Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет соціальних наук
(повне найменування факультету)

Соціальна робота
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)
бакалавр
(ступінь вищої освіти)

на тему «Особливості формування організаційної культури в міських центрах соціальних служб»
(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу,
групи СНз-212
Спеціальності 231 Соціальна робота
(код і найменування спеціальності)
Освітня програма (спеціалізація)
Соціальна робота
ЛЯХ А. А.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)
Керівник БАЛУХТІНА О. М.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)
Рецензент БАРШАЦЬКА Г. Ю.

2026

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет соціальних наук
Кафедра «Соціальна робота»
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 231 Соціальна робота
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Соціальна робота
(назва освітньої програми (спеціалізації)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
«06» лютого 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ЛЯХ Анастасії Андріївни
(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Особливості формування організаційної культури в міських центрах соціальних служб
керівник проєкту (роботи) к.і.н., доцент БАЛУХТІНА Олена Миколаївна
(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «06» лютого 2026 року № 41
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) «14» травня 2026 року
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) 75 сторінок, 6 таблиць, 1 рисунок, 61 джерело.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) проаналізувати теоретичні підходи до розуміння сутності організаційної культури; визначити структурні елементи та функції організаційної культури в соціальних організаціях; розглянути типологію організаційної культури; виявити основні проблеми та чинники, що впливають на формування організаційної культури; дослідити особливості формування та стану організаційної культури в міських центрах соціальних служб; розробити рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури в міських центрах соціальних служб.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) Таблиця 1.1. Різні підходи до визначення поняття «організаційна культура»; Таблиця 1.2. Основні елементи організаційної культури; Таблиця 1.3. Функції організаційної культури в соціальних службах; Таблиця 1.4. Порівняльна характеристика типів організаційної культури за К. Камероном і Р. Куїнном; Таблиця 1.5. Типи організаційних обрядів і їх вплив на організаційну культуру соціальної служби; Рис. 2.1. Логотип міських

центрів соціальних служб; Таблиця 2.1. Міжнародні організації, з якими співпрацюють міські центри соціальних служб.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Дата, підпис	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	БАЛУХТІНА О. М., доцент	10.02.2026	13.03.2026
2	БАЛУХТІНА О. М., доцент	14.03.2026	13.04.2026
Норм-ль	НОВАК Т. О., ст. викладач	30.04.2026	07.05.2026

7. Дата видачі завдання «06» лютого 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Затвердження теми	06.02.2026	
2	Затвердження завдання на дипломний проєкт (роботу)	06.02.2026	
3	Складання змісту	10.02.2026	
4	Виконання першого розділу	13.03.2026	
5	Виконання другого розділу	13.04.2026	
6	Формування висновків	17.04.2026	
7	Перевірка роботи керівником	24.04.2026	
8	Оформлення дипломного проєкту (роботи)	30.04.2026	
9	Нормоконтроль та перевірка на запозичення	07.05.2026	
10	Попередній захист дипломного проєкту (роботи)	11.05.2026	
11	Подання роботи на кафедру	14.05.2026	
12	Одержання відгуку та рецензії	15.05.2026	
13	Захист дипломного проєкту (роботи)	10.06.2026	

Студент(ка) _____ Анастасія ЛЯХ
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи) _____ Олена БАЛУХТІНА
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 75 с., 6 табл., 1 рис., 61 джерело.

Організаційна культура виступає важливим регулятором поведінки працівників соціальних служб, визначає стиль управління, рівень взаємодії між фахівцями та якість надання соціальних послуг.

Об’єкт дослідження – організаційна культура установ соціальної сфери.

Предмет дослідження – особливості формування організаційної культури в міських центрах соціальних служб.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному аналізі особливостей формування організаційної культури в міських центрах соціальних служб, а також у визначенні шляхів її вдосконалення.

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; порівняльний метод – для зіставлення різних моделей організаційної культури; системний підхід – для розгляду організаційної культури як цілісного явища; емпіричні методи (контент-аналіз, аналіз документів, вторинний аналіз даних).

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій для підвищення ефективності роботи міських центрів соціальних служб, покращення внутрішньої комунікації, формування сприятливого психологічного клімату в колективах та підвищення якості надання соціальних послуг. Матеріали дослідження можливо використати у системі підвищення кваліфікації працівників соціальної сфери та підготовки фахівців в закладах вищої освіти.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, СОЦІАЛЬНА ПОСЛУГА, СОЦІАЛЬНА СЛУЖБА, МІСЬКИЙ ЦЕНТР СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВПО – Внутрішньо переміщена особа

Мінсоцполітики – Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України

МЦСС – Міський центр соціальних служб

СЖО – Складні життєві обставини

ЦСС – Центр соціальних служб

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБАХ 12
1.1. Зміст, завдання та функції організаційної культури в соціальних службах 12
1.2. Типологія організаційної культури 23
1.3. Загальні засади формування корпоративної культури 30
РОЗДІЛ 2 ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В МІСЬКИХ ЦЕНТРАХ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ 40
2.1. Аналіз процесу формування та стану організаційної культури міських центрів соціальних служб 40
2.2. Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури міських центрів соціальних служб 57
ВИСНОВКИ 64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 69

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку українського суспільства соціальна робота набуває особливої значущості як інструмент підтримки вразливих категорій населення. Міські центри соціальних служб (далі – МЦСС) відіграють ключову роль у наданні соціальної допомоги, психологічної підтримки, реінтеграції та соціального супроводу різних груп населення. Вони організовують взаємодію з органами місцевого самоврядування, закладами освіти, охорони здоров’я та правоохоронними органами для своєчасного реагування на потреби населення.

Окремим завданням є надання допомоги внутрішньо переміщеним особам (далі – ВПО), учасникам бойових дій та членам їхніх сімей, що включає як психологічну реабілітацію, так і сприяння у вирішенні побутових і правових питань. Центри забезпечують інформування громадськості про соціальні послуги, які можуть отримати громадяни від держави, підвищуючи рівень обізнаності та соціальної відповідальності у суспільстві. Водночас ефективність їх діяльності значною мірою залежить не лише від нормативно-правової бази чи ресурсного забезпечення, але й від внутрішніх чинників, серед яких важливе місце займає організаційна культура.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що організаційна культура виступає важливим регулятором поведінки працівників, визначає стиль управління, рівень взаємодії між фахівцями та якість надання соціальних послуг. У МЦСС, які функціонують у складних соціально-економічних умовах, формування ефективної організаційної культури є необхідною передумовою підвищення результативності їх діяльності. В умовах реформування соціальної сфери, децентралізації та зростання кількості клієнтів, особливо внаслідок внутрішнього переміщення населення та військових дій, проблема формування організаційної культури набуває особливої актуальності та потребує ґрунтовного наукового осмислення.

Організаційна культура як соціальне явище є предметом наукових досліджень багатьох вчених в сфері менеджменту, соціології управління, соціології організацій Різні аспекти організаційної культури активно розглядалися як у зарубіжній, так і у вітчизняній науці. Теоретичні засади організаційної культури розкрито у працях Е. Шейна [61], Г. Хофстеде, К. Камерона, Р. Куїнна, які визначали структуру, типологію та функції культури в організаціях. В українській науковій думці проблематика організаційної культури розглядається у роботах Л. Карамушки [17; 18], Н. Кравченко [25], В. Співака та інших дослідників, які аналізують її особливості в умовах вітчизняних організацій.

Вітчизняними науковцями підкреслюється роль організаційної культури у формуванні сучасної моделі соціального управління. Мова йде перш за все про роботи таких вчених, як: Т. Костіна [24], О. Крупський [27], М. Туленков [53] та ін. Видані навчальні посібники та підручники з основ організаційної культури підприємств таких авторів як Г. Захарчин [14], К. Комарова [23], С. Лукашев [29], Г. Хаєт [54]. Моделі і типології організаційної культури досить ретельно розглянуто в працях Т. Лепейко, К. Баркової [28], Я. Зоськи, А. Стадник [15].

Водночас специфіка формування організаційної культури саме в установах соціальної сфери, зокрема в міських центрах соціальних служб, залишається недостатньо дослідженою, що й обумовлює необхідність даного дослідження. При цьому, відзначимо наукові статті Т. Добіної [12], О. Роговської та М. Хаджинової [47], в яких висвітлено особливості організаційної культури у сфері соціальних служб. Також питанням організаційної культури в ЦСС присвячений окремий розділ навчального посібника Г. Тимошка [52].

Об’єкт дослідження – організаційна культура установ соціальної сфери.

Предмет дослідження – особливості формування організаційної культури в міських центрах соціальних служб.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному аналізі особливостей формування організаційної культури в міських центрах соціальних служб, а також у визначенні шляхів її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання дослідження:

– проаналізувати теоретичні підходи до розуміння сутності організаційної культури;

– визначити структурні елементи та функції організаційної культури в соціальних організаціях;

– розглянути типологію організаційної культури;

– виявити основні проблеми та чинники, що впливають на формування організаційної культури;

– дослідити особливості формування та стану організаційної культури в міських центрах соціальних служб;

– розробити рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури в міських центрах соціальних служб.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; порівняльний метод – для зіставлення різних моделей організаційної культури; системний підхід – для розгляду організаційної культури як цілісного явища; емпіричні методи (контент-аналіз, аналіз документів, вторинний аналіз даних) – для дослідження реального стану організаційної культури в міських центрах соціальних служб; метод узагальнення – для формулювання висновків і рекомендацій. Завдяки методу аналізу документів вдалося залучити в роботу нормативно-правові акти (закони, постанови, положення), звітну документацію МЦСС.

Одним із важливих емпіричних джерел для контент-аналізу організаційної культури є офіційні вебсайти центрів соціальних служб (далі – ЦСС) та сторінки в соціальній мережі Facebook, які виступають інструментом

публічної комунікації та відображають як формалізовані, так і неформалізовані аспекти діяльності організацій.

Гіпотеза дослідження: формування організаційної культури в міських центрах соціальних служб буде більш ефективним за умови цілеспрямованого впровадження системи спільних цінностей, норм професійної взаємодії та сучасних управлінських практик, що враховують специфіку соціальної роботи, потреби клієнтів і вплив зовнішнього соціального середовища.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що:

– уточнено сутність та структуру організаційної культури в контексті діяльності міських центрів соціальних служб;

– досліджено типологію організаційної культури МЦСС;

– вперше здійснено комплексний аналіз зовнішніх та внутрішніх елементів організаційної культури шляхом аналізу сторінок МЦСС в соціальній мережі Facebook та матеріалів офіційного сайту Київського МЦСС;

– визначено специфічні чинники формування організаційної культури МЦСС в умовах сучасних соціальних викликів;

– набули подальшого розвитку підходи до оцінювання сформованості та підтримки організаційної культури в соціальних установах, а також питання аналізу її структури;

– запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення та підтримки організаційної культури в МЦСС з урахуванням сучасних умов функціонування соціальної сфери.

В результаті дослідження з’ясовано, що організаційна культура міських Центрів соціальних служб як установ соціальної сфери формується під впливом сукупності цінностей, норм, управлінських підходів і комунікаційних практик, що відображаються як у внутрішній діяльності, так і в зовнішній репрезентації організації. Разом із тим існує низка проблем, що стримують розвиток організаційної культури ЦСС, серед яких: перевантаження працівників, плинність кадрів, недостатній рівень фінансування, нерівномірність розвитку територіальних громад, емоційне вигорання

персоналу, а також недостатня увага до формування корпоративних цінностей і внутрішніх комунікацій. Виходячи з цього, подальший розвиток та підтримка організаційної культури ЦСС потребує системного підходу, що включає удосконалення управлінських практик, інвестування у кадровий потенціал та поширення кращого досвіду між регіонами. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення та підтримання організаційної культури міських ЦСС.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності міських центрів соціальних служб для підвищення ефективності їх роботи, покращення внутрішньої комунікації, формування сприятливого психологічного клімату в колективах та підвищення якості надання соціальних послуг. Матеріали дослідження бажано залучати у системі підвищення кваліфікації працівників соціальної сфери. Отримані дані доречно використати також і в освітньому процесі при викладанні дисципліни «Система соціальних служб в Україні» для студентів бакалаврату спеціальності «Соціальна робота». За результатами дослідження опубліковані одні тези в збірнику «Тиждень науки-2026».

Таким чином, обрана тема є актуальною, має як теоретичне, так і практичне значення, а її розробка сприятиме підвищенню ефективності функціонування міських центрів соціальних служб та розвитку соціальної роботи в Україні.

Структура й обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається з завдання, реферату, змісту, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (61 найменування). Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБАХ

1.1. Зміст, завдання та функції організаційної культури в соціальних службах

Організаційна культура є фундаментальним чинником, що визначає внутрішню цілісність, стабільність та здатність організації до розвитку в умовах динамічного середовища. Вона є міждисциплінарним феноменом і належить одночасно декільком галузям знань, а саме соціології, психології управління та антропології.

Інтерес до поняття «організаційна культура» з'явився на початку XX століття, коли в межах «школи людських відносин» (Е. Мейо, М. Фоллетт) в американській соціології почали вивчати роль неформальних груп і соціально-психологічного клімату у підвищенні продуктивності праці.

Необхідно виділити основні етапи в розвитку наукових знань щодо організаційної культури:

1. 1920-1950-ті роки – закладено підґрунтя для розуміння організації як спільноти зі спільними нормами та цінностями.
2. 1950-1960-ті роки – з'явилися перші наукові праці, присвячені проблематиці організаційної культури, однак саме поняття ще не було чітко сформульоване.
3. 1950-1960-ті роки – формуються передумови дослідження через розвиток організаційної поведінки та соціальної психології (дослідження неформальних норм, клімату організації).
4. 1970-ті роки – з'являються перші роботи, де культура організації починає розглядатися як самостійне явище.

Цей період позначився становленням поведінкових і соціально-культурних підходів. Дослідження Д. Мак Грегора, К. Левіна, Р. Лайкерта та Е. Шейна [61] зосередили увагу на тому, як цінності, переконання й лідерські стилі формують поведінку членів організації. Саме тоді культура почала розглядатися як стратегічний ресурс управління та чинник ефективності.

5. Початок 1980-х років – період активного становлення теорії організаційної культури як окремого напряму (так званий «культурний поворот» у менеджменті). Термін «організаційна культура» набув широкого вжитку. Саме тоді виходять наступні класичні наукові праці з даної тематики: «Корпоративні культури: обряди та ритуали корпоративного життя» (Т. Діл, А. Кеннеді), «У пошуках досконалості» (Т. Пітерс, Р. Вотерман), а також роботи Е. Шейна (наприклад, «Організаційна культура та лідерство»), які сприяли систематизації наукової теорії.

6. 1990-ті–2000-роки – відбувся перехід до вивчення соціально-психологічних механізмів лояльності та ідентичності, культурного менеджменту (К. Камерон і Р. Куїнн, Л. Карамушка, О. Крупський).

7. Період після 2000-х років – новітній період – характеризується дослідженнями, що підкреслюють міжкультурні, ціннісні й емоційні аспекти культури як інтегративного чинника організаційного розвитку [2; 6; 15].

Таким чином, стає зрозумілим, що витоки дослідження організаційної культури сягають 1950–1960-х років, але як самостійна наукова концепція вона сформувалася і набула широкого розвитку приблизно пів століття тому у 1980-х роках.

Важливо зазначити, що наукова думка розрізняє поняття «організаційна культура» та «корпоративна культура». Перше поняття є ширшим і застосовується до будь-якої організації – від державної, освітньої, громадської до комерційної. Відповідно, корпоративна культура орієнтована переважно на бізнес-середовище та підкреслює імідж, бренд і систему корпоративної поведінки [14, с. 56].

На сьогодні чимало наукових праць як зарубіжних так і вітчизняних вчених присвячені питанням організаційної культури. Відповідно, і визначень самого поняття існує теж багато. Найбільш відомі з цих визначень представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Різні підходи до визначення поняття «організаційна культура» [23, с. 45-48]

Автор	Визначення поняття	Ключові акценти підходу	Особливості підходу
Е. Шейн	Організаційна культура – це сукупність базових припущень, створених або розроблених групою для адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції	базові припущення, цінності, адаптація	один із найбільш фундаментальних підходів; культура має глибинну структуру
Г. Хофстеде	Організаційна культура – це колективне програмування свідомості, що відрізняє членів однієї організації від іншої	цінності, норми, ментальні програми	порівняльний підхід; акцент на міжкультурних відмінностях
Т. Діл та А. Кеннеді	Організаційна культура – це система спільних цінностей, героїв, ритуалів і символів, що формують поведінку працівників	символи, ритуали, поведінка	практичний підхід; легко застосовується в управлінні
К. Камерон та Р. Куїнн	Організаційна культура – це система цінностей, що визначає тип організації та її ефективність	типологія культур, ефективність	запропонували модель конкуруючих цінностей

Продовження таблиці 1.1

Ч. Хенді	Організаційна культура – це спосіб здійснення діяльності в організації, що відображає владу, роль і взаємодію	влада, структура, ролі	виокремлює типи культур (рольова, силова тощо)
С. Роббінс	Організаційна культура – це система спільних значень, що поділяються членами організації	спільні значення, сприйняття	узагальнюючий підхід; акцент на спільному розумінні
Українські дослідники (В. Стадник)	Організаційна культура – це сукупність цінностей, норм, традицій і моделей поведінки, що визначають функціонування організації	норми, традиції, поведінка	адаптація західних підходів до українських умов

Аналізуючи табл. 1.1 зазначимо, що різні підходи до визначення організаційної культури відображають багатовимірність цього поняття. Одні автори (наприклад, Е. Шейн) акцентують увагу на глибинних рівнях культури, інші (Г. Хофстеде) – на ціннісних орієнтаціях і міжкультурних відмінностях, а практико-орієнтовані дослідники Т. Діл та А. Кеннеді – на зовнішніх проявах культури, зосередившись на аспектах її впливу на організаційну ефективність і взаємодію між працівниками. Отже, це свідчить про необхідність комплексного підходу до аналізу організаційної культури безпосередньо в соціальній роботі.

Вчених, що вивчали організаційну культуру можна перелічувати багато, далеко не всі представлені нами в табл. 1.1. Наприклад, праця американського вченого Р. Д. Льюїса «Крос-культурна комунікація» стала класикою для фахівців з міжнаціонального (крос-культурного) менеджменту. Її предметом вивчення є чинники, які впливають на стан організаційної культури. Однак питання, що стосуються структурного змісту організаційної культури, а також чинників, що впливають на її розвиток і зміну, потребують подальшого уточнення та глибшого вивчення не стали предметом багатьох досліджень.

Сучасні автори наукових праць на вказану тематику підкреслюють, що організаційна культура – це не лише набір норм чи символів, а комплексна соціально-психологічна конструкція, яка задає межі поведінкових очікувань, формує корпоративну ідентичність і сприяє досягненню цілей організації [17; 27; 29]. Вона охоплює як видимі елементи (символи, ритуали, комунікаційні стандарти), так і приховані – цінності, переконання, установки та емоційний клімат.

Серед перших українських дослідників, які розробляли поняття організаційної культури, необхідно назвати В. Співака, Г. Дмитренка, Л. Карамушку [17] та В. Савчук. Саме вони зробили вагомий внесок у становлення та адаптацію концепції організаційної культури в українському науковому дискурсі.

Так, українська науковиця М. Семикіна вважає, що «організаційна культура – сукупність визначених цінностей, норм і моделей поведінки, що декларуються, поділяються й реалізовуються на практиці керівниками підприємств і персоналом, доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку підприємства й вимог зовнішнього середовища» [12, с. 139]. Інший дослідник, І. Сіменко визначає організаційну культуру як сукупність морально-етичних цінностей, переконань, правил, що організують поведінку працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства в межах даної організаційної структури [25, с. 77].

На нашу думку, усі наведені визначення поняття організаційної культури є дуже схожими і не відрізняються від визначень зарубіжних науковців. Єдина відмінність полягає в тому, що одні визначення даються у вузькому значенні, інші – в більш широкому.

Узагальнюючи, зазначимо, що організація (підприємство, установа) функціонує шляхом взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ, заснованих на використанні матеріальних, фінансових, інформаційних, людських, інтелектуальних ресурсів. Однак існує середовище, що

опосередковано впливає на процеси та результати діяльності організації, яке базується на етичних, духовних, культурних, поведінкових цінностях і нормах. Зазначене середовище формують адміністрація організації та колектив працівників і має назву організаційної культури. Організаційна культура «прийнята в кожній організації, вона значною мірою впливає на різні сторони діяльності її членів і, зокрема, на владні відносини; ставлення до трудової діяльності; міжособистісні стосунки всередині груп; міжгрупові та відносини із зовнішнім середовищем» [36, с. 78].

Відповідно, в межах нашого наукового дослідження необхідно проаналізувати організаційну культуру соціальних служб, які виконують в державі широкий спектр завдань, серед яких здійснення соціальної підтримки шляхом надання соціальних послуг особам, що опинилися в складних життєвих обставинах.

Розглянемо структуру організаційної культури, що представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні елементи організаційної культури

Елемент	Зміст	Значення
Цінності	базові уявлення про бажане й належне, що визначають прийнятну поведінку в управлінні, взаємодії та комунікації	формують ядро культури; забезпечують єдність переконань; регулюють поведінку та впливають на морально-психологічний клімат
Норми та правила поведінки	конкретизують цінності через визначені моделі дій у повсякденній діяльності	забезпечують передбачуваність поведінки; підтримують згоду в колективі; формують груповий вплив
Символи й ритуали	логотипи, гасла, традиції, церемонії, корпоративна атрибутика	посилюють ідентифікацію з організацією; формують відчуття належності; підвищують мотивацію
Міфи та легенди	наративи про історію, досягнення та цінності організації	передають культурний досвід; формують традиції та групову ідентичність

Продовження таблиці 1.2

Символічне середовище спілкування	особливості комунікації, просторове середовище, стиль взаємодії, цифрові практики	відображає цінності та ієрархію; формує емоційний клімат організації
Поведінкові патерни	типові дії та взаємодія працівників у реальних ситуаціях	показують рівень реалізації цінностей; виступають індикатором зрілості організаційної культури

Виходячи із даних табл. 1.2 стає зрозумілим, що елементи організаційної культури охоплюють як глибинні, внутрішні (цінності, норми), так і зовнішні (символи, ритуали, поведінка) складові. Їх взаємодія забезпечує цілісність організації, впливає на ефективність діяльності та соціально-психологічний клімат колективу.

Значення організаційної культури в діяльності організації зумовлюється низкою обставин, зокрема: вплив на ефективність роботи; формування цінностей та норм; мотивація працівників; адаптація до змін; інноваційний розвиток; репутація та імідж організації; забезпечення стабільності.

Окрім того, розуміння організаційної культури дозволяє співробітникам коректно тлумачити події, що відбуваються в організації, і визначати їхній ключовий контекст, оскільки без цього вони могли б бути сприйняті як незрозумілі за інших умов. Організаційна культура стимулює високу відповідальність працівників при виконанні доручених завдань, дає змогу привернути їхню увагу, передати бачення організації, відмітити заслуги творчих, ефективних співробітників.

У практичній діяльності організаційну культуру зазвичай розглядають на трьох рівнях: поверхневий рівень культури організації, змістовний рівень (цінності) та рівень світосприйняття цінностей.

Розглянемо поверхневий рівень культури. Перше враження про культуру організації зазвичай формується через її зовнішній образ. Цей образ складається з видимих та відчутних елементів культури: манери поведінки членів організації, мови її представників, а також таких характеристик, як

розміри організації, фірмові знаки та логотипи, технології, продуктивність, корпоративний одяг, позиції на ринку, інтер'єр приміщень і архітектура будівель. Усі ці символи мають емоційний вплив на споживачів і можуть слугувати потужним мотиваційним чинником для працівників організації.

На думку українського вченого Т. Темнюка, на цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури [50, с. 326].

Наступним є змістовний рівень (цінності), що вважаються фундаментальним для розуміння культури організації. Наявна система цінностей дозволяє кожному працівнику організації усвідомити, як він має поводитись і якого способу дій від нього очікують. Це спрощує пошук правильних шляхів вирішення проблем. Зазначені цінності та зорієнтований процес навчання, як правило, закладаються під час створення підприємства, а пізніше керівники продовжують їх розробляти, диференціювати й удосконалювати відповідно до нових умов діяльності.

Третій рівень культури організації – це світосприйняття цінностей. Вони є своєрідними фундаментальними засадами існування організації, вважаються єдиними істинними, незамінними, автоматично діючими при вирішенні будь-яких проблем. Така система цінностей дає змогу зрозуміти, що потрібно вважати позитивним, результативним, і є підґрунтям у процесі підготовки і прийняття рішень, пов'язаних з адмініструванням організації.

Дослідники організаційної культури часто обмежуються підповерхневим рівнем, оскільки на глибинному рівні виникають майже непереборні труднощі. Між тим, властивості організаційної культури базуються на таких істотних ознаках: загальність, неформальність, стійкість [50, с. 327].

Організаційна культура виконує два основні завдання: забезпечує єдність корпоративного середовища за допомогою інтеграції членів організації та адаптацію організації як єдиного організму.

Перше завдання орієнтоване на посилення міжособистісних зв’язків, що дозволяє особистостям усвідомити свою належність до колективу і сприяє ефективній спільній роботі людей, які різняться за характером, віком, статтю, освітою. Це також передбачає здатність дотримуватись наявних правил організаційної поведінки та успішну кар’єру. Основними механізмами досягнення внутрішньої інтеграції є: критерії членства в організації та її групах; єдина ідеологія, релігійні та духовні цінності; правила просування по службовій ієрархії, набуття та втрати влади, розподіл статусів і ролей; методи комунікації та специфіка мови; характер соціальних відносин між групами, рівень відкритості; параметри бажаної та небажаної поведінки.

Друге завдання орієнтоване на формування ефективних зовнішніх відносин організації. Зовнішня адаптація визначає організацію як активного учасника ринкових відносин, що взаємодіє з усіма сторонами поза межами організації. Проте, організаційна культура може стимулювати або зобов’язувати працівників створювати позитивний імідж організації, орієнтувати діяльність не тільки на досягнення матеріальних, але й духовних цілей, що враховують потреби зовнішнього середовища та міжнародної спільноти. Для успішної реалізації зовнішніх цілей важливо, щоб працівники організації були ознайомлені з місією, стратегією та основними завданнями, а також прагнули співпрацювати для досягнення цих цілей. Це включає розробку методів і засобів для досягнення стратегічних завдань, встановлення відповідної системи підпорядкування та стимулювання, вироблення критеріїв оцінки досягнень індивідів та груп, створення функціональної інформаційної системи, а також визначення засобів контролю та координації спільних дій [31, с. 59].

Організаційна культура виконує як внутрішні, так і зовнішні функції, що сприяють її ефективному функціонуванню і впливу на організацію в цілому.

До зовнішніх функцій організаційної культури належать:

– формування іміджу організації;

– взаємодія з партнерами та клієнтами;

– адаптація до зовнішнього середовища;

– залучення та утримання талантів;

– підтримка корпоративної соціальної відповідальності.

До внутрішніх функцій організаційної культури належать:

– інтеграція та згуртованість колективу;

– мотивація та стимулювання працівників;

– нормування поведінки;

– передача знань і досвіду;

– підтримка інновацій і змін [23, с. 45].

Розглянемо більш детально функції організаційної культури на прикладі соціальних служб. Класифікація та зміст функцій в узагальненому вигляді представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Функції організаційної культури в соціальних службах

Функція	Зміст функції	Прояв у діяльності
Ціннісно-орієнтаційна	формує систему базових цінностей, норм і переконань працівників	орієнтація на допомогу клієнтам, дотримання етичних стандартів соціальної роботи
Нормативно-регулююча	визначає правила поведінки та стандарти взаємодії	дотримання професійної етики, службової дисципліни, внутрішніх положень
Мотиваційна	сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах праці	формування відданості місії служби, підвищення професійної відповідальності
Комунікативна	забезпечує ефективну взаємодію між працівниками	налагодження командної роботи, відкритість у спілкуванні, обмін досвідом
Інтеграційна	об’єднує працівників у єдину команду	формування корпоративної єдності, підтримка сприятливого психологічного клімату
Ідентифікаційна	формує відчуття належності до організації	усвідомлення працівниками своєї ролі в системі соціальної допомоги

Продовж. табл. 1.3

Адаптаційна	полегшує процес адаптації нових працівників	наставництво, ознайомлення з традиціями та нормами організації
Іміджева	впливає на сприйняття організації зовнішнім середовищем	формування позитивного образу соціальної служби серед населення
Стабілізаційна	забезпечує сталість функціонування організації	збереження традицій, підтримка організаційного порядку
Інноваційна	сприяє впровадженню нових підходів та розвитку	підтримка нових методів соціальної роботи, готовність до змін

Аналізуючи інформацію з табл. 1.3 стає цілком зрозуміло, що організаційна культура в соціальних службах виконує комплекс взаємопов’язаних функцій, що забезпечують ефективність діяльності та якість надання соціальних послуг. Насамперед вона формує ціннісно-нормативну основу професійної діяльності, визначаючи етичні стандарти, правила поведінки та орієнтацію на потреби клієнтів. Через мотиваційну, комунікативну та інтеграційну функції організаційна культура сприяє згуртованості колективу, розвитку командної взаємодії та підвищенню рівня відповідальності працівників. Це, у свою чергу, позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі та результативність професійної діяльності.

Водночас важливим є її вплив на адаптацію персоналу, формування організаційної ідентичності та зовнішній імідж соціальних служб. Завдяки стабілізаційній функції забезпечується сталість організаційних процесів, а інноваційна функція відкриває можливості для впровадження нових підходів у соціальній роботі.

Таким чином, організаційна культура виступає не лише внутрішнім регулятором діяльності соціальних служб, а й важливим чинником їх розвитку, підвищення довіри з боку населення та ефективного реагування на сучасні соціальні виклики.

Відтак, організаційна культура є достатньо важливим інструментом, який впливає не лише на внутрішню ефективність організації, а й на її взаємодію з зовнішнім світом, забезпечуючи її успіх і стійкість.

Організаційна культура через свої функції може впливати як позитивно, так і негативно на діяльність та розвиток соціальної служби:

– від сприяння адаптації до опору змінам;

– від створення атмосфери родини до посилення конкуренції в організаційних і міжособистісних взаєминах;

– від впровадження прогресивних нововведень до відповідно, деструктивних.

Отже, перед впровадженням корпоративної культури в діяльність підприємства важливо, щоб воно відповідало певним вимогам, зокрема наявності чітко визначених принципів діяльності. До таких принципів можуть входити: залучення тільки висококваліфікованих працівників, високий рівень відповідальності за виконану роботу, індивідуальний підхід до кожного клієнта, постійне вдосконалення та розвиток, а також соціальна відповідальність, що включає задоволення потреб не тільки споживачів продукції, а й сприяння загальному благополуччю суспільства.

Підсумовуючи, зазначимо, що організаційна культура є однією з основних характеристик сучасної організації, що впливає на вироблення стратегії, визначення цілей і засобів їх досягнення, вибір критеріїв прогресу й оцінювання результатів, формування підходів до вирішення складних ситуацій. Відповідно, вона виступає не лише внутрішнім регулятором діяльності соціальних служб, а й важливим чинником їх розвитку, підвищення довіри з боку населення та ефективного реагування на сучасні виклики.

1.2. Типологія організаційної культури

Структурно-функціональні характеристики організаційної культури значною мірою зумовлюють підходи до її типологізації. У межах соціології

організацій сформовано різноманітні класифікаційні підходи, які відображають багатовимірність цього феномену. Різні автори акцентують увагу на окремих аспектах організаційної культури, таких як цінності, стиль управління, взаємодія працівників, ставлення до ризику чи вплив зовнішнього середовища.

Одним із найбільш відомих дослідників у цій сфері є Р. Хофштеде, який запропонував типологію організаційної культури, що базується на відмінностях у поведінці працівників, зумовлених національними, професійними та соціально-демографічними чинниками. У результаті узагальнення емпіричних даних він виокремив чотири ключові параметри, що характеризують культуру організації:

– індивідуалізм – колективізм;
– дистанція влади;
– прагнення уникнути невизначеності;
– маскулінність – фемінність [25, с. 77].

Відповідно до першого параметра розрізняють індивідуалістичні та колективістські культури. Індивідуалістична культура орієнтована на особисті досягнення працівника, самореалізацію та задоволення індивідуальних потреб. У таких організаціях працівники схильні ототожнювати свою діяльність із власними цілями, а ефективність часто вимірюється індивідуальними результатами. Водночас колективістська культура ґрунтується на групових цінностях, взаємній підтримці та спільній відповідальності. У межах такої культури працівники ідентифікують себе з організацією або її підрозділом, а діяльність здійснюється переважно у форматі командної роботи.

Другий параметр – дистанція влади – відображає ступінь нерівності у розподілі владних повноважень. Культура з високою дистанцією влади характеризується централізацією управління, авторитарним стилем керівництва та значною соціальною дистанцією між керівниками і підлеглими. Натомість культура з низькою дистанцією влади передбачає демократичні

принципи управління, відкритість комунікації, доступність керівництва та активну участь працівників у прийнятті рішень.

Третій параметр – уникнення невизначеності – визначає ставлення працівників до ризику та нестабільності. У культурах з високим рівнем уникнення невизначеності спостерігається прагнення до чітких правил, стабільності та передбачуваності, що характерно для великих організацій із розвиненою системою кар'єрного зростання. Натомість культури з низьким рівнем уникнення невизначеності характеризуються гнучкістю, відкритістю до змін та орієнтацією на поточні результати.

Четвертий параметр – маскулінність – фемінність – відображає домінування певних соціальних цінностей. «Маскулінні» («чоловічі») культури орієнтовані на досягнення, конкуренцію, успіх і матеріальні результати, тоді як «фемінні» («жіночі») культури підкреслюють значення співпраці, якості життя, соціальної підтримки та гармонії у відносинах. У «жіночій» культурі визнається, що стать не впливає на кар'єрне зростання працівників [25, с. 78].

Переважання кожного із параметрів і визначає існуючу модель і тип організаційної культури.

Іншим важливим підходом до типологізації організаційних культур є концепція Ф. Тромпенаарса, який на основі масштабного емпіричного дослідження виокремив низку універсальних параметрів.

До них належать:

- універсалізм – партікулярізм (загальність – розділеність);
- індивідуалізм – колективізм;
- досягнення – походження (аскрипція);
- афективність (емоційність) – нейтральність;
- зовнішній – внутрішній контроль;
- конкретність – дифузність (особливість – розмитість);
- тимчасова перспектива (які цінності людей в плані часу);

– довготривала – короткочасна перспектива, минуле – сьогодення-майбутнє;

– секвенсивна – синхронна (одночасна – послідовна) [24, с. 80].

Зокрема, універсалізм передбачає дотримання загальних правил і стандартів, тоді як партикуляризм орієнтується на індивідуальні обставини та відносини. Параметр «досягнення – походження» відображає, чи визначається статус працівника його особистими досягненнями, чи соціальним походженням і формальними ознаками. Значну увагу дослідник приділяє також способам взаємодії з навколишнім середовищем, поділяючи культури на ті, що орієнтовані на контроль над середовищем, і ті, що адаптуються до нього.

Р. Харрісон запропонував розглядати організаційні культури як «ідеології організацій» і класифікувати їх за домінуючими орієнтаціями. Він виокремив чотири типи:

– культура влади;

– культура ролі;

– культура завдання;

– культура особистості [2, с. 7].

Культура влади базується на концентрації влади в руках керівництва і швидкому прийнятті рішень. Культура ролі характеризується чіткою регламентацією функцій і дотриманням формальних процедур. Культура завдання орієнтована на результат і професійну компетентність, тоді як культура особистості акцентує увагу на індивідуальних потребах працівників та їх самореалізації.

Подальший розвиток типологій організаційної культури пов’язаний із працями Е. Шейна, який виділив чотири типи:

1) культура влади – це культура, при якій влада зосереджена в руках декількох людей і заснована на їх здібностях; така культура, як правило, має тенденцію до підприємництва;

2) рольова культура – це культура, при якій влада урівноважена між лідером і бюрократичною структурою; у ній ролі і правила чітко визначені;

3) культура досягнень – це культура, при якій робиться акцент на мотивації і прихильності і високо цінуються дія, ентузіазм і порив;

4) підтримуюча культура – це культура, при якій люди вносять свій внесок в загальну справу з відчуття прихильності і солідарності; для взаємин характерні довіра і взаємність [53, с. 145; 61, с. 124].

У його концепції особливу увагу приділено мотиваційному аспекту. Так, культура досягнень стимулює ініціативність і відповідальність, тоді як підтримуюча культура базується на довірі, взаємоповазі та колективній солідарності.

Важливим етапом розвитку теорії організаційної культури стала інструменталізація типологій, тобто їх орієнтація на практичне застосування в управлінні організаціями. Яскравим прикладом є модель відомих американських дослідників менеджменту та організаційної поведінки, авторів дуже відомої праці «Діагностика та зміна організаційної культури» К. Камерона і Р. Куінна. Вона базується на критеріях організаційної ефективності та на моделі конкуруючих цінностей (OCAI). За допомогою тестування за цією методикою визначається як поточний (фактичний), так і бажаний стан культури компанії. Це дозволяє керівництву виявити розрив між теперішнім станом та тим, який необхідний для успішного розвитку бізнесу.

Отже, вченими виокремлено чотири типи культури:

– ієрархічну;

– ринкову;

– кланову;

– адхократичну.

Відмінності цих культур за цінностями, перевагами та ризиками представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика типів організаційної культури за К. Камероном і Р. Куїнном

Тип культури	Основні цінності	Стиль лідерства	Переваги	Потенційні ризики
Кланова	співпраця, підтримка, розвиток	наставник, координатор	висока лояльність	зниження динаміки змін
Адхократична	творчість, новаторство, ризик	новатор, візіонер	самореалізація	хаотичність процесів
Ієрархічна	порядок, контроль, стабільність	адміністратор, контролер	надійність системи	недостатня ініціативність
Ринкова	результат, конкуренція	стратег, керівник	висока продуктивність	стрес, вигорання

Аналізуючи та узагальнюючи інформацію з табл. 1.4 стає зрозумілим, що ієрархічна культура характеризується формалізацією, стабільністю та контролем. Ринкова культура орієнтована на досягнення конкурентних переваг і високих результатів. Кланова культура ґрунтується на цінностях співпраці, довіри та спільності. Адхократична культура, у свою чергу, спрямована на інновації, гнучкість і адаптивність, що є особливо важливим в умовах динамічних змін чи кризових подій.

Інші дослідники також пропонували власні підходи до типологізації. Наприклад, М. Бурке враховував такі параметри, як взаємодія із зовнішнім середовищем, структура організації та мотивація персоналу [47, с. 556].

Американські вчені Т. Дейл і А. Кеннеді в 1982 році в своїй книзі «Корпоративні культури: обряди і ритуали корпоративного життя» розробили класифікацію, засновану на рівні ризику та швидкості отримання зворотного зв’язку. Вони виокремили чотири типи культур:

1) культура високого ризику і швидкого зворотного зв'язку (у найбільшій мірі характерна для індустрії розваг, поліції, армії, будівництва, управлінського консалтингу, реклами);

2) культура низького ризику і швидкого зворотного зв'язку (організації по збуту, магазини роздрібної торгівлі, компанії по обчислювальній техніці, високі технології, підприємства масової торгівлі споживчими товарами, компанії по страхуванню життя);

3) культура високого ризику і повільного зворотного зв'язку (нафтові компанії, архітектурні фірми, виробники товарів виробничого призначення, авіаційні компанії, комунальні служби);

4) культура низького ризику і повільного зворотного зв'язку (страхування, банківська справа, фінансові послуги, будівельні суспільства, урядові департаменти) [15, с. 105].

Окрему увагу слід приділити підходу Р. Акоффа, який аналізував організаційну культуру через призму участі працівників у постановці цілей і виборі засобів їх досягнення. На цій основі він виділив корпоративний, консультативний, партизанський і підприємницький типи культур [47, с. 555].

При корпоративному типі культури спостерігається низький рівень залучення підлеглих як у постановку цілей, так і у прийняття рішень. Усі ключові вектори визначаються керівництвом. При бюрократичному типі культури наявний високий ступінь залучення працівників до постановки цілей, але дуже низький – до прийняття рішень (працівникам нав'язують цілі, але шляхи їх досягнення суворо регламентовані інструкціями).

Високий рівень залучення всього колективу як до встановлення цілей, так і до безпосереднього прийняття управлінських рішень характерний для демократичного типу організаційної культури. Відповідно, підприємницький тип культури характеризується високою автономією у прийнятті рішень, але цілі організації найчастіше визначаються вищим керівництвом або власником.

Таким чином, різноманітність підходів до типологізації організаційної культури свідчить про складність і багатовимірність цього явища. Кожна

організація може бути охарактеризована одночасно за кількома критеріями, що дозволяє більш глибоко зрозуміти її внутрішню структуру та особливості функціонування.

В умовах сучасних трансформаційних процесів особливого значення набуває здатність організаційної культури адаптуватися до змін, забезпечуючи баланс між досягненням стратегічних цілей і розвитком людського потенціалу. З одного боку, організаційна культура формується під впливом національних традицій, соціальних норм і цінностей, а з іншого – вона зазнає впливу глобалізаційних процесів, міжнародних стандартів і нових управлінських практик.

Отже, ефективна організаційна культура повинна не лише відповідати внутрішнім потребам організації, а й бути відкритою до змін, сприяти інноваціям і забезпечувати гармонійний розвиток персоналу. Саме такий підхід є найбільш актуальним для сучасних організацій, зокрема в умовах трансформації соціально-економічного середовища.

1.3. Загальні засади формування корпоративної культури

Посилення уваги з боку дослідників до проблеми формування культури організації здебільшого пов’язане з тим, що з’явилося розуміння значного впливу організаційної культури на ефективність функціонування підприємства (організації, установи). Організації, які успішно розвиваються, виокремлюються вищим рівнем культури, який є результатом спрямованих зусиль щодо розвитку духу, моральної сили колективу.

Формування корпоративної культури організації є складним, багаторівневим і тривалим процесом, який відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Його зміст полягає у послідовному створенні та закріпленні системи цінностей, норм, правил поведінки, традицій і символів, що поділяються більшістю працівників і визначають особливості їх професійної діяльності та взаємодії.

Корпоративна культура не є випадковим утворенням, і формується як результат цілеспрямованих управлінських дій, історичного розвитку організації, а також щоденної практики взаємодії її членів. У основі корпоративної культури лежить узгодження індивідуальних цінностей працівників із цілями та місією організації.

Важливо підкреслити, що культура виступає своєрідним «невидимим регулятором» поведінки, який визначає прийнятні моделі дій, способи комунікації та прийняття рішень. Саме вона забезпечує цілісність організації як соціальної системи.

Процес формування корпоративної культури доцільно розглядати як послідовність взаємопов’язаних етапів.

Перший етап пов’язаний із визначенням базових цінностей організації. Вони відображають її місію, стратегічні цілі та принципи діяльності. Саме ці цінності утворюють ядро культури та задають напрям її подальшого розвитку.

Другий етап передбачає конкретизацію цінностей у вигляді норм поведінки, правил взаємодії та стандартів професійної діяльності. Це здійснюється через внутрішні нормативні документи, корпоративні кодекси, регламенти, а також через неформальні практики.

Третій етап полягає у впровадженні та закріпленні культурних норм у повсякденній діяльності організації. Вони інтегруються у систему управління персоналом, процедури прийняття рішень, систему оцінювання та мотивації працівників.

Четвертий етап пов’язаний із передачею культурних цінностей новим членам організації. Цей процес здійснюється через професійну адаптацію, наставництво, навчання та включення у корпоративне середовище.

Завершальним етапом є підтримка та розвиток культури, що передбачає її постійне вдосконалення відповідно до змін зовнішнього середовища [14, с. 131].

Ключову роль у формуванні корпоративної культури відіграє керівництво організації. Саме керівники визначають основні ціннісні

орієнтири, формують стиль управління та виступають носіями культурних норм. Їхня поведінка, управлінські рішення, ставлення до працівників і партнерів створюють зразки для наслідування. Через власний приклад керівники впливають на формування організаційних традицій і стандартів взаємодії.

Особливе значення має узгодженість між декларованими цінностями та реальною управлінською практикою. Якщо існує розрив між словами і діями, це негативно впливає на довіру працівників і послаблює культуру.

На процес формування корпоративної культури впливає сукупність факторів, які умовно поділяються на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх факторів належать:

– стиль управління;
– особистісні характеристики керівників;
– кадрова політика;
– організаційна структура;
– рівень розвитку комунікацій;
– система мотивації та оцінювання персоналу.

Ці фактори безпосередньо визначають характер взаємодії у колективі та формують внутрішнє середовище організації.

До зовнішніх факторів належать:

– економічна ситуація;
– законодавче поле;
– соціокультурні особливості суспільства;
– рівень конкуренції;
– вплив глобалізаційних процесів.

Зовнішнє середовище визначає загальні умови функціонування організації та впливає на вибір стратегічних і культурних орієнтирів.

Важливо зазначити, що національний менталітет відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури. Він визначає систему цінностей, поведінкові моделі, стиль комунікації та ставлення до праці [14, с. 132].

Культурні особливості суспільства впливають на сприйняття влади, рівень індивідуалізму чи колективізму, готовність до змін та інновацій. У зв'язку з цим, корпоративна культура організації завжди відображає специфіку соціального середовища, в якому вона функціонує.

Оцінювання впливу організаційної культури на поведінкові прояви працівників є складним науковим завданням, що потребує багатовимірного аналізу. Разом із тим, результати окремих емпіричних досліджень засвідчують наявність позитивної кореляції між параметрами організаційної культури та ефективністю функціонування організацій [13, с. 62]. Цілеспрямовані заходи, спрямовані на формування та розвиток ефективної організаційної культури, сприяють підвищенню результативності взаємодії між працівниками, удосконаленню процесів прийняття управлінських рішень, оптимізації систем контролю, а також покращенню інформаційно-комунікаційних процесів.

Зокрема, у межах досліджень, проведених серед п'яти міжнародних аудиторських компаній, було здійснено аналіз особливостей організаційної культури, рівня плинності персоналу та втрат, пов'язаних зі звільненням працівників. У результаті виокремлено два домінуючі типи організаційної культури: перший орієнтований на виконання завдань і базується на таких цінностях, як точність і стабільність; другий – акцентує увагу на людському факторі, повазі до працівників та міжособистісних відносинах. Встановлено, що в організаціях із культурою, зорієнтованою на людину, середня тривалість роботи найманих фахівців була приблизно на 14 місяців більшою порівняно з компаніями, де домінувала орієнтація на виконання завдань [16, с. 87].

Зарубіжний досвід переконливо свідчить, що організаційні цінності виступають ключовим ресурсом, який формує не лише організаційну культуру, але й морально-психологічний клімат у колективі. У науковому дискурсі організаційні цінності трактуються як сукупність стандартів, норм,

переконань і критеріїв, що визначають моделі поведінки працівників. Організаційна поведінка проявляється у добровільній діяльності персоналу, спрямованій на досягнення стратегічних цілей організації, реалізацію її місії, а також забезпечення узгодженого функціонування організації як цілісної системи.

Організаційну культуру доцільно розглядати як інституціоналізоване відображення цінностей, що знаходять своє втілення в організаційній структурі, кадровій політиці та управлінських практиках. У сучасних західних організаціях спостерігається тенденція до трансформації традиційних цінностей, таких як влада, жорстка ієрархія, дисципліна чи централізація, на користь більш гнучких та гуманістично орієнтованих підходів. Натомість пріоритетного значення набувають такі цінності, як орієнтація на потреби споживачів, досягнення стратегічних цілей організації, соціальна відповідальність, індивідуальні досягнення працівників, розвиток командної взаємодії, забезпечення високої якості продукції та послуг, ефективні системи мотивації, а також підтримка інноваційності, ініціативності та творчого потенціалу персоналу.

Зазначені цінності формують основу функціонування будь-якої організації та визначають характер організаційної поведінки працівників, який не може бути повністю регламентований виключно правовими нормами. Законодавчі приписи встановлюють формалізовані правила та принципи, що мають загальносуспільне визнання та юридичну силу. Водночас неформальні норми формуються та відтворюються під впливом громадської думки, соціального середовища та внутрішньоорганізаційної взаємодії, відіграючи важливу роль у регуляції поведінки членів організації.

У діяльності установ соціальної сфери, вирішальний вплив на формування та підтримання організаційної культури здійснює вище керівництво. Саме через стиль управління, управлінські рішення, поведінкові моделі та щоденну практику керівники формують і закріплюють норми організаційної поведінки працівників.

Згідно з науковими підходами, зокрема концепцією Е. Шейна, керівництво може цілеспрямовано впливати на організаційну культуру за допомогою низки управлінських інструментів. Передусім це визначення ключових сфер діяльності, які потребують особливої уваги, оцінювання та контролю, що дозволяє окреслити пріоритети організації. Не менш важливою є реакція керівників на кризові ситуації, адже саме в таких умовах найяскравіше проявляються реальні цінності та принципи функціонування установи [23, с. 71].

Важливим механізмом формування організаційної культури є моделювання професійних ролей, організація навчання та інструктажу працівників, що сприяє засвоєнню стандартів поведінки. Значну роль відіграють також критерії розподілу винагород, підвищення статусу, прийому на роботу, професійного відбору та кар’єрного просування, оскільки вони відображають ціннісні орієнтири організації та стимулюють відповідні моделі поведінки.

Керівництво соціальної служби також забезпечує впровадження та закріплення нових цінностей через реалізацію цільових програм і управлінських ініціатив, зокрема програм підвищення якості соціальних послуг, розвитку командної взаємодії, матеріального стимулювання та професійного зростання персоналу. При цьому система цінностей використовується як основа для оцінювання результатів діяльності як окремих працівників, так і колективів у цілому.

Особливе значення має організація процесу адаптації нових працівників, що передбачає їх ознайомлення з ключовими цінностями установи та способами їх практичної реалізації. Закріплення цих знань відбувається у процесі подальшого підвищення кваліфікації, яке є складовою системи безперервного професійного розвитку персоналу. Важливим елементом розвитку корпоративної культури є соціалізація працівників. Вона передбачає процес засвоєння новими співробітниками цінностей, норм і правил організації.

Соціалізація здійснюється через:

– професійну адаптацію;

– наставництво;

– участь у колективній діяльності;

– неформальне спілкування;

– систему навчання [23, с. 72].

Ефективна соціалізація сприяє швидкому включенню працівників у корпоративне середовище та підвищує рівень їхньої залученості.

Корпоративна культура має безпосередній вплив на ефективність діяльності організації. Вона забезпечує узгодженість дій працівників, формує сприятливий соціально-психологічний клімат і підвищує рівень мотивації. Сильна культура сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищує конкурентоспроможність організації та забезпечує її адаптивність до змін. Натомість, слабка або суперечлива культура може призводити до конфліктів, зниження продуктивності праці та погіршення управлінських процесів [14, с. 145]. У сучасних умовах корпоративна культура не є статичною. Вона постійно змінюється та адаптується до нових викликів. Її розвиток передбачає:

– перегляд цінностей і норм;

– оновлення управлінських підходів;

– впровадження інновацій;

– розвиток організаційного навчання.

Трансформація культури потребує системного підходу та активної участі керівництва і персоналу.

Одним з важливих методів підтримання культури є організаційні символи і обряди. У табл. 1.5 представлені типи обрядів і їх вплив на організаційну культуру.

Таблиця 1.5

Типи організаційних обрядів і їх вплив на організаційну культуру соціальної служби

Тип обряду	Приклад	Вплив на організаційну культуру
Обряд просування	урочисте завершення стажування, підвищення кваліфікації або вручення сертифікатів соціальним працівникам	сприяє професійній ідентифікації, закріпленню нових ролей, підсилює мотивацію та відчуття професійного зростання
Обряд припинення роботи	офіційне звільнення працівника або переведення на іншу посаду з інформуванням колективу	регулює статусні зміни, підтримує дисципліну, закріплює норми професійної поведінки
Обряд посилення	відзначення кращих працівників соціальної служби, нагородження за результативну роботу	підсилює значущість ефективної діяльності, формує мотивацію до якісного виконання обов’язків
Обряд відновлення	делегування нових повноважень, оновлення функціональних обов’язків у межах відділу	сприяє адаптації до змін, оновленню стилю роботи та підвищенню гнучкості управління
Обряд соціалізації (прийому на роботу)	вступне навчання нових працівників, ознайомлення з цінностями та стандартами роботи	забезпечує інтеграцію в організаційну культуру, формує лояльність і розуміння норм діяльності
Обряд виключення	припинення співпраці з працівниками, які не дотримуються етичних стандартів соціальної служби	підтримує цілісність організаційної культури, зміцнює нормативні вимоги
Обряд урегулювання конфлікту	проведення службових нарад або медіаційних зустрічей для вирішення робочих конфліктів	знижує рівень напруженості, сприяє відновленню робочих відносин та стабільності колективу
Обряд єднання	колективні заходи (відзначення професійних свят, спільні зустрічі працівників)	формує відчуття єдності, підсилює командну взаємодію та корпоративну згуртованість

Організаційні обряди в системі соціальних служб виступають важливим інструментом формування та підтримання організаційної культури. Вони забезпечують закріплення цінностей, регулювання поведінки працівників, підсилення мотивації та розвиток колективної ідентичності [34, с. 67]. У діяльності міських ЦСС такі обряди сприяють стабілізації внутрішнього середовища та підвищенню ефективності професійної взаємодії.

Отже, корпоративна культура є ключовим елементом функціонування організації, який визначає її внутрішню цілісність, ефективність діяльності та здатність до розвитку. Процес її формування є багатогранним і потребує врахування широкого кола факторів. Важливу роль у цьому процесі відіграють керівництво, система управління персоналом, а також зовнішнє середовище.

Ефективне управління корпоративною культурою забезпечує досягнення стратегічних цілей організації, сприяє формуванню позитивного іміджу та створює передумови для її сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

Витоки дослідження організаційної культури сягають 1950–1960-х років, але як самостійна наукова концепція вона сформувалася і набула широкого розвитку у 1980-х роках. Організаційна культура виступає однією з основних характеристик сучасної соціальної служби, що впливає на вироблення стратегії, визначення цілей і засобів їх досягнення, вибір критеріїв прогресу й оцінювання результатів, формування підходів до вирішення складних ситуацій. Вона виконує два основні завдання: забезпечує єдність корпоративного середовища за допомогою інтеграції членів організації та адаптацію організації як єдиного організму. Основні елементи організаційної культури: цінності, норми та правила поведінки; символи та ритуали; символічне середовище спілкування; міфи та легенди; поведінкові патерни.

Організаційна культура в соціальних службах виконує комплекс взаємопов’язаних функцій (ціннісно-нормативну, мотиваційну,

комунікативну, інтеграційну та ін.), що забезпечують ефективність діяльності та якість надання соціальних послуг.

В основі різних типологій організаційної культури лежать наступні фактори: пріоритет зовнішніх або внутрішніх цілей; ставлення до ризиків, інновацій, прогресу або стабільності; перевага групових або індивідуальних форм прийняття рішень; ступінь дотримання стратегічних та оперативних планів; кооперація чи конкуренція між членами колективу; складність і формалізація організаційних процедур; поінформованість працівників щодо своєї ролі; відданість і лояльність організації. В умовах трансформаційних змін, що відбуваються в економіці та суспільстві, в організаціях доцільно застосовувати такі типи організаційних культур, що найкраще зорієнтовані на реалізацію її місії, цілей, стратегії з одночасною орієнтацією на захист й розкриття професійних та творчих можливостей персоналу.

Організаційна культура формується як результат цілеспрямованих управлінських дій, історичного розвитку організації, а також щоденної практики взаємодії її членів. Процес формування є складним, поетапним, багаторівневим та тривалим і відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

РОЗДІЛ 2
ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В МІСЬКИХ ЦЕНТРАХ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ

2.1. Аналіз процесу формування та стану організаційної культури міських центрів соціальних служб

Організаційна культура в центрах соціальних служб є специфічною системою цінностей, норм, поведінкових стандартів та принципів, які визначають ефективність надання соціальних послуг та взаємодію між працівниками, клієнтами та державою. У сфері соціальних послуг вона відіграє ключову роль, адже впливає на якість життя людей, що потребують підтримки та перебувають в СЖО.

До особливостей організаційної культури в ЦСС відноситься:

1. Орієнтація на людину (клієнтоцентричність). Основною цінністю є повага до гідності клієнта, конфіденційність та допомога у СЖО.

2. Соціальна відповідальність та етика. Діяльність базується на принципах гуманізму, толерантності та соціальної справедливості.

3. Професіоналізм та емпатія. Поєднання високих професійних вимог із здатністю до співпереживання (емпатії) є обов’язковим для працівників.

4. Адаптивність. Культура має допомагати персоналу швидко реагувати на нові соціальні виклики та потреби громади [37].

Перелічимо основні функції організаційної культури в ЦСС:

1. Інтеграційна, яка об’єднує працівників навколо спільної мети – допомоги клієнтам.

2. Регулятивна, яка встановлює норми поведінки та етичні рамки діяльності.

3. Адаптивна, яка сприяє швидкому пристосуванню персоналу до змін.

4. Мотиваційна, яка підвищує залученість та запобігає професійному вигоранню.

Для формування позитивної організаційної культури, згідно настановам Національного агентства України з питань державної служби, важливо:

1) розвивати професійну етику (кодекси поведінки);

2) навчати персонал та підвищувати їхню кваліфікацію;

3) створювати відкритий соціально-психологічний клімат;

4) проводити регулярні дослідження культури (анкетування, опитування) [1].

Організаційна культура в центрах соціальних служб – це не лише набір правил, а й потужний інструмент управління, який безпосередньо впливає на якість соціального обслуговування. Організаційна культура ЦСС формується під впливом нормативно-правової бази, процесів децентралізації, кадрового потенціалу, управлінських практик, а також специфіки соціально-економічного розвитку регіонів. Важливу роль відіграють також зовнішні чинники, зокрема військові дії, міграційні процеси та зростання кількості вразливих категорій населення.

Організаційна культура ЦСС не належить до одного «чистого» типу, а має змішаний (гібридний) характер, що поєднує кілька класичних моделей. Найбільш обґрунтовано її можна пояснити через модель К. Камерона і Р. Куїнна, а також частково через типологію Ч. Хенді.

Відповідно до моделі організаційної культури за К. Камероном і Р. Куїнном існує чотири типи організаційної культури:

- кланова;
- адхократична;
- ринкова;
- ієрархічна.

Вважаємо, що домінуюча модель для ЦСС саме ієрархічна культура, для якої властиві формалізація, контроль, стабільність та процедурність.

Центри соціальних служб є державними установами, тому для них характерні:

– чітка структура управління;

– регламентованість діяльності;

– підпорядкованість нормативно-правовим актам;

– стандартизація соціальних послуг.

Поряд із бюрократичністю, у діяльності ЦСС чітко простежуються риси кланової культури, зокрема:

– орієнтація на людину (клієнта);

– підтримка, довіра, емпатія;

– командна робота;

– неформальні взаємини в колективі.

Це зумовлено специфікою соціальної роботи, яка базується на гуманістичних цінностях.

У сучасних умовах (війна, ВПО, ветерани) ЦСС змушені бути гнучкими, тому з’являються риси інноваційності, адаптивності, впровадження нових форм роботи (онлайн-послуги, групи підтримки) та проєктної діяльності. Це ознаки адхократичної культури, хоча вона не є домінуючою.

Натомість, ринкова культура майже відсутня. Ринкові елементи (конкуренція, прибутковість, ефективність як бізнес-показник) для ЦСС не є визначальними, оскільки вони некомерційні, фінансуються державою та орієнтовані на соціальний ефект, а не на прибуток.

Згідно з іншою типологією за Ч. Хенді, у ЦСС можна виділити:

1. Культуру ролей (рольову культуру) як домінуючу, що повністю відповідає природі державних установ:

– чіткий розподіл обов’язків;

– посадові інструкції;

– формалізовані процедури;

– стабільність діяльності.

1. Культуру особистості (частково):

– висока роль професійних якостей фахівців;

– автономія у роботі з клієнтом;

– значення етичних рішень.

У МЦСС по всій країні простежуються загальні тенденції розвитку організаційної культури. Зокрема, відбувається поступовий перехід від бюрократичної до клієнтоорієнтованої моделі діяльності, посилюється роль командної роботи, зростає значення міжсекторального партнерства, а також впроваджуються цифрові інструменти у сфері соціальних послуг.

Водночас, зазначимо, що для прифронтових північних, східних, південних областей України (Чернігівська, Сумська, Харківська, Донецька, Дніпропетровська, Запорізька, Херсонська) характерна кризово-орієнтована організаційна культура. Діяльність МЦСС у цих регіонах спрямована передусім на надання екстрених соціальних послуг, підтримку постраждалого населення та реагування на надзвичайні ситуації. Організаційна культура тут відзначається високим рівнем адаптивності, швидкістю прийняття рішень, домінуванням практичного досвіду та зменшенням рівня формалізації.

Окремо слід виділити столицю – місто Київ із найвищим рівнем інституційного розвитку соціальних служб. Організаційна культура МЦСС у столиці характеризується високим рівнем професіоналізації, орієнтацією на стандарти якості, впровадженням інновацій та цифрових технологій. Одночасно, тут більш розвинені системи навчання персоналу, супервізії та внутрішнього контролю якості надання послуг.

Разом із тим існує низка проблем, що стримують розвиток організаційної культури ЦСС, серед яких: перевантаження працівників, плинність кадрів, недостатній рівень фінансування, нерівномірність розвитку територіальних громад, емоційне вигорання персоналу, а також недостатня увага до формування корпоративних цінностей і внутрішніх комунікацій.

Отже, організаційна ЦСС в Україні формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників та немає виражених регіональних

особливостей. Найбільш ефективною є така модель організаційної культури, яка поєднує партнерський стиль управління, гнучкість у прийнятті рішень, орієнтацію на потреби клієнтів, розвиток професійних компетентностей працівників і активну взаємодію з іншими суб'єктами соціальної роботи. Подальший розвиток організаційної культури ЦСС потребує системного підходу, що включає удосконалення управлінських практик, інвестування у кадровий потенціал та поширення кращого досвіду між регіонами.

Під час дослідження сторінок окремих міських ЦСС в соціальній мережі Facebook та сайту Київського міського ЦСС нами проаналізовано зовнішні елементи корпоративної культури. Зовнішні елементи організаційної культури ЦСС – це ті прояви, які є видимими для клієнтів, партнерів і громади, а саме: символіка, імідж, комунікації, публічна діяльність, організація простору, інформаційна відкритість тощо.

Наведемо результати контент-аналізу сторінок в соціальній мережі Facebook.

1. Візуальна ідентичність (символіка, бренд, оформлення).

В МЦСС існує декілька логотипів. Один з найбільш використовуваних представлений у вигляді стилізованого зображення долоні у синьо-жовтих кольорах, що символізує підтримку, допомогу та захист.



Рис. 2.1. Логотип міських центрів соціальних служб

Зображення зазвичай використовується у соціальній рекламі. Інші логотипи представлені у вигляді стилізованого зображення родини, щита, що символізує захист сім'ї, дітей та молоді у складних життєвих обставинах. Часто використовується саме синій та жовтий колір, що асоціюється з безпекою та допомогою.

Окрім того, всі центри використовують уніфікований стиль оформлення документів, інформаційних матеріалів і сторінок у соціальних мережах, що підкреслює професійність і системність роботи. Вони активно застосовують сучасний дизайн у презентаційних матеріалах, буклетах і соціальній рекламі, формуючи імідж відкритої та інноваційної установи. Вважаємо, що це свідчить про сформовану культуру бренду та орієнтацію на публічність.

2. Організація простору та доступність послуг. Так, у більшості МЦСС створено безбар'єрне середовище та забезпечено умови для конфіденційного консультування, що відображає орієнтацію на потреби клієнтів. Також забезпечують доступність інформації через стенди, зручну навігацію та комфортні зони прийому громадян. Простір відображає цінності поваги, безпеки та доступності.

3. Комунікаційна відкритість і медіаприсутність. Обласні ЦСС зазвичай мають більше ресурсів, тому можуть дозволити собі повноцінний сайт або окрему інформаційну платформу. Створення і підтримка окремого сайту потребує ІТ-фахівця або підрядника, постійного оновлення контенту, бюджету на адміністрування. Міські ЦСС часто працюють в умовах обмеженого фінансування. Одночасно, для них головне – оперативна взаємодія з населенням, тому більш ефективними є:

– Facebook-сторінки;

– Telegram-канали;

– інтеграція в міські портали.

Отже, відсутність сайтів у МЦСС це не недолік, а організаційно обґрунтована модель цифрової присутності соціальних служб, яка відрізняється на рівні області та міста.

За кількістю інформаційних матеріалів, за частотою поданої інформації нами виділено та проаналізовано сторінки у Facebook наступних ЦСС, які представляють усі регіони держави: Запорізький МЦСС (868 підписників), Дніпровський МЦСС (553 підписника), Хмельницький МЦСС (1 300 підписників), Рівненський МЦСС (825), Житомирський МЦСС (2 900 підписників), Одеський МЦСС (915).

Саме зазначені МЦСС активно ведуть сторінки у Facebook, публікують звіти, історії успіху клієнтів, анонси заходів, що демонструє прозорість, підзвітність і орієнтацію на громаду. Також використовують соціальні мережі для інформування про послуги та кризову допомогу.

4. Публічні заходи та соціальні кампанії. Міські ЦСС займаються організацією тренінгів, груп підтримки, інформаційних кампаній для сімей та молоді. Проводять заходи для ВПО, ветеранів, сімей військовослужбовців. Такі практики формують імідж ЦСС як активної соціальної інституції.

Наводимо конкретні назви тренінгів, проведених в 2025-2026 роках. Так, Рівненський МЦСС провів захід під назвою «Відновлення стосунків в умовах війни: дистанція, втрата, повернення». Для співробітників Хмельницького МЦСС проведено тренінг щодо профілактики професійного та емоційного вигорання. Також це й же центр організував та провів тренінг по первинному спілкуванню з військовими. Всі центри на своїй сторінці висвітлюють різноманітні заходи в межах всеукраїнської акції «16 днів проти насильства», яка щорічно проводиться в кінці листопада та на початку грудня.

Для привернення уваги населення до гострих проблем дітей, молоді, сім’ї співробітники МЦСС самі створюють та поширюють соціальну рекламу.

Існує окремо розроблена інструкція щодо правил створення соціальної реклами, затверджена 30.03.2009 року Міністерством України у справах сім’ї, молоді та спорту. Найбільш ефективними є наступні стратегії, що використовуються в нейролінгвістичному програмуванні:

– «бачу – відчуваю»;

– «внутрішнього діалогу»;

– «регресії».

Кожна із зазначених стратегій має свою цінність для підвищення ефективності впливу соціальної реклами. Всі вони активно використовуються міськими ЦСС.

Те ж саме стосується і використання кольорів у соціальній рекламі. Є загальні рекомендації: червоний, жовтий, жовтогарячий кольори візуально наближають предмет, збільшуючи його обсяг, а блакитний, синій, фіолетовий, чорний візуально віддаляють об’єкт, зменшують його. Жовтий налаштовує на комунікабельність. Це колір відкритості й товариськості; допомагає урівноважити емоції, знайти внутрішній спокій, утихомирити хвилювання. Саме цей колір зазначена інструкція радить використовувати у ЦСС як обласних так і міських [42].

Аналізуючи соціальні мережі вказаних нами МЦСС та сайт Київського МЦСС стає зрозумілим, що найчастіше створюється та використовується соціальна реклама, спрямована на запобіганню домашнього насильства, торгівлі людьми, булінгу в шкільному середовищі. Пропагуються через соціальну рекламу сімейні форми виховання: усиновлення, опіка, дитячі будинки сімейного типу, патронатні сім’ї.

Останнім часом з’явилася реклама наставництва як альтернативної форми сімейного виховання. Рівненський МЦСС розміщує на своїй сторінці соціальну рекламу «Шлях батьківства», яка знайомить з платформою, де зібрано більше ніж 50 державних програм для родин по всій країні. Запорізький МЦСС розмістив соціальну рекламу «Кроки до патронату». Багато різноманітної соціальної реклами розміщено на сторінці Одеського МЦСС.

5. Партнерства та зовнішні зв’язки. Партнерства є важливим зовнішнім проявом культури відкритості та міжсекторальної взаємодії. Дійсно, вся мережа МЦСС активно співпрацює з міжнародними організаціями. В табл. 2.1 зібрана інформація про таку співпрацю.

Таблиця 2.1

Міжнародні організації, з якими співпрацюють міські центри соціальних служб

Назва	Основні напрями співпраці	Практичні результати
Дитячий фонд ООН (UNICEF)	захист прав дітей, підтримка сімей, розвиток соціальних послуг	навчання соціальних працівників, впровадження програм захисту дітей, розвиток сімейних форм виховання
Міжнародна організація з міграції (IOM)	підтримка ВПО, міграційні програми	психосоціальна допомога ВПО, програми інтеграції та реінтеграції
Агентство ООН у справах біженців (UNHCR)	захист біженців та осіб, які постраждали від війни	надання гуманітарної допомоги, соціальний супровід, кризова підтримка
Програма розвитку ООН (UNDP)	розвиток громад, соціальні інновації, підвищення спроможності установ	підтримка реформ у соціальній сфері, розвиток місцевих соціальних програм
Міжнародний/ Український Червоний Хрест (Red Cross)	гуманітарна допомога, кризове реагування	надання матеріальної та психологічної допомоги постраждалим, підтримка в умовах надзвичайних ситуацій
Врятуймо дітей (Save the Children)	захист прав дітей, психосоціальна підтримка	реалізація освітніх і соціальних програм для дітей і сімей

Очевидно, що співпраця МЦСС та міжнародних організацій сприяє підвищенню ефективності соціальної роботи, впровадженню сучасних підходів до захисту населення, розвитку професійних компетентностей фахівців та розширенню спектра соціальних послуг, особливо в умовах воєнного стану та соціальних викликів.

6. Інформаційна продукція та просвітницька діяльність. Обов’язковим атрибутом в роботі МЦСС є розробка буклетів, пам’яток для сімей у складних життєвих обставинах, проведення інформаційних кампаній, наприклад, щодо

профілактики різних проявів насильства. Це демонструє просвітницьку функцію та соціальну відповідальність.

7. Реакція на кризові ситуації (як елемент іміджу). Всі прифронтові МЦСС, зокрема, Сумський МЦСС займається організацією допомоги постраждалим від бойових дій. Наприклад, Херсонський МЦСС надає екстрені соціальні послуги після деокупації частини території області. Завдяки таким заходам формується культура оперативності, відповідальності та довіри.

Підсумовуючи, зазначимо, що зовнішні елементи організаційної культури міських ЦСС в Україні проявляються через:

- візуальний стиль і бренд;
- відкритість комунікацій;
- організацію простору;
- активну публічну діяльність;
- партнерські зв’язки;
- соціальну відповідальність.

Наявність і розвиток цих елементів свідчать про перехід більшості центрів соціальних служб до сучасної, клієнтоорієнтованої та відкритої моделі діяльності.

Продовжимо дослідження зовнішніх елементів організаційної культури міських ЦСС шляхом аналізу інформації з офіційного сайту Мережі центрів соціальних служб м. Києва (далі – Центр). Слогани Центру «Твоя соціальна служба поруч!», «Звертайтеся! Ми поруч!», «Соціальні служби столиці: з людьми та заради людей!». Логотип закладу відрізняється від того, що представлений на Рис. 2.1. Головним символом на логотипі є стилізоване зображення сім’ї. Як елемент міської інфраструктури, він доповнюється стилізованим написом: «Київський міський центр соціальних служб» та пастельною символікою Київської міської державної адміністрації.

Аналіз вебсайту свідчить про наявність чітко сформульованої місії, яка відображає соціальне призначення організації. У першу чергу, це:

1) підтримка осіб та сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах;

2) забезпечення доступності та якості соціальних послуг;

3) розвитку професійного потенціалу фахівців соціальної сфери [20].

Формулювання місії демонструє орієнтацію на людину як центральну цінність, що відповідає базовим принципам соціальної роботи. При цьому, очевидно, що цілі діяльності мають як стратегічний (розвиток системи соціальних послуг), так і операційний характер (надання конкретних видів допомоги). Провідним напрямом власної діяльності Київський МЦСС визначає підвищення професійної компетенції надавачів соціальних послуг.

Важливо зазначити, що у сучасних умовах діяльність усіх ЦСС доповнюється новими пріоритетами, пов’язаними з підтримкою внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, сімей військовослужбовців, що відображається і в змісті сайтів.

Вебсайт виконує функцію не лише інформаційного ресурсу, але й інструменту формування організаційного іміджу. Аналіз показує, що Київський МЦСС активно використовують такі комунікаційні інструменти:

– новинні стрічки;

– оголошення про заходи;

– інформаційні кампанії;

– інтеграцію з соціальними мережами.

Зміст новин свідчить про орієнтацію на висвітлення соціально значущих подій, професійної діяльності фахівців, взаємодії з партнерами. Використання звернень до громадян («шановні відвідувачі», «друзі», «завітайте до нас!») формує доброзичливий стиль комунікації.

Таким чином, комунікаційна складова організаційної культури Центру характеризується:

– відкритістю;

– доступністю інформації;

– клієнтоорієнтованістю;

– соціальною відповідальністю.

На сайті та на сторінках в соціальних мережах є інформація про керівництво, структуру підрозділів, контактні дані, графік роботи, що сприяє формуванню довіри до установи, забезпечує доступ громадян до необхідної інформації та демонструє відкритість управлінських процесів.

Крім того, наявність на сайті розділів із нормативними документами (положення, накази, звіти) свідчить про прагнення до прозорості та підзвітності діяльності, що є важливим елементом сучасної організаційної культури державних установ.

На сайті детально висвітлюються напрями діяльності, що дозволяє зробити висновки про функціональну наповненість організаційної культури. Основні напрями включають:

– надання соціальних послуг (консультування, соціальний супровід, кризове втручання);

– роботу з різними категоріями клієнтів (сім’ї, діти, молодь, ВПО, ветерани);

– проведення профілактичних та просвітницьких заходів;

– організацію навчання та підвищення кваліфікації фахівців.

Важливою тенденцією є акцент на інноваційних формах роботи, зокрема групах самодопомоги, тренінгах, онлайн-консультуванні, що свідчить про розвиток сучасних підходів у соціальній роботі.

Наприклад, на сайті активно висвітлюється інформаційна кампанія стосовно розвитку сімейних форм виховання. Також пропагується робота з групами залежних: діють групи анонімних алкоголіків, анонімних наркоманів, співзалежних, анонімних ігроманів.

Серед проведених та висвітлених на сайті заходів назвемо наступні:

1. Інклюзивний фестиваль спортивної рибної ловлі «Золота рибка» для дітей та молоді з інвалідністю.

2. Змагання зі спортивної рибної ловлі серед сімей Захисників та Захисниць України.

3. Київський міський фестиваль творчості «Мрії збуваються».

4. Велопробіг до Дня Захисників та Захисниць України.

Далі наголосимо на тому, що зовнішні елементи організаційної культури формують імідж установи, а внутрішні елементи визначають її змістовне наповнення, характер взаємодії працівників і управлінські підходи.

Передусім до них належать організаційні цінності, які формують основу професійної діяльності. У більшості ЦСС такими цінностями є гуманізм, повага до гідності клієнта, конфіденційність, клієнтоцентризм, професіоналізм, соціальна відповідальність, взаємопідтримка.

Розширює перелік принципів діяльності п. 6 «Положення про Київський міський центр соціальних служб» від 05 лютого 2024 р. до наступних:

– дотримання прав людини, прав дитини та осіб з інвалідністю;
– забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
– соціальної справедливості;
– толерантності;
– індивідуального підходу;
– законності;
– добровільності;
– доступності та відкритості;
– комплексності;
– неупередженості та безпечності;
– максимальної ефективності та прозорості використання надавачами соціальних послуг бюджетних та інших коштів;
– забезпечення високого рівня якості соціальних послуг [20].

Центр є надавачем соціальних послуг інформування та консультування. Мережа центрів соціальних служб м. Києва складається з Київського міського центр соціальних служб та 10 районних в м. Києві центрів соціальних служб.

Центр координує свою роботу з Мінсоцполітики, Департаментом соціальної та ветеранської політики Київської міської державної адміністрації та районними у м. Києві державними адміністраціями.

Основні завдання Центру:

1. Методична допомога у проведенні соціальної роботи, наданні соціальних послуг у м. Києві.

2. Організація навчання із соціальної роботи, надання соціальних послуг.

3. Організація інформування щодо сімейних цінностей, профілактики соціального сирітства, недопущення насильства, жорсткого поводження з дітьми в м. Києві.

4. Проведення навчальних заходів для надавачів соціальних послуг, спеціалістів районних в м. Києві державних адміністрацій, які здійснюють управління системою надання соціальних послуг дітям та сім'ям.

Наступним важливим елементом є норми та правила поведінки, які регулюють професійну діяльність працівників. Вони включають дотримання етичного кодексу соціального працівника, стандартів надання соціальних послуг, а також правил внутрішньої комунікації. В Україні діє єдиний «Етичний кодекс спеціалістів із соціальної роботи», затверджений 09.09.2005 року. Наказом Міністерства України у справах молоді та спорту [41]. Нажаль, норми та правила поведінки працівників Центру неможливо прослідкувати ні через сайт, ні через соціальні мережі. Це стосується також і стилю управління, який є ключовим внутрішнім елементом організаційної культури.

У практиці ЦСС України простежуються різні управлінські моделі:

– демократичний стиль, що передбачає залучення працівників до прийняття рішень;

– адміністративний стиль, орієнтований на чітке дотримання нормативних процедур;

– адаптивний стиль управління під час воєнного стану, де важливими є швидкість і гнучкість прийняття управлінських рішень.

Важливу роль відіграє соціально-психологічний клімат у колективі, який визначає рівень згуртованості, довіри та взаємопідтримки між працівниками. Не менш значущим елементом є система професійного розвитку персоналу. У Центрі активно впроваджуються програми підвищення кваліфікації, тренінги та супервізії, що сприяє формуванню високого рівня професійної культури.

Підвищення професійної компетентності спеціалістів Київського МЦСС є ключовим фактором ефективної методичної підтримки надавачів соціальних послуг у м. Києві. Відповідно, фахівці повинні володіти актуальними знаннями, сучасними методиками, вдосконалювати власні знання у соціальній сфері, підтримувати власний ресурс і всебічно розвиватись. Безперервний професійний розвиток спеціалістів дозволяє впроваджувати інноваційні підходи та своєчасно реагувати на виклики суспільства.

На сайті Центру представлено «Інформаційно-аналітичний звіт діяльності Київського міського центру соціальних служб за 2025 рік» [20], який свідчить, що за 2024-2025 роки спеціалісти (методисти та фахівці з соціальної роботи) Центру взяли участь у навчаннях та заходах з підвищення професійних компетентностей (138 сертифікатів) за наступними напрямами:

1. у 2024 році:

– психологічна підтримка фахівців – 4;
– психічне здоров’я громади – 35;
– за сімейними формами виховання – 14;
– з попередження різних видів насильства, торгівлі людьми – 9;
– з дітьми та особами з інвалідністю – 18;
– підвищення професійних компетентностей методистів – 15;
– соціальний супровід сімей, що перебувають у СЖО – 11;
– інше – 32.

2. у 2025 році:

– психологічна підтримка фахівців – 0;

– психічне здоров’я громади – 33;
– за сімейними формами виховання – 12;
– з попередження різних видів насильства, торгівлі людьми – 14;
– дітьми та особами з інвалідністю – 12;
– підвищення професійних компетентностей методистів – 10;
– соціальний супровід сімей, що перебувають у СЖО – 0;
– інше – 0.

Загалом, за два роки отримано 219 сертифікатів, що свідчить про активне долучення працівників Центру до процесу професійного вдосконалення та безперервного навчання.

Аналіз сайту Київський МЦСС дозволяє простежити ключові етапи становлення та розвитку організаційної культури. Першим етапом формування організаційної культури є визначення та закріплення базових цінностей і принципів діяльності. На сайті центру це знаходить відображення у розділах, що презентують місію, завдання та напрями роботи установи. Зміст цих матеріалів свідчить про орієнтацію на гуманістичні цінності, зокрема підтримку вразливих категорій населення, забезпечення соціального захисту, дотримання прав людини та розвиток соціальних послуг. Таким чином, формується ціннісна основа організаційної культури, яка визначає загальний вектор діяльності організації.

Другим етапом є інституціоналізація задекларованих цінностей у вигляді конкретних норм, правил і стандартів професійної діяльності. Це проявляється через представлення на сайті переліку соціальних послуг, опис механізмів їх надання, а також умов отримання допомоги. Така інформація свідчить про формалізацію діяльності та закріплення стандартів роботи, що забезпечує єдність підходів у наданні соціальних послуг і регулює поведінку працівників відповідно до організаційних норм.

Наступним важливим аспектом є відображення управлінської складової організаційної культури. Аналіз структури сайту дозволяє виявити

особливості організаційної побудови центру, зокрема наявність чітко визначеної ієрархії, розподілу функцій між підрозділами та відкритості інформації про керівництво. Це дає підстави стверджувати про формування формалізованої, але водночас достатньо прозорої системи управління, що є характерною рисою сучасних соціальних установ.

Важливу роль у процесі формування організаційної культури відіграють комунікаційні практики, які також відображені на сайті центру. Наявність новин, інформації про заходи, соціальні проєкти та партнерську взаємодію свідчить про активну позицію установи у взаємодії з громадою та іншими інституціями. Це вказує на формування культури відкритості, співпраці та соціальної відповідальності, що є важливими складовими сучасної організаційної культури в соціальній сфері.

Окремої уваги заслуговує аспект відтворення та закріплення організаційної культури. Регулярне оновлення інформації, підтримка єдиного стилю подачі матеріалів, системність у висвітленні діяльності свідчать про сталість організаційних норм і практик. Це дозволяє говорити про перехід від етапу формування культури до її стабілізації та підтримки.

Завершальним елементом є орієнтація на отримувачів соціальних послуг, яка проявляється через доступність інформації, зручність навігації сайту, чіткість інструкцій щодо звернення за допомогою. Це свідчить про практичну реалізацію задекларованих цінностей і високий рівень клієнтоорієнтованості, що є індикатором сформованої організаційної культури.

Отже, аналіз офіційного сайту Київський міський центр соціальних служб дає змогу простежити послідовний процес формування організаційної культури: від визначення базових цінностей і їх нормативного закріплення – до впровадження у практичну діяльність, розвитку комунікацій та забезпечення сталості організаційних норм. Вебсайт у цьому випадку виступає ефективним інструментом не лише інформування, але й трансляції та підтримки організаційної культури установи.

Підсумовуючи, зазначимо, що по всій країні в міських ЦСС простежуються загальні тенденції розвитку та підтримки організаційної культури. Внутрішні та зовнішні елементи організаційної культури центрів соціальних служб, що проаналізовані нами завдяки методу контент-аналізу соціальної мережі Facebook та сайту Київського МЦСС є взаємодоповнюючими складовими єдиної системи. Їх узгоджений розвиток забезпечує підвищення ефективності діяльності установ, сприяє формуванню позитивного іміджу ЦСС та забезпечує якісне надання соціальних послуг населенню.

2.2. Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури міських центрів соціальних служб

В умовах трансформаційних процесів, пов’язаних із децентралізацією, цифровізацією та викликами воєнного часу, питання вдосконалення організаційної культури набуває особливої актуальності.

З урахуванням результатів проведеного дослідження особливостей формування організаційної культури МЦСС, а також аналізу зовнішніх і внутрішніх проявів організаційної культури, здійсненого на основі офіційних вебсайтів установ та їх активності в соціальних мережах, доцільно сформулювати комплекс рекомендацій, спрямованих на удосконалення та трансформацію організаційної культури в зазначених установах. Вважаємо, що наведені рекомендації є актуальними для всіх установ соціальної сфери.

Передусім, ключову роль у формуванні ефективної організаційної культури відіграє управлінський рівень. Саме тому особливу увагу керівництва соціальних установ необхідно зосередити на створенні атмосфери довіри в колективі. Така атмосфера формується шляхом дотримання високих стандартів якості надання соціальних послуг, прозорості управлінських рішень, а також послідовності дій керівництва. Важливим є створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що передбачає

підтримку відкритої комунікації, взаємоповаги, взаємодопомоги та командної згуртованості. У цьому контексті доцільним є систематичне впровадження заходів командоутворення (тимбілдингу), які сприяють розвитку довіри між працівниками, зниженню рівня конфліктності та підвищенню ефективності спільної діяльності.

Ефективність управлінської команди значною мірою залежить від рівня професійної та особистісної зрілості її членів. Кожен працівник, незалежно від займаної посади, має демонструвати готовність до взаємодопомоги, вміння працювати в команді, здатність до делегування повноважень і прийняття відповідальності. Важливим аспектом є розвиток культури конструктивної критики, що передбачає відкритість до самооцінки та оцінки з боку колег. При цьому необхідно зберігати баланс між вимогливістю та толерантністю, дотримуючись етичних норм професійної діяльності навіть у складних умовах, зокрема в умовах воєнного часу.

У контексті розвитку управлінської культури доцільним є впровадження спеціалізованих навчально-практичних курсів для працівників соціальної сфери, зокрема з питань етичного лідерства та професійної відповідальності. Такі курси мають включати аналіз практичних кейсів, у яких виникає конфлікт між інтересами клієнтів, нормами професійної етики та вимогами законодавства. Важливим компонентом навчання має бути рефлексія власного професійного досвіду, обговорення складних ситуацій, що виникають у практиці соціальної роботи, а також обмін ефективними стратегіями їх вирішення.

Сучасні виклики, зокрема пов’язані з воєнним станом, актуалізують потребу в активному обміні досвідом між фахівцями соціальної сфери. У зв’язку з цим доцільно розширювати практику створення професійних спільнот, як на національному, так і на регіональному рівнях. Ефективними інструментами такого обміну можуть бути вебінари, онлайн-семінари, конференції, круглі столи, що дозволяють оперативно поширювати кращі практики, інноваційні підходи та методики роботи.

У зв’язку з цим зазначимо, що роботу Київського МЦСС можна вважати взірцевою щодо обміну досвідом. Також необхідно кожному МЦСС тісно співпрацювати з обласними ЦСС, у завдання яких входить координація роботи місцевих центрів, надання їм консультативної та практичної підтримки.

Важливим напрямом удосконалення діяльності Центрів соціальних служб є вивчення громадської думки щодо їх функціонування. Доцільним є проведення соціологічних досліджень, зокрема вибіркових опитувань населення, спрямованих на з’ясування досвіду взаємодії громадян із соціальними службами. Такі дослідження мають включати оцінку доступності послуг, рівня задоволеності їх якістю, виявлення основних проблем та бар’єрів у процесі отримання соціальної допомоги, а також визначення очікувань населення щодо діяльності соціальних установ.

З метою підвищення рівня відкритості та прозорості діяльності Центрів соціальних служб необхідно забезпечити систематичне інформування громадськості про їх роботу. В умовах цифровізації особливої актуальності набуває використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, YouTube) та месенджерів (Telegram, Viber) як ефективних каналів комунікації. Завдяки цим платформам можна оперативно інформувати населення про надання соціальних послуг, зміни в законодавстві, діяльність установ, а також формувати позитивний імідж соціальної служби. Враховуючи те, що всі ЦСС активно використовують всі перелічені засоби комунікації, можна порекомендувати лише те, що зазначені канали мають бути максимально доступними для якомога більшої кількості вразливих верств населення.

Для покращення взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами доцільно впровадити комплекс заходів організаційного характеру. Зокрема, під час проходження стажування нових працівників необхідно забезпечити їх всебічне ознайомлення зі структурою установи, функціями підрозділів, процедурою документообігу та особливостями міжвідомчої взаємодії. Важливим є також регулярне інформування працівників про розвиток партнерських відносин з органами влади, громадськими організаціями,

експертним середовищем та бізнесом. Доцільно впроваджувати внутрішні інформаційні ресурси (розсилки, внутрішні портали, наради), через які поширюватимуться рекомендації щодо ефективної взаємодії із зовнішніми партнерами.

Окремої уваги потребує формування HR-стратегії Центрів соціальних служб. Її реалізація сприятиме подоланню стереотипного сприйняття соціальної роботи та формуванню позитивного іміджу соціальних працівників. У цьому контексті важливим є проведення інформаційних кампаній у медіа та соціальних мережах, спрямованих на популяризацію професії, демонстрацію її суспільної значущості, особливо в умовах війни. Необхідно акцентувати увагу на героїзмі та відданості працівників соціальної сфери, які виконують свої обов’язки в складних умовах.

Водночас, для формування привабливого бренду роботодавця необхідно забезпечити конкурентні умови праці, включаючи гідну оплату, соціальні гарантії, медичне страхування. Важливим є створення можливостей для професійного розвитку, кар’єрного зростання, участі у навчальних програмах та стажуваннях. Окрім цього, необхідно проводити профорієнтаційну роботу, спрямовану на залучення молодих фахівців до соціальної сфери.

Для залучення нових фахівців до роботи у ЦСС доцільно застосовувати комплекс стимулів, які поєднують матеріальні, професійні, організаційні та ціннісно-мотиваційні чинники. Такий підхід дозволяє не лише привернути увагу потенційних кандидатів, а й забезпечити їх довготривалу зацікавленість у роботі в соціальній сфері.

Найбільш базовим і водночас визначальним чинником є фінансова мотивація. Але молоді та кваліфіковані спеціалісти в наш час орієнтовані на розвиток і кар’єрні перспективи, тому важливо:

– створити чітку систему кар’єрного зростання;

– забезпечити доступ до підвищення кваліфікації, тренінгів, сертифікаційних програм;

– організовувати стажування, обміни досвідом, участь у міжнародних проєктах;

– впровадити наставництво (менторинг) для нових працівників.

Важливу роль відіграє атмосфера в колективі, а саме:

– формування позитивного соціально-психологічного клімату;

– підтримка командної роботи та взаємодопомоги;

– визнання досягнень працівників (подяки, відзнаки, публічне визнання);

– профілактика професійного вигорання (супервізії, психологічна підтримка).

Для залучення молоді до МЦСС як поліфункціональних суб'єктів соціальної допомоги варто працювати з освітнім середовищем:

– співпраця з університетами (практика, дуальна освіта);

– надання гарантованого першого робочого місця випускникам;

– проведення профорієнтаційних заходів;

– створення програм «старт кар'єри в соціальній роботі».

З метою підвищення ефективності діяльності соціальних служб доцільно впроваджувати прозорі системи оцінювання результатів роботи працівників. Водночас важливо забезпечити достатній рівень автономії працівників, стимулювати їх ініціативність та інноваційність. Це може бути досягнуто шляхом впровадження систем заохочення, розвитку внутрішніх комунікацій та врахування пропозицій працівників при прийнятті управлінських рішень.

Не менш важливим є створення безпечного та інклюзивного робочого середовища. Необхідно впроваджувати політики недискримінації, проводити тренінги з підвищення обізнаності щодо проявів булінгу, мобінгу та харасменту, створювати механізми конфіденційного повідомлення про порушення. Важливо також забезпечити наставництво для нових працівників та регулярний моніторинг соціально-психологічного клімату в колективі.

Підвищення рівня матеріального забезпечення працівників є важливою передумовою розвитку всієї системи соціальних служб. Це сприятиме підвищенню престижу професії, залученню кваліфікованих кадрів, впровадженню інноваційних підходів та цифрових технологій. Діджиталізація соціальних служб має стати одним із ключових напрямів їх модернізації, забезпечуючи оптимізацію процесів, підвищення якості послуг та покращення умов праці.

Окрім цього, необхідно вдосконалити механізми контролю та нагляду за діяльністю соціальних працівників, що сприятиме підвищенню рівня доброчесності та довіри до соціальних інституцій.

У цілому реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню ефективної, відкритої та орієнтованої на потреби громадян системи соціальних служб, зміцненню довіри до державних інституцій та розвитку соціальної сфери в Україні.

Висновок до розділу 2

Отже, організаційна культура Центрів соціальних служб як установ соціальної сфери формується під впливом сукупності цінностей, норм, управлінських підходів і комунікаційних практик, що відображаються як у внутрішній діяльності, так і в зовнішній репрезентації організації. Одними із важливих джерел для аналізу процесу її формування та підтримки є канали комунікації, а саме офіційний вебсайт Київського МЦСС та офіційні сторінки ЦСС в соціальній мережі Facebook, що виконують не лише інформаційну, а й репрезентативну функцію. Саме вони дозволяють простежити повний цикл формування організаційної культури: від декларування цінностей і їх нормативного закріплення – до практичної реалізації, комунікації та стабілізації.

Зовнішні елементи організаційної культури міських ЦСС в Україні проявляються через візуальний стиль і бренд, відкритість комунікацій,

організацію простору, активну публічну діяльність, партнерські зв’язки, соціальну відповідальність. Вони формують імідж установи, натомість внутрішні елементи визначають її змістовне наповнення, характер взаємодії працівників і управлінські підходи. В першу чергу мова йде про організаційні цінності, які формують основу професійної діяльності: гуманізм, повага до гідності клієнта, конфіденційність, клієнтоцентризм, професіоналізм, соціальна відповідальність, взаємопідтримка. Окрім того, це місія, ціль, корпоративні правила, норми. Деякі внутрішні елементи корпоративної культури, наприклад, корпоративні правила чи норми, не можливо проаналізувати через сайти та соціальні мережі.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети та визначених завдань, маємо підстави зробити наступні висновки.

Організаційна культура у науковій літературі розглядається як система спільних цінностей, норм, переконань, традицій та моделей поведінки, що формуються в організації та визначають характер її функціонування.

Початок її ґрунтовного вивчення припадає на 1950–1960-ті роки, але як самостійна наукова концепція вона сформувалася і набула широкого розвитку у 1980-х роках. На сьогодні чимало наукових праць як зарубіжних так і вітчизняних вчених присвячені питанням організаційної культури. Різні підходи до визначення організаційної культури відображають багатовимірність цього поняття. Одні автори (наприклад, Е. Шейн) акцентують увагу на глибинних рівнях культури, інші (Г. Хофстеде) – на ціннісних орієнтаціях і міжкультурних відмінностях, а практико-орієнтовані дослідники (Т. Діл та А. Кеннеді) – на зовнішніх проявах культури. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до аналізу організаційної культури в соціальній роботі.

Також аналіз наукової літератури дозволив констатувати, що попри підвищений інтерес наукової спільноти до дослідження проблеми культури організації, наявна недостатня розробленість питання специфіки формування організаційної культури в міських ЦСС.

Діяльність центрів соціальних служб є невід’ємною частиною гуманітарної політики держави, спрямованою на збереження цілісності сім’ї та захист прав найбільш вразливих верств населення. Завдяки реалізації принципів адресності та професіоналізму, ЦСС створюють дієвий механізм подолання соціальної виключеності. Ефективність виконання поставлених завдань безпосередньо впливає на соціальну стабільність громади та розвиток людського капіталу в країні.

Організаційна культура виступає однією з основних характеристик сучасної соціальної служби, що впливає на вироблення стратегії, визначення цілей і засобів їх досягнення, вибір критеріїв прогресу й оцінювання результатів, формування підходів до вирішення складних ситуацій. Вона виконує два основні завдання: забезпечує єдність корпоративного середовища за допомогою інтеграції членів організації та адаптацію організації як єдиного організму.

Організаційна культура в соціальних службах виконує комплекс взаємопов'язаних функцій (ціннісно-нормативну, мотиваційну, комунікативну, інтеграційну та ін.), що забезпечують ефективність діяльності та якість надання соціальних послуг. Очевидно, що культура організації при цьому може впливати як позитивно, так і негативно на її діяльність та розвиток. Вона може сприяти адаптації або чинити опір змінам, впроваджувати прогресивні чи деструктивні нововведення, створювати атмосферу родини чи посилювати конкуренцію в організаційних і міжособистісних взаєминах.

Основні елементи організаційної культури: цінності, норми та правила поведінки; символи та ритуали; символічне середовище спілкування; міфи та легенди; поведінкові патерни. Відповідно до класичного підходу, організаційна культура має багаторівневу структуру, яка включає:

– зовнішній (артефактний) рівень – видимі прояви культури (символи, мова, комунікація, структура);

– проголошені цінності – офіційно задекларовані принципи діяльності;

– базові припущення – глибинні переконання, що визначають поведінку працівників.

В основі типологізації організаційної культури лежать наступні фактори: пріоритет зовнішніх або внутрішніх цілей; ставлення до ризиків, інновацій, прогресу або стабільності; перевага групових або індивідуальних форм прийняття рішень; ступінь дотримання стратегічних та оперативних планів; кооперація чи конкуренція між членами колективу; складність і

формалізація організаційних процедур; поінформованість працівників щодо своєї ролі; відданість і лояльність організації. В умовах трансформаційних змін, що відбуваються в економіці та суспільстві, в організаціях доцільно застосовувати такі типи організаційних культур, що найкраще зорієнтовані на реалізацію її місії, цілей, стратегії з одночасною орієнтацією на захист й розкриття професійних та творчих можливостей персоналу.

Організаційна культура формується як результат цілеспрямованих управлінських дій, історичного розвитку організації, а також щоденної практики взаємодії її членів. Процес формування є складним, поетапним, багаторівневим та тривалим і відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Організаційна культура ЦСС як установ соціальної сфери формується під впливом сукупності цінностей, норм, управлінських підходів і комунікаційних практик, що відображаються як у внутрішній діяльності, так і в зовнішній репрезентації організації.

Одними із важливих джерел для аналізу процесу її формування та підтримки є канали комунікації, а саме офіційний вебсайт Київського МЦСС та офіційні сторінки ЦСС в соціальній мережі Facebook, що виконують не лише інформаційну, а й репрезентативну функцію.

На основі аналізу сайту Київського МЦСС визначені етапи формування організаційної культури:

1) визначення та закріплення базових цінностей і принципів діяльності;

2) інституціоналізація задекларованих цінностей у вигляді конкретних норм, правил і стандартів професійної діяльності;

3) формування формалізованої, але водночас достатньо прозорої системи управління;

4) наявність комунікаційних практик, що вказує на формування культури відкритості, співпраці та соціальної відповідальності, що є важливими складовими сучасної організаційної культури в соціальній сфері.

Регулярне оновлення інформації на сайтах та в соціальних мережах, підтримка єдиного стилю подачі матеріалів, системність у висвітленні діяльності свідчать про сталість організаційних норм і практик, що дозволяє говорити про перехід від етапу формування культури до її стабілізації та підтримки.

Зовнішні елементи організаційної культури міських ЦСС в Україні проявляються через візуальний стиль і бренд, відкритість комунікацій, організацію простору, активну публічну діяльність, партнерські зв'язки, соціальну відповідальність. Вони формують імідж установи, натомість внутрішні елементи визначають її змістовне наповнення, характер взаємодії працівників і управлінські підходи. В першу чергу, мова йде про організаційні цінності, які формують основу професійної діяльності: гуманізм, повага до гідності клієнта, конфіденційність, клієнтоцентризм, професіоналізм, соціальна відповідальність, взаємопідтримка. Окрім того, це місія, ціль, корпоративні правила, норми. Деякі внутрішні елементи корпоративної культури, наприклад, корпоративні правила чи норми, не можливо проаналізувати через сайти та соціальні мережі.

Організаційна культура ЦСС, на наш погляд, визначається як інтегрована (гібридна) модель, що поєднує:

1. За типологією К. Камерона і Р. Куїнна – ієрархічну (бюрократичну) основу з клановими (гуманістичними) цінностями та елементами адхократичної (інноваційної) культури.

2. За типологією Ч. Хенді – рольову культуру як домінуючу та культуру особистості (частково).

Також треба зазначити, що існує низка проблем, які стримують розвиток організаційної культури ЦСС, серед них: перевантаження працівників, плинність кадрів, недостатній рівень фінансування, нерівномірність розвитку територіальних громад, емоційне вигорання персоналу, а також недостатня увага до формування корпоративних цінностей і внутрішніх комунікацій.

В результаті дослідження запропоновані практичні рекомендації, спрямовані на створення відкритого, етичного, професійного та інноваційного середовища, що сприятиме підвищенню якості соціальних послуг, зміцненню довіри громадян і розвитку соціальної сфери загалом. Водночас, для формування привабливого бренду ЦСС необхідно забезпечити конкурентні умови праці, включаючи гідну оплату, соціальні гарантії, медичне страхування. Важливим є створення можливостей для професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі у навчальних програмах та стажуваннях.

Ефективне залучення нових фахівців до Центрів соціальних служб можливе лише за умови комплексного поєднання різних видів стимулів. При цьому ключовим є баланс між матеріальними вигодами, можливостями професійного розвитку та ціннісною значущістю роботи. Особливо в умовах воєнного часу важливо підкреслювати соціальну місію професії та створювати такі умови праці, які сприятимуть не лише залученню, а й утриманню кваліфікованих кадрів.

Підвищення престижу професії соціального працівника в ЦСС потребує системного підходу, який поєднує управлінські, комунікаційні, кадрові та суспільні заходи. Йдеться не лише про зміну зовнішнього сприйняття професії, а й про реальне покращення умов праці, статусу та можливостей фахівців.

Таким чином, подальший розвиток організаційної культури ЦСС потребує системного підходу, що включає удосконалення управлінських практик, інвестування у кадровий потенціал та поширення кращого досвіду між регіонами. Констатуємо, що організаційна культура визначає ефективність функціонування соціальних служб, якість надання послуг, рівень довіри населення та здатність організацій адаптуватися до змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури «Публічна служба в Україні : ваша точка зору». Національне агентство України з державної служби; Український інститут соціальних досліджень ім. О. Яременка, 2023. 94 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/analiticnii-zvit.pdf

2. Бала О. І. Підходи до оцінювання корпоративної культури. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія : Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку.* 2006. № 567. С. 6-11.

3. Бала О. І., Бала Р. Д. Фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури підприємства. *Інноваційні процеси економічного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*: Тези доповідей Всеукраїнської конференції молодих вчених і студентів. Тернопіль : ТНЕУ, 2007. С. 232-233.

4. Баркова К. О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Харьківський національний економічний університет імені С. Кузнеця. Харків, 2020. 256 с.

5. Башук Т. О., Жолудєва А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179-184.

6. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Кіровоград, 2016. 269 с.

7. Бондаренко Є. Організаційна культура державної служби: сутністні характеристики та визначення поняття. *Публічне адміністрування: теорія та практика :* електр. зб. наукових праць. 2009. Вип. 2. URL: dridu.dp.ua (дата звернення: 23.03.2026).

8. Вечоркіна Л. Д. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат як інструменти управління персоналом соціальних служб. *International Electronic Scientific Journal «Science Online».* URL: http://nauka-online.com/ (дата звернення: 24.03.2026).

9. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9-12.

10. Граціотова Г. О. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2021. № 2 (16). С. 25-33. URL: https://economics.opu.ua/ejopu/2021/No2/25.pdf.

11. Гресь Є. Ю., Язвінська Н. В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. Електронні текстові дані. 2014. Вип. 8. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14144 (дата звернення: 23.03.2026).

12. Добіна Т. Г. Організаційна культура: чинник підвищення ефективності функціонування соціальних служб. *Українська культура : минуле, сучасне, шляхи розвитку.* 2020. Вип. 35. С. 138-143.

13. Жежер К. Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11. (26) листопада. С. 61-64.

14. Захарчин Г. М. Організаційна культура : навчальний посібник. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2011. 312 с.

15. Зоська Я. В., Кравченко Н. Ю., Стадник А. Г. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : «Педагогіка. Соціальна робота».* 2022. Вип. 1(50). С. 103-107.

16. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір.* 2020. №164. С. 86-90.

17. Карамушка Л. М. Структура організаційної культури : основні напрямки дослідження. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН

України. 2005. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/1816/1/%D0%9A37.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

18. Карамушка Л. М. Психологія управління: навчальний посібник. Одеса : ОДЕКУ, 2003. URL: http://eprints.library .odeku.edu.ua/id/eprint/220/1/KaramushkaLM_Psihologiya_upravl_2003.pdf (дата звернення: 25.04.2026).

19. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. К. : 2008. 372 с.

20. Київський міський центр соціальних служб : офіційний веб-сайт. URL: https://kmcss.kyiv.ua/sotsialni-posluhy/ (дата звернення: 12.03.2026).

21. Кицак Т. Г., Коваленко І. Ф. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2014. № 1. С. 171-177.

22. Колот А. М. Праця XXI : філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2021. 487 с.

23. Комарова К. В. Організаційна культура : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 166 с.

24. Костіна Т. В. Корпоративна культура: її сутність і формування в Україні. *Вісник ДонНУЕТ*. 2008. № 3. С. 77-84.

25. Кравченко Н. Ю. Типологічні особливості організаційної культури в умовах перехідного українського суспільства. *Габітус.* 2018. Вип. 7. С. 75-81.

26. Кригульська Т. В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2010. №3. С. 76-80.

27. Крупський О. П. Організаційна культура: сутність, види та особливості імплементації в Україні. *Вісник Національного гірничого університету.* № 1. 2014. С. 122–129. URL: https://www.researchgate.net/publication/298000532_Organizational_culture_nature_types_peculiarities_of_implementation_in_Ukraine (дата звернення: 17.03.2026).

28. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. №1. Т. 5. С. 93-100.

29. Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Х. : Вид-во ХНЕУ, 2013. 156 с.

30. Лєскова Л. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі соціальної сфери. *Молодий вчений.* 2017. № 4(44). С. 98-103.

31. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2021. 334 с.

32. Менеджмент соціальної роботи: підруч. / авт.-упоряд. : Т. Л. Надвинична, С. А. Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с.

33. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум / За заг. Ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. 2020. URL: https://drive.google.com/file/d/12D3MrVGgMT8C8NoEiXrc-Z0Q2BS0dDy7T/view (дата звернення: 25.04.2026).

34. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиці ї: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66-69.

35. Оргієць О. М. Роль організаційної культури в процесі формування інституційної пам'яті в органах державної влади. *Держава і регіони. Серія : Державне управління.* 2026. № 3 (55). С. 43-48.

36. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

37. Положення про Житомирський міський центр соціальних служб міської ради (нова редакція від 15.04.2025 р.). URL: https://zt-rada.gov.ua/?departments=160 (дата звернення: 23.03.2026).

38. Посібник з формування організаційної культури в органах державної влади. Національне агентство України з питань державної служби. Київ, 2020. 172 с.

39. Правила корпоративної культури Національної соціальної сервісної служби. URL: https://nssu.gov.ua/storage/app/sites/22/uploaded-files/pravila-korporkult.pdf

40. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 03.04.2026).

41. Про затвердження Етичний кодексу спеціалістів із соціальної роботи» : Наказ Міністерства України у справах молоді та спорту від 09.09. 2005 р. № 1965. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1965643-05#Text (дата звернення: 24.04.2026).

42. Про затвердження інструкції щодо створення та поширення соціальної реклами центрами соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді : Наказ Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту від 30.03.2009 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0017712-09#Text (дата звернення: 23.03.2026).

43. Про охорону дитинства : Закон України від 26.04.2001 р. № 2402. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text (дата звернення: 26.03.2026).

44. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 р. за № 4572-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2019. № 18. (27.04.2022). Ст. 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text (дата звернення: 4.03.2026).

45. Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю : Закон України від 21.06.2001 р. № 2558. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2558-14#Text (дата звернення: 26.03.2026).

46. Пуліна Т. В., Бібікова Т. В., Бойченко К. С. Організаційна культура як інструмент стратегічного розвитку організації. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та*

забезпечення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 111-112.

47. Роговська О., Хаджинова М. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат як інструменти управління персоналом в системі соціальних служб в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Соціально-гуманітарні науки та публічне управління.* 2024. № 12. С. 555-569.

48. Сінькевич Ю. І. Організаційна культура та її роль у розвитку людського капіталу. *Український католицький університет.* 2022. 120 с. URL: https://er.ucu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/aa11e4fd-f46d-433e-bd20-7ecb86299250/content (дата звернення: 12.04.26).

49. Сорокіна Н. Організаційна культура публічної служби та особливості її змін. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 4 (43). С. 114-122.

50. Темнюк Т. О. Сучасні підходи до визначення організаційної культури підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2012. № 2 (13). С. 325-328.

51. Терещенко К. В. Методи вивчення організаційної культури. *Актуальні проблеми психології*. 2018. №1 (37). С. 28-31.

52. Тимошко Г. М. Організація діяльності державних і спеціалізованих соціальних служб : навчальний посібник. Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2011. 248 с.

53. Туленков М. В. Теорія організаційної взаємодії : підручник. Київ : ІПК ДСЗУ, 2011. 456 с.

54. Хаєт Г. Л., Єськов О. Л., Хаєт Л. Г. та ін. Корпоративна культура : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Л. Хаєта. Київ : ЦУЛ, 2003. 403 с.

55. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем : колективна монографія. Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 105-116.

56. Хомутенко Л. І., Вязовченко В. Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. *Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова.* 2014. Т.19. Вип 1/2. С. 31-38.

57. Храпкіна В. В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №2 (224). С. 27-34.

58. Юськевич А. І., Легкий О. А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2020. Вип. 2(19). С. 148-151.

59. Bateta P. N., Wagoki J. Influence of organizational culture on implementation of strategic plans in non-governmental organizations: a survey of nakuru county, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management.* 2015. Vol. 3(6). Pp. 1399-1409. URL:https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2015/06/3685.pdf (дата звернення: 25.03.2026).

60. Lewis D. NGOs, organizational culture and institutional sustainability. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science.* 2003. Vol. 590(1). Pp. 212-226. URL:https://www.researchgate.net/publication/249666534_NGOs_Organizational_Culture_and_Institutional_Sustainability (дата звернення: 25.03.2026).

61. Schein E. Organizational culture and leadership (4th ed.). San Francisco. CA: Jossey-Bass, 2010. 457 p.