

**«Управління організаційною культурою проєктно-орієнтованих бізнес-структур»**

## ПЛАН

Вступ .....	3
РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР: РОЛЬ ТА СПЕЦИФІКА.....	5
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРОЮ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ БІЗНЕС- СТРУКТУР.....	14
ВИСНОВКИ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	28

## ВСТУП

Діяльність сучасних бізнес-структур це не просто арифметична сукупність бізнес-процесів, це достатньо складна взаємодія виробничих, управлінських та організаційно-культурних факторів, що має синергетичний ефект і спрямована на досягнення бажаного результату. І одне з визначальних місць серед цих факторів належить організаційній культурі, яка у повсякденному житті виступає як сукупність цінностей, уявлень, моделей поведінки, характерних для цієї організації.

Організаційна культура здатна впливати як на поточні показники діяльності, так і на довгострокові перспективи компаній. В проектно-орієнтованих бізнес-структурах організаційна культура відіграє ще більш помітну роль. Вже доведено безпосередній вплив організаційної культури на ефективність проектів, що реалізуються компаніями, на кількість конфліктів, на якість послуг, що надаються, на якість внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Таким чином, організаційна культура - важлива складова діяльності проектно-орієнтованих бізнес-структур.

При цьому необхідно відзначити, що проблематика управління організаційною культурою проектно-орієнтованих бізнес-структур недостатньо досліджена як в Україні так і за її межами. Більш того, дослідження організаційної культури в рамках менеджменту організацій часто не стосується специфіки проектно-орієнтованих компаній і структур, а також особливості їх організаційних культур. Організаційна культура проектно-орієнтованих організацій в сучасних дослідженнях вивчається такими дослідниками як Анрі М., Брікошіна І.С., Ванг С., Ван Марревік А., Кулі А., Сауза-Поза А., та іншими. Проте як в теорії, так і на практиці до управління організаційною культурою проектно-орієнтованих бізнес-структур підходять без урахування характерних їхніх особливостей. Якщо припустити, що особливості проектно-орієнтованих бізнес-структур формують специфічні характеристики організаційної культури, то виникає необхідність у виробленні спеціальних методів управління

культурою проектно-орієнтованих бізнес-структур, адаптованих до особливостей діяльності та системи управління ними.

Мета роботи полягає у розробці рекомендацій з вдосконалення управління організаційною культурою проектно-орієнтованих бізнес-структур шляхом виявлення специфічних характеристик їхньої організаційної культури.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

1 Визначити основні характеристики організаційних культур проектно-орієнтованих компаній.

2. Обґрунтування рекомендацій щодо розробки методики управління організаційними культурами проектно-орієнтованих бізнес-структур.

Методологічною базою дослідження є системний аналіз, емпіричні дослідження, кластерний аналіз, метод аналізу відповідностей, статистичні методи обробки результатів, кореляційний аналіз.

Організаційна культура проектно-орієнтованих бізнес-структур (проектна культура) - це особлива організаційна культура, яка виникає в середовищі проектно-орієнтованої діяльності (включаючи проекти, програми та портфелі), і має специфічні особливості як по змістовним аспектам (різна значимість різних цінностей), так і по структурним аспектам (фрагментарність, гомогенність, мозаїчність).

## РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР: РОЛЬ ТА СПЕЦИФІКА

Проектно-орієнтовані бізнес-структури відіграють помітну роль і реалізують великі обсяги господарської діяльності у сучасних умовах. Найбільш активно вони розвиваються у високо- і середньо-технологічних галузях економіки, виступаючи в якості ефективних форм ведення господарської діяльності як у великому і дрібному бізнесі, так і реалізуючи окремі проєкти у вигляді спеціально сформованих команд. Велика кількість дослідників відзначають, що багато великих високотехнологічних та міжнародних корпорацій за останні 25-30 років активно переходять від традиційних ієрархічних принципів побудови організацій до плоских, горизонтально-інтегрованих структур, діяльність яких вибудовується у вигляді проєктів і програм. Такі автори, як Лундін Р. і Мідлер К. [1], Хобдей М. [2], Де Філіпп Р. [3], вважають, що проектно-орієнтовані організаційні форми сприяють більш ефективній інтеграції знань в ході розробки і впровадження нових товарів, технологій, бізнес-процесів і бізнес-моделей. Це сприяє тому, що компанії, що займаються технологічно-складними і інтелектуально-насиченими продуктами, все більше і більше стають проектно-орієнтованими бізнес-структурами.

Анрі М. і Сауза-Поза А. [4] пов'язують популярність проектно-орієнтованих компаній з тим, що їх діяльність більшою мірою, ніж діяльність традиційних процесно- і функціонально-орієнтованих компаній, спрямована на досягнення конкретних результатів у встановлених тимчасових і бюджетних рамках. Проектно-орієнтовані компанії домінують або займають помітне місце в таких галузях, як будівництво, інформаційні технології і комунікації, автомобілебудування, засоби масової інформації, консалтингові та професійні послуги [5]. Обсяги господарської діяльності, яка реалізується в проектно-орієнтованих компаніях, оцінити досить складно, так як органи національної та міжнародної економічної статистики не передбачають будь-якого виділення

проектної господарської активності або проектно-орієнтованих компаній в самостійні категорії обліку.

Для розуміння діяльності проектно-орієнтованих бізнес-структур необхідно зупинитися на розгляді основних властивостей і особливостей цих структур, що відрізняють їх від інших типів компаній, фірм, підприємств, структурних підрозділів і обумовлюють особливості їх організаційних культур. Аналіз наукової літератури за проблематикою проектно-орієнтованих бізнес-структур, звертають увагу на те, що ці компанії відрізняються від інших типів компаній низкою ключових показників. Це не просто бізнес-структури, які займаються проектами і формують за рахунок цього прибуток.

Проектно-орієнтований характер їхньої діяльності супроводжується тим, що ці бізнес-структури відрізняються від компаній, які переважно не займаються проектами, своєю організаційною структурою, внутрішніми виробничими і управлінськими процесами, складом учасників діяльності і т.і. Хобдей М. [2] зазначає, що проектно-орієнтовані компанії в рамках своїх поточних операцій (проектів) створюють, як правило, результат, необхідний конкретним замовником. Цілі і результати від проекту до проекту змінюються і часто і суттєво. У той час, як не проектно-орієнтовані компанії тяжіють до того, щоб створювати продукцію для абстрактного, невідомого заздалегідь покупця. Хобдей М. говорить про те, що такі компанії створюють унікальні рішення і системи для своїх клієнтів [2].

Хрулева С.В. [6] вважає, що продукція проектно-орієнтованих компаній характеризується високою варіативністю (результати істотно відрізняються один від одного) і низькою кількістю (в одиницю часу створюється невелика кількість результатів в порівнянні з процесно-орієнтованою діяльністю). Узагальнення її ідей подано у таблиці 1

Таким чином діяльність проектно-орієнтованих бізнес-структур часто змінюється (від проекту до проекту), має низький ступінь стандартизації (в силу своєї мінливості). Ця діяльність складна, комплексна за змістом.

Таблиця 1.1

Характеристики проектно-орієнтованих бізнес-структур в порівнянні з компаніями, що не мають проектної орієнтації діяльності

Параметр	Проектно-орієнтовані бізнес-структури	Компанії, які не мають проектної орієнтації діяльності
Результати діяльності	Унікальні, варіативні результати, кожен результат істотно відрізняється від попереднього	Типові результати, спрямовані на масове споживання
Склад діяльності	Операції змінюються, низький ступінь стандартизації, можливість вносити зміни	Стабільні, стандартні, строго фіксовані операції
Учасники діяльності	Зовнішні, представники різних професій і предметних галузей	Внутрішні
Структура системи управління	Плоскі системи управління, розвинені горизонтальні зв'язки	Ієрархічні структури, адміністративне підпорядкування
Комунікації	Значне використання інформаційних систем, висока роль неформальних комунікацій, залучення замовника у проєкт	Формальні, централізовані, строго фіксовані комунікації
Стратегічна поведінка	Пріоритети на довгострокову перспективу, параметричне стратегічне управління	Довгострокові, детально прописані плани

Ця діяльність складна, комплексна за змістом. У роботу над проєктом залучені одночасно представники різних професій і предметних областей. Фахівцям з різних областей доводиться працювати разом над однією складною, міждисциплінарною задачею. У той же час як у більш процесно-орієнтованих компаній діяльність можна легко розбити на окремі функції, доручити їх різним відділам, між якими не потрібно серйозної горизонтальної інтеграції.

Швидкий і мінливий характер діяльності проектно-орієнтованих бізнес-структур відбивається і в специфічних системах управління цими компаніями. Організаційні структури управління такими суб'єктами переважно плоскі, з

невеликою кількістю рівнів управління. Часто використовуються матричні, мережеві і командно-орієнтовані організаційні структури [7]. Акцент робиться на горизонтальну інтеграцію діяльності всередині проєктів, на самоорганізацію співробітників, на адхократичну організацію діяльності, на динамічне перерозподілення ресурсів з одного проєкту в інший. Роль адміністративних відносин в проєктно-орієнтованих бізнес-структурах невисока. Важливу роль в організації діяльності грають неадміністративні, неформальні відносини, в тому числі побудовані на єдності цінностей, цілей, моделей поведінки, тобто суттєво підвищується значення організаційної культури.

В силу того, що загальна структура проєктно-орієнтовані бізнес-структури має тяжіння до того, щоб розбиватися на кілька підструктур, що виконують певні проєкти, то може виникнути небезпека феодалізації. У кожному з проєктів може скластися своя система планування, контролю, звітності, документації і вищому керівництву буде складно забезпечити єдність управління. В силу того, що загальна структура проєктно-орієнтовані бізнес-структури має тяжіння до того, щоб розбиватися на кілька підструктур, що виконують певні проєкти, то може виникнути небезпека феодалізації. У кожному з проєктів може скластися своя система планування, контролю, звітності, документації, і вищому керівництву буде складно забезпечити єдність в управлінні. Тут перш за все звертає на себе увагу важливе місце інформаційних технологій. Для того полегшити функції управління створюються інформаційні системи, які забезпечують необхідну єдність управління та полегшують подання інформації, а збільшують прозорість проєктів для вищого керівництва.

Специфіку проєктно-орієнтованих бізнес-структур можна побачити у зовнішніх і внутрішніх комунікаціях. Відносини із замовниками у таких компаній як правило носять більш довгостроковий і близький характер, тому що замовники активно залучені не тільки до постановки задачі, але і в подальший хід робіт над проєктом [5, с.12]. З огляду на залучення великої кількості зовнішніх підрядників, учасникам проєктно-орієнтованої діяльності доводиться взаємодіяти в майже однаковому ступені як з внутрішніми співробітниками, так



і з зовнішніми. Управління стейкхолдерами є найважливішою функцією як управління проєктами, так і управління проєктно-орієнтованими бізнес-структурами. Внутрішні комунікації характеризуються важливою роллю неформальних відносин. Формальні комунікації не скасовуються, але більша частина робочих питань вирішується по горизонталі [5, с.13].

Все виносить на новий рівень значення організаційної структури такої бізнес-структури. На підставі проведеного порівняння можемо зробити висновок, що організаційна культура проєктно-орієнтованих компаній характеризується рядом властивостей, що відрізняють її від культури інших компаній. Поняття «організаційна культура» можна розглядати з багатьох позицій. Наприклад, Л. Ремзінг [8] наводиться близько 30 різних визначень даного терміну. У більшості визначень організаційна культура виступає як сукупність загальних для конкретної організації стійких цінностей, уявлень, моделей поведінки [34]. Проєктно-орієнтовані бізнес-структури - плоскі і гнучкі організаційні структури, відповідно, мають організаційну культури, при якій співробітники переконані у важливості командної роботи, цінності неформальних комунікацій, низькою значущості формальної владної структури, необхідності координування діяльності між рядовими співробітниками. Ефективна робота в крос-функціональних командах можлива, якщо співробітники поділяють цінності відкритого спілкування, важливість націленості на результат. Комунікації в проєктно-орієнтованих бізнес-структурах базуються на толерантності до різноманітності точок зору, на швидкій передачі знань від співробітника до співробітника. В окремих проєктах може складатися своя субкультура, але вона буде перебувати в динамічній взаємодії з іншими субкультурами інших проєктів і проєктної культурою компанії в цілому.

Таким чином у науковій літературі з'являється поняття «проєктна культура», а потім дослідники почали описувати моделі «проєктної культури». Для досягнення мети цього дослідження доцільно навести характеристику проєктної культури, надану Аріза Агілера [9]

Таблиця 1.2.

## Модель проєктної культури Аріза Агілера

Категорії проєктної культури	Змінні проєктної культури
Узгодження проєктів зі стратегією	Зв'язок між результатами проєктів і стратегічними цілями компанії. Чітке визначення вигод для компанії, що створюється проєктами. Обґрунтованість рішень по вилученню максимальних вигод для стейкхолдерів проєктів. Об'єктивність критеріїв, на основі яких приймаються рішення за проєктами
Розуміння проєктного оточення	Інтерес вищого менеджменту і його участь в управлінні проєктами. Впорядкованість надання компанією ресурсів і часу для проєктів. Усвідомлення необхідності управління проєктними ризиками. Гнучкість організації до змін у проєктах
Освоєння практик управління проєктами	Пошук і впровадження практик управління проєктами. Поширення і стандартизація термінології проєктного управління. Постійне використання інструментів і методів проєктного управління. Моніторинг дотримання корпоративних стандартів управління
Управління знаннями по управлінню проєктами	Доступ команд до інформації, корисної для результативності проєктів. Відкритість співробітників до обміну інформацією між проєктами. Схильність організації до навчання співробітників, в тому числі на основі практичного досвіду. Орієнтація компанії на генерацію нових ідей з управління.
Проєктами відносини з стейкхолдерами проєктів	Розуміння інтересів і влади зацікавлених сторін проєктів Увага до участі стейкхолдерів в процесах прийняття рішень Розуміння інтересів стейкхолдерів проєктів Визнання зовнішніх зацікавлених сторін як партнерів (Постачальників, підрядників, замовників і т.і.)
Комунікації і прийняття рішень з проблем	Відкрите вираження своєї думки з метою знаходження взаємоприйнятних угод. Своєчасне прийняття та виконання рішень з проблем в проєктах. Розстановка пріоритетів у вирішенні конфліктів. Готовність проєктних зацікавлених сторін до відкритих переговорів
Співробітництво між учасниками проєктів	Співпраця і взаємна підтримка між різними структурними підрозділами компанії. Наявність загальної для всіх учасників проєкту перспективи реалізації проєкту. Простота горизонтальної координації проєктної діяльності. Використання лідерства для організації діяльності
Делегування повноважень	Визнання повноважень керівників проєктів. Простота доступу до ресурсів з боку проєктної команди. Зусилля компанії з розвитку здібностей і повноважень команд. Передача повноважень щодо прийняття рішень на рівень керівників проєктів і проєктних команд

Отриману модель була віднесена до категорії діменціональних моделей культури, які активно використовуються для дослідження організаційних і національних культур. У таких моделях виділяється ряд вимірювань

(dimensions), за якими відбувається оцінка культури, зазвичай з використанням інтерв'ювання, опитувань, огляду кейсів або кодування текстів. Аріза Агілера Д.А. провела тестування даної моделі на основі опитування представників колумбійських компаній. В результаті вона отримала підтвердження значущості всіх виявлених змінних.

Чим більше значення виявлених змінних, тим більшою мірою організаційну культуру можна назвати проєктної, і тим більшою мірою вона сприяє ефективному виконанню проєктів. Модель Аріза Агілера Д.А. характеризується гіпотезою про проєктні культури, як про деякий ідеал, при якому всі параметри прагнуть до максимуму. Природно, реальні компанії відрізняються від ідеалу. Але чим більше вони йому відповідають, тим краще для системи управління проєктами, тим більшою мірою організаційна культура сприяє ефективному виконанню проєктів. Виходячи з даної моделі, можна припустити, що основне завдання керівництва проєктно-орієнтованої компанії полягає в тому, щоб наближати організаційну культуру до ідеалу проєктної культури.

Завдання управління організаційної культурою проєктно-орієнтованою бізнес-структури стає ще більш складним. Горизонтальні, плоскі, неієрархічні проєктно-орієнтовані компанії та їхні відділи передбачають важливість цінностей, пов'язаних з командною роботою, горизонтальною інтеграцією, міжособистісними відносинами. Зміст їхньої діяльності постійно змінюється, що передбачає швидку переадресацію ресурсів в проєктах, необхідність швидкого вибудовування відносини в нових колективах, що робить важливою цінність відкритих комунікацій.

Унікальність результатів діяльності проєктно-орієнтованих бізнес-структур підкреслює важливість відкритого сприйняття ризику, а також цінність постійного навчання та обміну знаннями, тому що унікальність результатів часто означає високу невизначеність, а невизначеність долається за допомогою швидкого навчання. Акцент проєктно-орієнтованої діяльності на результаті, досяжні в конкретні терміни і в рамках бюджету, передбачає важливість контролю дисципліни та орієнтації на результат.

В силу більш різноманітного і нестационарного характеру діяльності проектно-орієнтованих бізнес-структур їхня організаційна культура залежна від унікального поєднання різних факторів і умов, в яких працює компанія. Культури проектно-орієнтованих бізнес-структур на сьогоднішній день є найбільш різноманітними і специфічними. Спрощено кажучи, у кожної компанії своя власна організаційна культура.

Крім специфічних змістовних характеристик, в культурі проектно-орієнтованих компаній іноді відзначають і структурні особливості. Проектна культура, найімовірніше, більш мозаїчна і менш монолітна, ніж культура не проектно-орієнтованої компанії. В проектних культурах можна припустити, що організаційні субкультури виникають частіше і активніше впливають на усі процеси. Причому ці субкультури не є проявом деструктивної, але виступають як природний наслідок більш різноманітної діяльності проектно-орієнтованих бізнес-структур. Прагнення до створення єдиної, уніфікованої культури в проектно-орієнтованій бізнес-структурі може призводити до зниження продуктивності комунікацій і відносин. Але і наявність субкультур також може ставати джерелом надлишкової кількості конфліктів і зниженого якості комунікацій. Таким чином, завдання управління культурою проектно-орієнтованого суб'єкта господарювання пов'язані із забезпеченням складного балансу між єдиною культурою організації і субкультурами, що є її складовими.

З особливостей організаційної культури проектно-орієнтованих компаній як об'єкта управління, випливають особливості завдань з управління культурою. Керівникам проектно-орієнтованих компаній не доцільно прагнути до того, щоб в рамках своїх організацій максимізувати втілення будь-якого ідеального типу проектнової культури. Необхідно шукати за активною участю співробітників свій власний ціннісний профіль організаційної культури, який би відповідав специфіці організації. Організаційна культура проектно-орієнтованої бізнес-структури буде залежати і від галузі компанії, і від особливостей моделі проектного управління, що використовується. Керівництву проектно-орієнтованої бізнес структури необхідно підтримувати різноманітність

внутрішніх субкультур, при цьому забезпечуючи ефективний діалог між їх представниками і довіру в рамках команд конкретних проєктів.

Звідси можна зробити висновок, що завдання з розвитку проєктної культури для керівництва компанії дещо ускладнюється. «Повного ідеалу», при якому всі параметри максимізуються, бути не може. Прагнути до цього не потрібно. Керівництву необхідно знайти свій профіль організаційної культури, щоб він сприяв проєктно-орієнтованій діяльності і відповідав особливостям конкретної організації.

## РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРОЮ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Аналіз наявних результатів досліджень дозволяє припустити, що культура в різних проектно-орієнтованих організаціях вельми специфічна і є унікальним поєднанням різних цінностей, які визначаються специфікою галузі і використовуваних прийомів проектного управління, а також інших важливих чинників. Для проектно-орієнтованих компаній характерна наявність різних субкультур, взаємодія яких характеризується як негативними, так і позитивними впливами на діяльність компанії. Організаційна культура проектно-орієнтованих бізнес-структур більш фрагментарна і мозаїчна. Виявлені особливості організаційної культури проектно-орієнтованих бізнес-структур як об'єкта управління говорять про те, що застосовувати до них наявні методи і підходи управління корпоративною культурою необхідно з високою обережністю і необхідні застосовувати певні зусилля по їх адаптації.

Аналіз теоретичних і емпіричних досліджень говорить про те, що для управління організаційною культурою проектно-орієнтованих компаній потрібні свої специфічні методи і інструменти. Отже, напрями вдосконалення методів управління організаційною культурою проектно-орієнтованих компаній пропонується побудувати на базі методики партисипаторного дослідження дією (в англійській термінології *participatory action research*).

Дана методика виникла як сплав партисипаторного дослідження і дослідження дією. Для того щоб обґрунтувати доцільність застосування запропонованого підходу, необхідно коротко описати суть методики. Для цього попередньо опишемо суть дослідження дією (*action research*), потім - партисипаторне дослідження (*participatory research*), після чого - безпосередньо запропонованої методики партисипаторне дослідження дією. Такого роду пояснення потрібні в силу того, що всі три згадані методики є досить новими і

не отримали належного розкриття у вітчизняній науці і лише іноді використовуються в українській практиці управління.

Терміном «дослідження дією» називають досить широку методику, яка застосовується у суспільних науках і спрямована на здійснення суспільних змін різного масштабу і характеру на основі одночасного проведення дослідження та реалізації практичних заходів. У даній методиці дослідження і дії знаходяться у динамічному зв'язку. Термін *action research* був запропонований ще в 1944 році американським вченим Левіном К., що спеціалізувався в областях групової динаміки та організаційного розвитку. Левін К. вважав, що зацікавленість у суспільних змінах тісно пов'язана з діями, а ці дії тісно пов'язані з дослідженнями. Якщо дії відокремлюються від досліджень, то знижується результативність і першого і другого. «Раціональне громадське управління реалізується у вигляді спіралі, що включає кроки по вивченню, планування, дії, розгляду фактів, що стосуються результатів дій» [10]. Пізніші дослідники, взявши за основу погляди Левіна К., вважали, що поліпшення організацій можливе лише на основі дослідження дією, в рамках якого не відбувається відділення досліджень, прийняття рішення і виконання рішень.

Ця методика може використовуватися у багатьох сферах управління, але доцільніше її використовувати при вивченні «м'яких» складових організації - організаційний розвиток, управління змінами, управління персоналом, організаційне навчання. Дослідження дією доцільно використовувати також і в контексті розвитку організаційної культури.

Партисипаторні дослідження припускають відсутність чіткого поділу на дослідників і досліджуваних, проведення досліджень в рамках розширених колективів, в яких беруть участь як безпосередньо вчені, так і представники керівництва, і співробітники організацій і громад, які піддаються дослідженню. При цьому всі непрофесійні дослідники здійснюють дослідницьку діяльність, а професійні, зовнішні вчені більшою мірою стають методистами і фасилітаторами. Вони навчають застосування наукових методів, контролюють правильність їх використання, беруть на себе складні кількісні завдання,

координують дослідницьку діяльність всього колективу. Партисипаторні дослідження зародилися як в рамках методики дослідження дією, так і за її межами, але сьогодні можна вважати, що партисипаторні дослідження є різновидом дослідження дією, яку називають такими англомовними термінами як *cooperative inquiry*, *collaborative inquiry*, *participative research*, *participatory research*. Всі ці терміни позначають дослідження, які реалізуються з метою отримання практичних результатів самими зацікавленими сторонами, а не над ними і не для них [11].

Партисипаторні дослідження дією базуються на досить широкому і різноманітному наборі різних дослідницьких установок, походів і засобів, що роблять акцент на:

- участі в дослідженні самих носіїв проблеми і учасників досліджуваної ситуації як повноцінних дослідників, а не як пасивних об'єктів спостереження;
- використанні науково-обґрунтованих дослідних інструментів, проведенні повноцінних досліджень;
- прозорості дослідницьких інструментів і стратегій для всіх учасників, в тому числі і тих, кого традиційно виділяють в якості досліджуваних;
- колективної дослідницької діяльності, що спрямована на пошук нових знань, що стосуються конкретної ситуації, і формування практичних дій, спрямованих на трансформацію ситуації;
- участі всіх дослідників в підготовці, реалізації та моніторингу дій.

Доцільність застосування такої методики в області управління організаційною культурою можна пояснити тим, що :

По-перше, організаційні культури конструюються, підтримуються і втілюються самими їх носіями. Звідси виходить, що звести участь носіїв культур просто до того, що вони є масивними і складними об'єктами дослідження і управлінського впливу, неможливо. Зміна культури означає, що люди самі повинні міняти свою поведінку та способи комунікації, при належній координації інших учасників організаційних змін. Управляти культурою за допомогою наказів і розпоряджень зверху досить складно.



По-друге, організаційні культури вбудовані в певний соціально-психологічний контекст. Можливість дослідження і зміни організаційної культури передбачає глибоку заглибленість в цей контекст. Без активного залучення самих учасників цього контексту досліджувати і змінювати культуру неможливо.

По-третє, дослідження культури з метою її трансформації на основі формальних методів, таких як опитування та інтерв'ю, часто стикається з тим, що питання можуть інтерпретуватися представниками різних культур по-різному. І їх інтерпретації в ході дослідницької ситуації можуть не відповідати проявам культури в повсякденних ситуаціях. Неявні і часто приховані елементи культури доцільно вивчати в ситуаціях, які передбачають активну діяльність носіїв культури, які виявляють їхні цінності, вірування, моделі сприйняття. Важливим представляється не тільки виявлення складових культури, а й їхня інтерпретація, в тому числі і крос-інтерпретація представниками різних культур і субкультур. Замінити цю інтерпретацію точкою зору деякого не залученого дослідника, представляється неправильним, тому що при всій її науковій обґрунтованості вона не узгоджена з особистісними конструктами [11] носіїв культури і тому в слабкому ступені сприяє поліпшенню крос-культурних комунікацій.

По-четверте, ефективне використання організаційної культури як складової частини системи управління передбачає відмову від директивних і прямих методів впливу на культуру і її носіїв з боку менеджменту. Успішний досвід в управлінні організаційною культурою показує, що організаційна культура стає «працюючою системою», коли в її реалізацію і трансформацію залучено якомога більше співробітників [8]. У контексті досвіду зміни організаційної культури було б правильніше говорити не про її трансформації, яку ініціює і реалізує керівництво зверху вниз, а трансмутації, тобто колективному зміні кожного елемента організації.

По-п'яте, організаційна культура являє собою складну систему, елементи якої знаходяться в динамічному, багатоаспектному зв'язку. Дослідження

комплексних соціальних систем стає більш обґрунтованим і різнобічним, якщо до нього залучається велика кількість учасників даної системи.

Доцільність застосування партисипаторного дослідження дією до вивчення і управління організаційними культурами саме проектно-орієнтованих бізнес-структур підтверджується наступними моментами.

Розробка організаційної культури проектно-орієнтованої компанії передбачає аналіз поєднання різних компонентів культур, властивих галузі, методології управління, поєднання професій, складу співробітників і т.і Така діяльність передбачає дослідження багатьох чинників, швидкі цикли апробації рішень, участь у пошуковій та практичній діяльності багатьох співробітників організації, тому що охопити все різноманіття чинників, що впливають на культуру, з одного аналітичного центру організації неможливо.

Управління організаційною культурою проектно-орієнтованої компанії передбачає постійний розвиток. Це означає, що воно носить циклічний характер, дослідження і дії повинні слідувати один за одним, постійно реалізуючи організаційні зміни.

Субкультурність і фрагментарність культур проектно-орієнтованих компаній означає обмеженість централізованих дій зверху вниз. Субкультурність проектно-орієнтованих компаній передбачає необхідність залучення до управління культурою всіх зацікавлених сторін. Звідси випливає необхідність залучення широкого кола співробітників в проекти зміни організаційної культури.

Організаційна культура проектно-орієнтованих бізнес-структур характеризується більш високою значимістю таких цінностей, як міжособистісні відносини, горизонтальна інтеграція, толерантне ставлення до конфліктів, відкриті комунікації і дещо зниженою цінністю контролю та дисципліни.

Тому доцільне рекомендувати, щоб методи управління такою культурою не суперечили цінностям даної культури. Партисипаторні дослідження дією дають методіку, побудовану на відкритій, колективній і горизонтальній взаємодії всіх учасників.

Для того щоб проєктно-орієнтовані бізнес-структури розробляли власну методику партисипаторного дослідження дією методів управління організаційною культурою вважаємо за необхідне розглянути існуючі моделі, що відображають суть даної методики.

Триетапна модель Левіна К. становить основу застосування дослідження дією в області організаційного розвитку. Вона стала основою для всіх наступних моделей партисипаторних досліджень дією. Левін виділяв три основних етапи в дослідженні дією: «Розморожування», «Зміни» і «Замороження». Дана модель досить глибоко визначає послідовність основних зусиль, пов'язаних з управлінням змінами [10]. Організаційна культура відіграє важливу роль в моделі Левіна К.

На етапі «Розморожування» передбачається виявлення елементів культури, які вимагають змін і які можуть стримувати зміни. Відносно культури «Розморожування» означає послаблення культурних зв'язків, властивих попереднього стану організації, м'яке руйнування колишньої культури. В ході «Змін» відбуваються активні дії людей в напрямку формування нового стану. Основний культурний акцент на цьому етапі полягає в новаторстві, подолання колишнього, пошуку нового. І на етапі «Замороження» відбувається закріплення нової поведінки в нових культурних формах. Важливе місце, що має організаційна культура в моделі організаційних змін Левіна К., привела до того, що дана модель активно використовувалася для розвитку організаційної культури. У табл. 2.1. показано зміст етапів моделі Левіна К., а також зміст етапів в застосуванні до управління зміною організаційної культури.

Проблеми управління організаційною культурою проєктно-орієнтованих бізнес-структур в переважній більшості випадків не лежать на поверхні. Межі, зміст і структуру цих проблем тісно пов'язані з особливостями їхнього функціонування.

Наявність різних точок зору на одну й ту ж проблему є невід'ємною частиною багатьох організаційних проблем, особливо проблем, що стосуються

організаційної культури та інших «м'яких» складових компанії. Організаційна структура дозволяє залучити представників різних субкультур та носіїв різних цінностей до процесу первісного дослідження, а потім і дій. Тому розширена дослідницька команда може визначити досяжні цілі по управлінню організаційною культурою, обсяг завдань, терміни їх виконання, необхідні ресурси для досягнення цілей. Іншими словами, команда може здійснити загальне планування всієї ініціативи і розбити її на необхідну кількість циклів.

Таблиця 2.1

## Трьохетапна модель організаційних змін Левіна К.

Назва етапу	«Розморожування»	«Зміна»	«Замороження»
зміст етапу організаційних змін	Дослідження поточної ситуації, визначення ключових проблем і можливостей формування образу бажаного результату, нарощування сили змін і зменшення сил опорів	Планування і реалізація дій і змін в напрямку досягнення бажаного результату (Стану), залучення людей і передача їм повноважень відкриті комунікації та руйнування побоювань формування нових моделей поведінки	Закріплення змін у документації, процесах і культурі. Вироблення шляхів по збереженню змін підтримка, тренінги та розвиток персоналу. Святкування успіху
зміст етапу стосовно до зміни культури	Визначення компонентів культури які вимагають змін і які можуть перешкоджати змін	Активний пошук нових моделей поведінки, цінностей у контексті новаторства і подолання старого	закріплення нових моделей поведінки в організаційній культурі

На момент попереднього циклу кількість наступних циклів управління визначити досить проблематично, тому що не до кінця зрозумілі цілі спільної ініціативи, характер, зміст і масштаб необхідних змін в організаційній культурі. Але після попереднього циклу бажано визначити кількість подальших циклів, що дозволить забезпечити належний рівень керованості всієї ініціативи (терміни, учасники, ресурси, бюджети, результати). Це, звичайно, не означає відсутності можливості змінювати кількості циклів, але тільки за наявності

обґрунтованої необхідності. Кожен з наступних, основних циклів управління повинен обов'язково включати в себе дії по здійсненню заходів, заснованих на висновках попереднього циклу. Зміст і тривалість циклів в рамках однієї ініціативи можуть бути різні. Склад наступних циклів багато в чому буде визначатися результатами попередніх циклів.

Співвідношення дослідницької та практичної частини можуть бути різні. Але навіть якщо акцент робиться на аналізі та оцінці, організація дій повинна завжди бути присутньою, можливо, у вигляді локальних, але реальних експериментів по впливу на культуру окремих підрозділів, проведення тренінгів тощо. І навпаки, хоч би якою була важливою практична складова, вона завжди повинна спиратися на попередні дослідження, проведені самими учасниками ініціативи.

Таблиця 2.2

Можливе розмежування основних етапів попереднього циклу управління організаційної культурою проектно-орієнтованих бізнес-структур

Цикли	Функції управління	Зміст етапу
Цикл 1	Планування	Виявлення проектних команд, які будуть залучені до дослідження Планування присутності у заходах обраних команд Відпрацювання збору даних у вигляді протоколів зборів команд і формального аналізу робочого листування Інструктаж учасників
	Організація	Залучення учасників досліджень в діяльність досліджуваних команд, виконання ними необхідних робочих операцій
	Аналіз та оцінка	Фіксація зборів і нарад у вигляді протоколів Аналіз протоколів для визначення ціннісних переваг учасників проектних команд Формальний аналіз робочого листування з використанням мережевий моделі Виявлення субкультурних коаліцій за допомогою мережевих моделей
	Зворотній зв'язок	Обговорення моделі субкультурних коаліцій і визначення культурної дистанції між ними Змістовне обговорення виявлених конфліктних ситуацій Виявлення цінностей, спільних для різних субкультур Вироблення пропозицій щодо усунення деструктивної динаміки між виявленими субкультурами, без придушення їх культурного розмаїття

Цикл 2	Планування	Планування тренінгових програм, спрямованих на використання загальних для субкультур ціннісних установок Планування фасілітаційних сесій, спрямованих на краще ознайомлення з цінностями інших субкультур Визначення показників проєктів, здатних відобразити змістовну інформацію по неконструктивним комунікацій і конфліктів в проєкті (змістовна звітність) Розробка нової форми статуту проєкту, в якому відображаються цінності учасників команди Розробка рекомендацій лідерам проєктів по проведенню ціннісно-орієнтованих командо- освітніх заходів
	Організація	Реалізація тренінгових програм і фасілітаційних сесій Впровадження змістовної звітності по неконструктивним комунікацій Впровадження нової форми статуту проєкту Стимулювання проведення ціннісно-орієнтованих командних сесій на початкових етапах всіх проєктів компанії Практичне використання змістовної звітності та шаблону статуту, проведенні командних сесій протягом 10 місяців
	Аналіз та оцінка	Аналіз і оцінка кількості неконструктивних конфліктів і комунікацій на основі впровадженої змістовної звітності та періодичних підключень в проєктні команди Дослідження ролі керівників проєктів в культурній динаміці проєктів
	Зворотній зв'язок	Підведення підсумків на основі дослідження конфліктів і комунікацій в проєктах Виявлення тенденцій в комунікаціях і конфліктах Узагальнення зворотного зв'язку по використанню впроваджених інструментів
Цикл 3	Планування	Розробка стандартів з планування проєктів, узгоджених з ціннісними уподобаннями керівників Розробка типології проєктів, що враховує доцільні культурні переваги учасників команд Розробка рекомендацій по формуванню проєктної команди з урахуванням типології Планування послідовності впровадження розроблених заходів
	Організація	Впровадження стандартів з планування проєктів, типології проєктів і методики формування проєктної команди Практичне використання розробок протягом 6 місяців
	Аналіз та оцінка	Якісний аналіз реального процесу планування Кількісний аналіз кількості неконструктивних конфліктів на основі даних, що фіксуються в паспортах проєктів Якісний аналіз практики формування проєктних команд виходячи із специфіки проєкту і цінностей субкультур
	Зворотній зв'язок	Оцінка результатів використання стандарту по плануванню проєктів, типологій проєктів і методики формування команд Оцінка доцільності продовжувати або щось змінювати в розроблених інструментах

Кожен цикл повинен призводити до переходу організаційної культури на інший, більш високий з точки зору впливу культури на проєкти компанії рівень. Кожен цикл повинен завершуватися проміжним підбиттям підсумків, оцінкою досягнутих результатів і зворотним зв'язком, що стосується як результатів ініціативи, так і того, наскільки ефективні процеси і комунікації між учасниками ініціативи.

Наведений в таблиці 2.2 приклад відображає зміст ініціативи з управління трансформацією проєктно-орієнтованої бізнес-структури, яка зіткнулася з тим, що сформовані субкультури знаходяться у постійних конфліктах і рівень комунікації між ними стає менш ефективним. У такому випадку, в рамках першого циклу виявляються субкультури, їх цінності та прихильники цих цінностей. Для цього будуються мережеві моделі, що дозволяють виявити і візуалізувати самі цінності, групи людей, які їх дотримуються, і проаналізувати культурну дистанцію між групами людей, виходячи з їх ціннісних уподобань.

За результатами першого циклу будуть виявлені цінності, які зближують виявлені субкультури. Для поліпшення відносин між представниками цих субкультур доцільно запропонувати тренінги. На етапах планування другого циклу будуть розроблені програми тренінгів та фасілітаційних сесій, спрямованих на поліпшення комунікацій, відштовхуючись від виявлених цінностей. Також будуть розроблені доповнення в існуючу систему звітності для того, щоб збирати більш повну інформацію щодо конфліктів і якості комунікацій.

В рамках етапу «Організація» все розроблені рекомендації будуть запущені у впровадження, після чого впроваджені інструменти використовуватимуться протягом 10 місяців. В ході та після завершення етапу «Організація» будуть проводитися дослідження, спрямовані на аналіз і оцінку ефективності реалізованих заходів і виявлення нових напрямків поліпшення комунікацій усередині проєктних команд.

Етап «Зворотній зв'язок і мотивація» другого циклу оцінить ефективність вжитих заходів, а також (за припущенням) виявить значиму роль керівників

проектів у взаємодії представників різних субкультур (керівники проектів з різних субкультурних коаліцій по-різному підходять до планування проектів). Підходи до планування необхідно тісно пов'язати з певними цінностями і уявленнями субкультур.

У третьому циклі будуть розроблені єдині стандарти з планування проектів. Також буде запропоновано виділяти різні типи проектів, в залежності від того, яка субкультура представляється більш прийнятною для них. Проекти для великих державних замовників зазвичай припускають домінування цінностей, пов'язаних з передбачуваністю, прозорістю, підзвітністю, формальними комунікаціями. Проекти для дрібніших і приватних замовників найчастіше більш успішно реалізуються на основі цінностей пошуку нового, неформальних і частих комунікацій з замовником, єдиної команди з представників замовника і виконавця, експерименту і т.і. Для різних типів проектів може бути запропоновано формувати різні команди. Для цього доцільно розробити методики по формуванню проектних команд. Потім запропоновані заходи будуть реалізовані і на кінцевому етапі аналізуватиметься їхня результативність.

На цьому прикладі можна зробити висновок, що в кожній конкретній ситуації зміст і кількість циклів управління повинна бути адаптована під специфіку бізнес-структури та її стратегію. Можливо, що в іншій проектно-орієнтованій бізнес-структурі субкультурна динаміка не буде основною проблемою. У третій компанії може стояти завдання щодо зміцнення єдиної організаційної культури, яка буде надбудовою над сформованими субкультурами у вигляді єдиного середовища. У четвертій компанії може існувати проблема слабкої присутності будь-яких цінностей проектно-культури. Зміст основних циклів управління організаційною культурою має визначатися за результатами попереднього циклу на основі виявлення актуальної проблематики, яка присутня в організаційній культурі конкретної компанії. Але при цьому можна сформулювати типову структуру і зміст основного циклу управління організаційною культурою на основі партисипаторного дослідження дією.



Ці типові рішення полегшать процес формування змісту основних циклів управління в кожному конкретному випадку. У загальному вигляді структура і зміст типового основного циклу управління організаційною культурою показані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура і зміст типового основного циклу управління організаційною культурою проектно-орієнтованих бізнес-структур

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

Вдосконалення методики управління організаційною культурою проектно-орієнтованої бізнес-структури доречно до використання в умовах нестабільності сучасних економічних умов і багатозадачності сучасних компаній.

## ВИСНОВКИ

Проектно-орієнтовані компанії мають низку особливостей, пов'язаних з результатами і змістом їх діяльності, складом учасників, структурою управління, комунікаціями і стратегічним поведінкою. Проектно-орієнтовані компанії створюють більш варіативну продукцію. У діяльності проектно-орієнтованих бізнес-структур значну участь беруть спеціалізовані зовнішні партнери, склад яких змінюється від проекту до проекту. Організаційні структури управління такими компаніями, як правило, більш плоскі і гнучкі. Комунікації базуються на активному використанні великої кількості сучасних інформаційних технологій в поєднанні з побудовою складних мереж неформальних відносин.

Стратегічна поведінка проектно-орієнтованих бізнес-структур характеризується меншим акцентом на вибудовуванні чітких довгострокових планів. З цього випливає, що особливості проектно-орієнтованих бізнес-структур обумовлюють особливості їхньої організаційної культури.

Доцільність використання методики управління організаційною культурою проектно-орієнтованих компаній на основі партисипаторного дослідження дією в якості методичного підходу до управління розвитком організаційних культур проектно-орієнтованих бізнес-структур базується на можливості за його допомогою врахувати виявлені особливості організаційної культури цих компаній:

- Індивідуальний, високо специфічний характер організаційної культури проектно-орієнтованих бізнес-структур веде до необхідності планувати дії з управління на основі повноцінного внутрішнього аналізу культури конкретної бізнес-структури;

- Управління повинно вести до організаційних дій, які повинні враховувати велику кількість різних факторів, що доцільно робити за участю самих носіїв організаційної культури;

- Управління організаційною культурою складно обмежити деякими тимчасовими рамками; воно повинно мати безперервний, циклічний характер;

- Високо фрагментарний характер проєктної культури і необхідність поліпшення субкультурної динаміки в проєктно-орієнтованих компаніях роблять доцільним залучення до змін представників усіх субкультур;

- Партисипаторне дослідження дією втілює в собі важливість горизонтальної інтеграції, відкритих комунікацій, неформальних міжособистісних відносин, що само по собі буде стимулювати розвиток проєктної культури, незалежно від вирішуваних завдань і проблематики в конкретній компанії.

При управлінні організаційною культурою проєктно-орієнтованих бізнес-структур слід прагнути до більш повного втілення цінностей, пов'язаних з міжособистісними комунікаціями, горизонтальною інтеграцією, толерантним ставленням до конфліктів, відкритістю зовнішньому середовищу та комунікаціям. Але при цьому недоцільно формування єдиної, монолітної організаційної культури і її планомірне насадження в компанії. Більш обґрунтованим бачиться збереження і розвиток субкультур з одночасним забезпеченням конструктивної взаємодії між їхніми представниками. Управління культурою проєктно-орієнтованих компаній має базуватися на дослідженні і хорошому розумінні специфічного набору факторів, що впливають на формування унікальної організаційної культури в кожній конкретній бізнес-структурі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Lundin, RA and C Midler (1998). *Projects as Arenas for Renewal and Learning Processes*. London: Kluwer Academic. Pp. 13-23
2. Hobday M. 2000. The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy* 29(7). Pp. 871–893.
3. DeFillippi, RJ (2002). Information technology and organizational models for project collaboration in the new economy. *Human Resource Planning*, 25(4). pp. 7– 18.
4. Henrie, M and A Sousa-Poza (2005). Project management: A cultural literature review. *Project Management Journal*, 36(2). Pp. 5– 14.
5. Титов С. А. Исследование масштабов использования проектно-ориентированных форм организации хозяйственной деятельности в высокотехнологических секторах экономики // *Cloud of Science*. – 2014. – Т. 1. – № 1. – с. 155.
6. Хрулева С.В. Управление проектом привлечения инвестиций в инновационные компании посредством первичного публичного предложения акций. // диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05; [Место защиты: Государственный университет управления]. - Москва, 2011. - 153 с.
7. Обыденов А. Ю. Параметрическое стратегическое управление: генезис & прaxis // *Стратегические решения и риск-менеджмент*. – 2018. – № 2 (107). – с. 76-85.
8. Ramsing L. Project communication in a strategic internal perspective // *Corporate Communications: An International Journal*. – 2009. – Т. 14. – № 3. – С. 345-357.
9. Ariza Aguilera, D. A. (2018). Designing an Organizational Culture Model in the Projects Environment: a Constructivist Approach. *CES Psicología*, 11(1). pp. 118-133.
10. Lewin K. Action research and minority problems // *Journal of social issues*. – 1946. – Т. 2. – № 4. – С. 34-46.
11. Reason, P. and Bradbury, H. (2008) (eds) *The Sage Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. Sage, CA. 586 pp.