проектно-орієнтованих фірм впливає з порівняння рис цих культур із змістом методології, як описано в розділі 2 цього дослідження. Це обґрунтування можна підтвердити наступними аргументами:

На підставі розглянутої раніше гіпотези можна зробити висновок, що культура в проектно-орієнтованих компаніях є переважно індивідуалістичною. Отже, щоб сформулювати ефективні стратегії культурного менеджменту, важливо проаналізувати унікальну культуру відповідної організації та базувати подальші дії на цьому дослідженні.

Культивування організаційної культури в проектно-орієнтованій компанії вимагає аналізу суміші різноманітних культурних компонентів, що мають відношення до галузі, методологій управління, професійних поєднань і складу співробітників, серед іншого, щоб визначити унікальну модель організаційної культури. Цей процес вимагає вивчення багатьох факторів і залучення до швидких циклів перевірки рішень, а також залучення багатьох співробітників як до пошуку рішень, так і до практичної діяльності. Важливо визнати, що охоплення повного спектру факторів, що впливають на культуру, не може бути досягнуто з одного аналітичного центру в організації.

3. Організаційна культура управління проектно-орієнтованою компанією потребує постійного розвитку. Це вказує на циклічний процес, де дослідження та дії мають бути взаємопов'язані, постійно вводячи організаційні зміни.

4. Фрагментована культура та субкультура проектно-орієнтованих фірм призводять до обмежених централізованих дій зверху. Ця субкультура вимагає залучення всіх зацікавлених сторін до управління культурою, сприяння різноманітності, дотримуючись рамок горизонтального плюралізму в управлінні. Тому важливо залучати широкий спектр співробітників до ініціатив, спрямованих на зміну організаційної культури.

5. У проектно-орієнтованих компаніях організаційна культура робить

більший акцент на таких цінностях, як «міжособистісні стосунки», «горизонтальна інтеграція», «толерантне ставлення до конфліктів» і «відкрите спілкування», в той час як «контролю та дисципліні» надається менше значення. Отже, доцільно, щоб методи управління, які використовуються в такій культурі, узгоджувалися з її цінностями, сприяючи горизонтальній взаємодії між усіма учасниками.

Активні моделі дослідження за участю є важливими. Для створення персоналізованого підходу до дослідження дій за участю, зосередженого на управлінні організаційною культурою в проектно-орієнтованих фірмах, вкрай важливо вивчити поточні моделі, які втілюють основні принципи цієї методології.

Широко визнана триетапна модель, розроблена К. Левінім, служить основою для впровадження дослідження дії в рамках організаційного розвитку. Ця структура стала основою для всіх пізніших моделей спільного дослідження. Левін виділив у своєму дослідженні три основні етапи: «розморожування», «зміна» і «заморожування». Ця модель ефективно окреслює основні етапи управління змінами [10]. У моделі К. Левіна організаційна культура має вирішальне значення. Фаза «розморожування» передбачає визначення культурних елементів, які вимагають змін і можуть перешкоджати процесу змін. У цьому контексті «розморожування» означає послаблення культурних зв'язків, пов'язаних із попереднім станом організації, що, по суті, призводить до поступового демонтажу старої культури. Під час фази «змін» індивіди активно беруть участь у діях, спрямованих на перехід до нового стану. Інновації та прагнення до роману є основними культурними фокусами на цьому етапі, оскільки вони прагнуть перевершити старе. Нарешті, на стадії «заморожування» нова поведінка закріплюється в нових культурних рамках. Значна роль організаційної культури в моделі організаційних змін К. Левіна призвела до її широкого застосування в просуванні організаційної культури [42; 94].

Таблиця 3.1 ілюструє компоненти етапів моделі К. Левіна разом із тим,

як ці етапи пов'язані з управлінням змінами в організаційній культурі.

Таблиця 3.1 – Триетапна модель організаційних змін К. Левіна

Назва етапу	Розморожування	«Зміна»	«Заморозка»
Зміст етапу організаційних змін	Дослідження поточної ситуації визначення ключових проблем і можливостей формування образу бажаного результату нарощування сили змін і зменшення сили опорів	Планування і реалізація дій і змін в напрямку досягнення бажаного результату (стану). Залучення людей і передача їм повноважень. Відкриті комунікації і руйнування побоювань	Закріплення змін у документації, процесах та культурі. Вироблення шляхів по збереженню змін. Підтримка, тренінги та розвиток персоналу.
Зміст етапу стосовно зміни культури	Визначення компонентів культури, які потребують змін і які можуть перешкоджати змінам	Активний пошук нових моделей поведінки, цінностей в контексті новаторства і подолання старого	Закріплення нових моделей поведінки в організаційній культурі

Надалі на базі своєї основної трьохетапної моделі К. Левін виробив модель змін, побудовану на логіці дослідження дією. У цій моделі, зображеної на рис. 3.1, відбувається узгодження основних зусиль трьохетапної моделі і циклу дослідження дією. Етапу «Розморожування» відповідає дослідницька частина дослідження дією, етапу «Зміни» – дії, вироблені на основі попереднього дослідження, етапу «Заморозка» – визначення результатів виконаних дій.

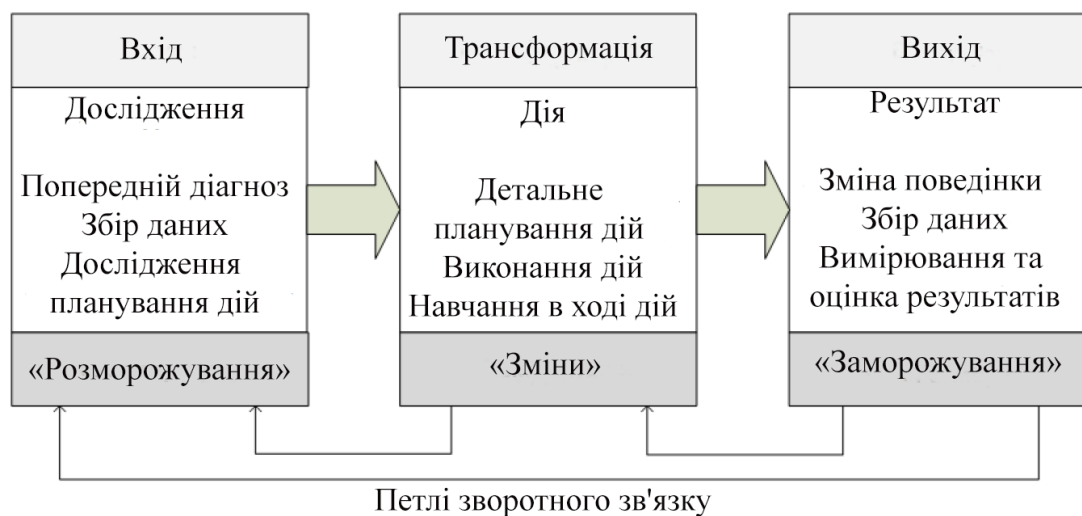


Рисунок 3.1 – Модель дослідження дії К. Левіна, орієнтована на реалізацію змін

Моделі, розроблені К. Левінім, були вдосконалені різними дослідниками. Ці моделі можна розділити на дві окремі групи. Перша група зосереджена на змісті, пов'язаному з послідовними фазами дослідження дії. Наприклад, модель, запропонована Е. Стрінгером і В. Генатою, окреслює п'ять різних етапів [14]. Водночас модель, представлена Г. Уайтом, Д. Нері та К. Фроліхом, виділяє чотири стадії зі складними взаємозв'язками між ними [18]. Незважаючи на те, що кількість етапів та їхні зв'язки можуть відрізнитися в межах цієї групи моделей, вони поділяють спільний акцент на детальному вивченні змісту етапів, пропонуючи при цьому обмежене уявлення про циклічну природу спільного дослідження дії.

Циклічний аспект дослідження дій за участю висвітлюється другою групою моделей, яка також упорядковує концепцію змісту етапів. Приклад подібної моделі запропонував Крейн Ф. І. Річардсон Л. [56]

Циклічні моделі з другої групи підкреслюють, що дія не передбачає певної кількості циклів у дослідженні. Він триватиме, доки проблема не буде вирішена або доки всі учасники не погодяться завершити дослідження. Однак існують циклічні моделі, які обмежені кінцевою кількістю циклів, зазвичай двома або трьома. Двоциклічна модель походить від Королівського міжнародного технологічного університету Мельбурна [13].

Розглянуті моделі демонструють наступні обмеження:

1. Лінійні моделі не в змозі точно відобразити циклічну (спіральну) сутність дослідження дії, де практичний і дослідницький компоненти повинні взаємозамінюватися та покладатися один на одного.

2. Лінійні моделі, що завершуються формулюванням дії, як-от модель, запропонована Стрінгером Е. і Генатом у [79], не враховують важливий аспект впровадження розроблених заходів, який включає отримання результатів, їх оцінку та рефлексію на результати.

3. Циклічні моделі не в змозі охопити унікальні характеристики різних циклів. Початкові цикли часто виявляють риси попередньої діяльності або можуть служити суто дослідницькій меті; однак ці моделі не виключають

можливості адаптації змісту циклів для узгодження з конкретною ініціативою.

4. Здається невиправданим обмежувати дослідження за участю заздалегідь визначеною кількістю циклів, враховуючи складність прогнозування обсягу досліджень і практичних зусиль, необхідних для вирішення проблеми або впровадження змін.

5. Більшість структур окреслюють широкі стратегії для проведення дослідницької діяльності за участю, роблячи їх переважно теоретичними. Незважаючи на те, що вони адекватно пояснюють загальну послідовність етапів дослідження, вони недостатні у застосуванні до конкретної предметної області. Щоб перетворити одну з цих структур на практичний інструмент, важливо збагатити зміст етапів і циклів більш повним описом етапів, які фіксують унікальні характеристики предметної області, що досліджується.

6. Участь у дослідженні недостатньо представлена в більшості моделей як у загальній структурі, так і в конкретних деталях.

Враховуючи визнані обмеження та необхідність включення конкретних деталей щодо управління організаційною культурою, постає проблема розробки моделі для спільного дослідження, яка ґрунтується на культурі проектно-орієнтованих фірм. Ця модель представлятиме запропонований підхід до управління культурою в цих організаціях.

### **3.2 Шляхи вдосконалення управління організаційною культурою проектно-орієнтованих компаній**

У деяких моделях дослідження за участю починається з початкової фази дослідження, якій може передувати або попереднє планування [14], або занурення в контекст реального світу [11]. І навпаки, інші моделі починаються з дії, за якою слідує спостереження, дослідження та рефлексія [56; 61]. Модель, запропонована Віджайя А. та Матітапутту С. [81], вказує на те, що визначення проблеми дослідження є важливим заздалегідь,

тоді як модель Університету Мельбурна стверджує, що визначення та структурування проблеми має відбуватися на початковому етапі дослідження [13]. Як правило, проблеми, пов'язані з управлінням організаційною культурою в проектно-орієнтованих компаніях, не відразу очевидні. Дуже важливо спочатку з'ясувати межі, зміст і структуру цих викликів. Було б помилковим припускати, що визначення таких проблем має відбуватися поза межами дослідження, оскільки це визначення має залучати багато зацікавлених сторін із самого початку. Охоплення різноманітних точок зору на окрему проблему є фундаментальним аспектом багатьох організаційних проблем, особливо тих, що стосуються організаційної культури та інших «м'яких» елементів усередині компанії. Початкове дослідження базуватиметься на визначенні проблеми, що стане основою для подальших дій. Проте розпочинати дослідницький цикл із дослідницького компоненту недоцільно, оскільки ця частина вимагає певних підготовчих дій, які необхідно спланувати. Видається, що автор роботи має вагомі підстави використовувати послідовність етапів, викладену в моделі Крейном Ф. і Річардсоном Л. [70]. В якості підтверджуючих аргументів можна навести наступні пункти:

Зміни мають бути впроваджені на основі результатів досліджень; однак протягом початкового циклу дії мають бути зосереджені на організаційних аспектах, а не на прямих змінах. Це передбачає організацію дослідження, аналіз та оцінку поточної ситуації.

Попередня організація заходів сприятиме залученню представників різних субкультур та тих, хто дотримується різних цінностей. Цей підхід, який охоплює не лише організаційний аспект, а й експериментальний елемент, дозволить взаємодіяти між людьми в нетрадиційній обстановці, тим самим відкриваючи нові погляди на культуру організації.

3. Початкова організація діяльності передбачає практичний аспект, спрямований на досягнення відчутних змін протягом усього дослідження.

Можна припустити, що за певних обставин етапи дослідження (оцінка

та аналіз) можуть передувати організації дій, особливо коли потрібен ретельний початковий аналіз перед прийняттям рішення про дії. Отже, порядок фаз «аналіз та оцінка» та «організація» може бути змінений.

Таблиця 3.2 ілюструє структуру та зміст етапів попереднього циклу управління організаційною культурою в проектно-орієнтованих компаніях, який ґрунтується на дослідженні дій за участю.

Таблиця 3.2 – Склад і зміст етапів попереднього циклу управління організаційною культурою проектно-орієнтованих компаній

Цикл Етапи	Функція управління	Зміст етапу, функції
Цикл 0	Планування	Попередній відбір учасників дослідження. Ознайомлення з методикою і форматом <u>партисипативного</u> дослідження дією. Планування дій і досліджень попереднього циклу. Інструктаж учасників
	Організація	Стратегічна сесія з учасниками дослідження на предмет узгодження дослідження та подальшого розвитку культури зі стратегією розвитку компанії. Відпрацювання інструментарію дослідження організаційної культури на умовних прикладах і даних
	Аналіз та оцінка	Аналіз цінностей сформованої організаційної культури. Дослідження <u>субкультурної</u> структури і динаміки (цінності, коаліції, їх взаємодії). Виявлення факторів, що впливають на зміст, структуру і динаміку культури компанії. Аналіз взаємовпливу організаційної культури та стратегії компанії
	Зворотній зв'язок та мотивація	Обговорення виявлених цінностей, субкультур, факторів культури, взаємовпливів культури і стратегії. Виявлення ключових проблемних зон і зон нових можливостей. Визначення пріоритетів за можливими варіантами розвитку організаційної культури. Оцінка <u>субкультурної</u> динаміки і цінностей, що проявилися всередині команди учасників дослідження. Вироблення рекомендацій щодо варіантів розвитку організаційної культури

Спираючись на результати попереднього циклу, розширена дослідницька група може визначити досяжні цілі для нагляду за організаційною культурою, окреслити поставлені завдання, встановити часові рамки для їх виконання та точно визначити ресурси, необхідні для досягнення цих цілей. По суті, це дозволяє команді проводити комплексне планування ініціативи та сегментувати її на необхідну кількість циклів. Протягом попереднього циклу було досить складно визначити кількість

майбутніх циклів для офісу, оскільки цілі спільної ініціативи, а також характер, зміст і масштаб необхідних змін в організаційній культурі залишалися дещо неоднозначними. Однак після останнього циклу стає важливим визначити кількість наступних циклів, що сприятиме ефективному управлінню всією ініціативою (включаючи часові рамки, учасників, ресурси, бюджети та результати). Це, звичайно, не означає, що коригування кількості циклів неможливо; навпаки, такі зміни можуть відбутися лише за наявності обґрунтованої необхідності.

Важливо, щоб кожен із фундаментальних циклів управління включав дії, які реалізують заходи, отримані в результаті аналізу та оцінки культури компанії. Зміст і тривалість циклів в рамках однієї ініціативи можуть відрізнятися. Результати попередніх циклів суттєво впливатимуть на структуру наступних. Баланс між дослідженнями та практичним застосуванням також може відрізнятися. Однак, незалежно від того, чи зосереджено увагу на аналізі та оцінці, організація дій має бути включена послідовно, потенційно проявляючись через локалізовані, але відчутні експерименти, що впливають на культуру конкретних підрозділів, навчальні сесії та подібні заходи. Навпаки, навіть якщо практичний аспект є пріоритетним, він завжди повинен ґрунтуватися на попередніх дослідженнях, проведених тими, хто бере участь у ініціативі. Кожен цикл повинен сприяти просуванню організаційної культури на вищий рівень, посилюючи її вплив на проекти компанії. Крім того, кожен цикл має завершуватися підсумком, оцінкою отриманих результатів і відгуками щодо результатів ініціативи та ефективності процесів і комунікацій між її учасниками.

Ініціатива управління трансформацією проектно-орієнтованої консалтингової фірми звернулася до реальності, що створені субкультурні коаліції призводять до надлишку конфліктів і знижують якість спілкування в проектних командах. Під час початкового циклу відбулося дослідження субкультур, пов'язаних з ними цінностей і прихильників цих цінностей. Щоб досягти цього, були створені мережеві моделі, які дозволяють ідентифікувати

та візуалізувати ці цінності, групи, які їх підтримують, і аналізувати культурні дистанції між різними групами на основі їхніх ціннісних уподобань. Результати першого циклу підкреслили цінності, які об'єднують ідентифіковані субкультури. Для посилення взаємодії між представниками цих субкультур були запропоновані тренінги.

На етапі планування другого циклу були створені навчальні програми та фасилітаційні сесії для покращення спілкування на основі визначених цінностей. Крім того, було створено вдосконалення існуючої системи звітності для збору більш повних даних про конфлікти та якість зв'язку. Усі розробки були розпочаті на етапі «організації», а впроваджені інструменти використовувалися протягом 10 місяців. Дослідження, спрямовані на аналіз та оцінку ефективності цих заходів, а також на виявлення нових шляхів для покращення комунікації всередині команд проекту, проводилися як під час, так і після етапу «організації». Фаза «зворотного зв'язку та мотивації» другого циклу продемонструвала успішність реалізованих заходів і підкреслила вирішальну роль, яку відіграють менеджери проектів у сприянні взаємодії між представниками різних субкультур. Стало очевидним, що керівники проектів з різних субкультурних груп підходять до планування проекту по-різному, а їхні стратегії планування тісно пов'язані зі специфічними цінностями та віруваннями, притаманними їхнім субкультурам.

Під час третього циклу були встановлені стандарти єдиного проектного планування. Крім того, було запропоновано класифікувати проекти на основі того, яка субкультура найбільше підходить для кожного. Проекти, спрямовані на великих державних клієнтів, зазвичай наголошують на таких цінностях, як передбачуваність, прозорість, підзвітність і офіційне спілкування. Навпаки, проекти для невеликих і приватних клієнтів часто процвітають на цінностях, які віддають перевагу неформальному та частому спілкуванню, єдиній команді представників як від клієнта, так і підрядника, а також духу експериментування. Щоб вирішити цю проблему, було

запропоновано формування окремих команд для різних типів проектів, що призвело до розробки методів збирання проектних команд. Після цього запропоновані стратегії були виконані, а їх ефективність була оцінена під час дослідження. Проте практика застосування єдиних стандартів планування виявилася неефективною. Отже, стало очевидним, що необхідно створити два різних підходи до планування, засновані на цінностях відповідних субкультур. Така типологія проектів і методологія формування проектних команд сприяли покращенню відносин із клієнтами.

Можна зробити висновок, що зміст і кількість циклів управління повинні бути пристосовані до унікальних характеристик кожної компанії та її стратегічних цілей. В іншій організації, орієнтованій на проект, основний виклик може не полягати навколо субкультурної динаміки. Навпаки, іншій компанії може знадобитися зосередитися на зміцненні цілісної організаційної культури, яка виникла б із усталених субкультур для створення єдиного середовища. Тим часом четверта організація може боротися з відсутністю цінностей, пов'язаних з культурою будь-якого проекту. Сутність ключових циклів в управлінні організаційною культурою має бути сформована результатами попереднього циклу, зосереджуючись на визначенні поточних проблем, присутніх у специфічній організаційній культурі цієї компанії.

Одночасно можна розробити стандартну структуру та зміст для первинного циклу управління організаційною культурою шляхом спільного дослідження. Ці стандартні рішення допоможуть сформувати зміст основних циклів управління в кожному окремому випадку. Загалом таблиця 3.3 ілюструє структуру та зміст типового базового циклу управління організаційною культурою.

Метод, розроблений для нагляду за організаційною культурою в проектно-орієнтованій фірмі, заснований на дослідженні дій за участю та реалізований у консалтинговій компанії, показав, що значна проблема в управлінні цією організаційною культурою походить від несприятливого впливу субкультурної динаміки як на конфлікти, так і на спілкування якості в

проектних командах. Під час початкового циклу було проведено оцінювання ефективності стратегій, спрямованих на зменшення конфліктів і підвищення якості спілкування. Це передбачало вимірювання частоти конфліктів до початку дослідження, а також оцінку результатів на етапі «організації».

Таблиця 3.3 – Структура і зміст типового основного циклу управління організаційною культурою проектно-орієнтованих компаній

Цикл Етапи	Функція управління	Зміст етапу, функції
Цикл N	Планування	Визначення результатів циклу. Визначення складу і характеристик завдань, які будуть виконуватися в рамках етапів «Організація» і «аналіз і оцінка». Виділення та підготовка необхідних ресурсів
	Організація	Виконання завдань, визначених на етапі «планування»
	Аналіз та оцінка	Виконання завдань з аналізу та оцінки, визначених на етапі «планування». Підготовка і виконання дослідницьких завдань, необхідність в яких виникла в ході етапу «організація». Роботи з аналізу та оцінки у складі: уточнення методики дослідження, збір даних, Проведення аналізу, формулювання та представлення результатів дослідження
	Зворотній зв'язок та мотивація	Розгляд результатів виконаних практичних і дослідницьких завдань. Підведення підсумків і оцінка результативності циклу. Визначення напрямків подальшого управління культури. Ретроспекція роботи дослідницької команди

Під час фази «зворотного зв'язку та мотивації» якісні оцінки показали, що вжиті зусилля були ефективними. Учасники дослідження визнали, що хоча комунікації в рамках проектів покращилися, ступінь цього покращення не вважався значним. Проте було більш чітке розуміння конфліктів, присутніх у проектах. Конфлікти виявлялися на ранній стадії динаміки команди, сприяючи їх швидкому вирішенню та спричиняючи перехід одного конфлікту в інший. Глибше розуміння різноманітних цінностей субкультур компанії призвело до того, що співробітники сприйняли поведінку своїх колег як більш передбачувану. Крім того, учасники дослідження відзначили конструктивну природу ціннісних розбіжностей у проектних командах, що сприяло різноманітним поглядам, збагачувало дискусії та сприяло більш

ефективному вирішенню проблем у проектах.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена у розробці рекомендацій щодо управління організаційною культурою проектно-орієнтованих компаній. В процесі дослідження отримані наступні результати:

1. Узагальнено сутність і характеристики проектно-орієнтованої компанії. У рамках вторинного аналізу наявних результатів досліджень щодо характеристик і характеру проектно-орієнтованих компаній було введено формальне визначення. Проектно-орієнтовані компанії визначаються як комерційні організації, 50% або більше основної діяльності яких здійснюється через проекти, програми та портфелі проектів. Це формальне визначення дозволяє більш чітко розрізнити проектно-орієнтовані та непроєктно-орієнтовані компанії, встановлюючи рамки для оцінки діапазону діяльності, яку здійснюють ці організації. Це визначення застосовне не лише для поточного дослідження, яке протиставляє проектно-орієнтовані компанії іншим, але також служить основою для майбутніх досліджень, зосереджених на тенденціях розвитку проектно-орієнтованих компаній.

2. За результатами узагальнення наявних досліджень в роботі проведена оцінка місця і ролі проектно-орієнтованих компаній в сучасній економіці. Встановлено, що первинною організаційною структурою для здійснення комерційної діяльності у високотехнологічному та середньовисокотехнологічному секторах є проектно-орієнтовані компанії. Навпаки, такі компанії значно менше поширені в середньо- та низькотехнологічних галузях. Переважання проектно-орієнтованих фірм у секторах високих технологій можна пояснити прискореними темпами розробки нових продуктів, впровадження технологій і впровадження інноваційних бізнес-моделей порівняно з іншими секторами. Ці організаційні форми краще пристосовуються до бізнес-ландшафту, що постійно змінюється. Якщо розглядати через призму теорії трансакційних

витрат, проектно-орієнтовані компанії демонструють оптимальне поєднання трансакційних та адміністративних витрат, особливо в порівнянні з організаційними структурами, які покладаються на ринкові трансакції або внутрішні адміністративні відносини. Крім того, принципи управління знаннями свідчать про те, що проектно-орієнтовані фірми є більш досвідченими у створенні та використанні нових знань у рамках проектів, сприяючи дослідженню та підтвердженню нових бізнес-гіпотез при постійній зміні конфігурації як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів.

3. Досліджено ключові характеристики організаційних культур проектно-орієнтованих компаній. Проектно-орієнтовані компанії зазвичай демонструють більший ступінь фрагментації у своїй організаційній культурі. Розумно припустити, що в цих компаніях живуть субкультури – окремі групи цінностей – і субкультурні коаліції, які складаються з працівників, які поділяють різні системи цінностей. Це припущення підтверджено порівняльним дослідженням, яке порівнює проектно-орієнтовані фірми з тими, які не орієнтовані на проекти. За допомогою аналізу кореспонденції та кластерного аналізу в рамках проектно-орієнтованих організацій були визначені різні субкультури та субкультурні коаліції. Навпаки, компанії, які не орієнтовані на проекти, продемонстрували більш уніфіковану організаційну культуру, практично не виявляючи субкультур.

Деякі дослідники проектної культури припускають, що компанії, зосереджені на проектах, мають тенденцію узгоджуватися з конкретними типовими профілями цінностей або кількома такими профілями. Однак це припущення не було підтверджено під час цього дослідження. Культури в проектно-орієнтованих організаціях демонстрували значний ступінь специфічності. Іншими словами, існують значні відмінності в організаційній культурі різних компаній. Опитування, проведене серед проектно-орієнтованих фірм, не виявило спільних закономірностей в організаційних цінностях.

4. Запропоновано методикау управління організаційними культурами проектно-орієнтованих компаній. Відмінні характеристики організаційної культури, характерні для проектно-орієнтованих компаній, впливають на управління культурою в цих організаціях. У нагляді за культурою таких організацій важливо прагнути до повної інтеграції цінностей, пов'язаних із міжособистісним спілкуванням, горизонтальною співпрацею, толерантним підходом до конфліктів, сприйнятливістю до зовнішнього середовища та прозорою комунікацією. Проте спроба створити єдину, згуртовану організаційну культуру – незалежно від того, наскільки добре вона може відображати позитивні аспекти проектної культури – і нав'язати її всередині компанії вважається непрактичною. Недоцільно душити існуючі субкультури; натомість сприяння та навіть посилення цих субкультур, забезпечуючи конструктивну взаємодію між їхніми членами, розглядається як більш розумний підхід. Ефективне управління культурою в проектно-орієнтованих фірмах має спиратися на ретельні дослідження та глибоке розуміння конкретних факторів, які формують унікальну організаційну культуру в кожній окремій компанії. Прагнення до загального «ідеального» набору цінностей, застосовного до всіх проектно-орієнтованих компаній, вважається невиправданим. Унікальна культура, притаманна проектно-орієнтованим компаніям, вказує на те, що вся команда повинна старанно «виховувати» свою відмінну культуру, сформовану різноманітними факторами, включаючи індустрію, методологію та субкультуру. Звертаючись до виявлених характеристик культури та її управління в цих компаніях, робота пропонує обґрунтування вибору стратегій управління, спрямованих на культивування організаційної культури. В якості фундаментального підходу пропонується управління організаційною культурою через дослідження за участю.

По-перше, високоспецифічний характер організаційної культури в проектно-орієнтованих фірмах вимагає планування заходів розвитку, заснованих на комплексному науковому аналізі культури конкретної

компанії. По-друге, цей аналіз повинен інформувати організаційні дії, які враховують безліч різноманітних факторів, які мають залучати участь тих, хто втілює організаційну культуру. Нарешті, управління організаційною культурою не може обмежуватися фіксованими часовими рамками; радше, це має бути постійний, циклічний процес.

Необхідність посилення субкультурної динаміки в проектно-орієнтованих фірмах у поєднанні з сильно фрагментованим характером проектною культури підкреслює важливість залучення представників усіх субкультур до процесу змін. Крім того, цей підхід підкреслює важливість горизонтальної інтеграції, відкритого спілкування та неформальних міжособистісних стосунків, які за своєю суттю сприятимуть зростанню культури проекту, незалежно від конкретних завдань і викликів, з якими стикається компанія. Завдяки дослідженню сучасних моделей дослідження участі автор розробляє циклічний метод управління організаційною культурою, який включає обов'язковий попередній цикл і невизначену кількість основних циклів. Кожен цикл складається з чотирьох етапів: «планування», «організація», «аналіз і оцінка» і «зворотний зв'язок і мотивація». Залежно від цілей і завдань циклу позиції етапів «Організація» та «Аналіз та оцінка» можуть помінятися місцями. Попередній цикл управління зосереджений на формуванні дослідницької групи, створенні дослідницьких інструментів, визначенні ключових питань, пов'язаних з еволюцією організаційної культури компанії та її узгодження зі стратегією розвитку, а також на аналізі поточної організаційної культури, включаючи її цінності, субкультури, і фактори, що на це впливають. Під час фази «зворотного зв'язку» визначаються варіанти підвищення організаційної культури, спрямовані на їх підготовку та виконання в рамках первинних циклів управління культурою. Кожен первинний цикл охоплює встановлення цілей, результатів і основних завдань (фаза «планування»), виконання визначених завдань (фаза «організація»), проведення необхідних дослідницьких дій, що включає аналіз результатів вжитих дій (фаза «організація»). фаза «аналізу та

оцінки») і, нарешті, оцінка отриманих результатів при окресленні напрямів подальшого розвитку культури в наступних циклах (фаза «зворотного зв'язку»).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2021. № 36. С. 240–245.
2. Бушуєв С.Д., Гогунський В.Д., Кошкін К.В. Напрями дисертаційних наукових досліджень зі спеціальності управління проектами та програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2012. № 12. С. 5–7.
3. Гакова М. В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 3. С. 61-65.
4. Грیشнова О.А., Науменко А.В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства. *Економіка та управління*. 2021. №2. С.33–38.
5. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. №2. С. 114–120.
6. Данюк В. М., Кулаковська Л. П. Кадрове діловодство: навч. посіб. Київ: Каравела, 2016. 239 с.
7. Дімітрієва С. Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. *Культура народів Причорномор'я*. 2017. № 216. С. 46–49.
8. Дмитренко М.Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2021. Вип. 5. С. 3–7.
9. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монограф. Харків: ВД «ІН–ЖЕК», 2008. 320 с.
10. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами

підприємства. монограф. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 432 с.

11.Дороніна М.С., Тютлікова В.В. Управління організаційною поведінкою: монограф. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 200 с.

12.Дранник В. А. Вплив керівника трудового колективу на рівень мотивації до праці підлеглих. *Практична філософія*. 2019. № 3. С. 135–141.

13.Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Троцинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

14.Жоган І.М., Савчук Л.М. Корпоративна культура в системі управління підприємством. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evkrpi/2009/77.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkrpi/2009/77.pdf). (дата звернення 09.10.2024).

15.Замковий О. І. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 41. С. 35-45.

16.Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монограф. Львів: Вид-во Нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 2019. 276 с.

17.Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.

18.Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві. *Соціальна психологія*. 2024. №2 (4). С. 122–133.

19.Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності URL: [http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10\\_kislins\\_ka%20v.o.doc.htm](http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm). (дата звернення 10.10.2024).

20.Колянко О. В. Структура корпоративної культури організації. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021.№ 62. С. 81–85.

21.Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: ДДФА, 2021. 166 с.

22.Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. № 9-1. С. 86-91.

23.Копитко, М., Михаліцька, Н., Верескля, М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2023. №2 (62), С. 92–99.

24.Корпоративна культура: навч. посіб. за заг ред. Г.Л. Хаєта. Київ: ЦУЛ, 2023. 403 с.

25.Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість : монограф. І.О. Борисюк, Т.О. Дяченко, О.О. Дяченко та ін. Київ: Наукова думка, 2021. 616 с.

26.Корпорації: управління і культура: монографія / А.Е. Воронкова, М.М. Бабяк, Е.Н. Коренєв, І.В. Мажура. Дрогобич: Вимір, 2016. 376 с.

27.Краснюкова С. Порівняльний аналіз мотивації праці на підприємствах зарубіжних країн. *Економічний аналіз : зб. наук. пр.* / Тернопіл. нац. економ. ун–т, Каф. економ. аналізу. Тернопіль, 2011. Вип. 9, ч. 2. С. 257–260.

28.Кузьмін О. Є. Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 8. С. 202–212.

29. Кузьмін О. Є., Бала О. І., Бала Р. Д. Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. Випуск 222: в 5-ти т. Т. 5. Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. С. 1078–1083.

30.Левченко Т. І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності: монограф. Вінниця: Нова Книга, 2011. 448 с.

31.Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 113-118.

32.Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 4

(47). 2021. ст.94-98.

33.Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2016. №4(78), С. 170–177.

34.Пасічник В.Б. Розвиток корпоративної культури і мотивації у системі управління якістю через трудову поведінку співробітників організації. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 10 листопада 2012 р.): у 8 ч. Полтава : ЦФЕНД, 2022. Ч. 7. С. 43-45.

35.Мотивація та соціальний захист персоналу: монограф. / Анішіна Н. В. та ін.; за заг. ред. А. Г. Бабенка ; Дніпропетр. держ. фін. акад. Дніпро: ДДФА, 2011. 400 с.

36.Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.–практ. посіб. Київ : Знання, 2016. С. 84–89.

37.Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник Київ: Кондор, 2009. 677 с.

38.Осовська Г. В. Основи менеджменту. Практикум: навч. посіб. Київ: Кондор, 2015. 581 с.

39.Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монограф. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 242 с.

40.Палеха, Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навч. посіб. Київ: Видавництво Європейського університету, 2012. 337 с.

41.Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2024. № 40. С. 145–152.

42.Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт.; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ: НАДУ, 2017. 344 с.

43.Салун М. М. Механізм соціально–економічної мотивації працівника: монограф. Харків: ХНЕУ, 2010. 184 с.

44.Сеек А. М., Тесленко П. О., Белова О. І. Ціннісні-орієнтований підхід управління проектами як джерело виникнення ризиків. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2019. №3(55). С. 128–133.

45.Семикіна М. В. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії: монограф. Кіровоград: КОД, 2009. 200 с.

46.Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2019. № 6. С. 197–200.

47.Сіменко І.В. Організаційна культура підприємства: лексико–семантичний аналіз змісту. *Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково–виробничий журнал*. URL: [http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2011\\_3/55.pdf/](http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_3/55.pdf/) (дата звернення 10.10.2024).

48.Словник іншомовних слів за ред. О.С. Мельничука. – 2-е видання, випр. і доп. Київ: Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1985. 966 с.

49.Старченко Г. Принципи проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. №27. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-4>. (дата звернення 10.10.2024).

50.Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.

51.Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>

52.Тимош І. Аналіз ролі матеріальних стимулів в системі мотивації персоналу підприємства. Економічний аналіз : зб. наук. пр. Тернопіль. нац. економ. ун–т, Каф. економ. аналізу. Тернопіль, 2016. Вип. 7. С. 363–366.

53.Типи організаційної культури по Т. Ділу та А. Кеннеді. Студопедія.

URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_67265\\_tipi-organizatsiynoi-kulturi-po-t-dilu-i-akennedi.html](https://studopedia.com.ua/1_67265_tipi-organizatsiynoi-kulturi-po-t-dilu-i-akennedi.html) (дата звернення: 12.09.2024).

54. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб. Київ: Каравела, 2017. 303 с.

55. Туленков М.В. Теорія організаційної взаємодії: Підручник Київ: ІПК ДСЗУ, 2011. 456 с.

56. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / [авт. кол.: Воронкова В. Г. та ін.]; під ред. В. Г. Воронкової; М–во освіти і науки України, Запоріж. держ. інженер. акад. Київ: Професіонал, 2006. 567 с.

57. Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці: монографія / Костишина Т. А. та ін. ; за ред. проф. Костишиної Т.А. Полтава: Полтавський літератор, 2010. 497 с.

58. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура». *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2016. № 2 (56). С. 148–151.

59. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид–во ЖДУ, 2011. 290 с.

60. Фінансовий словник. Мін-во освіти України, НБУ, Львівський банківський коледж / А.Г. Загородній, Г.В. Вознюк, Т.С. Смовженко. 2-ге вид., випр. та доп. Київ: Центр Європи, 1997. 576 с.

61. Фіщук Н. Ю., Ломачинська І. В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Сер. Економічні науки*. 2022. № 1(56) Том 4. С. 81–85.

62. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. Київ: Знання, 2015. 442 с.

63. Чимшир В.І. Проектно-орієнтоване управління процесами соціотехнічних систем: монограф. Одеса: КУПРІЄНКО СВ, 2018. 196 с.

64. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на

діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст. Сер. Економічні науки*. 2024. Вип.114.С.160–165.

65.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 258 с.

66.Шубін О.О. Організаційна культура як соціально–економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2021. № 3. С. 239–246.

67.Argyris C. Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational. San Francisco: Jossey-Bass. 1982. 538 pp,

68.Ariza Aguilera D. A. Designing an Organizational Culture Model in the Projects Environment: a Constructivist Approach. *CES Psicología*. (2018). № 11(1). P. 118-133.

69.Bredillet C. From the editor. Exploring research in project management: Nine schools of project management research (part 2), *Journal of Project Management*, 2007. №38 (3): 3-5. Pp. 26-34.

70.Crane P. R., Richardson L. Reconnect action research kit. *Department of Families and Community Services*, 2000. Pp. 115-116.

71.Cooley A. A project management culture: having one can help tie project results to strategic plan goals. *Credit Union Management*, October 2014. Pp. 14-17.

72.Dorfman P. et al. GLOBE: A twenty-year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*. 2012. Т. 47. № 4. P. 504-518.

73.Du Plessis Y., Hoole C. An operational project management culture framework (part 1). *SA Journal of Human Resource Management*, 2006. №4(1). P. 36-43.

74.Hobday M. The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*. 2000. №29(7). Pp. 871–893.

75.Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2nd ed., Sage Publications,

Thousand Oaks, CA. 2001. 584 p.

76.Packendorff J. Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*. 1995. №11(4). Pp. 319–333.

77.Palmer M. How an effective project culture can help to achieve business success: establishing a project culture in Kimberly-Clark Europe. *Industrial and commercial training*. 2002. №34(3). P. 101-105.

78.Pidd M. Tools for thinking: Modelling in management science. 2003. N.Y.: John Wiley & Sons, Chichester. 2003. 376 p.

79.Stringer E. T., Genat W. Action research in health. – Merrill Prentice Hall, 2004. Pp. 463.

80.Whitley R. Business Systems and Organizational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Competences, Oxford, University Press. 2007. pp.164-168.

81.Widjaja A., Matitaputty S. Empowerment of Small Medium Enterprises through Student Participatory Action Research in Implementation of Accounting Information System. SHS Web of Conferences. EDP Sciences, 2018. T. 59. Pp. 12-23.