

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 4, 2021 | 29.04.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.4.4](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.4)

УДК 65.014.12:338.4

*Г. О. Дорошенко,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID ID: 0000-0001-9971-2769*

*В. М. Овчаренко,
студент, освітня програма Менеджмент організацій,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID ID: 0000-0003-0488-3464*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КОРПОРАЦІЙ

*G. Doroshenko
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economics and Management, Karazin National University
V. Ovcharenko
Student of the educational program Management of organization,
Karazin National University*

MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF CORPORATIONS

У сучасній інтерпретації організаційна культура виступає як «комплекс» взаємопов'язаних процедур, дій і механізмів, що враховують безліч різних факторів і аспектів, що впливають на зростання ділової активності персоналу і підвищення ефективності функціонування корпорацій. Організаційна культура корпорацій, що активно займаються інноваційною діяльністю, відзначається високою пластичністю, конкуренцією у середині колективу за обмежені ресурси та підтримкою прагнення працівника до саморозвитку. Результати і ефективність діяльності у значному ступені визначаються наявністю у працівників відповідної мотивації. Позитивна мотивація активує здібності працівника, концентрує і спрямовує його потенціал, негативна - гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності, підвищує ризики організації.

Управління організаційною культурою включає багато складових (їх структура і зміст визначаються особливостями функціонування інноваційної організації та станом інноваційного середовища). Ключове місце займає визначення способів підвищення продуктивності праці, зростання творчої ініціативи, активності у прийнятті та реалізації рішень, що досягається через стимулювання і мотивацію працівників.

In the modern interpretation, the organizational culture acts as a "complex" of interrelated procedures, actions and mechanisms that consider many different factors and aspects that affect the growth of business activity of personnel and increase the efficiency of the corporations. Organizational culture can affect both current performance and long-term prospects of companies.

In corporations engaged in innovation, organizational culture plays an even more prominent role. The direct influence of organizational culture on the effectiveness of projects implemented by corporations, on the number of conflicts, on the quality of services provided, on the quality of internal and external communications has already been proven. Organizational culture of innovative corporations (project culture) is a special organizational culture that arises in the environment of project-oriented activities (including projects, programs and portfolios), and has specific features in terms of content (different importance of different values) and structural aspects (fragmentation, homogeneity, mosaicism, plasticity). But the results and effectiveness of activities are largely determined by the presence of appropriate motivation among employees. Positive motivation activates the employee's abilities, concentrates, and directs his potential, negative motivation slows down the manifestation of abilities, hinders the achievement of the goals of the activity, increases the risks of the corporations. Most of the workers engaged in the innovation sphere are people of creativity, initially focused on social and professional self-realization. They have specific personal characteristics that, depending on the circumstances, can have both constructive and destructive effects on professional activities and innovative behavior.

In managing the organizational culture of innovative corporations should strive for a fuller embodiment of the values associated with interpersonal communications, horizontal integration, tolerance of conflict, openness to the environment and communications. But at the same time, it is impractical to form a single, monolithic organizational culture and its systematic planting in the corporations. It seems more reasonable to preserve and develop subcultures while ensuring constructive interaction between their representatives. The management of the culture of corporations should be based on research and a good understanding of a specific set of factors influencing the formation of a unique organizational culture in each specific business structure.

Ключові слова: *Організаційна культура, інновацій, корпорації, персонал, цінності, мотивація.*

Keywords: *Organizational culture, innovation, corporations, personnel, promotion, motivation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Діяльність сучасних корпорацій - 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 компанії. На підприємствах, що орієнтовані на реалізацію інноваційних проєктів, організаційна культура відіграє ще більш помітну роль. Вже доведено безпосередній вплив організаційної культури на ефективність проєктів, що реалізуються компаніями, на кількість конфліктів, на якість послуг, що надаються, на якість внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Таким чином, організаційна культура - важлива складова діяльності інноваційних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Управління організаційною культурою – класична задача менеджменту. Ця тема неодноразово була предметом дослідження у роботах таких вчених як Е. Гоффман, Е. Долан, Г. Мінцберг, С. Роббінз, Р. Лінтона, Д. Денісон, К. Камерон, Е. Шейн, серед українських авторів доцільно виділити Гальчинського А., Лукінова І., Сур'яка А., Віханського О., Писаренко С. та інших. Але необхідно відзначити, що дослідження організаційної культури в рамках менеджменту організацій часто не стосується специфіки інноваційних корпорацій та їхніх підрозділів, а також особливостей побудови їхніх організаційних культур. Необхідно відзначити, що проблематика управління організаційною культурою корпорацій, які являють собою проєктно-орієнтовані або інноваційні бізнес-структури, недостатньо досліджена як в Україні, так і за її межами. Організаційна культура таких організацій в сучасних дослідженнях вивчається такими дослідниками як Лундін Р. і Мідлер К. [1], Хобдей М. [2], Де Філіпп Р. [3], Анрі М. і Сауза-Поза А. [4] та іншими. Проте, як в теорії, так і на практиці, до управління організаційною культурою інноваційних підприємств, чия діяльність сконцентрована на реалізації відповідних проєктів підходять без урахування їх характерних особливостей. Якщо припустити, що особливості проєктно-орієнтованих інноваційних підприємств 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 інноваційних підприємств шляхом виявлення специфічних характеристик їхньої організаційної культури.

Виклад основного матеріалу. У сьогодишньому глобалізованому суспільстві можливість відстоювання соціально-економічних інтересів як на національному, так і на мікро рівнях залежить від рівня інноваційності відповідного суб'єкта, саме інноваційність визначає конкурентоспроможність, прихильність споживачів і постачальників, можливості залучення необхідних додаткових ресурсів на фінансовому ринку та ринку робочої сили. Тому оцінці інноваційного розвитку приділяється значна увага як на рівні підприємства, так і міжнародними агенціями, що формують відповідні рейтинги. Наприклад, неймовірний ривок у розвитку зробив за півстоліття Сінгапур, який аж до 1963 року був британською колонією. Країна, де не було не тільки природних ресурсів, але навіть питної води, сьогодні знаходиться на шостому місці за обсягом ВВП на душу населення, і на другому - у рейтингу Doing Business [5]. На початку 2016- го влада Сінгапуру затвердили План розвитку наукових досліджень до 2020 року, відповідно до якого в розробки за останні п'ять років було вкладено \$ 13,2 млрд, що на 18% більше, ніж в попередньому п'ятирічному циклі. Що до України, то за 2020 рік наша країна піднялася до 64 місця у рейтингу Doing Business, особливо якщо врахувати, що до 2015 року Україна не входила навіть до першої сотні. У 2019 році країна досягла 71 місця серед 190 країн. Тобто бачимо позитивну динаміку в абсолютному вимірі, але якщо подивитися на країни Європи, пострадянські країни (Литва перебуває на 11 місці, Естонія — на 18-му, Латвія — на 19-му, Казахстан — на 25-му, РФ — на 28-му, Молдова — на 48-му, Білорусь — на 49-му) по наша країна повинна більше уваги приділяти створенню більш сприятливого клімату для ведення бізнесу, і одну з провідних ролей у цьому відіграє формування позитивного інноваційного клімату та сприяння інноваційній діяльності.

Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ) повідомляє, що у звіті Global Innovation Index 2020, в якому порівнюється інноваційна діяльність 131 країни, Україна посідає 45 місце [5]. Таким чином, можна зробити висновок, що в Україні нормативно-правові засади для розвитку інновацій сформовано і суспільство розуміє та сприймає інновації, ще не зруйновано науковий і природний потенціал. Але цього замало для інноваційного ривка, оскільки впровадження і комерціалізація інновацій – завдання бізнесу.

Підприємства, що активно реалізують інновації, відіграють помітну роль у економіці та 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 та малому бізнесі, так і реалізуючи окремі проекти у вигляді спеціально сформованих команд. Такі автори, як Лундін Р. і Мідлер К. [1], Хобдей М. [2], Де Філіпп Р. [3], вважають, що підприємства, що сформовані за проектним принципом, сприяють більш ефективній інтеграції знань в ході розробки і впровадження нових товарів, технологій, бізнес-процесів і бізнес-моделей. Це сприяє тому, що бізнес-структури, що займаються технологічно-складними та інтелектуально-насиченими продуктами, все більше і більше стають проектно-орієнтованими інноваційними корпораціями.

Анрі М. і Сауза-Поза А. [4] пов'язують популярність проектно-орієнтованих підприємств 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 бізнес-структури домінують, або займають помітне місце в таких галузях, як будівництво, інформаційні технології і комунікації, автомобілебудування, засоби масової інформації, консалтингові та професійні послуги [4].

Для розуміння діяльності проектно-орієнтованих корпорацій та ступеня зв'язку їхньої діяльності з інноваційною доцільно зупинитися на розгляді особливих властивостей цих структур, що обумовлюють особливості їх організаційних культур. Аналіз наукової літератури за проблематикою проектно-орієнтованих корпорацій, дозволяє стверджувати, що це не просто бізнес-структури, що займаються проектами і формують за рахунок цього прибуток, а ще й мають відрізнитися своєю організаційною структурою, внутрішніми виробничими і управлінськими процесами, складом учасників діяльності та т.і. Хобдей М. [2] зазначає, що проектно-орієнтовані компанії, в рамках своїх поточних операцій (проектів), створюють, як правило, результат, необхідний конкретному замовнику. Цілі і результати від проекту до проекту змінюються і часто, і суттєво. У той же час, проектно-орієнтовані структури не 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).

Таким чином, діяльність інноваційних підприємств часто змінюється (від проекту до проекту), має низький ступінь стандартизації (в силу своєї мінливості), але ця діяльність складна, комплексна за змістом.

У роботу над проектом залучені одночасно представники різних професій, структурних підрозділів корпорації. Фахівцям з різних галузей доводиться працювати разом над однією складною, міждисциплінарною задачею.

Швидкий і мінливий характер діяльності інноваційних 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 [6]. 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 на тактичному рівні у проєктно-орієнтованих корпораціях 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.

Специфіку інноваційних корпорацій, що побудовані за принципом проєктного управління, можна побачити у зовнішніх і внутрішніх комунікаціях. Відносини із замовниками таких підприємств мають майже дружній або родинний характер, відрізняються довгостроковістю і толерантністю, тому що клієнти не тільки формують замовлення, але і приймають активну участь у роботі над проєктом [6, с.12]. Оскільки проєктна робота передбачає залучення підрядників, дослідників, експертів зі сторони, то учасникам інноваційної діяльності доводиться майже однаково активно взаємодіяти як з внутрішніми, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Така взаємодія у більшому ступені базується на неформальних відносинах. Формальні комунікації не скасовуються, але більша частина робочих питань вирішується по горизонталі [6, с.13].

Це виносить на новий рівень значення організаційної культури таких корпорацій. Оскільки вони виступають як плоскі і гнучкі організаційні структури, відповідно, мають організаційну культуру, при якій співробітники переконані у важливості командної роботи; цінності неформальних комунікацій, самоорганізації та самоосвіті; необхідності координування діяльності між співробітниками на різних рівнях. Ефективна робота в проєктних командах можлива, якщо співробітники поділяють цінності відкритого спілкування, важливість націленості на результат. Комунікації у інноваційних корпораціях формуються на принципах взаємоповаги, толерантності до різноманітності точок зору, визначення експерименту як основи прийняття рішень, на швидкій передачі знань та досвіду між співробітниками. Але, при побудові корпорацій на принципах проєктної організації, необхідно враховувати, що в окремих проєктах може складатися своя субкультура, може початися активна боротьба за ресурси та замовників, що знизить ефективність функціонування усього підприємства. У кожному з проєктів може скластися своя система планування, контролю, звітності, документації і вищому керівництву буде складно забезпечити єдність управління.

Аналіз наукової літератури свідчить про появу терміну «проєктна культура». Організаційна культура проєктних (інноваційних) корпорацій (проєктна культура) - це особлива організаційна культура, яка виникає в середовищі проєктно-орієнтованої діяльності (включаючи проєкти, програми та портфелі), і має специфічні особливості як по змістовним аспектам (різна значимість різних цінностей), так і по структурним аспектам (фрагментарність, гомогенність, мозаїчність) [9].

Для досягнення мети цього дослідження доцільно навести характеристику проєктної культури, надану Арізою Агілера [9]. Відповідно до якої проєктна культура характеризується через наступні риси:

- Високий ступінь узгодження проєктів зі стратегією, що передбачає зв'язок між результатами проєктів і стратегічними цілями компанії, чітке визначення вигод для компанії, обґрунтованість рішень, об'єктивність критеріїв, на основі яких приймаються рішення за проєктами;

- Розуміння проєктного оточення, що передбачає професіоналізм та залученість вищого менеджменту до управління проєктами, прозорість надання компанією ресурсів і часу для проєктів, формування стратегії управління проєктними ризиками, прийняття змін як об'єктивної реальності;

- Освоєння практик управління проєктами, що передбачає пошук і використання провідних практик управління проєктами, стандартизацію термінології проєктного управління, моніторинг дотримання корпоративних стандартів управління;

- Управління знаннями з управління проєктами, що передбачає отримання командою усієї необхідної для реалізації проєкту інформації, відкритість співробітників до обміну інформацією та знаннями, заохочення організацією своїх співробітників до навчання, у тому числі, на основі практичного досвіду;

- «Дружні» відносини зі стейкхолдерами проєктів, що передбачає розуміння інтересів зацікавлених сторін проєкту, увагу до участі стейкхолдерів в процесах прийняття рішень, визнання зовнішніх зацікавлених сторін як партнерів;

- Комунікації і прийняття рішень з проблем, що передбачає відкрите висловлювання своєї думки з метою знаходження взаємоприйнятних угод, своєчасне прийняття та реалізацію рішень з проблем питань, розстановку пріоритетності вирішення конфліктів, готовність зацікавлених сторін до відкритих переговорів;

- Співробітництво між учасниками проєктів, що передбачає співпрацю і взаємну підтримку між різними структурними підрозділами компанії, наявність загальної для всіх учасників проєкту перспективи реалізації проєкту, простоту горизонтальної координації проєктної діяльності, використання лідерства для організації діяльності;

- Делегування повноважень, що передбачає визнання повноважень керівників проєктів, простота доступу до ресурсів з боку команди, передачу повноважень щодо прийняття рішень на рівень керівників проєктів і проєктних команд.

Вищенаведене дозволяє віднести проєктну культуру до категорії дименціональних 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. Завдання управління організаційної культурою

проектно-орієнтованою корпорацій стає ще більш складним. Горизонтальні, плоскі, неієрархічні проектно-орієнтовані корпорації та їхні підрозділи 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. В силу більш різноманітного і нестаціонарного характеру діяльності інноваційних корпорацій їхня організаційна культура залежить від унікального поєднання різних факторів і умов, в яких працює компанія. Спрощено кажучи, у кожної компанії - своя власна організаційна культура.

В проектних культурах організаційні субкультури виникають частіше і активніше впливають на усі процеси, вони виступають результатом мозаїчності та різноманітності діяльності інноваційних підприємств та проектних команд. Прагнення до створення єдиної, уніфікованої культури може призводити до зниження продуктивності комунікацій і відносин. Але і наявність субкультур також може ставати джерелом надлишкової кількості конфліктів і зниження 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.

Розробка та вдосконалення організаційної культури проектно-орієнтованої корпорації 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 корпорації неможливо.

Управління організаційною культурою проектно-орієнтованої корпорації 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 корпорацій означає обмеженість централізованих дій зверху вниз, необхідність залучення до управління культурою всіх зацікавлених сторін. Звідси випливає необхідність залучення широкого кола співробітників в проєкти зміни організаційної культури.

Як вже зазначалося, організаційна культура інноваційних корпорацій 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. Саме з цих позицій, а також враховуючи, що у формуванні організаційної культури приймають участь усі суб'єкти: і ті, що ухвалюють рішення, і ті, що його реалізують - вважаємо за доцільне в основі процесу вдосконалення використати модель Левіна К.

Левін виділяв три основних етапи реалізації рішення: «Розмороження», «Зміни» та «Замороження» [10]. Дана модель досить глибоко визначає послідовність основних зусиль, пов'язаних з управлінням змінами. Організаційна культура відіграє важливу роль у моделі Левіна К.

На етапі «Розмороження» передбачається виявлення елементів культури, які вимагають змін і які можуть стримувати зміни. Відносно культури «Розмороження» означає послаблення культурних зв'язків, властивих попередньому стану корпорації, 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, подоланні 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., привело до того, що дана модель активно використовувалася для розвитку організаційної культури. У табл. 1. показано зміст етапів моделі Левіна К., а також зміст етапів в застосуванні до управління зміною організаційної культури.

Таблиця 1.

Трьохетапна модель організаційних змін Левіна К.

Назва етапу	«Розморожування»	«Зміна»	«Замороження»
Сенс відповідного етапу	Дослідження поточної ситуації, визначення ключових проблем і можливостей формування образу бажаного результату, нарощування сили змін і зменшення сили опору	Планування і реалізація дій і змін в напрямку бажаного результату, залучення людей, надання їм повноважень, формування нових моделей поведінки	Закріплення змін у документації, процесах і культурі. Вироблення шляхів по збереженню змін, підтримка, тренінги та розвиток персоналу. Святування успіху
зміст етапу стосовно до зміни культури	Визначення компонентів культури, які вимагають змін і які можуть перешкоджати змінам	Активний пошук нових моделей поведінки, цінностей у контексті новаторства і подолання старого	Закріплення нових моделей поведінки в організаційній культурі

Проблеми управління організаційною культурою проектно-орієнтованих корпорацій в переважній більшості випадків не лежать на поверхні. Межі, зміст і структура 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 корпорацій. Але при цьому є можливість залучити весь колектив до загального планування, реалізації та організації контролю всіх ініціатив.

Якщо враховувати все вищенаведене і поєднати функції менеджменту з моделлю організаційних змін Левіна К, отримаємо алгоритм, що дозволяє удосконалити процес управління організаційною культурою корпорації. Для цього будь-який проєкт будемо представляти як сукупність циклів, кожний з яких включає планування, організацію, контроль та мотивацію. Відповідно до цього етап планування буде включати :

- визначення результатів попереднього циклу;
- визначення складу і характеристик завдань, які будуть виконуватися в рамках етапів «Організація» і «Аналіз»
- виділення і підготовка необхідних ресурсів.

На етапі «Організація» повинні бути реалізовані усі заплановані заходи.

На етапі «Аналіз» передбачається:

- 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, збору даних, проведення аналізу, формулювання і представлення результатів дослідження.

На останньому етапі необхідно:

- розглянути результати виконаних практичних і дослідницьких завдань;
- підвести підсумки та оцінити результативність циклу
- використати найбільш дієві винагороди;
- визначити напрямки подальшого вдосконалення управління організаційною культурою

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. 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 одного проєкту можуть бути різні. Склад наступних циклів багато в чому буде визначатися результатами попередніх циклів.

Кожен цикл повинен призводити до переходу організаційної культури на інший, більш високий з точки зору впливу культури на проєкти корпорації, 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.

Висновки. Проектно-орієнтовані корпорації мають низку особливостей, пов'язаних з результатами і змістом їхньої діяльності, складом учасників, структурою управління, комунікаціями і стратегічною поведінкою. 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.

При управлінні організаційною культурою проектно-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 проектно-орієнтованих корпорацій має базуватися на дослідженні і хорошому розумінні специфічного набору факторів, що впливають на формування унікальної організаційної культури в кожній конкретній бізнес-структурі.

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

Список 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 Sousa-Poza A (2005). Project management: A cultural literature review. Project Management Journal, 36(2). Pp. 5– 14.

5. Рейтинг країн світу по легкості ведення бізнесу <https://gtmarket.ru/ratings/doing-business>
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.

References.

1. Lundin, RA and C Midler (1998), Projects as Arenas for Renewal and Learning Processes, Kluwer Academic, London, UK, Pp. 13-23
2. Hobday M. (2000), "The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems?", Research Policy, vol. 29(7), pp. 871–893.
3. DeFillippi, RJ (2002), "Information technology and organizational models for project collaboration in the new economy", Human Resource Planning, vol. 25(4), pp. 7– 18.
4. Henrie, M and Sousa-Poza, A (2005), "Project management: A cultural literature review", Project Management Journal, vol. 36(2), pp. 5– 14.
5. Center for Humanitarian Technologies (2021), "Ranking of countries in the world for ease of doing business", available at: <https://gtmarket.ru/ratings/doing-business> (Accessed 23 March 2021).
6. Khruleva, S.V. (2011), "Project management of attracting investment in innovative companies through an initial public offering of shares", Ph.D. Thesis, Economy, Moscow, Russia.
7. Obydenov, A. Yu. (2018), "Parametric Strategic Management: Genesis & Praxis", Stratehicheskiye resheniya y risk-menedzhment, vol. 2 (107), pp. 76-85.
8. Ramsing, L. (2009), "Project communication in a strategic internal perspective", Corporate Communications: An International Journal, vol.. 14, no. 3, pp. 345-357.
9. Ariza Aguilera, D. A. (2018), "Designing an Organizational Culture Model in the Projects Environment: a Constructivist Approach", CES Psicología, vol. 11(1), pp. 118-133
10. Lewin, K. (1946), "Action research and minority problems", Journal of social issues, vol. 2, no. 4, pp. 34-46.

Стаття надійшла до редакції 14.04.2021 р.