

ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

©2021 ЛУЧКО Г. Й., КОГУТ І. В.

УДК 331.1
JEL: M12; O15

Лучко Г. Й., Когут І. В. Лідерські якості в проєктному менеджменті

Метою даної статті є дослідження феномену лідерства, аналізування якостей лідерів проєктів та визначення ключових якостей, які повинні бути в керівників проєктів для ефективного управління командами та максимального досягнення результатів. У статті визначено, що для забезпечення ефективного управління командою проєкту при динамічних змінах у зовнішньому середовищі проєктному менеджеру необхідно бути не лише керівником, але й водночас лідером. Саме від лідерських якостей проєктного менеджера залежить спроможність так скоординувати роботу команди, щоб досягти визначених результатів і виконати або й перевершити очікування основних стейкхолдерів. У статті розглянуто найбільш характерні риси, притаманні лідерам, які були виділені різними дослідниками «теорії рис». Визначено, що для керівника проєктів важливою є наявність не лише певних рис лідера, але й професійної компетентності. З'ясовано критерії оцінювання рівня компетентності менеджерів проєктів згідно зі стандартом ІСВ4, а також необхідні навички, якими вони мають володіти щодо індивідуальної компетенції «Лідерство». Також розглянуто основні якості та навички лідера-менеджера в останній версії стандарту з управління проєктами РМВООК. Проведене авторами дослідження дозволило виокремити найважливіші якості лідера, які в поєднанні з необхідними професійними знаннями та навичками дозволяють керівникам проєктів стати успішними та результативними у згуртуванні команд для досягнення найкращих результатів у проєктній діяльності. Виділені у результаті проведеного дослідження такі риси, як відповідальність, наполегливість, здатність до співпраці, доброта й інші, дозволяють менеджерам проєктів бути успішними лідерами своїх команд та здійснювати ефективне управління проєктами та програмами.

Ключові слова: управління проєктами, проєктний менеджер, лідерство, якості лідера, компетенції.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-240-245>

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Лучко Галина Йосипівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри технологій управління, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: hluchko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3583-0923>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2035000/halyna-luchko/>

Scopus Author ID: 56896054300

Когут Ірина Василівна – старший викладач кафедри технологій управління, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: yarinakohut@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9263-2181>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2034461/iryna-kohut/>

UDC 331.1
JEL: M12; O15

Luchko H. Yo., Kohut I. V. Leadership Qualities in Project Management

This article is aimed at researching the phenomenon of leadership, analyzing the qualities of project leaders and defining the key qualities that project managers should have to effectively manage teams and achieve maximum results. The article defines that in order to ensure effective management of the project team with dynamic changes in the external environment, the project manager must be not only a director, but also a leader at the same time. It is precisely the leadership qualities of the project manager, which provide the ability to coordinate the team's work in such a manner that certain results be achieved, i.e., the expectations of the main stakeholders be fulfilled or exceeded. The article examines the most characteristic traits inherent in leaders, which are highlighted by various researchers of the «traits theory». It is determined that of importance for a project manager is not only certain traits of the leader, but also professional competence. The criteria for assessing the level of competence of project managers in accordance with the ICB4 standard, as well as the necessary skills in relation to the individual competence of «Leadership», are specified. The main qualities and skills of the leader-manager according to the latest version of the PMBOOK project management standard are also considered. The research carried out by the authors resulted in distinguishing the most important qualities of the leader, which, combined with the necessary professional knowledge and skills, will allow project managers to become successful and effective in team cohesion to achieve the best results in project activities. The traits allocated as result of the research, such as responsibility, perseverance, ability to cooperate, kindness and others, will allow project managers to be successful leaders of their teams and to effectively manage projects and programs.

Keywords: project management, project manager, leadership, leader quality, competences.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Luchko Halyna Yo. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Technology Management, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: hluchko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3583-0923>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2035000/halyna-luchko/>

Scopus Author ID: 56896054300

Kohut Iryna V. – Senior Lecturer of the Department of Technology Management, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: yarinakohut@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9263-2181>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2034461/iryna-kohut/>

Зактивним розвитком українського бізнесу зростає інтерес до проектного управління, оскільки саме реалізація різних інноваційних проектів дозволяє вітчизняним компаніям забезпечувати їх сталий розвиток і швидко адаптуватися до потреб мінливого зовнішнього середовища. Для ефективної реалізації проектів ключовою є роль керівника проекту, який несе повну відповідальність за його успішну реалізацію з дотриманням усіх основних вимог щодо проекту.

Успішність втілення власних ідей і впровадження інновацій у діяльність компанії залежить не лише від правильного застосування різних інструментів управління проектами, а, перш за все, від забезпечення ефективної та злагодженої роботи команди проекту, групи людей, залучених для його виконання. Формування команди, налагодження взаємодії між членами команди, пошук їх мотивації, гуртування людей задля досягнення цілей проекту – основні завдання керівника проекту. Для забезпечення ефективного управління командою проекту проектному менеджеру необхідно бути не лише керівником, але й лідером. Саме завдяки поєднанню фаховості менеджера та «харизми» лідера керівники можуть досягти максимальних результатів при реалізації проектів.

Інтерес до питань управління людьми спостерігається віддавна серед дослідників різних напрямків, тому дослідженню питань лідерства з різних аспектів присвячено багато праць зарубіжних науковців, таких як: І. Адізес, М. Альберт, Р. Бернс, Дж. Гібсон, М. Дафт, Т. Джекобс, Г. Джонс, П. Друкер, Р. Лайкерт, К. Левін, А. Лоутон, Д. Мак_Грегор, Д. А. Маслоу, М. Мескон, Х. Мітцберг, Дж. Пейдж, Д. Мутон, Р. Стогділл, Г. Тард, Р. Такер, Ф. Тейлор, Ф. Фідлер, Е. Хартлі, Р. Хауз, Ф. Хедоурі, Дж. Хемфілл, В. Шутц і багатьох інших.

Феномену лідерства та визначенню основних якостей лідера присвячені також і праці вітчизняних авторів: В. І. Барка, О. М. Бандурки, В. В. Бондаренко, С. П. Бочарової, Б. Р. Головешка, Т. М. Гури, В. Є. Михайличенко, Ю. І. Панфілова, Л. А. Пашко, С. М. Резнік, О. Г. Романовського, А. С. Рудської, В. О. Татенка та інших. Попри велику кількість наукових праць щодо феномену лідерства, досліджень у сфері управління командами при реалізації проектів досить мало. Питаннями лідерства при управлінні проектами займалися: С. Д. Бушуєв, Д. А. Бушуєв, В. Б. Бушуєва, Г. І. Ємельянова та інші.

Метою даної статті є дослідження феномену лідерства, аналізування якостей лідерів проектів і визначення ключових якостей, які повинні бути в керівників проектів для ефективного управління командами та максимального досягнення результатів.

Складні умови реалізації проектів при динамічних змінах у зовнішньому середовищі виводять роль лідера проекту на перший план, оскільки саме від лідерських якостей проектного менеджера залежить здатність так скоординувати роботу команди, щоб

досягти визначених результатів та виконати або й перевершити очікування основних стейкхолдерів.

З аналізування проблеми лідерства у проектній діяльності в стандартах з управління проектами та за результатами власного дослідження авторами було запропоновано власне визначення феномену лідерства щодо управління командами проектів: «Лідерство в управлінні проектами – це здатність менеджера впливати на членів своєї команди таким чином, щоб кожне поставлене завдання сприймалося його виконавцем як делеговане відповідальне завдання, виконання якого є важливим і цінним у рамках проекту» [1]. Також у даному дослідженні було запропоновано модель застосування певних стилів лідерської поведінки проектних менеджерів відповідно до етапів розвитку команди.

У попередніх дослідженнях авторів [2] було зосереджено увагу на визначенні та розділенні функцій керівника та лідера проекту, а також зосереджено увагу на необхідності проектними менеджерами, окрім вміння якісно виконувати всі функції керівника, водночас застосовувати лідерські функції щодо кожного члена команди для максимально ефективного їх залучення до виконання поставлених завдань. Наявність високих вимог до керівника проектів і програм вимагає визначення переліку ключових якостей, які мають бути наявні у проектних менеджерів для досягнення максимальних результатів. Дослідженню феномену лідерства та визначенню якостей лідера присвячено багато праць закордонних і вітчизняних дослідників з різних галузей, які розглядали це питання в різних площинах.

Досліджуючи феномен лідерства, науковці намагалися виокремити якості, притаманні лідеру, та згрупували їх певним чином, однак, незважаючи на численні дослідження, досі не існує єдиної думки, які ж саме якості повинен мати лідер. У результаті аналізування літератури щодо «теорії рис» лідера та в результаті зіставлення поглядів різних дослідників щодо комплексу якостей, притаманних лідерам, науковцями було виділено найбільш характерні, які повторюються в більшості авторів: інтелект, впевненість у собі, працелюбність, ініціативність, самовладання, організаторські здібності, вміння вирішувати конфліктні ситуації, наполегливість, прагнення до успіху, самоорганізованість, комунікабельність, спостережливість, компетентність і особистий приклад [3].

Для керівника проектів важливою є наявність не лише певних рис лідера, але й професійної компетентності. Ключем до успішної реалізації проектів, програм і портфелів є їх компетентне управління фаховими менеджерами проектів. Міжнародною асоціацією управління проектами IPMA (*International Project Management Association*) розроблено стандарт для оцінювання рівня компетентності менеджерів проектів, який також спрямований на підтримку розвитку компетенцій особистостей.

У системі оцінки індивідуальних компетенцій менеджерів проектів у цьому стандарті виділено 29 елементів компетентності, які згруповано в трьох сферах, що називаються «Око компетенцій»: людські, практичні та перспективні компетенції. «Око компетенцій» можна застосовувати щодо управління проектами, програмами та портфелями. Для успішного управління проектами менеджери повинні володіти певним набором компетенцій: *перспективними* – для управління контекстом проекту, *людськими*, які стосуються особистих і соціальних сфер, та *практичними*, що стосуються конкретних практик управління проектами.

У даній статті при дослідженні якостей лідера-менеджера проектів наша увага зосереджена на сфері людських компетенцій, яка описує особисті та соціальні компетентності, якими повинен володіти менеджер проекту для успішного керівництва. Основні особисті якості описані в компетенціях «Саморефлексія та самоврядування» та «Особиста цілісність і надійність». Комунікації з іншими особами описано в «Особистому спілкуванні» та «Відносинах і взаємодії». Управління проектами більше пов'язано з «Лідерством» і двома його аспектами: «Командною роботою» та «Конфліктами і кризами». Вміння створювати творчу атмосферу для оптимальної роботи команди відображені в компетенції «Винахідливість». «Узгодження» забезпечує досягнення результатів, прийнятних для всіх учасників проекту. «Орієнтація на результат» описує способи мотивації та спрямування роботи команди на досягнення найкращих результатів.

У стандарті ІСВ4 щодо оцінки індивідуальної компетенції «Лідерство» визначено навички, якими має володіти проектний менеджер: особиста обізнаність, вміння сприймати на слух, емоційна сила, вміння виражати свої цінності, робота над помилками, передача цінностей, створення командного духу, методи спілкування, управління віртуальними командами [4].

Враховуючи складність умов виконання проектів і важливість досягнення їх результатів, вагомими є вміння менеджера проекту правильно та максимально ефективно організувати роботу членів команди, а для цього важливими є не лише фаховість керівника проекту, але й наявність в нього лідерських якостей. Згідно з проведеним дослідженням серед менеджерів проектів, які проходили сертифікацію за моделлю ІСВ4 [5], найважливішими компетенціями менеджера-лідера було визначено: «Лідерство», «Винахідливість» та «Орієнтацію на результат».

В останній версії стандарту з управління проектами РМВОК серед основних якостей і навичок лідера виділяють: бачення перспективи, оптимізм, здатність до співробітництва, управління відносинами та конфліктами, комунікація, доброзичливість і повага до інших, чесність, лояльність, сміливість, вміння

приймати рішення, навчання впродовж життя, фокусування на важливих речах у проектах, цілісне та системне бачення проекту, критичне мислення, здатність формувати результативні команди [6].

Для визначення ключових лідерських якостей, наявність яких суттєво сприятиме ефективному управлінню проектами, авторами на основі аналізування досліджень науковців у сфері лідерства, стандартів з управління проектами та програмами було виокремлено 30 основних якостей, які притаманні лідерам. З метою визначення ключових та актуальних на сьогодні рис лідера у сфері проектного управління було проведено опитування серед менеджерів проектів за допомогою Google-форми, яке поширювалося соціальними мережами.

У проведеному дослідженні щодо визначення набору ключових лідерських якостей у керівника проекту взяли участь 47 проектних менеджерів з різним рівнем досвіду (рис. 1).

Вкажіть наявність у Вас досвіду проектного менеджера (47 відповідей)

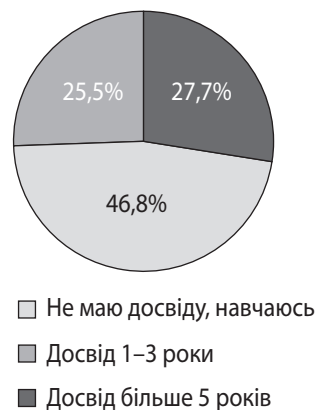


Рис. 1. Частка респондентів з досвідом у проектному менеджменті, %

Участь у дослідженні взяли як досвідчені фахівці з управління проектами, так і ті, хто зараз здобуває освіту в даному напрямку. Серед респондентів, які долучилися до дослідження: 25,5% менеджерів з досвідом від 1 року до 3, 27,7% – це менеджери проектів з досвідом більше 5 років, інша частина опитаних – це майбутні фахівці, які зараз здобувають фах керівників проектів.

Серед виділених і запропонованих авторами 30 якостей, які мають важливий вплив на формування лідерської поведінки менеджерів проектів, опитуваним було запропоновано виділити 10 найважливіших, на їхню думку. На основі проведеного анкетного опитування серед респондентів було отримано результат, який наведено на рис. 2.

Результати проведеного дослідження свідчать, що на успіх проекту найбільш вагомий вплив мають такі лідерські якості проектного менеджера: відпо-

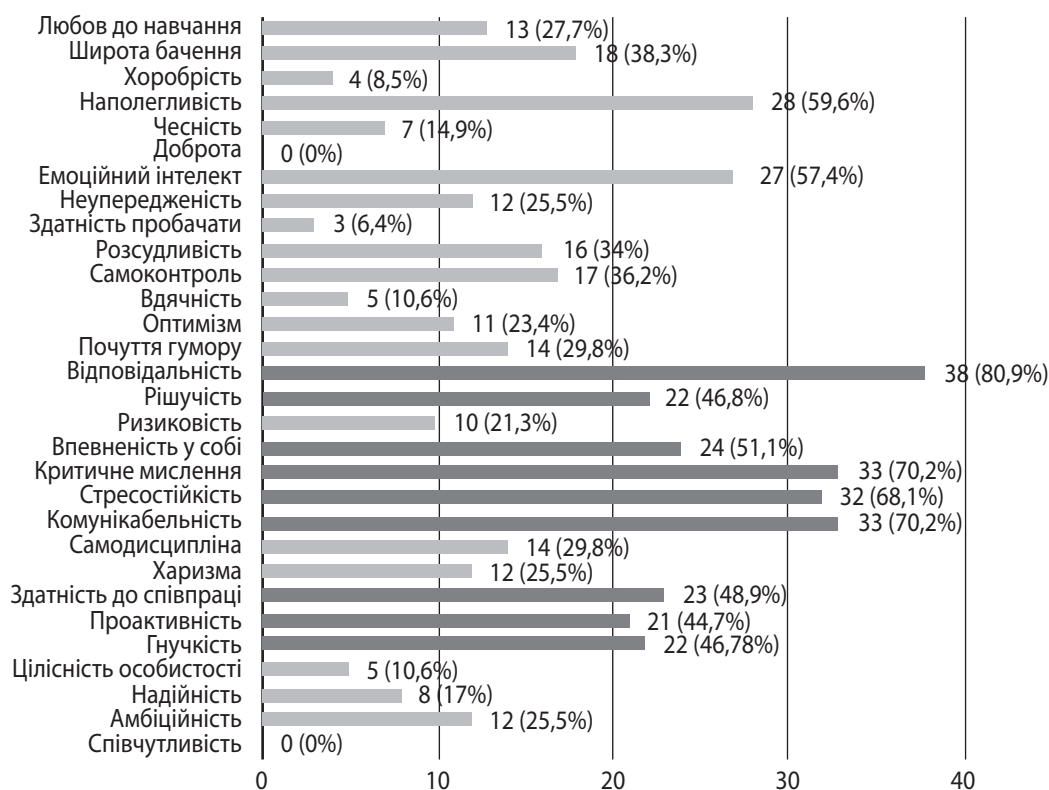


Рис. 2. Найважливіші якості лідера в управлінні проєктами

відальність (80,9%); критичне мислення та комунікабельність (по 70,2%); стресостійкість (68,1%); наполегливість (59,6%); емоційний інтелект (57,4%); впевненість у собі (51,1%); здатність до співпраці (48,9%); рішучість, гнучкість (по 46,8%) та проактивність (44,7%).

Наявність цих виділених якостей лідера, на думку респондентів, які задіяні в керуванні проєктами, є найважливішими для успіху проєкту та сприяють забезпеченню проєктного менеджера необхідним впливом на поведінку членів команди для досягнення нею визначеного результату.

Друга частина дослідження полягала в опитуванні проєктних менеджерів, які вже мають суттєвий досвід управління та у своїй проєктній роботі показали найкращі результати та були визнані їх членами команд такими, що проявляють себе як успішні лідери. Респондентам було запропоновано із 30 найбільш поширених якостей лідера виокремити ті, які, на їхню думку, наявні у них і сприяють досягненню значних результатів у їх роботі. Зведені результати проведеного дослідження щодо визначення якостей, наявних у результативних проєктних менеджерів, наведено на діаграмі (рис. 3).

Результати опитування демонструють ті ключові якості, які успішні керівники проєктів відзначають як важливі для успішної реалізації проєктів та такі, що проявляються в них найчастіше. До цих якостей належать: відповідальність (100% опитаних); широта бачення, чесність і харизма (80%); наполегливість, розсудливість, почуття гумору, прагнення до навчання, здатність до співпраці та амбіційність (60%).

Для порівняння результатів двох етапів дослідження зведемо їх у результуючу таблицю (табл. 1), у якій виокремлено лідерські якості, які збіглися в обох досліджуваних групах респондентів.

Таблиця 1

Лідерські якості, притаманні проєктному менеджеру

Ключові якості, виділені в обох групах респондентів	
Відповідальність	
Наполегливість	
Здатність до співпраці	
Ключові якості, виділені проєктними менеджерами	Ключові якості, виділені результативними проєктними менеджерами
Критичне мислення	Широта бачення
Комунікабельність	Чесність
Стресостійкість	Харизма
Емоційний інтелект	Розсудливість
Впевненість у собі	Почуття гумору
Рішучість	Прагнення до навчання
Гнучкість	Амбіційність
Проактивність	Доброта

Особливої уваги в результатах опитування при визначенні необхідних якостей для лідера в проєктному менеджменті заслуговує така риса, як доброта. Цю якість відзначили результативні проєктні менеджери, тоді як за результатами першого опитування її не виділяли (див. рис. 2).



Рис. 3. Лідерські якості у результативних менеджерів проєктів, %

Можливо, саме доброта є однією з ключових якостей лідера, яка вирізняє успішного, результативного керівника з-поміж інших менеджерів проєктів. В останніх дослідженнях феномену лідерства, його вагомості для ефективного управління проєктами також виділяють доброту як складову ключових ознак лідера. Зазначається, що для лідерства в командах важливим є навчатись управляти собою. Авторами Расмус Хугаардом і Жаклін Картер визначено три якості, що вирізняють видатних лідерів: усвідомленість, самовідданість і співчуття, поєднання яких дає значний синергетичний ефект [7]. Саме співчуття складається з доброти та мудрості. Важливість наявності доброти відзначається як одна з чеснот лідера, адже добротою і турботою про інших, милосердям, здатністю до самопожертви наділені особи з високим рівнем самоусвідомлення, здатністю до самоаналізу [8].

Саме наявність такої риси, як доброта, дозволяє набагато легше налагоджувати контакти з оточуючими. Люди, наділені цією якістю, здатні піклуватися про тих, з ким спілкуються, навіть тоді, коли їх особиста точка зору відрізняється від думок їх опонентів. Вони як цінують позитивні думки, так і готові сприймати критику стосовно своєї роботи, рішень чи проєктів. Таким чином, доброта допомагає лідерам у налагодженні соціальних контактів, що дозволяє стати справді видатним лідером для своєї команди та забезпечити ефективну реалізацію проєктів.

ВИСНОВКИ

Успішна реалізація проєктів суттєво залежить від злагодженої роботи команди та менеджера проєкту. Перед керівником проєкту стоїть завдання не лише сформувати команду, яка володіє необхідними знаннями та навичками для успішного виконання та

досягнення цілей проєкту, але й завдання лідера, від якого залежить вміння згуртувати членів команди та за допомогою відповідної мотивації забезпечити ефективність її роботи. Ефективне управління проєктами суттєво залежить від компетенцій проєктного менеджера та його лідерських якостей.

Проведене дослідження дозволило авторам виділити найважливіші якості лідера, які в поєднанні з необхідними професійними знаннями та навичками дозволяють керівникам проєктів стати успішними та результативними у згуртуванні команд для досягнення найкращих результатів у проєктній діяльності. Виділені в результаті проведеного дослідження більшістю респондентів такі риси, як відповідальність, наполегливість, здатність до співпраці та інші, а також доброта, відзначена фаховими проєктними менеджерами, дозволяють менеджерам проєктів бути успішними лідерами своїх команд і здійснювати ефективне управління проєктами та програмами. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Когут І. В., Лучко Г. Й. Лідерство в управлінні проєктами. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 23. Вип. 2. С. 51–55.
2. Когут І. В., Лучко Г. Й. Стилі лідерства проєктного менеджера в управлінні командою проєкту. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.77
3. Олексюк О. Є. Лідерські риси та якості як складові структури особистості лідера. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія «Педагогічні науки»*. 2017. № 4. С. 372–380.
4. Бушуев С. Д., Бушуев Д. А. Основы индивидуальных компетенций для управления Проектами, Программами и Портфелями (National Competence Baseline,

- NCB Version 4.0). Т. 1. Управление проектами. Киев : Саммит-Книга, 2017. 178 с.
5. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Бушуєва В. Б., Козир Б. Ю. Лідерство в застосуванні гнучких методологій створення інформаційних технологій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. Т. 70. № 2. С. 1–15.
 6. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство PMBOK). Шестое изд. М. : Олимп-Бизнес, 2019. 792 с.
 7. Три ментальні ознаки лідера // open.kmba.ua. URL: <http://open.kmba.ua/три-ментальні-ознаки-лідера/>
 8. Блог інноваторів: 11 чеснот лідера. Які вони? URL: <https://lvbs.com.ua/news/blog-innovatoriv-11-chesnot-lidera-yaki-vony/>

REFERENCES

- “Bloh innovatoriv: 11 chesnot lidera. Yaki vony?” [Blog of Innovators: 11 Virtues of a Leader. What are They?]. <https://lvbs.com.ua/news/blog-innovatoriv-11-chesnot-lidera-yaki-vony/>
- Bushuiev, S. D. et al. “Liderstvo v zastosuvanni hnuchkykh metodolohii stvorennia informatsiinykh tekhnolohii” [Leadership in Application Agile Project Management Methodology for Development of Information Technology]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*, vol. 70, no. 2 (2019): 1-15.

- Bushuyev, S. D., and Bushuyev, D. A. *Osnovy individualnykh kompetentsiy dlya upravleniya Proektami, Programmami i Portfelyami* (National Competence Baseline, NCB Version 4.0) [Individual Competency Framework for Project, Program and Portfolio Management (National Competence Baseline, NCB Version 4.0)], vol. 1. Upravleniye proektami. Kyiv: Sammit-Kniga, 2017.
- Kohut, I. V., and Luchko, H. I. “Liderstvo v upravlinni proektamy” [Leadership in Managing Projects]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, vol. 23, no. 2 (2018): 51-55.
- Kohut, I. V., and Luchko, H. I. “Styli liderstva proektnoho menedzhera v upravlinni komandoiu proektu” [Project Manager Leadership Styles in Project Team Management]. *Efektivna ekonomika*, no. 10 (2019). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.77
- Oleksiuk, O. Ye. “Liderski rysy ta yakosti yak skladovi struktury osobystosti lidera” [Leadership Features and Qualities as Constituents of a Leader's Personality]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho. Seriya «Pedagogichni nauky»*, no. 4 (2017): 372-380.
- Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniyu proektom (Rukovodstvo PMBOK)* [Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)]. Moscow: Olimp-Biznes, 2019.
- “Try mentalni oznaky lidera” [Three Mental Signs of a Leader]. open.kmba.ua. <http://open.kmba.ua/три-ментальні-ознаки-лідера/>

УДК 338.4
JEL: D23; M14

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

©2021 МЕЛЬНИК А. О.

УДК 338.4
JEL: D23; M14

Мельник А. О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури

Стаття присвячена обґрунтуванню методичного підходу до оцінки організаційної культури. У сучасному бізнес-середовищі організаційна культура відіграє важливу роль в успішній роботі організації, виступає основою для зростання та підвищення її ефективності. Метою статті є теоретичне узагальнення методів діагностики, оцінки й аналізу організаційної культури та обґрунтування методичного підходу до її оцінки. Проведено теоретичне узагальнення основних підходів до оцінки організаційної культури, у результаті чого визначено, що всі існуючі підходи передбачають якісну або кількісну оцінку. Враховуючи різноманіття підходів та наведені переваги кількісних методів, обґрунтовано, що доцільним для оцінки організаційної культури є використання формалізованого підходу (кількісні методи). Також систематизовано основні підходи до оцінки організаційної культури, при цьому особливий акцент зроблено на кількісних методах. Проаналізовано цілі, методи та процедури різноманітних підходів, а також описано переваги та недоліки окремих методів оцінки організаційної культури. Таким чином, для всебічного аналізу й оцінки організаційної культури доцільно проводити всеохоплюючу оцінку, що враховує внутрішні та зовнішні фактори організаційної культури. У результаті дослідження узагальнено, що до параметрів оцінки організаційної культури доцільно включити такі групи: комунікації (К); управління (У); мотивація та мораль (М); робота (Р); адаптивність (А); стратегія та місія (С). У результаті дослідження запропоновано методичний підхід до оцінки організаційної культури (КУМРАС), який дозволяє визначити рівень організаційної культури. Перевагами запропонованого підходу є те, що він має прикладний характер, високий ступінь формалізації, достатньо простий у використанні, враховує внутрішні та зовнішні аспекти організаційної культури.

Ключові слова: організаційна культура, рівень організаційної культури, методика, формалізований підхід, оцінка.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-245-250>

Рис.: 1. Бібл.: 11.

Мельник Антон Олегович – аспірант кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: 13tao@ukr.net

UDC 338.4
JEL: D23; M14

Melnyk A. O. A Methodical Approach to the Assessment of Organizational Culture

The article is concerned with substantiating a methodical approach to the assessment of organizational culture. In today's business environment, organizational culture plays an important role in the successful work of the organization, serves as the basis for the growth and increase of its effectiveness. The article is aimed