

Список використаних джерел:

1. Гарбажій К., Степаненко Р., Шер В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 9(51). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-486-495](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-486-495) (дата звернення: 04.10.2025).
2. Кондратенко Н., Волкова М. Сучасні технології менеджменту в промисловості та будівництві. *Вчені записки національного університету «Острозька академія», серія «економіка»*. 2021. Т. 1, № 20(48). С. 4–9. URL: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20\(48\)-4-9](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-4-9) (дата звернення: 04.10.2025).
3. Писаренко С., Сень О., Бурик В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure49-23> (дата звернення: 04.10.2025)

Сорока О.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеській національний економічний університет, м. Одеса, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОЇ КОМПАНІЇ

Організаційна культура може існувати не лише на рівні всієї організації, але й стосовно окремого проєкту. При цьому, навіть якщо проєкти реалізуються в межах діяльності однієї й тієї ж організації, їх організаційні культури можуть суттєво відрізнятися від загальної корпоративної культури господарюючого суб'єкта. Це пояснюється тим, що окремі проєкти часто є унікальними, тимчасовими ініціативами, які можуть суттєво відрізнятися від повсякденної операційної діяльності компанії.

Така специфіка проєктів передбачає формування власних норм, цінностей і моделей поведінки всередині проєктних команд, особливо якщо проєкти реалізуються в мультидисциплінарному або міжорганізаційному середовищі.

Це створює виклики для керівників проєктів, адже необхідно не лише враховувати корпоративну культуру, а й розвивати ефективну внутрішню культуру самого проєкту, що сприятиме досягненню поставлених цілей.

Численні приклади з практики підтверджують: організаційна культура може стати як фактором успіху проєкту, так і причиною його провалу.

Основу організаційної культури становлять цінності, на основі яких виробляються норми та форми поведінки в команді. Цінність організаційної культури для проєктної команди полягає в тому, що вона підсилює організаційну згуртованість і сприяє узгодженості в поведінці членів команди. З погляду учасників команди, організаційна культура виконує роль своєрідного орієнтира для вибору правильного типу поведінки, необхідного для успішної реалізації проєкту, тобто формує «правила гри» в межах проєктної команди.

Організаційна культура суттєво впливає на результати як організації, так і проєктів. Кланова культура сприяє позитивному клімату, горизонтальній комунікації та залученості персоналу, що покращує бізнес і проєктну діяльність. Проте, на думку Язічі, успіх проєкту вимагає поєднання кланової та ринкової культур [1]. Белассі та ін. зазначають, що культура впливає на продуктивність опосередковано – через проєктні змінні та управлінські підходи [2]. Хансен і Вернерфельт довели, що організаційні чинники вдвічі сильніше впливають на прибуток, ніж економічні [3]. Генрі і Соуза-Поза вказують, що культура може бути причиною провалу проєктів [4], а Аймал і Коскінен вважають, що саме культура часто зумовлює невдачі, а керівник має інтегрувати різні культури в єдину проєктну [5].

Культурні чинники важливі й для ІТ-проєктів. Сприятливе середовище забезпечує емоційну безпеку, що підвищує ефективність. Кінг і Бу показали, що інституціональний колективізм впливає на сприйняття роботи ІТ-фахівцями США та Китаю та їхню продуктивність [6].

Грей досліджував взаємозв'язок між результатами проєкту та управлінським і соціальним кліматом. Виявлено, що в умовах високого рівня

особистої загрози, яку відчують члени команди, успішність реалізації проєкту знижується. Натомість такі чинники, як вільне висловлення думок, участь у прийнятті рішень, інноваційність і задоволення від роботи, мають позитивну кореляцію з успіхом. У той час як організаційні зміни та внутрішні **конфлікти** – негативно впливають на результати проєкту [7].

Сенн і Харт з'ясували, що нові ініціативи часто зазнають невдачі через культурні бар'єри, зокрема: опір змінам, відсутність співпраці та орієнтації на клієнта [8]. Дослідники наголошують, що згуртовані команди формують сильну культуру, однак це може стати і недоліком, якщо цілі команди не узгоджуються з цілями проєкту.

Крім того, відкрита комунікаційна культура сприяє підвищенню ефективності керівника проєкту та задоволеності членів команди. Також була встановлена чітка взаємозалежність між сильним лідерством і успіхом проєктів, пов'язаних із розробкою нових продуктів.

Таблиця 1

Вплив організаційної культури на проєкт

Тип	Дослідження
Організаційна культура з опосередкованим впливом	Залученість співробітників, узгодженість (сильна внутрішня культура, цінності), місія та довгострокові напрямки, адаптивність до навколишнього середовища; орієнтація на конкурентоспроможність, обґрунтування рішень, крос-функціональна інтеграція, філософія комунікації, стиль управління людьми, гнучкість, особиста компетентність, підтримка процесів і систем, управління ефективністю; позитивне робоче середовище, лідерство в управлінні, орієнтація на результат, задоволеність клієнтів; сильні можливості управління та контролю або більш ефективний стиль роботи; ієрархічна, ринкова, кланова та адхократична культури.
Організаційна культура проєкту (прямий вплив)	Підтримка та ставлення вищого і лінійного менеджменту, моніторинг, пріоритезація та штатний розклад проєктів; організаційна політика, процедури, правила, формальні та неформальні ролі; підтримка відділів у досягненні цілей проєкту, відданість співробітників цілям проєкту в контексті їх балансування з іншими, потенційно конкуруючими цілями; планування проєкту – як спосіб оцінки роботи або розподілу ресурсів між проєктами; виконання проєктами командами – як менеджери оцінюють проєкт і як оцінюються результати проєктів

«Субкультура» проєктної команди (прямий вплив)	Ефективна комунікація, співпраця, довіра та командна робота, готовність ділитися ідеями та проблемами між членами команди, соціальна взаємодія в команді, рівень формальності в команді.
--	--

Складено автором за [9]

У світлі глобалізації розуміння впливу культурних факторів має вирішальне значення в проєктах, що реалізуються за участі різних організацій та країн. Культура стає критичним чинником успішності проєкту, а мультикультурна компетентність – необхідною навичкою керівника проєкту. Чим більш різноманітними є проєкти та програми в проєктно-орієнтованій компанії, тим складніше здійснюється управління організацією.

У економічно розвинених країнах світу проєкти стали звичним способом ведення бізнесу, тобто сприймаються як щось само собою зрозуміле. Проте в рамках проєктної команди можуть бути учасники з таких регіонів світу, де люди не мали справи з проєктною діяльністю як зі способом роботи. Вони можуть мати неповне уявлення про основні методи управління проєктами або про моделі поведінки, що передбачаються таким підходом.

Крім того, через відсутність досвіду роботи в подібному середовищі, ті учасники, які мають значний досвід проєктної діяльності, можуть зробити помилкові висновки щодо рівня компетентності своїх колег.

Для розвитку проєктів і програм в організації розробляються відповідні субкультури в межах проєктно-орієнтованої компанії. Формування специфічних культур для конкретних проєктів і програм сприяє їхньому успіху. Як підсистему організації, проєкт можна відрізнити від інших підсистем, таких як відділи або інші проєкти. У принципі, процес поділу культури на субкультури може здійснюватися за потреби. Водночас це є необхідною умовою, щоб відповідні культури – з власними цінностями, нормами та моделями поведінки – могли бути впізнаваними та поділялися співробітниками.

Ключовим чинником залишається навчання проєктної команди та основних зацікавлених сторін. Навчання має відбуватись за такою схемою:

Усвідомлення членами команди, чим вони відрізняються від представників інших культур у соціальній поведінці та уявленнях. Допомогти людям пізнати власні особливості у порівнянні з людьми з різних куточків світу. Навчити людей навичкам, необхідним для ефективного спілкування з іноземцями.

Для досягнення найкращої результативності роботи проєктної команди менеджеру проєкту важливо розуміти, як національні особливості впливають на поведінку людей у команді, тобто вирішити питання подолання бар'єрів міжкультурної комунікації. Таким чином, при управлінні проєктами необхідно враховувати, що національна культура може впливати на практики управління проєктами, і слід брати до уваги наслідки культурних відмінностей під час реалізації міжнародних проєктів, учасники яких належать до різних культурних середовищ. Розвиток організаційної культури проєктної команди є необхідним, оскільки організаційна культура виступає ключовою умовою підвищення ефективності роботи команди шляхом: створення комфортних умов праці; підвищення визначеності у розподілі обов'язків та повноважень; забезпечення ефективної мотивації учасників проєкту; зниження рівня конфліктності в команді; покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Список використаних джерел:

1. Yazici H.J. The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. *Project Management, Journal*. 2009. №40 (3). P. 14–33.
2. Belassi, W., Kondra, A. Z., Icmeli Tukel, O. New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture. *Project Management Journal*. 2007. №38 (4). P. 12–24.
3. Hansen, G.S. and Wernerfelt, B. Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*. 1989. №10. P. 399–411.

4. Henrie, M., and Sousa-Poza, A. A Sociotechnical Cultural Literary Review. Project Management Journal. 2005. №36 (2). P. 5–14.
5. Ajmal, M. M. and Koskinen, K. U. Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective. Project Management Journal, 39: 7–15. doi:10.1002/pmj.20031. 2008.
6. King, R.C., Bu, N., Perceptions of the mutual obligations between employees and employers: a comparative study of new generation IT professionals in China and the United States. Int. J. Hum. Resour. Manag. 2005. №16 (1). P. 46–64.
7. Gray R. Organisational climate and project success. International Journal of Project Management. 2001. №19 (2). P. 103–109.
8. Senn L. and Hart, J., «Winning Teams: Winning Culture», 1 st ed., The Leadership Press Inc., 2006.
9. Shore B. Systematic biases and culture in project failures. Project Management Journal. 2008. №39 (4). P. 5–16.

Точиліна Ю.Ю.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та цифрової економіки,

Цира О.В.,

*кандидат філологічних наук, доцент,
в.о. завідувач кафедри публічного управління та цифрової економіки,
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку,
м. Одеса, Україна*

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРУ В ЦИФРОВОМУ УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ

Управління проєктами виступає динамічною сферою, яка трансформується у відповідь на розвиток суспільства. Це зумовлює постійні зміни у методології, інструментах та практиках управління, які покликані відображати нові соціально-економічні виклики. Відповідно впровадження та активне використання сучасних цифрових інструментів, а саме BigData-аналітики, штучного інтелекту, хмарних сервісів, аналітичних платформ, спеціалізованих програмних продуктів, модернізує процес управління