МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет бізнес-технологій та економіки
(повне найменування інституту, факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

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

на тему «Розвиток корпоративної культури як складової управління організацією»

Виконала: студентка ІІ курсу, групи БТЕ-0813м
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма (спеціалізація)
Менеджмент організацій та адміністрування
Хмельковська А. В.
(прізвище та ініціали)
Керівник Гудзь П. В.
(прізвище та ініціали)
Рецензент Кучеренко М. С.
(прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2024

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

Факультет ФБТЕ
Кафедра менеджменту та адміністрування
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Менеджменту тадміністрування
д.е.н, проф.
Тетяна ПУЛІНА_____
«___»_____2024 року

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

Хмельковська Анна Василівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Розвиток корпоративної культури як складової управління організацією»
Керівник проєкту (роботи) Гудзь Петро Васильович, д. е. н., професор,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджений наказом вищого навчального закладу від « 29 » жовтня 2024 року №435
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 28.11.2024
3. Вихідні дані для проєкту (роботи):
- статистична інформація - анкета для оцінки корпоративної культури: діаграмне відображення результатів анкетування; аналіз внутрішніх матеріалів організації у відділах кадрів (ВК).
- науково-періодична література: теоретичні аспекти розвитку корпоративної культури як складової управління організацією; основні принципи управління якістю згідно ISO 9001.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1 Теоретичні засади розвитку корпоративної культури в системі управління організацією
Розділ 2 Аналіз корпоративної культури у державній установі «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець
Розділ 3 Вдосконалення корпоративної культури в управлінні організацією «Управління праці та соціального захисту» в м. Марганець
5. Перелік графічного матеріалу: 28 рисунків.
Робота має містити порядку 28 рисунків, 13 таблиць, 73 джерела наукової літератури, додаток 1.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	ГУДЗЬ П. В., д. е. н., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
II	ГУДЗЬ П. В., д. е. н., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
III	ГУДЗЬ П. В., д. е. н., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т. В., д. е. н., професор, завідувач кафедри «Менеджмент та адміністрування»	20.03.2024	28.11.2024

7. Дата видачі завдання «20» 03 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2024	04.03.2024
2	Вибір теми	15.03.2024	15.03.2024
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	20.03.2024	20.03.2024
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	29.10.2024	29.10.2024
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2024	20.03.2024
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2024	05.04.2024
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	30.05.2024	30.05.2024
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	02.10.2024	02.10.2024
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	21.10.2024	21.10.2024
11	Нормоконтроль	30.10.2024	30.10.2024
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.11.2024	14.11.2024
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформлені	28.11.2024	28.11.2024
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	11.12.2024-19.12.2024	11.12.2024-19.12.2024

Студентка _____ Хмельковська А. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи) _____ Гудзь П. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Розвиток корпоративної культури як складової управління організацією» містить 113 с., 28 рис., 13 таб., 73 джерела, 1 додаток.

Об'єкт дослідження – корпоративна культура в системі управління організацією.

Предмет дослідження – методи впровадження та вплив корпоративної культури на ефективність системи управління «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець.

Мета роботи полягає в аналізі та вдосконаленні підходів до управління корпоративною культурою з метою підвищення ефективності управління організацією на прикладі Управління праці та соціального захисту населення м. Марганець.

Методи дослідження – аналітичний аналіз, емпіричний аналіз, анкетування працівників.

Новизна дослідження полягає у комплексному аналізі та впровадженні сучасних інноваційних методів оптимізації корпоративної культури в державному управлінні, які раніше не застосовувалися в контексті українських державних установ такого типу. Джерела дослідження включають академічну літературу, статті з наукових журналів, внутрішні документи організації, результати анкетування та інтерв'ю з працівниками.

Робота розкриває:

а) теоретичні аспекти розвитку корпоративної культури;

б) аналіз існуючої корпоративної культури в «Управлінні праці та соціального захисту населення» в м. Марганець;

в) рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури в контексті підвищення ефективності управління.

Значущість роботи і висновки. Впровадження ефективних заходів у цьому напрямку має велике значення, оскільки воно спрямоване на створення системи управління, яка базується на принципах прозорості, професійної етики та орієнтованості на потреби громадян. Це забезпечить високі стандарти якості надання послуг і сприятиме підвищенню довіри до державних інститутів.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ПУБЛІЧНИЙ СЕКТОР, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ.

ANNOTATION

Qualification work "Development of corporate culture as a component of organizational management" contains p. 113, table. 13, fig. 28, sources 73, 1 appendices.

The object of the research is corporate culture in the organization's management system.

The subject of the research is methods for promoting and embedding corporate culture into the effectiveness of the management system for the "Management of Social Protection of the Population" in the city of Marganets. The goal is to explore the fundamentals of corporate culture and integrate them into organizational management processes, with a focus on the importance of directives and thoroughness.

The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis and implement modern innovative methods to optimize corporate culture in public administration, which have not previously been applied in the context of Ukrainian public institutions of this type.

Research methods: analytical analysis, empirical analysis, employee surveys.

Results and novelty: The study will include academic literature, articles from scientific journals, internal documents of the organization, and the results of questionnaires and interviews with healthcare workers.

Main provisions of the work:

a) Theoretical aspects of the development of corporate culture;

b) Analysis of the current corporate culture in the "Management of Social Protection of the Population" in the city of Marganets;

c) Recommendations for improving corporate culture to enhance management efficiency.

Significance and conclusions: The implementation of effective measures in this direction is of great importance, as it aims to create a management system based on the principles of transparency, professional ethics, and a focus on the needs of citizens. This will ensure high standards of service delivery and contribute to increasing trust in public institutions.

Keywords: MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION, CORPORATE CULTURE, PUBLIC SECTOR, EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT, SOCIAL PROTECTION.

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу
Реферат
Annotation
Вступ……..... 7
Розділ 1 Теоретичні засади розвитку корпоративної культури в системі управління організацією…….. 11
1.1 Сучасні інноваційні підходи до управління організацією в корпоративному та публічному секторах……. 11
1.2 Сутність принципів, функцій та форм корпоративної культури…… 26
1.3 Аналіз сучасних підходів до трансформації корпоративної культури в системі управління організацією…… 35
Висновки до розділу 1……. 45
Розділ 2 Аналіз корпоративної культури у державній установі «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець……. 47
2.1 Організаційні підстави функціонування установи «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець…….. 47
2.2 Емпіричні дослідження сприйняття та усвідомлення корпоративної культури серед працівників організації «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець……. 53
2.3 Аналіз впливу корпоративної культури на досягнення цілей організації «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець…… 71
Висновки до розділу 2…… 76
Розділ 3 Вдосконалення корпоративної культури в управлінні організацією «Управління праці та соціального захисту» в м. Марганець……. 78
3.1 Обґрунтування корпоративного Кодексу Етики «Управління праці та соціального захисту» в м. Марганець…….. 78
3.2 Впровадження елементів системи управління якістю адміністративних і соціальних послуг управління на основі процесного підходу……. 85
3.3 Інформаційне та організаційне забезпечення реалізації Кодексу Культури (Етики)»Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець…… 92
Висновки до розділу 3……..... 94
Висновки……... 96
Список використаних джерел……. 99
Додатки…….. 108

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку управлінських систем в умовах глобалізації та змінюваних соціальних реалій ставить перед організаціями нові виклики і вимагає вдосконалення усіх аспектів їхньої діяльності. Особливу роль в цьому процесі відіграє корпоративна культура, яка є важливим інструментом у стратегічному управлінні, формуванні іміджу організації та її конкурентоспроможності.

Актуальність даного дослідження обумовлена необхідністю адаптації корпоративної культури до сучасних вимог ефективного управління, особливо в контексті державних установ, де потреба в оптимізації управлінських процесів особливо важлива. Управління праці та соціального захисту населення міста Марганець Дніпропетровської області є взірцевим об'єктом для аналізу корпоративної культури, її ефективності та можливостей вдосконалення.

Тематика корпоративної культури службовців у територіальних громадах та її роль у підвищенні ефективності публічного управління привертає увагу обмеженого кола дослідників. Зокрема, в роботах О. Ю. Бобровської освітлено роль корпоративності місцевого самоврядування як ключового елемента його розвитку [4]; Н. С. Поліщук [26] зосередилась на аналізі впливу моральних цінностей та індивідуальних потреб на становлення корпоративної культури серед державних службовців; В. Носков, А. Кальянов та О. Єфросиніна [22] визначили психологічні основи корпоративної культури; Г. Л. Хата та О. Бабич [3] розглядають принципи створення корпоративної культури як інструменту ефективного управління; Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко та Г. В. Назарова [15] досліджують питання корпоративного управління; І. С. Семененко, В. В. Гришина, Д. П. Кумар та Н. В. Щербак аналізують особливості формування корпоративної культури в сферах державного управління та місцевого самоврядування.

Мета роботи полягає в аналізі та вдосконаленні підходів до управління корпоративною культурою з метою підвищення ефективності управління організацією на прикладі Управління праці та соціального захисту населення м. Марганець.

Відповідно до мети роботи поставлені наступні завдання:

– визначити сучасні інноваційні підходи до управління організацією в корпоративному та публічному секторах;

– обґрунтувати сутність принципів, функцій та форм корпоративної культури;

– провести аналіз сучасних підходів до трансформації корпоративної культури в системі управління організацією;

– здійснити аналіз передумов формування корпоративної культури в організації «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець;

– провести емпіричні дослідження сприйняття та усвідомлення корпоративної культури серед працівників організації «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець;

– здійснити аналіз впливу корпоративної культури на досягнення цілей організації «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець;

– охарактеризувати корпоративний Кодекс Етики «Управління праці та соціального захисту» в м. Марганець;

– обґрунтувати впровадження елементів системи управління якістю адміністративних і соціальних послуг управління на основі процесного підходу;

– охарактеризувати інформаційне та організаційне забезпечення реалізації Кодексу Етики «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура в управлінні сучасною організацією.

Предмет дослідження — механізми формування та впливу корпоративної культури на управлінські процеси в «Управлінні праці та соціального захисту населення» міста Марганець Дніпропетровської області.

Теоретичне значення цієї роботи полягає в подальшому розробленні та уточненні концепту корпоративної культури в умовах державних установ. Дослідження допоможе систематизувати існуючі теорії корпоративної культури та адаптувати їх для потреб управління державними організаціями, враховуючи їх специфіку та роль у суспільстві.

Практичне значення визначається можливістю застосування результатів дослідження для підвищення ефективності управлінських процесів в Управлінні праці та соціального захисту населення м. Марганець.

Методи дослідження. Основні наукові результати магістерської роботи було отримано на основі використання таких методів, як: аналітичний аналіз (для вивчення теоретичних основ корпоративної культури та сучасних підходів до її оптимізації в державному секторі); емпіричний аналіз (для збору та аналізу даних про існуючий стан корпоративної культури через аналіз внутрішніх документів, практик управління та культурних аспектів); анкетування працівників (для збору інформації щодо сприйняття корпоративної культури працівниками, їхньої мотивації та задоволеності робочими умовами).

Новизна дослідження полягає у комплексному аналізі та впровадженні сучасних інноваційних методів оптимізації корпоративної культури в державному управлінні, які раніше не застосовувалися в контексті українських державних установ такого типу.

Дослідження вперше включає в себе вивчення впливу внутрішньої культурної динаміки на ефективність виконання державних функцій, а також впровадження моделі корпоративної культури, яка інтегрує інструменти стратегічного управління, морально-етичні норми та принципи соціальної відповідальності. Зокрема, дослідження фокусується на розробці та впровадженні корпоративного кодексу (Етики), який має на меті підвищення внутрішньої згуртованості, забезпечення високого рівня моральності серед працівників та оптимізацію управлінських процесів.

Апробація результатів магістерської дипломної роботи:

— Гудзь П. В., Хмельковська А. В. Роль корпоративної культури в системі управління пенсійного фонду України. с.227-230. Матеріали ІІ Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Мейнстрим HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи,

шляхи розвитку»: 05 червня 2024 р., м. Хмельницький. Хмельницький : ХНУ, 2024. 403 с. (укр., анг.)

— Панкова А. Ю., Хмельковська А. В. Принципи регіональної соціальної політики в умовах сьогодення. с.220-222. Матеріали II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Мейнстрим HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку»: 05 червня 2024 р., м. Хмельницький. Хмельницький : ХНУ, 2024. 403 с. (укр., анг.)

— Соріна О. О., Хмельковська А. В. Сучасні тренди в організаційній культурі. с. 541-543. Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення» Запоріжжя, 23-24 травня 2024 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024

— Кутідзе Л. С., Хмельковська А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів в умовах сьогодення. с. 45-46. Матеріали III Міжнародної наукової конференції «Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії», м.Тернопіль, 27жовтня, 2023р. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2023. 214с.

— Соріна О. О., Хмельковська А. В. Дослідження основних принципів реалізації проєкту «Зелена відбудова України». с.57-63. Матеріали IV Міжнародної студентської наукової конференції «Концепт науки XXI: стратегії, методи та наукові інструменти», м. Вінниця, 3 листопада, 2023 рік Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2023. 292 с. ISBN 978-617-8126-76-6.

Участь у цих конференціях дозволила отримати цінний зворотний зв'язок, який сприяв удосконаленню дослідження та підтвердив його практичну значущість і відповідність сучасним викликам.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, чотири розділі, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 113 сторінок, включаючи 28 рисунків, 13 таблиць. Список використаних джерел (73 найменування) – 9 сторінок, 1 додаток – 5 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сучасні інноваційні підходи до управління організацією в корпоративному та публічному секторах

Культуру в організації можна визначити як сукупність цінностей, вірувань, ритуалів і поведінкових норм, які регулюють спосіб, у який працівники організації взаємодіють один з одним і з іншими. Управління мистецтвом тісно пов’язане з культурою. Це тому, що культурні елементи формують стиль лідерства, способи прийняття рішень, комунікацію в організації та те, як компанія вирішує конфлікти та змінює [2].

Ці компоненти є життєво важливими для створення ефективної системи управління, яка допомагає досягти цілей, поставлених компанією на довгострокову перспективу.

Культуру в організації можна визначити як сукупність цінностей, вірувань, ритуалів і поведінкових норм, які регулюють спосіб взаємодії працівників між собою та з іншими. Управління організацією тісно пов’язане з культурними елементами, адже вони впливають на стиль лідерства, прийняття рішень, комунікацію, управління змінами та конфліктами [2]. У сучасних умовах інноваційні підходи до управління дозволяють оптимізувати ці процеси, що допомагає досягати стратегічних цілей компанії.

Дослідження корпоративної культури здобуло популярність з 1970-х років, коли антрополог Кліфорд Гертц вперше розглянув її як фундаментальний елемент у своїй роботі «The Interpretation of Cultures». У класичному розумінні, корпоративна культура розглядається як інструмент стратегічного розвитку організації, що стимулює інновації та керування змінами. Вона існує в кожній компанії від моменту її заснування до самого

кінця, незалежно від того, чи існує спеціальний відділ для роботи з нею. Ефективне управління корпоративною культурою має позитивний вплив на бізнес компанії [12].

Вчені також визнають, що корпоративна культура не тільки сприяє об'єднанню організації, а й має виразне матеріальне значення. Вона дозволяє керівництву ідентифікувати та управляти нею для досягнення оптимальних результатів. Дослідники, такі як Т. Петерс і Р. Ватерман, а також Т. Діл і А. Кеннеді, вважають високу продуктивність компанії прямим результатом глибокого розуміння та прийняття корпоративних цінностей співробітниками [12].

У 1980-х роках, зауваження Едгара Шейна та інших дослідників, корпоративна культура перетворилася на новий напрямок у теорії організації, відходячи від традиційних досліджень, які фокусувалися на владі та правилах та наголошували на раціональній поведінці при прийнятті рішень. Замість цього, увага змістилася на переконання та культурні аспекти прийняття рішень.

Наукове дослідження підтвердило, що корпоративна культура має значний вплив на всі аспекти діяльності організації. Зі змінами у структурі та характері організацій, які стали менш ієрархічними та більш децентралізованими, зросла роль корпоративної культури у взаємозв'язку і згуртуванні компаній [20].

Організації з сильною корпоративною культурою зменшують потребу в адміністративному контролі, оскільки спільні цінності та переконання самостійно керують поведінкою співробітників.

Організації з сильною корпоративною культурою зменшують потребу в адміністративному контролі, оскільки спільні цінності та переконання формують єдину систему норм і правил поведінки, якою добровільно керуються співробітники. У таких організаціях співробітники краще усвідомлюють свою роль і внесок у досягнення загальних цілей, що сприяє більш високому рівню автономії, відповідальності та взаємної довіри. Замість

жорстких формальних процедур і постійного контролю, організація покладається на внутрішню мотивацію працівників, їхню орієнтацію на цінності компанії та взаємну підтримку. Це сприяє не лише зниженню адміністративних витрат, але й підвищенню ефективності роботи, інноваційності та згуртованості команди.

У науковій літературі немає єдиної дефініції корпоративної культури. Однак, виділяють три основні підходи до її розуміння, які були представлені Л. Смірсічем у 1983 році (рис. 1.1):

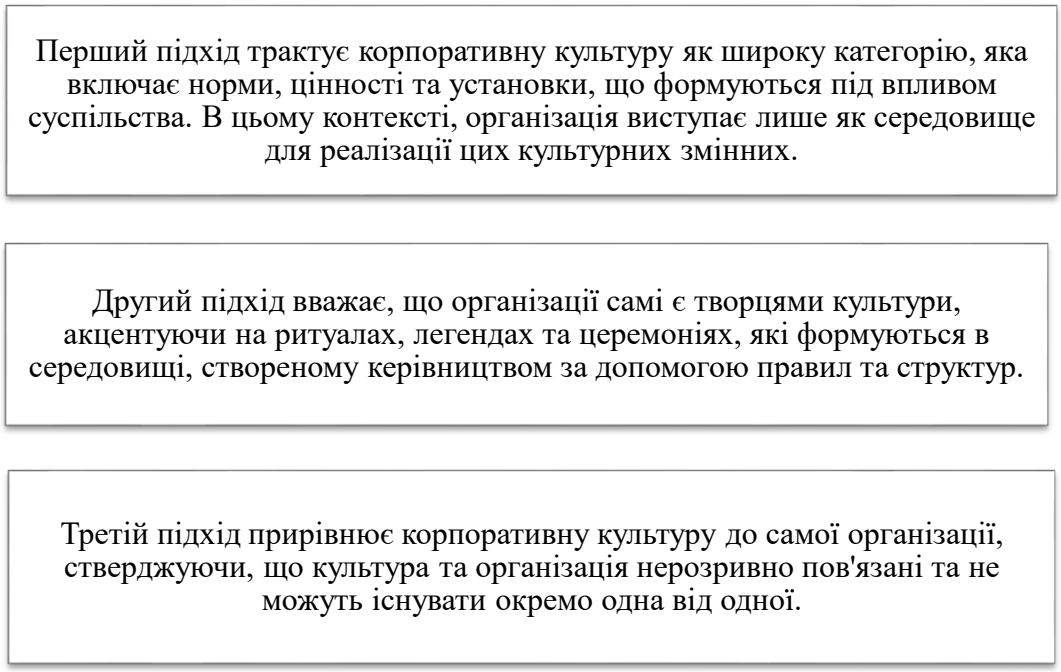


Рис. 1.1 Три основні підходи до її розуміння «корпоративної культури», представлені Л. Смірсічем

Джерело: [20]

Корпоративна культура має вирішальне значення у згуртованості організації та узгодженості дій її членів, спрощуючи процес прийняття рішень і формування поведінки співробітників. Важливо, щоб культура була гнучкою та здатною до адаптації в змінних умовах, щоб забезпечити ефективність та успіх організації.

Корпоративна культура, за визначенням багатьох дослідників, представляє собою сукупність цінностей, традицій, норм і переконань, що є спільними для всіх членів трудового колективу. Вона формує у співробітників відчуття приналежності до організації і впливає на їх поведінку та прийняття рішень. Наприклад, Едгар Шейн, один із провідних дослідників корпоративної культури, розглядає її як динамічний елемент, який дозволяє організації адаптуватися до зовнішнього середовища та забезпечувати внутрішню інтеграцію. За Едгаром Шейном, корпоративна культура включає методи, які виявилися настільки ефективними для організації, що вони передаються новим членам як оптимальний спосіб мислення і сприйняття [25].

Інші вчені наголошують, що корпоративна культура є системою як матеріальних, так і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відображають унікальність конкретної організації. Ця культура охоплює припущення, переконання і поведінкові норми, що приймаються більшістю членів організації, і формує не лише сприйняття самої організації її співробітниками, а й її образ у зовнішньому середовищі [25].

Феномен корпоративної культури відіграє ключову роль у вирізнянні однієї організації від іншої та є важливим фактором її успіху та стабільності на ринку. Вона охоплює атмосферу, соціальний клімат, філософію організації, домінантні цінності та стереотипи, які формують поведінку співробітників. Люди, які працюють в організації, не лише несуть її культуру, але й активно впливають на її розвиток, виступаючи як її основні носії. Це сприяє свідомому та цілеспрямованому діянню. Служби управління персоналом грають ключову роль у цьому процесі, що підтверджує тісний зв'язок між характером корпоративної культури та її ефективністю.

Управління організацією охоплює широкий спектр дій та стратегій, спрямованих на досягнення організаційних цілей і підтримку ефективності роботи різних підрозділів. Основні аспекти управління включають стратегічне планування, прийняття рішень, координацію дій і ресурсів, а

також контроль за виконанням поставлених завдань. Значну роль у сучасному управлінні відіграє використання інформаційних технологій, що дозволяє оптимізувати процеси та прийняття обгрунтованих рішень. [25]

Одним із ключових елементів ефективного управління є розробка та впровадження адекватної корпоративної культури. Вона охоплює сформульовані місію, візію та цілі організації, що сприяє стабільності та конкурентоспроможності. Під час аналізу сучасних підходів до формування та зміни корпоративної культури важливо звернути увагу на наступні аспекти (рис. 1.2):

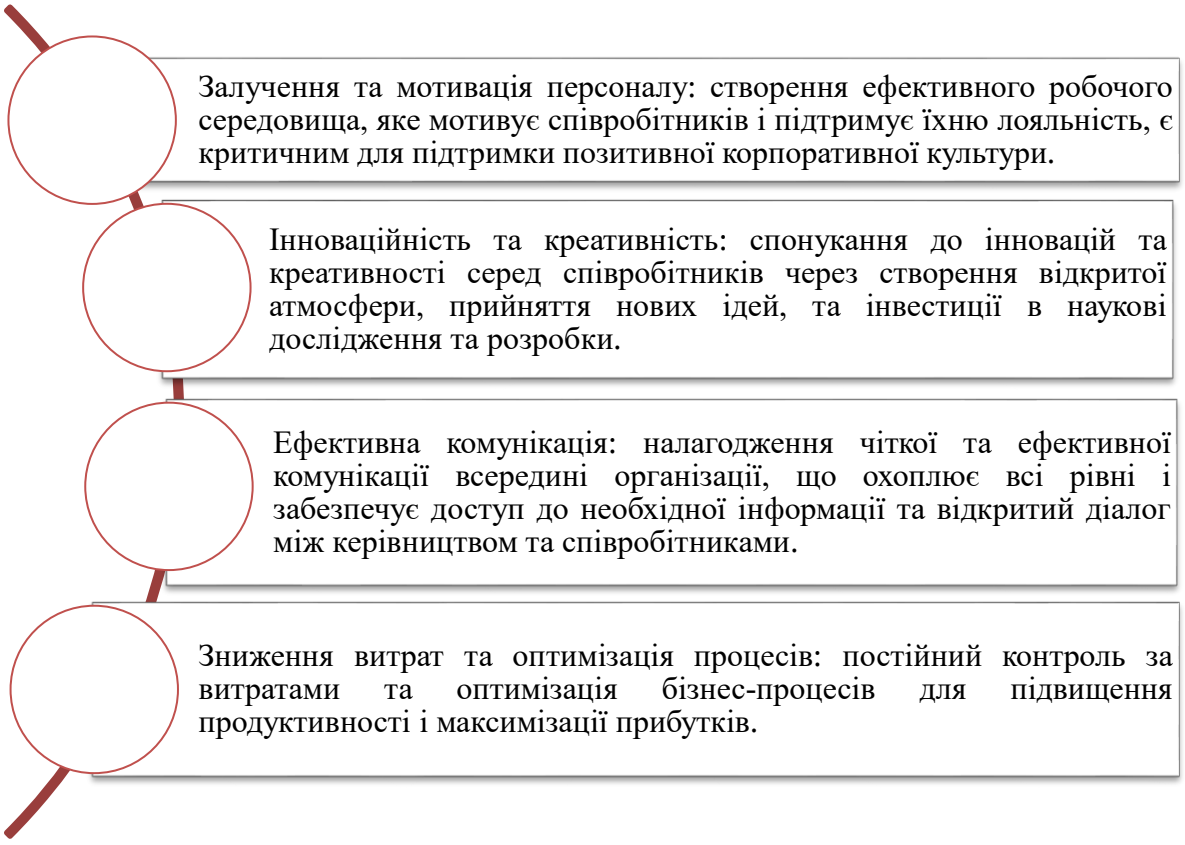


Рис. 1.2 Фактори формування та зміни корпоративної культури

Джерело:[27]

Корпоративна культура є універсальним явищем, яке зустрічається в усіх організаціях, незалежно від їхньої сфери діяльності чи форми власності.

Зазвичай виділяють кілька видів корпоративної культури, залежно від типу організації [27]:

– Підприємницька корпоративна культура – характерна для стартапів та малих підприємств. Вона зазвичай динамічна, зосереджена на інноваціях і швидких рішеннях.

– Корпоративна культура великих компаній – притаманна великим корпораціям і орієнтована на збереження традицій, бюрократичні процеси, а також довготривале планування.

– Громадська корпоративна культура – характерна для неприбуткових організацій, громадських об'єднань і благодійних організацій. Вона акцентує увагу на соціальних цілях та громадському служінні.

– Суспільна публічна культура – зустрічається в державних установах і організаціях, які обслуговують широкі верстви населення. Така культура часто спирається на регламентацію і формальні правила.

Крім того, корпоративну культуру можна класифікувати за функціональними різновидами залежно від специфіки діяльності організації [33]:

– Культура виробництва – орієнтована на виробничі процеси, з акцентом на ефективність, якість продукції та безпеку.

– Культура продажів – спрямована на досягнення комерційних цілей, де ключовими аспектами є клієнтоорієнтованість, результативність і конкуренція.

– Культура обслуговування (сервісу) – зосереджена на задоволенні потреб клієнтів, де увага приділяється якості обслуговування, емоційній підтримці клієнтів та створенню позитивного досвіду взаємодії.

– Культура спілкування – формує етику взаємодії в колективі, де важливими є відкритість, взаємоповага та ефективна комунікація між співробітниками.

Таким чином, корпоративна культура є багатогранним явищем, яке впливає на всі аспекти діяльності організації. Вона не лише визначає внутрішню атмосферу колективу, але й сприяє зовнішній репутації компанії та її здатності пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Під корпоративною культурою в галузі публічного управління мається на увазі зібрання принципів, цінностей і нормативів, що керують взаємодіями між органами публічного управління, громадянами та юридичними особами. Ці елементи культури орієнтовані на підтримку інноваційної активності підприємств, що сприяє інноваційній безпеці держави. У контексті публічного управління корпоративна культура забезпечує координацію, спільне бачення та ефективну співпрацю між різними зацікавленими сторонами, включаючи державні органи, громадянське суспільство та приватний сектор, що є життєво необхідними для забезпечення національної безпеки [33]. Таким чином, корпоративна культура у публічному управлінні служить сприянню кооперації, обміну інформацією та формуванню корисних відносин, які забезпечують безпеку та стійкість інноваційної діяльності в країні.

Цей підхід має на меті інтеграцію новітніх технологій, таких як цифровізація, штучний інтелект, аналітика великих даних та інші інноваційні рішення, що забезпечують підвищення продуктивності та ефективності управління. В корпоративному секторі інноваційний підхід спрямований на максимізацію прибутковості та задоволення потреб клієнтів через впровадження нових бізнес-моделей, поліпшення операційних процесів та адаптацію до змін у ринковому середовищі.

У публічному секторі інноваційні підходи до управління акцентують увагу на прозорості, підзвітності, та підвищенні якості послуг, що надаються громадянам. Це включає впровадження нових політик і механізмів, спрямованих на підвищення ефективності роботи державних установ, оптимізацію ресурсів та посилення соціальної відповідальності.

Розвиток та формування корпоративної культури у сфері публічних організацій є тривалим процесом, який вимагає активної участі всіх владних структур. Належно сформована корпоративна культура є фундаментом для створення демократичного, відкритого та інноваційного суспільства, що спонукає до партнерства та сприяє досягненню спільних цілей. Активна участь усіх рівнів органів влади в розвитку корпоративної культури є необхідною для ефективності та надійності публічних організацій.

Під час формування корпоративної культури публічних організацій необхідно (рис. 1.3):

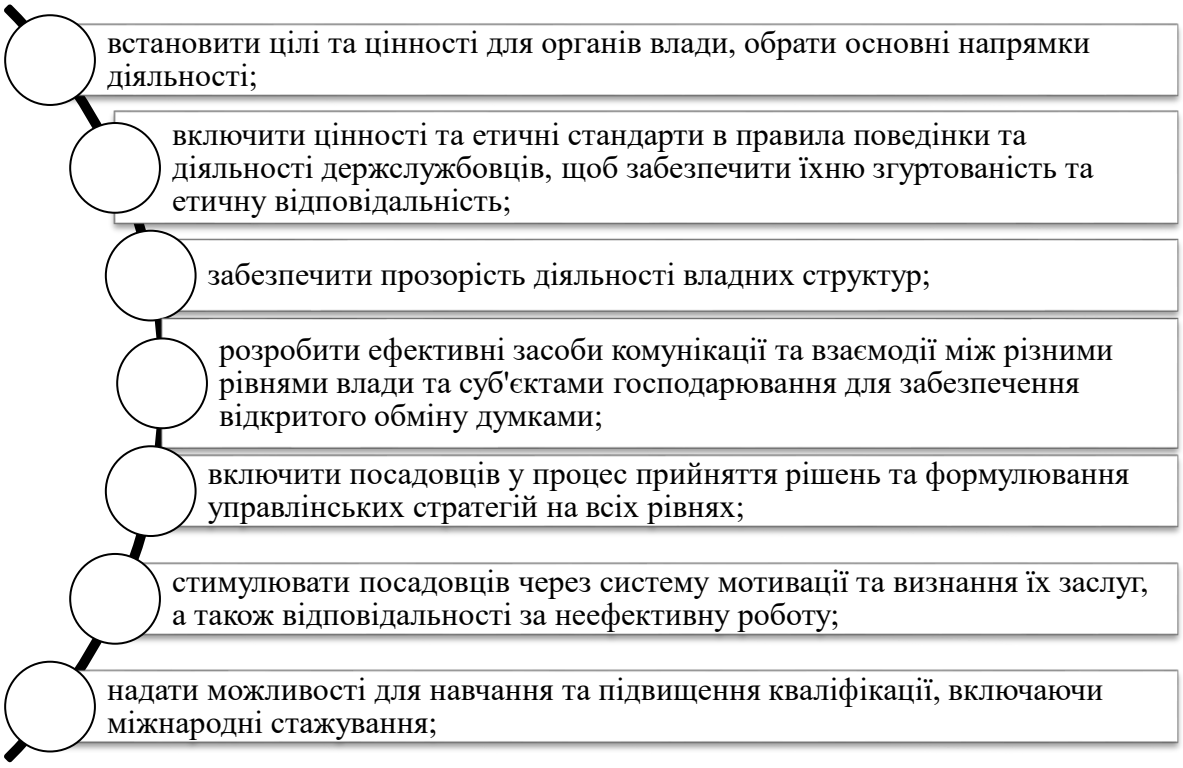


Рис. 1.3 Завдання формування корпоративної культури публічних організацій Джерело:[27]

Корпоративна культура публічного управління відіграє ключову роль у визначенні цілей та стратегій, які підтримують інноваційну безпеку країни, стимулюючи інноваційну активність підприємств та сприяючи створенню інноваційних екосистем. Вона сприяє формуванню морально-психологічного

клімату, що підтримує інноваційну діяльність, забезпечуючи відповідні умови для її розвитку та стимулюючи залучення всіх зацікавлених сторін до співпраці і взаєморозуміння.

Загалом, корпоративна культура є комплексною системою цінностей компанії, що формується під впливом як матеріальних, так і нематеріальних процесів. Ці процеси визначають філософію, підходи та стратегії, які дозволяють організації ефективно розвиватися і просуватися вперед.

За даними С. Роббінсона, існує десять ключових аспектів корпоративної культури, що включають: незалежність і відповідальність, які організація передає своїм співробітникам; готовність до ризику; цілеспрямованість у визначенні і досягненні цілей; узгодженість в діях між співробітниками; підтримка від керівництва; наявність чітких правил для координації дій; ідентифікацію співробітників з організацією; систему винагород; потенціал для конфліктів з організацією; та структуру взаємодій всередині організації [1].

Едгар Шейн виділяє корпоративну культуру як динамічний елемент, що допомагає організації адаптуватися до зовнішнього середовища та підтримувати внутрішню інтеграцію. Він вважає, що успішно засвоєні практики стають цінними та передаються як норми сприйняття та мислення новим членам організації [25].

Корпоративна культура включає в себе як матеріальні, так і духовні цінності, що формують унікальність організації і визначають її самосприйняття та взаємодію з оточенням. Ця культура також може або сприяти розвитку організації, створюючи сприятливі умови для інновацій і продуктивності, або ж ставати перешкодою, утворюючи бар'єри до нововведень і стратегічного планування. Таким чином, корпоративна культура є фундаментом для майбутнього організації, обумовлюючи її стратегічні напрямки і внутрішні цінності.

У сучасному діловому світі відношення до бізнесу та співробітників пройшло значну трансформацію. Тепер в центрі уваги опинилась

індивідуальність людини, яка вважається ключем до успіху компанії [25]. Білл Гейтс описує управлінську культуру своєї компанії як сприятливе середовище для творчості та реалізації потенціалу співробітників.

Незважаючи на великі розміри Microsoft, компанія зберігає структуру малих динамічних груп, де кожен відчуває свою значимість і може здійснювати внесок у генерацію ідей.

Щодо класифікацій корпоративних культур, Чарльз Хенді у 1981 році запропонував одну з найбільш визнаних класифікацій (табл. 1.1), розглядаючи вплив влади, ролей, завдань і особистості на корпоративну культуру.

Таблиця 1.1

Класифікація корпоративних культур за Чарльзом Хенді

Тип культури	Опис	Особливості управління
Культура влади	Організації, де лідер має особливе місце і контролює ресурси, формуючи основу його влади.	Жорстка ієрархічна структура, просування за особистою відданістю лідеру.
Культура ролі	Основана на чіткому розподілі ролей і спеціалізації, з дотриманням правил та процедур для забезпечення ефективності.	Типова для стабільних ринкових умов, функціонує за строгими правилами.
Культура завдань	Зорієнтована на вирішення конкретних завдань і проектів. Важливість приділяється професіоналізму та груповій ефективності.	Керівництво засноване на знаннях і актуальній інформації, відзначається гнучкістю.

Джерело: [1]

Кожен із цих типів корпоративних культур має свої особливості та підходить до різних умов роботи. Вони можуть сприяти або перешкоджати розвитку компанії, залежно від того, наскільки ефективно організація здатна використовувати свої внутрішні ресурси та адаптуватися до зовнішніх викликів.

Сильна корпоративна культура в галузі публічного управління відіграє ключову роль у підвищенні ефективності державних організацій, покращенні якості надаваних послуг та забезпеченні прозорості та відповідальності в

діяльності органів управління. Така культура стимулює розуміння важливості неперервних удосконалень, застосування інноваційних підходів і технологій у публічному управлінні [1]. При виборі стратегії розвитку корпоративної культури можна опиратися на досвід публічного управління розвинутих країн. Такий підхід включає аналіз кращих практик в даній сфері, вивчення успішних моделей формування корпоративної культури та їх адаптацію до національних умов.

Сучасні інноваційні підходи до управління організацією в корпоративному та публічному секторах України включають адаптацію деяких корпоративних технологій, таких як аутсорсинг, аутстаффінг, та лізинг персоналу в правовій і фінансовій сферах. Ці методи вже активно використовуються в місцевому управлінні та в державних інституціях, незважаючи на кризові умови, що вимагають оптимізації витрат та ефективності роботи. Зокрема, застосування субпідрядних угод є поширеним у комунальному секторі.

На міжнародній арені бачимо, як великі корпорації рухаються від традиційних бізнес-моделей до Digital Worldwide Leadership, трансформуючи організаційні структури в більш горизонтальні та сприяючи глобальному розвитку цінностей. Така еволюція суттєво впливає на підходи до управління, зокрема на розвиток професійних якостей і лідерських навичок у рамках публічної служби [10].

У контексті українського публічного сектору, процеси професіоналізації та реформи системи оплати праці виявляються важливими для підвищення ефективності та відповідальності держслужбовців. Від 2019 року Національне агентство з питань державної служби проводить щорічні опитування, результати яких вказують на значення професіоналізму, служіння, відповідальності та співпраці [10]. Нові ініціативи, такі як запровадження грейдування посад та справедливої оцінки досягнень, спрямовані на реформування мотиваційної системи, відповідаючи на виклики сучасності та забезпечуючи конкурентоспроможність умов праці в

державному секторі порівняно з приватним. Однією з ключових тенденцій в управлінні є перехід до віртуальних організацій, де основна діяльність організована через цифрові платформи та онлайн-комунікації. Цей підхід дозволяє організаціям бути більш гнучкими, зменшувати витрати на утримання офісів та залучати таланти з усього світу. Особливістю управління у таких організаціях є цифровізація процесів, підвищення ролі самоуправління та використання технологій для контролю й мотивації співробітників.

У віртуальних організаціях важливо забезпечити цифрову корпоративну культуру, де взаємодії відбуваються переважно через цифрові канали, і лідери повинні вміти управляти командами дистанційно. Інструменти для ефективної роботи включають платформи для управління проєктами, онлайн-комунікаційні платформи та штучний інтелект для аналітики даних. Це вимагає від менеджерів нових компетенцій: вміння працювати з великими обсягами даних, цифрові навички та креативний підхід до лідерства.

Сучасні підходи до управління зосереджені на впровадженні штучного інтелекту (ШІ), аналітики великих даних (Big Data) та автоматизації. Ці технології дозволяють краще розуміти потреби клієнтів, прогнозувати зміни на ринку та оптимізувати внутрішні процеси. Наприклад, ШІ використовується для автоматизації рутинних завдань, що зменшує навантаження на працівників і підвищує їх продуктивність. Аналітика великих даних дає змогу керівництву приймати рішення на основі даних, що робить їх більш обґрунтованими та ефективними [13].

Для корпоративного сектору важливим аспектом стає побудова цифрових екосистем, де всі процеси взаємопов'язані та базуються на цифрових платформах. У публічному секторі ці технології сприяють прозорості та підзвітності, полегшуючи взаємодію громадян з державними установами.

Сучасні організації відмовляються від жорстких ієрархічних структур на користь гнучких організаційних моделей, таких як agile. Ця методика управління передбачає роботу малих команд, які можуть швидко адаптуватися до змін і приймати рішення без складних бюрократичних процедур. Agile підходи найбільш ефективні в середовищах, де зміни є постійними та необхідно оперативно реагувати на виклики ринку. Гнучкі структури також сприяють інноваціям, адже кожен працівник має можливість вносити свої пропозиції та впливати на розвиток організації.

Важливим інструментом є Scrum-технології, які передбачають короткі цикли розробки продуктів та постійне вдосконалення на основі зворотного зв'язку. Для управлінців важливо освоїти нові підходи до лідерства, що передбачають підтримку командної роботи, мотивацію працівників і забезпечення комунікації між різними підрозділами.

Однією з сучасних тенденцій є перехід до гібридних моделей управління, які поєднують традиційні офісні структури з віддаленою роботою. Цей підхід став особливо популярним після пандемії COVID-19, коли багато компаній були змушені перейти на дистанційну роботу. Гібридні моделі дозволяють організаціям бути більш гнучкими та знижувати витрати на офісні приміщення, водночас забезпечуючи співробітникам більше свободи та баланс між роботою і життям [13].

Гібридні моделі потребують інноваційного підходу до корпоративної культури, де важливо забезпечити рівні можливості для співробітників як в офісі, так і віддалено. Це вимагає нових інструментів для підтримки комунікацій, моніторингу ефективності та формування командного духу.

Сучасні корпорації все більше орієнтуються на співпрацю та побудову інтерорганізаційних мереж, де взаємодія відбувається не лише всередині компанії, але й з іншими організаціями, зокрема з партнерами та постачальниками. Такі мережі дозволяють швидко реагувати на зміни ринку, отримувати доступ до нових технологій та експертних знань [19].

Для ефективного управління інтерорганізаційними мережами необхідно використовувати такі технології, як блокчейн, що забезпечує прозорість транзакцій та взаємодій, а також хмарні платформи для спільної роботи з великим обсягом даних. Це сприяє створенню більш відкритих та інтегрованих бізнес-систем, що дозволяє організаціям швидко адаптуватися до нових викликів.

Інноваційні підходи до управління в публічному секторі зосереджені на підвищенні прозорості, підзвітності та якості надання послуг. Впровадження електронного урядування є важливою частиною, оскільки воно дозволяє через цифрові сервіси оптимізувати взаємодію між громадянами та державними установами.

Наприклад, створення системи «розумних міст» у містах дозволяє покращити якість життя мешканців шляхом кращого управління ресурсами, транспортом і енергетикою. Для того, щоб громадяни більше залучені до процесів управління, інноваційні підходи також включають створення громадянських платформ. Це сприяє збільшенню соціальної активності та покращенню комунікації між суспільством і владою. Така практика особливо важлива для підтримки демократичних принципів і ефективного місцевого керівництва. Основні тенденції представлені на рисунку 1.4 :

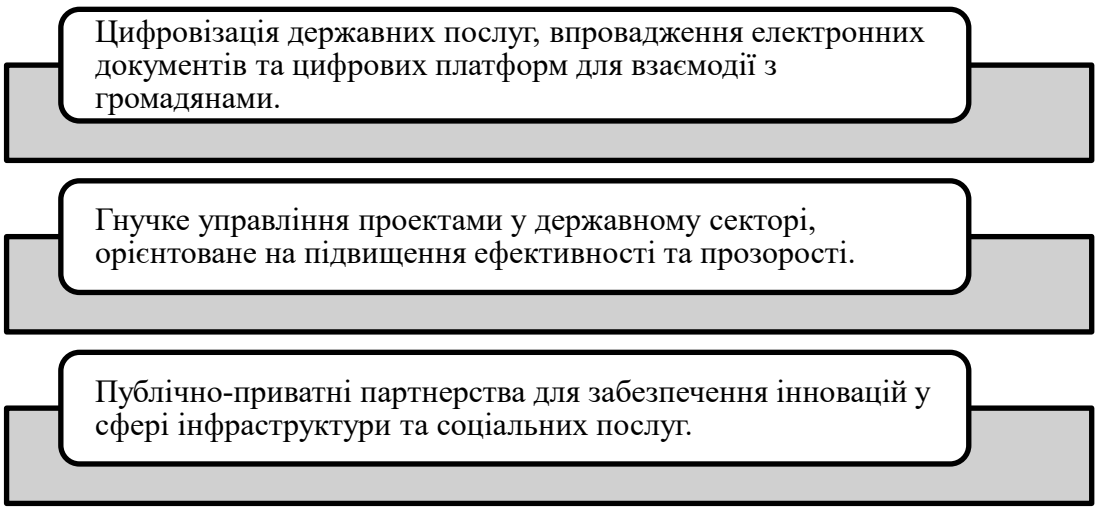


Рис. 1.4 Основні тенденції інновацій публічних організацій

Джерело:розроблено на основі власних досліджень

У статті Пуліної Т. В., Шитікової Л. В. та Риженка О. М. [50] підкреслюється важливість впровадження інновацій у систему місцевого самоврядування, зокрема удосконалення надання електронних послуг. Автори зазначають, що використання сучасних технологій в управлінні організаціями публічного сектора є ключовим фактором підвищення ефективності, прозорості та доступності послуг для громадян. Особливу увагу приділено розробці нових цифрових інструментів, що дозволяють оптимізувати процеси управління та забезпечити більш якісну взаємодію між органами місцевого самоврядування та населенням.

У роботі Гудзя П., Нечаєвої І. та Єськова В. [51] висвітлено інноваційні підходи до управління виробничим потенціалом у корпоративному секторі. Автори акцентують увагу на важливості розробки програм управління, які базуються на сучасних інструментах, таких як аналітичні методи, прогнозування, моделювання та управління змінами. Вони підкреслюють, що ефективне управління інноваціями сприяє підвищенню конкурентоспроможності організацій та забезпечує їхню адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, і в корпоративному, і в публічному секторах інноваційні підходи розглядаються як основа для покращення управлінських процесів, підвищення ефективності роботи та створення умов для сталого розвитку.

Опрацювання вітчизняної та зарубіжної літератури стосовно управління організацією в корпоративному та публічному секторах дозволило структурувати наступні сучасні інноваційні підходи до управління: інноваційні підходи до управління як у корпоративному, так і публічному секторах орієнтовані на підвищення гнучкості, ефективності та адаптивності організацій. Вони дозволяють організаціям швидко реагувати на зміни, покращувати внутрішні процеси та забезпечувати високу якість послуг. У корпоративному секторі інновації зосереджені на цифровізації та побудові гнучких структур, тоді як у публічному секторі — на підвищенні прозорості та залученні громадян до управлінських процесів.

1.2. Сутність принципів, функцій та форм корпоративної культури

Зростання інтересу до вивчення корпоративної культури службовців у територіальних громадах викликане змінами в зовнішньому середовищі, зокрема, через інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. Встановлено, що ефективна імплементація корпоративної культури неможлива без урахування її взаємодії з соціальним контекстом, у якому вона функціонує. Особливість соціального середовища вимагає врахування специфічних характеристик, коли йдеться про застосування корпоративної культури. В останні роки, з огляду на реформи в місцевому самоврядуванні, академічна спільнота звертає все більше уваги на розвиток корпоративної культури серед службовців територіальних громад. Для глибшого розуміння терміну «корпоративна культура», представимо його визначення у табл. 1.2:

Таблиця 1.2

Основні трактування поняття «корпоративна культура»

Науковці	Характеристика понять
Поліщук Н.С. [26]	Корпоративна культура як інструмент стратегічного розвитку, що стимулює інновації та управління змінами в організації.
Поліщук Н.С., Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О., Хата Г.Л. [22, 26]	Система, що охоплює як формальні, так і неформальні особисті та колективні цінності, вирішувані місією та стратегією організації, які сприймаються та поділяються багатьма працівниками, включаючи методи їх впровадження, що є переважними в організації.
Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. [15]	Набір правил та сталих практик у сфері корпоративного управління, які не закріплені на законодавчому рівні, але базуються на загальних культурних нормах суспільства, етиці та ділових практиках.
Бобровська О. Ю. [4]	1) Інструментальний засіб, який дозволяє членам громади або організації вирішувати завдання в інтеракції з навколишнім середовищем, контролювати стресові стани та зміни; 2) Система цінностей та очікувань, що сприяє розвитку корпоративного духу.
Бабич О. [3]	Фон діяльності інституції, який за ступенем усвідомленого керування цінностями впливає на посилення результативності, особливо при змінах у структурі або характері діяльності.

Джерело: створено на основі: [3, 4, 15, 22, 26]

Вивчення трактувань поняття «корпоративна культура» виявило різноманітність та відмінності в підходах науковців, що дозволило окреслити основні напрями їх думок з цього питання. Рекомендовано розглядати «корпоративну культуру» як набір правил і норм поведінки, заснованих на матеріальних і духовних цінностях, а також соціальних, культурних та етичних потребах працівників, які сприяють досягненню цілей організації.

В підсумку, корпоративна культура розглядається як ефективний управлінський інструмент, що дозволяє регулювати персонал, підвищувати довіру до корпоративних прав, зміцнювати конкурентоспроможність організації, забезпечувати захист прав власників, покращувати якість продукції та задовольняти потреби споживачів [21].

Фактично, корпоративна культура виступає як комплекс правил управління, організації комунікацій, впровадження управлінських рішень, делегування повноважень, підвищення якості послуг та формування соціального клімату в організації.

Розроблена концептуальна модель корпоративної культури (рис. 1.5) для службовців у територіальних громадах пропонує комплексний підхід до ефективної моделі управління, яка забезпечує керівникам органів публічної влади досягнення результативності за допомогою організаційно-комунікаційних інструментів [21].

Ключовим елементом моделі є акцент на комунікативні проєкти як оперативний інструмент для розвитку корпоративної культури серед службовців територіальних громад, забезпечуючи таким чином ефективність діяльності місцевого самоврядування. Визначені інструменти та компоненти служать як фундамент для формування корпоративної культури, дозволяючи виявити слабкі місця існуючої культури і встановити необхідні цілі та задачі для їх усунення. Цей підхід сприяє розвитку взаєморозуміння, довіри та співпраці серед працівників, що є важливими складовими для стабільної та результативної роботи органів місцевого самоврядування.



Рис. 1.5 Концептуальна модель формування корпоративної культури службовців в публічних організаціях

Джерело: створено на основі:[21]

Складові корпоративної культури включають ціннісні орієнтири, норми та цінності, стиль управління, організаційний клімат, впроваджену систему лідерства, методи розв'язання конфліктів, комунікаційну систему та взаємовідносини у колективі, статус індивіда в органі, особисті якості

персоналу, систему мотивації, повторювані форми поведінки, вимоги до професійної компетентності, а також можливості для розвитку та самореалізації співробітників. Функції корпоративної культури поділяються на внутрішню інтеграцію та зовнішню спрямованість, представлено на рис. 1.6:

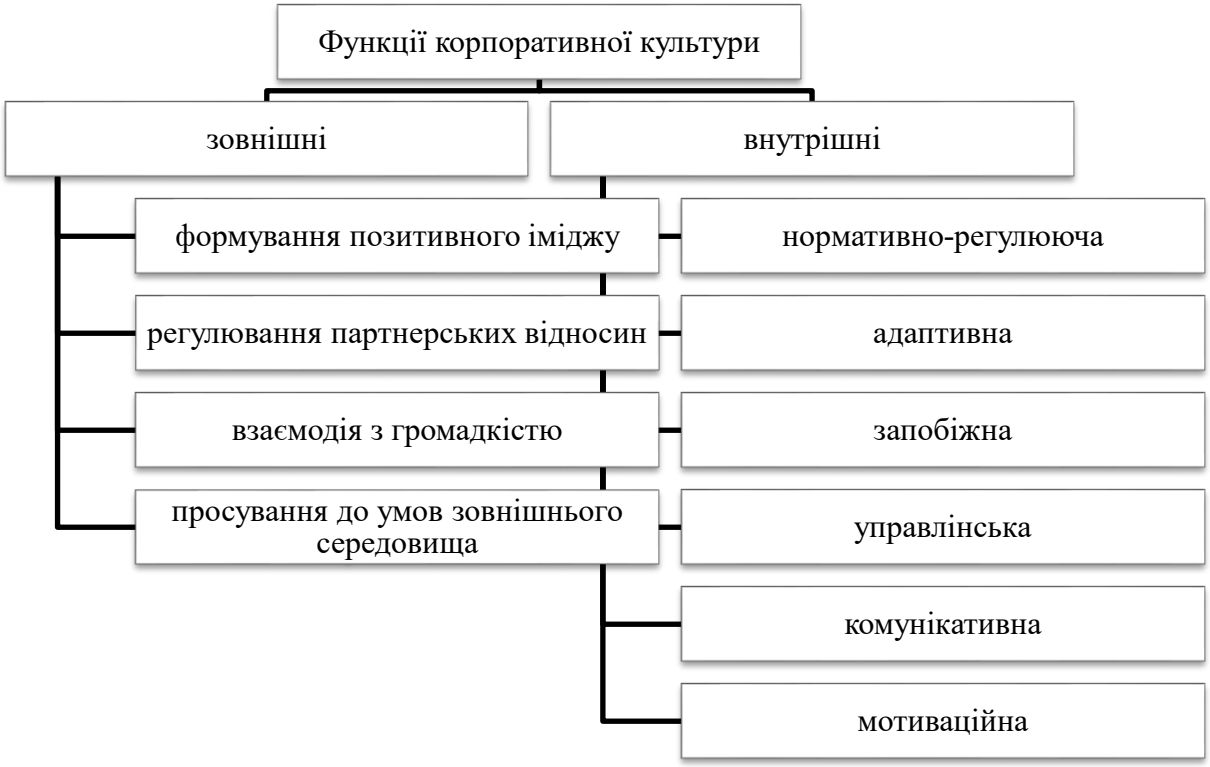


Рис. 1.6 Функції корпоративної культури

Джерело: [30]

Етапи формування корпоративної культури включають встановлення місії, стратегії, цілей, аналіз поточної культури, ідентифікацію цінностей, розробку заходів для розвитку і закріплення бажаних цінностей, а також спрямовані дії на усунення негативних аспектів.

Корпоративна культура виступає як ключовий інструмент для ефективного управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Вчені підкреслюють значення створення профілю корпоративної культури службовців у територіальних громадах як методу аналізу результативності

діяльності цих органів. Ключовими структурними елементами в цьому процесі є визначення умов та факторів, які сприяють розвитку корпоративної культури. У табл. 1.3 представлено основні типи, види та чинники, що впливають на розвиток корпоративної культури в територіальних громадах.

Таблиця 1.3

Основні типи, види та фактори розвитку корпоративної культури в територіальних громадах

Категорія	Опис
Типи корпоративної культури	– Бюрократична: Строге визначення цілей та завдань, сильне лідерство, чіткі правила комунікації. – Демократична: Повне застосування демократичних принципів в управлінні та комунікаціях. – Органічна: Гармонійне відповідання загальним цілям і місії організації, відсутність конфліктів у керівництві та комунікаціях. – Креативна: Домінування вільної ініціативи і індивідуальної креативності, демократичне керівництво, динамічні та непередбачувані комунікації. – Гібридна (новий тип) Поєднує елементи бюрократичної та креативної культури. Вона передбачає баланс між жорсткими управлінськими процесами та гнучкістю для адаптації до швидких змін. Такий тип часто зустрічається у громадах, що впроваджують цифрові інновації та розвиваються економічно. – Цифрова корпоративна культура (новий тип) Орієнтована на впровадження цифрових технологій у процеси управління громадою. Важливу роль відіграють онлайн-платформи, цифрові сервіси, прозорість у прийнятті рішень та залучення громадян до процесу управління через цифрові інструменти.
Фактори розвитку корпоративної культури	– Управлінський вплив: Важливість лідерства у формуванні культури. – Документальне забезпечення: Використання офіційних документів для підтримки культури. – Ціннісні фактори: Роль корпоративних цінностей. – Умови та засоби праці: Значення робочого середовища. – Екстеріоризація корпоративної культури: Прояв культури на зовнішній аудиторії. – Економічні фактори: Фінансове забезпечення розвитку культури.
Види корпоративної культури	– Нормативна: Фокус на стандартизації та правилах. – Фінансово орієнтована: Орієнтована на економічний успіх. – Креативна: Сприяння інноваціям та креативності. – Ціннісно орієнтована: Базується на спільних цінностях. – Соціального розвитку: Зосереджена на соціальних аспектах розвитку. – Інтелектуального розвитку: Підтримка освіти та розвитку знань. – Створення образу: Формування позитивного зовнішнього образу. – Інвестиційно орієнтована “прозора”: Прозорість і відкритість для інвесторів.

Джерело: [30]

Корпоративна культура в органах місцевого самоврядування значно впливає на ефективність їх роботи, вимагаючи взаємоузгодженості стратегії діяльності, внутрішнього та зовнішнього середовища. Така культура може бути оцінена як сильна або слабка.

Сильна корпоративна культура може сприяти ефективності, однак вона також може стати перешкодою для необхідних змін у структурі органу. Водночас, слабка корпоративна культура, яка характеризується фрагментованістю та відсутністю тісного зв'язку між компонентами і загальними цінностями органу, може негативно вплинути на результативність [30]. Субкультури в різних підрозділах, що конфліктують або не пов'язані між собою, можуть підривати загальну продуктивність та ефективність публічного управління.

Відповідно до проєкту Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», визначено організаційні та правові засади для професійної, публічної та неполітизованої діяльності службовців, яка відповідає інтересам територіальних громад [28].

Закон також регулює умови доступу громадян до служби в місцевих органах самоврядування. В статті 17 згаданого законопроєкту передбачається створення в структурі місцевого самоврядування підрозділу або посади спеціаліста з управління персоналом, завданням якого буде забезпечення втілення належної державної політики у сфері персонального управління.

Розуміння корпоративної культури та її розвитку значно залежить від таких факторів, як вид діяльності організації, національні особливості та стиль управління.

Впровадження принципів корпоративної культури має значний вплив на психологічний клімат в колективі, ефективність управління, стратегічне планування та, відповідно, на результативність і прибутковість підприємства. Крім того, культура організації визначає рівень мотивації працівників та їх залученість до досягнення спільних цілей.

Кожна компанія розробляє ці принципи індивідуально, хоча всі вони можуть бути класифіковані в кілька основних типів, які представлено у табл. 1.4:

Таблиця 1.4

Принципи розвитку корпоративної культури

№	Принцип	Опис
1	Соціально-економічний та інтелектуальний розвиток	Спрямований на підвищення соціального та інтелектуального рівня співробітників, забезпечуючи при цьому економічне процвітання підприємства.
2	Координація та обов'язковість	Забезпечує порядок та координацію діяльності співробітників, вимагаючи обов'язкового дотримання корпоративних норм і правил усіма учасниками колективу.
3	Вільне самовираження	Культура має формуватися таким чином, щоб сприяти вільному самовираженню співробітників, відповідаючи при цьому загальним цілям та стратегії підприємства.
4	Особистісно-орієнтований менеджмент	Передбачає, що керівництво чітко визначає цілі корпоративної культури, які повинні бути орієнтовані на потреби та розвиток особистості кожного працівника.
5	Вимірність і користь	Корпоративна культура повинна бути вимірною та приносити явну користь, як для співробітників, так і для самого підприємства, з урахуванням всіх явищ та процесів, що відбуваються на підприємстві.
6	Відкритість і постійне вдосконалення	Корпоративна культура має бути відкритою до постійного розвитку та вдосконалення, сприяючи активному взаємодії та вдосконаленню усіх її учасників.

Джерело: створено на основі: [34]

Згідно з дослідженням Т. Покотило, ефективність управління в органах місцевого самоврядування та результативність використання трудового потенціалу службовців залежать від якості виконання принципів управління персоналом цих органів [29]. В сучасних умовах управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад вважається стратегічним аспектом, визнаючи співробітників як ключовий ресурс, який допомагає досягти цілей організації та покращити публічне управління. Концепція сучасного управління службовцями в територіальних громадах охарактеризована як складний процес, що вимагає взаємодії з численними структурними компонентами корпоративної культури. Таким чином, для

забезпечення ефективного публічного управління та функціонування державних органів критично важливо впровадити помірно сильну корпоративну культуру серед службовців в територіальних громадах.

Корпоративна культура є важливим інструментом управління в органах місцевого самоврядування, оскільки вона забезпечує впорядкування внутрішньої комунікації, формування єдиних цінностей та стандартів поведінки серед службовців. [34] Як інструмент стратегічного управління, корпоративна культура допомагає впроваджувати інновації, підтримувати організаційні зміни та підвищувати конкурентоспроможність.

Аналіз основних визначень корпоративної культури показав, що це багатовимірне явище, яке включає матеріальні й духовні цінності, етичні норми, соціальні потреби та культурні традиції. Тому, при формуванні корпоративної культури в територіальних громадах необхідно враховувати соціальний та культурний контекст, у якому функціонують органи місцевого самоврядування [34]. У процесі реформ місцевого самоврядування розвиток корпоративної культури службовців набуває дедалі більшої актуальності. Впровадження чіткої та узгодженої корпоративної культури у територіальних громадах може сприяти підвищенню ефективності їх діяльності, покращенню управлінських рішень та підвищенню якості публічних послуг.

Ефективна корпоративна культура сприяє як внутрішній інтеграції колективу, так і зовнішній орієнтації на досягнення місії та стратегічних цілей організації. Вона також забезпечує збалансованість між дотриманням етичних стандартів і прагненням до економічної вигоди.

Для службовців у територіальних громадах важливо впроваджувати різноманітні типи корпоративної культури, такі як бюрократична, демократична, органічна, або креативна залежно від специфіки діяльності та особливостей громад. Основними факторами, що впливають на розвиток корпоративної культури, є лідерство, робоче середовище, корпоративні цінності та фінансове забезпечення.

Корпоративна культура в органах місцевого самоврядування може бути як сильною, так і слабкою. Сильна корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності органів, однак може бути перешкодою для необхідних змін. Слабка культура може створювати фрагментованість у колективі, що негативно впливає на продуктивність і якість управління. Підтримка належного рівня корпоративної культури повинна включати систематичну роботу з розвитку персоналу, впровадження елементів лідерства, покращення умов праці та розвитку компетенцій службовців. Важливими елементами формування корпоративної культури також є врахування субкультур у підрозділах, їх гармонізація та уникнення конфліктів, які можуть вплинути на загальну продуктивність органу.

За результатами дослідження встановлено, що основними принципами побудови й успішного функціонування корпоративної культури є соціально-економічний та інтелектуальний розвиток, координація та обов'язковість, вільне самовираження, особистісно-орієнтований менеджмент, вимірність і застосування, а також відкритість і постійне вдосконалення.

Корпоративна культура в корпоративному та публічному секторах виконує основні функції, які можна умовно поділити на внутрішню інтеграцію, що сприяє згуртованості колективу, та зовнішню орієнтацію, яка забезпечує досягнення стратега.

Провідними формами корпоративної культури в бізнесі є бюрократична, демократична, органічна, креативна, гібридна та цифрова. У публічному секторі це форми культури, спрямовані на гармонізацію субкультури, демократичний стиль управління та прозорість комунікацій, враховуючи соціально-культурний контекст територіальних громад і спрямованість на розвиток.

Такі підходи до формування корпоративної культури є стратегічними інструментами підвищення ефективності управління, стимулювання інновацій, покращення якості послуг та створення умов для сталого розвитку.

1.3. Аналіз сучасних підходів до трансформації корпоративної культури як складової управління організацією

Корпоративна культура є феноменом, який характеризується різноманітними тлумаченнями та визначеннями, які на перший погляд можуть здаватися суттєво відрізняються одне від одного. У процесі дослідження корпоративної культури можна виокремити наступні підходи (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Наукові підходи до корпоративної культури

Назва підходу	Суть підходу	Автор(и)
Прагматичний	Розглядається як інструмент управління організацією, з можливістю формування ідеальних або унікальних корпоративних цінностей.	М. Альвессон, Е. Шейн, Т. Петерс, Ю. Красовський, Е. Кузнецова, М. Павлова
Феноменологічний	Вивчається як глибинна характеристика організації, що не піддається легким змінам.	М. Луїс, Г. Морган, А. Петігрю, І. Катерний, С. Щербина
Націоналістичний	Зосереджується на вивченні впливу національної культури на корпоративні моделі та практики, включаючи аналіз та теорію крос-культурного управління.	Х. Хофстеде, М. Бонд, Д. Велш, Н. Зарубіна, В.Кочеткова, А. Наумов
Мотиваційний	Фокусується на розвитку мотиваційної системи, що включає задоволення різних потреб персоналу, таких як визнання, спілкування, самореалізація та інші.	О. Гаврилюк
Внутрішньо-організаційний	Створення та реалізація місії, філософії та цілей корпорації, виходячи з соціальних цінностей, включаючи задоволення потреб клієнтів, а також формування політики управління персоналом.	О.Білорус, О. Зернецька
Когнітивний	Направлений на підтримку постійного професійного зростання, вдосконалення кваліфікації персоналу та розвитку інноваційних управлінських підходів.	В. Вергун

Продовження таблиці 1.5

Назва підходу	Суть підходу	Автор(и)
Символічний	Представлений через символи, традиції, обряди, а також важливі події, які	Ю. Мацейко

	відображають історію і міфологію корпорації.	
Адаптивно-інноваційний	Орієнтується на здатність організації швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі за допомогою інновацій, гнучкості в управлінні та трансформації корпоративної культури. Враховуються швидкі зміни технологій, ринку та суспільства.	Дж. Коттер, Р. Ватерман, Т. Діл, А. Кеннеді, Д. Буш, Ф. Тромпенаарс

Джерело: створено на основі: [40, 41]

На основі аналізу різних підходів до корпоративної культури можна зробити висновок, що організаційна культура є багатовимірним феноменом, який може бути сформований і змінений різними шляхами. Підходи варіюються від прагматичного, де культура розглядається як управлінський інструмент, до націоналістичного, що підкреслює значення культурного контексту. Кожен з цих підходів має свої сильні та слабкі сторони, що дозволяє більш гнучко підходити до адаптації корпоративної культури у різних типах організацій.

Наприклад, використання націоналістичного підходу у глобальних корпораціях може дозволити уникнути помилок, які виникають через нехтування культурними відмінностями. Як приклад, у сфері маркетингового менеджменту можна навести невдалі випадки просування товарів за кордоном через ігнорування національних особливостей. Одним із відомих прикладів є кампанія компанії Chevrolet з автомобілем «Chevy Nova» на ринках Латинської Америки, де слово «nova» перекладається як «не їде» [40]. Така помилка у врахуванні культурного контексту призвела до провалу маркетингової стратегії в цьому регіоні.

З іншого боку, феноменологічний підхід підкреслює, що культура — це складне явище, яке важко змінити швидко і без значних наслідків. Це підтверджується багатьма реальними прикладами, коли організації, намагаючись радикально змінити свою корпоративну культуру, стикалися з внутрішнім опором і конфліктами. Наприклад, компанія BP після катастрофи

на нафтовій платформі Deepwater Horizon стикнулася з проблемою зміни своєї корпоративної культури, спрямованої на пріоритет безпеки над прибутком. Однак, такі зміни вимагали значних зусиль і часу через феноменологічну складність культурної трансформації.

На основі аналізу різних підходів можна запропонувати наступне визначення корпоративної культури: Корпоративна культура — це система цінностей, переконань і норм поведінки, що формують основу взаємодії між працівниками, забезпечуючи ефективну діяльність організації в умовах змінного зовнішнього та внутрішнього середовища.

Суть корпоративної культури полягає в її здатності забезпечити злагоджену роботу всіх елементів організації, сприяючи досягненню стратегічних цілей. Важливою особливістю корпоративної культури є її адаптивність — здатність змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [41]. В умовах глобалізації та постійних технологічних змін успішні організації все більше схиляються до адаптивно-інноваційної моделі, яка спрямована на постійний розвиток і гнучкість.

Варто відмітити, що однакові корпоративні культури в різних підприємствах не існують. Однак компанії можуть використовувати схожі методики та підходи для розвитку власної корпоративної культури. За словами С. В. Ковалевського, для дослідження цього явища можна застосовувати дві основні групи методів, заснованих на працях вчених, таких як М. Вебер та інші [46]:

– Ідіографічний (спрямований на вивчення внутрішніх, особливих аспектів культурних явищ);

– Номотетичний (законодавчий підхід, що використовує методи наукового аналізу).

Економічний аналіз стану та розвитку корпоративної культури виконується за допомогою різних статистичних методів, оцінюючи вплив різних факторів на її формування і ефективність за допомогою економіко-математичних методів і моделей.

У сучасному діловому світі відносини до бізнесу та співробітників зазнали значних змін, зосереджуючись на вагомості індивідуальності як ключа до успіху. За словами Білла Гейтса, корпоративна культура в Microsoft націлена на створення умов для творчості та реалізації потенціалу співробітників. Незважаючи на розмір компанії, вона підтримує структуру малих груп, що стимулює активну участь та інновації. Такі групи сприяють кращій комунікації та швидшому ухваленню рішень, дозволяючи швидко реагувати на зміни ринку. Інноваційний підхід до управління допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною та адаптивною в умовах глобалізації. Важливим аспектом є також підвищення рівня залученості працівників до прийняття стратегічних рішень. Впровадження гнучких форм роботи та дотримання принципів інклюзивності дозволяє створювати середовище, яке сприяє розвитку особистісного потенціалу. У результаті корпоративна культура стає основою для сталого розвитку компанії, її соціальної відповідальності та досягнення високих фінансових результатів [49].

Класифікація корпоративних культур за Чарльзом Хенді включає культуру влади, де ключову роль відіграє лідер і його доступ до ресурсів, та культуру ролей, що функціонує за допомогою чітко визначених правил та процедур. Існує також культура завдань, спрямована на вирішення конкретних завдань та проектів. Щодо «культури особистості», організація цього типу зосереджена на досягненні індивідуальних цілей співробітників, а не на колективних завданнях. Така культура рідкісна, оскільки більшість організацій прагнуть до корпоративних, а не особистісних цілей [49].

Фонс Тромпенаарс пропонує власну класифікацію, базуючи на національних культурних перевагах, вирізняючи чотири типи корпоративних культур з урахуванням відносин між співробітниками та організацією, ієрархії підпорядкування, та індивідуальних уявлень співробітників про організацію.

Одним з актуальних викликів сучасних організацій є крос-культурний менеджмент, який потребує врахування різноманітності культур в процесі управління. Наприклад, модель Фонса Тромпенаарса виділяє чотири основні типи корпоративних культур, що базуються на національних особливостях: «Сім'я», «Ейфелева вежа», «Керована ракета» та «Інкубатор» (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Типологія корпоративної культури по моделі Ф. Тромпенарса

Тип культури	Централізація управління	Формалізація управління	Орієнтація	Поширення
Сім'я	Висока	Низька	Виконання вказівок зверху	Азія, арабські країни, Латинська Америка
Ейфелева вежа	Висока	Висока	Розподіл за рольовими функціями	Німеччина, Австрія, Угорщина, Австралія, Нова Зеландія
Керована ракета	Низька	Висока	Розв'язання конкретних завдань	Корпорації в США, Канаді, Англії, скандинавські країни
Інкубатор	Низька	Низька	Розвиток особистих здібностей	Дрібний та середній бізнес в Великобританії, Канаді, Данії, технополіси в США

Джерело [5]

Культура «Сім'я» характерна для організацій, де високий рівень централізації поєднується з низькою формалізацією. Основні рішення приймаються керівництвом, яке відіграє роль «батьківської фігури». Така модель часто зустрічається в традиційних суспільствах, зокрема в Азії та Латинській Америці, де велика увага приділяється лояльності до керівництва. Однак в умовах швидкої глобалізації така жорстка централізація може уповільнювати реакцію на зміни, тому організаціям необхідно адаптувати свою культуру, надаючи більше автономії працівникам і стимулюючи ініціативу [5].

Культура «Ейфелева вежа», притаманна багатьом європейським компаніям, відзначається високою централізацією і формалізацією. Тут

важлива чіткість ролей і процедур, що забезпечує стабільність і контроль. Проте така структура може бути занадто жорсткою для швидких змін. Щоб підвищити гнучкість, організації цього типу можуть переходити до більш децентралізованих моделей управління, орієнтованих на проекти та інновації.

Культура «Керована ракета» вже є прикладом гнучкої і результативної моделі управління. Вона зосереджена на досягненні конкретних завдань і швидкому реагуванні на зміни, що робить її популярною серед корпорацій у США і скандинавських країнах. Така культура підходить для організацій, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними у динамічних умовах ринку, оскільки вона сприяє високій мобільності і адаптивності.

Нарешті, культура «Інкубатор», поширена серед інноваційних стартапів, базується на мінімальній централізації та формалізації, що дає простір для розвитку особистих здібностей працівників. Вона сприяє творчості, але може страждати від нестачі структурної стабільності. Тому такі організації можуть інтегрувати певні елементи більш структурованих моделей, щоб забезпечити баланс між інноваційністю і ефективним управлінням [5].

Сучасні організації стикаються з викликами, які вимагають трансформації корпоративної культури. Традиційні моделі, як «Сім'я» чи «Ейфелева вежа», часто не здатні забезпечити необхідну гнучкість в умовах технологічних змін та нових очікувань споживачів. Відтак, багато компаній переходять на більш адаптивні моделі, подібні до «Керованої ракети» чи «Інкубатора», що орієнтовані на швидке прийняття рішень, інновації та мобільність.

У результаті, трансформація корпоративної культури стає невід'ємною умовою виживання й успіху організацій як у державному, так і в приватному секторах. Вона сприяє адаптації до нових реалій ринку, підвищує конкурентоспроможність і забезпечує організаціям здатність реагувати на виклики сучасного світу.

Тип корпоративної культури «Сім'я» характеризується глибокими особистими зв'язками серед працівників та вираженою ієрархією, де лідер виступає в ролі батька, а підлеглі — як діти. Така культура типова для країн з пізніше розпочатою індустріалізацією, таких як Японія або Італія, де традиційні вартості зберігаються і в індустріальну епоху. В таких організаціях велике значення мають інтуїтивне знання та особистісний розвиток. Мотивація заснована на визнанні та вдячності, а не на фінансових стимулах. Рішення конфліктів і керування організацією лягає на плечі керівника, який виступає як голова сім'ї.

Тип «Ейфелева вежа» представляє організації з чітко визначеним поділом праці та контролем, що виходить від верхівки ієрархії. Вона схарактеризована строгими ролями та функціями. Керівники можуть бути випадковими особами, котрі виконують свою роль ефективно, а співробітники можуть підніматися по кар'єрних сходах завдяки професійній кваліфікації. Зміни в такій культурі зазвичай обмежені зміною ролей. Мотивація в таких організаціях базується на чіткому виконанні обов'язків, а конфлікти розглядаються як порушення порядку [5].

Тип «Керована ракета» орієнтований на виконання завдань. Відповідальність за результати лежить на керівниках, а рівноправність серед співробітників сприяє високому рівню співпраці. Ця культура притаманна професіоналам і фахівцям, які цінують можливість реалізувати професійні компетенції та співпрацювати на рівних. Тип корпоративної культури «Керована ракета» часто зустрічається у Великобританії, США, Австралії та країнах Північної Європи. Основні принципи включають високу якість роботи та активну участь у загальних проектах. Цей тип культури є відкритим для нових методів виконання завдань, але зазвичай не змінює своїх стратегічних цілей. В процесі навчання основний акцент робиться на розвиток міжособистісних навичок, ефективну роботу в команді та вирішення практичних завдань. Робота зазвичай оцінюється колегами, а не вищим керівництвом. Цілі можуть легко адаптуватися в залежності від

поточних потреб, що сприяє високій мобільності працівників, які часто зосереджені на конкретних проектах, а не на компанії загалом. Це контрастує з типом культури «Сім'я», де акцент робиться на довготривалі стосунки та лояльність до керівництва.

Мотивація та заохочення в такій культурі є сильними, оскільки всіх об'єднує спільна мета, що допомагає вирішувати будь-які конфлікти. Культура заснована на принципах індивідуалізму, що надає великий простір для роботи різноманітних фахівців. Це спільнота, де суспільні взаємодії і співпраця є засобом досягнення цілей, а не самоціллю [5].

Тип «Інкубатор» зосереджений на особистісному розвитку працівників, де організація служить платформою для їхнього самовираження та творчості. В такій культурі, організаційна структура служить підтримкою індивідуальних інтересів співробітників, а не навпаки. Метою є створення умов для інновацій та творчої діяльності, типовими представниками якої є технологічні стартапи та творчі агенції.

Зміни в цій культурі відбуваються спонтанно і є орієнтованими на інновації та розробку нових ідей. Мотивація серед співробітників висока, і всі зацікавлені в спільному успіху. Конфлікти рішаються шляхом розробки нових компромісних підходів, що сприяють подальшому розвитку організації.

Корпоративна культура грає ключову роль у формуванні стосунків підприємства з клієнтами, партнерами та конкурентами та є важливим фактором конкурентоспроможності. Вона впливає на створення стійкого позитивного іміджу серед клієнтів, що сприяє довірі та лояльності. Якщо корпоративна культура міцна, вона підвищує якість обслуговування та стимулює повторні покупки [14]. Водночас, слабка корпоративна культура може призвести до негативного досвіду клієнтів, що зменшує довіру та може спричинити втрату клієнтської бази.

У відносинах з партнерами міцна корпоративна культура сприяє налагодженню довгострокових плідних відносин, створює атмосферу довіри

та співпраці, що збільшує ймовірність успішних спільних проектів. Натомість слабка культура може вести до невиконання зобов'язань та розриву партнерських відносин.

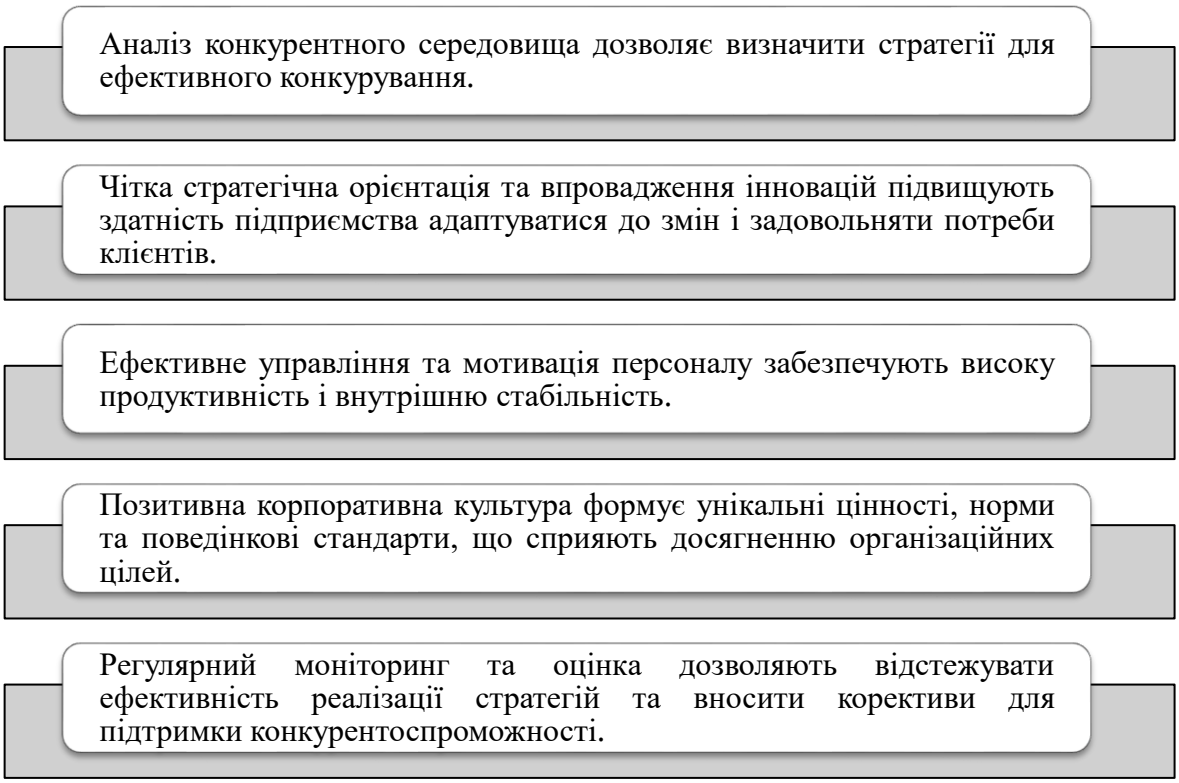


Рис. 1.7 Корпоративна культура як важливий фактор конкурентоспроможності

Джерело: [14]

Конкуренти також відчувають вплив корпоративної культури підприємства (рис. 1.7). Сильна корпоративна культура створює конкурентні переваги, дозволяє мобілізувати та об'єднати персонал для успішної конкурентної боротьби, тоді як слабка культура може призвести до демотивації співробітників і зменшення шансів на успіх.

Основними засобами підвищення конкурентоспроможності є ретельний аналіз конкурентного середовища, розробка чіткої стратегії, впровадження інновацій, ефективне управління та мотивація персоналу. Позитивна корпоративна культура сприяє досягненню цих цілей через спільні цінності, норми поведінки, що допомагають керівництву та всім працівникам

підприємства. Регулярний моніторинг та оцінка ефективності реалізації стратегій є необхідним для підтримки конкурентоспроможності на високому рівні.

Підвищення конкурентоспроможності організацій нерозривно пов’язане з розвитком корпоративної культури [14]. Одним із основних засобів є проведення ретельного аналізу конкурентного середовища, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони як своїх конкурентів, так і внутрішніх процесів. Далі — розробка чіткої стратегії розвитку корпоративної культури, яка б підтримувала інноваційний розвиток і мотивувала персонал на досягнення стратегічних цілей.

Впровадження інновацій та ефективне управління відіграють важливу роль у підтримці конкурентоспроможності організації. І тут важлива корпоративна культура, яка створює сприятливе середовище для творчих рішень і швидкої адаптації до змін. Коли культура орієнтована на підтримку інновацій та саморозвитку співробітників, організація здатна не лише реагувати на виклики ринку, але й прогнозувати їх [73]. Мотивація персоналу є ще одним важливим фактором успіху, який безпосередньо залежить від корпоративної культури. Організації з сильною культурою забезпечують працівникам не лише матеріальні стимули, але й можливості для професійного розвитку, визнання досягнень і комфортне робоче середовище [16]. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню залученості та лояльності персоналу, що підсилює конкурентні позиції компанії.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг організації. Сильна корпоративна культура допомагає мобілізувати персонал, стимулює інновації, підвищує лояльність співробітників і сприяє успішному досягненню стратегічних цілей. Натомість слабка культура знижує ефективність роботи команди та може призвести до втрати конкурентоспроможності. Підвищення конкурентоспроможності організації можливе через впровадження системного підходу до розвитку корпоративної культури. Це включає аналіз зовнішнього середовища, чітку

стратегію розвитку, інноваційний підхід та ефективне управління персоналом. Важливим елементом є гнучкість культури, що дозволяє адаптуватися до ринкових змін та забезпечувати постійний розвиток.

Формування та розвиток корпоративної культури організації залежать від взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників. Основними внутрішніми факторами є лідерство, спільні цінності та робоче середовище, система мотивації й розвитку персоналу, а також відкритість та ефективність комунікацій. Серед зовнішніх чинників ключовими є економічні умови, соціально-культурний контекст і впровадження сучасних технологій. Важливим є гармонійне поєднання цих елементів, що забезпечує сталий розвиток корпоративної культури, сприяючи згуртованості колективу та досягненню стратегічних цілей організації.

Висновки до розділу 1

Розділ акцентує увагу на важливості корпоративної культури як стратегічного ресурсу, який впливає на всі етапи та аспекти діяльності організації, від внутрішніх процесів до взаємодії з зовнішнім середовищем. Корпоративна культура виступає не лише як інструмент згуртування колективу, але й як потужний механізм, що активно сприяє інноваційному розвитку, оптимізації робочих процесів та адаптації організації до постійно змінюваного зовнішнього середовища. Це визначення дає чітке розуміння того, що корпоративна культура є однією з основних складових, що дозволяють організації ефективно функціонувати в умовах постійних змін та викликів.

Аналіз різних наукових підходів до вивчення корпоративної культури підкреслює її складний і багатовимірний характер. Вивчення цієї теми виявляє наявність різноманітних теоретичних рамок, що дозволяють глибше зрозуміти вплив культури на організаційні процеси, а також на її роль у створенні конкурентних переваг. Цей багатий спектр досліджень дозволяє

виділити ключові фактори, які формують культурну основу організації і визначають її здатність адаптуватися до змін в ринковому середовищі.

Особливу увагу в розділі приділено новітнім інноваційним підходам до управління корпоративною культурою, які відповідають сучасним тенденціям у розвитку управлінських структур, таких як децентралізація та горизонталізація. Ці тенденції сприяють підвищенню гнучкості організаційних структур і оперативності в прийнятті управлінських рішень. Відповідно, компанії отримують можливість швидше реагувати на зміни, що, в свою чергу, позитивно впливає на їх здатність залишатися конкурентоспроможними в умовах сучасного динамічного ринку.

Цей розвиток відкриває нові горизонти для розуміння корпоративної культури як потужного стратегічного інструменту, який може не лише підтримувати стабільність і розвиток організації, але й формувати основи для сталого економічного зростання. Залучення корпоративної культури до процесів стратегічного планування та інноваційного розвитку дозволяє компаніям не лише ефективно управляти внутрішніми процесами, але й зміцнювати свій імідж на зовнішньому ринку, залучаючи нові можливості та партнерства.

Зроблені висновки на основі детального аналізу існуючих досліджень підтверджують, що корпоративна культура є необхідною складовою для успішної діяльності організації, адже вона впливає на всі сфери її функціонування.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ «УПРАВЛІННЯ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ» В М. МАРГАНЕЦЬ

2.1. Організаційні підстави функціонування установи «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець

Марганецької міської ради (далі — Управління) є місцевою установою соціального захисту, яка надає різноманітні соціальні послуги та допомогу мешканцям міста Марганець та Нікопольського району Дніпропетровської області. Управління знаходиться за адресою: вул. Єдності, 66, м. Марганець, Нікопольський район, Дніпропетровська область, 53407 [45].

Управління виконує широкий спектр завдань у сфері соціального захисту, основними з яких є [45]:

– призначення та виплата державних соціальних допомог, субсидій та компенсацій;

– надання соціальних послуг громадянам, які потребують особливої підтримки (зокрема особам з інвалідністю, людям похилого віку, малозабезпеченим сім'ям, багатодітним родинам);

– допомога внутрішньо переміщеним особам (ВПО), забезпечення їх прав на соціальний захист та підтримка у складних життєвих обставинах;

– консультації та інформаційна підтримка громадян з питань соціального захисту.

Управління активно працює з внутрішньо переміщеними особами, надаючи їм додаткову соціальну підтримку. ВПО мають можливість отримувати грошову допомогу на проживання, для чого можуть подавати заяви дистанційно через мобільний додаток «Дія» — Єдиного державного веб-порталу електронних послуг. Це дає змогу значно спростити процес звернення за допомогою, зменшити черги та час на обробку заяв, що особливо важливо для громадян, які перебувають у скрутних життєвих умовах.

Прийом громадян в Управлінні здійснюється щодня з понеділка по п'ятницю. Режим роботи є зручним для відвідувачів, оскільки враховує можливість звернення без перерви на обід. Графік прийому наступний:

– Понеділок – четвер: з 8:00 до 17:00
– П’ятниця: з 8:00 до 15:45
– Перерва на обід: з 12:00 до 12:45

Цей графік дозволяє громадянам звертатися за послугами у зручний для них час, а відсутність перерви на обід у прийомі громадян забезпечує безперервність обслуговування.

Для запису на прийом до спеціалістів Управління можна звернутися за телефоном: +380-892-501-924 Цей номер призначений для попереднього запису та консультацій, що дозволяє громадянам отримати необхідну інформацію щодо прийому та вирішення питань соціального захисту, не витрачаючи час на очікування в чергах.

Управління соціального захисту населення Марганецької міської ради (далі — Управління) є структурним підрозділом виконавчого комітету Марганецької міської ради, який забезпечує реалізацію державної політики у сфері соціального захисту населення на території міста Марганець. Управління діє відповідно до Положення про Управління соціального захисту населення, затвердженого рішенням виконавчого комітету Марганецької міської ради (зазвичай, конкретний номер і дата рішення зазначені в документації Управління) [45].

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [42] та Закону України «Про соціальні послуги» [43], Управління соціального захисту населення є комунальною організацією, підпорядкованою виконавчому комітету Марганецької міської ради [45]. Управління виконує функції надання соціальних послуг, організації соціальної допомоги та координації дій, спрямованих на підтримку населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Діяльність Управління регулюється такими нормативно-правовими актами:

– Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [42];
– Закон України «Про соціальні послуги» [43];

– Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» [44];

– Положення про Управління соціального захисту населення, затверджене виконавчим комітетом Марганецької міської ради [45].

Ці нормативні акти визначають основні принципи діяльності Управління, його підзвітність та підпорядкованість, а також права і обов'язки при наданні соціальних послуг різним категоріям населення, включно з внутрішньо переміщеними особами.

Управління виконує широкий спектр завдань, пов'язаних із забезпеченням соціальної підтримки громадян, які перебувають у складних життєвих обставинах. Особлива увага приділяється внутрішньо переміщеним особам (ВПО), які мають право подавати заяви для отримання грошової допомоги на проживання через мобільний додаток «Дія» — Єдиного державного веб-порталу електронних послуг, що значно спрощує процес звернення за допомогою. Очолює Управління директор Хникіна Гульнара Рашидівна, яка здійснює керівництво діяльністю Управління, представляє його в органах державної влади, місцевого самоврядування, громадських та інших організаціях, а також несе відповідальність за виконання завдань, покладених на Управління. Оскільки Управління є комунальним закладом, його діяльність має громадський і державний характер. Це означає, що Управління здійснює функції надання соціальної допомоги від імені держави та територіальної громади міста Марганець, підзвітне і підконтрольне виконавчому комітету Марганецької міської ради.

За фінансовим звітом 2020 року, Управління мало дохід у розмірі 132 336 407 грн і чистий прибуток 1 749 630 грн. Активи склали 800 118 грн, а зобов'язання – 304 411 грн. Це свідчить про стабільну економічну базу та ефективне використання ресурсів.

Управління активно бере участь у тендерах, здійснюючи значні закупівлі різних товарів та послуг. В 2024 році загальна сума покупок склала 2 042 812 гривень. Серед основних постачальників - КП «Комбінат

комунальних послуг» ММР, АТ «УКРПОШТА», ТОВ «АПС ПАУЕР ТЕХНОЛОДЖИ», що свідчить про широку мережу партнерів та різноманітність закуповуваних послуг і товарів. [45]

Управління брало участь у 60 судових процесах, що включають господарські, адміністративні та цивільні справи. Це підкреслює активну правозахисну та регуляторну роль Управління в місцевому самоврядуванні.

Управління займається важливими соціальними питаннями, включаючи регулювання у сферах охорони здоров'я, освіти та культури. Це сприяє підвищенню якості життя місцевого населення та забезпеченню соціального захисту на найвищому рівні.

Заснування та історія змін адреси Управління свідчать про динаміку розвитку та адаптацію до змінюваних умов місцевої адміністрації. Зміна адреси з вулиці Радянської на вулицю Єдності відображає, можливо, зміну орієнтацій або розширення територіальної зони обслуговування.

Управління праці та соціального захисту населення виконавчого комітету Марганецької міської ради здійснює широкий спектр важливих функцій у рамках своєї компетенції. Основні завдання цього управління включають наступні аспекти [45]:

– Ухвалення рішень щодо забезпечення громадян соціальними послугами через територіальні центри соціального обслуговування.

– Подання рекомендацій стосовно призначення осіб опікунами чи піклувальниками для недієздатних повнолітніх осіб або тих, чия цивільна дієздатність обмежена.

– Надання дозволів опікунам на відмову від майнових прав, представлення підопічних у правочинах, здійснення дій, що вимагають нотаріального посвідчення або державної реєстрації, включно з угодами щодо обміну або поділу нерухомості.

– Регулювання угод з цінним майном, яке належить підопічним, та управління нерухомістю або іншими активами, які потребують постійного управління.

– Надання дозволів піклувальникам для здійснення правочинів від імені осіб з обмеженою дієздатністю, включно з угодами, що вимагають нотаріального посвідчення.

– Призначення та виплата одноразових компенсацій сім'ям, які втратили годувальників серед учасників ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи та інших ядерних аварій.

– Забезпечення компенсації та допомоги учасникам ліквідації наслідків ядерних катастроф, потерпілим від радіаційного опромінення, а також надання відшкодувань за санаторно-курортне лікування та проїзд до місць лікування.

– Організація видачі направлень до реабілітаційних установ, надання посвідчень особам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи та іншим категоріям громадян.

– Реалізація програм соціального захисту, зокрема надання матеріальної допомоги різним категоріям населення, включаючи осіб з інвалідністю, малозабезпечені сім'ї, ветеранів, жертв військових конфліктів та нацистських переслідувань.

– Встановлення і підтвердження статусів, пов'язаних зі спеціальними соціальними гарантіями та пільгами, проведення персоніфікованого обліку пільговиків, контроль за використанням бюджетних коштів.

«Управління праці та соціального захисту населення» в Марганці є ключовим органом місцевої влади, який забезпечує виконання соціальних функцій держави на місцевому рівні. Основні завдання установи полягають у забезпеченні соціального захисту населення, включаючи організацію виплати допомог, субсидій, пенсій та інших соціальних виплат. Управління відіграє важливу роль у підтримці соціально вразливих груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, пенсіонерів, багатодітних сімей.

Корпоративна культура у цій державній установі створює основу для ефективної взаємодії співробітників і формування загальних цінностей, що

сприяє злагодженому виконанню поставлених завдань. Вона також допомагає в формуванні відкритої та прозорої системи управління, яка сприймається громадськістю як довірча та відповідальна. Діяльність управління також охоплює роботу кількох відділів, зокрема відділу державних соціальних допомог та компенсацій, відділу державних та місцевих соцільних гарантій, відділу бухгалтерського обліку, і відділу соціальної підтримки пільгової категорії громадян, кожен з яких має своє керівництво та фахівців, що забезпечують виконання відповідних функцій.

У рамках дослідження корпоративної культури у державній установі «Управління праці та соціального захисту населення» в місті Марганець, було проведено масштабне анкетування (додаток А), що охопило 27 співробітників управління. Це дозволило отримати глибоке розуміння внутрішніх цінностей, переконань та поведінкових норм, що формують унікальний корпоративний дух цієї установи. Дослідження допомогло ідентифікувати ключові аспекти корпоративної культури, які включають підтримку здорового робочого середовища, взаємоповагу між колегами та відкритість керівництва до комунікації з працівниками. Особливу увагу було приділено аналізу здатності організації адаптуватися до змін, що відбуваються у соціальній сфері та відгуку на потреби громади.

Результати анкетування вказали на сильні сторони управління, такі як високий рівень професіоналізму серед співробітників та ефективні комунікаційні канали, які сприяють ефективному вирішенню проблем та задоволенню потреб населення. З іншого боку, були виявлені деякі виклики, зокрема, необхідність підвищення мотивації та залученості працівників.

Управління виконує низку важливих завдань у сфері соціального захисту, зокрема надання допомоги внутрішньо переміщеним особам, соціально вразливим групам та забезпечення доступності послуг. Відкритість до змін та активне впровадження сучасних технологій, таких як мобільний додаток «Дія», забезпечують ефективність та зручність у роботі Управління.

Далі буде розглянуто оцінку сприйняття та усвідомлення корпоративної культури серед працівників організації. Особливу увагу буде приділено аналізу рівня задоволеності робочим середовищем, професійного розвитку та можливостям для кар'єрного зростання, що впливає на формування корпоративної культури та її позитивний вплив на ефективність роботи Управління.

Таким чином, організаційні основи функціонування установи «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець базуються на забезпеченні реалізації державної політики у сфері соціального захисту, організації соціальної підтримки населення та впроваджені програми соціального забезпечення. Основними чинниками ефективності роботи встановлено наявність чіткої нормативно-правової бази, якісної організації управлінських процесів, належного кадрового потенціалу та використання сучасних технологій в управлінні. Встановлює іншу ключову роль у забезпеченні соціальних гарантій для вразливих верств населення, гармонізуючи внутрішню структуру з вимогами чинного законодавства.

2.2. Емпіричні дослідження сприйняття та усвідомлення корпоративної культури серед працівників організації «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець

Дослідження корпоративної культури у сфері соціального захисту, зокрема в контексті «Управління праці та соціального захисту організацій населення» в м. Марганець, є актуальним і важливим, оскільки ця організація займає ключову роль у забезпеченні соціального добробуту населення та має справу з важливими аспектами державної політики. Усвідомлення працівниками своїх ролей та місця в організації, а також здатність інтегрувати корпоративні цінності в повсякденну діяльність, сприяє підвищенню ефективності роботи та покращенню якості обслуговування населення.

Метою даного дослідження є вивчення сприйняття та усвідомлення корпоративної культури серед працівників Управління праці та соціального

захисту в м. Марганець. Це дослідження дасть змогу визначити ключові чинники, що впливають на формування та розвиток корпоративної культури, а також оцінити її вплив на робочі процеси та взаємини в колективі.

У цьому контексті важливо розглянути не лише формальні аспекти корпоративної культури, а й неформальні взаємодії та ціннісні орієнтації працівників, які виявляються в процесі виконання службових обов'язків. Це дозволить отримати більш глибоке розуміння того, як корпоративна культура визначає робоче середовище в організації та впливає на її діяльність.

Дослідження проводиться з метою оцінки рівня задоволеності працівників умовами праці, корпоративною культурою, мотивацією та можливостями для професійного розвитку. Для досягнення цієї мети використовувалися два основні методи. Перший — документарний, що передбачав аналіз внутрішніх матеріалів організації у відділах кадрів (ВК). Другий — опитування працівників за допомогою спеціально розробленої анкети, що містила як закриті, так і відкриті питання. Зібрані дані оброблено за допомогою статистичного аналізу для подальшої інтерпретації результатів та формулювання рекомендацій щодо покращення робочого середовища.

У демографічному розподілі за віком співробітників «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець найбільшу групу становлять особи віком від 41 до 50 років, що складають майже третину всіх респондентів (рис. 2.1). Наступною за чисельністю є група від 31 до 40 років. Молоді співробітники до 30 років та особи старше 50 років представлені приблизно у рівних частках і формують меншу частину колективу.

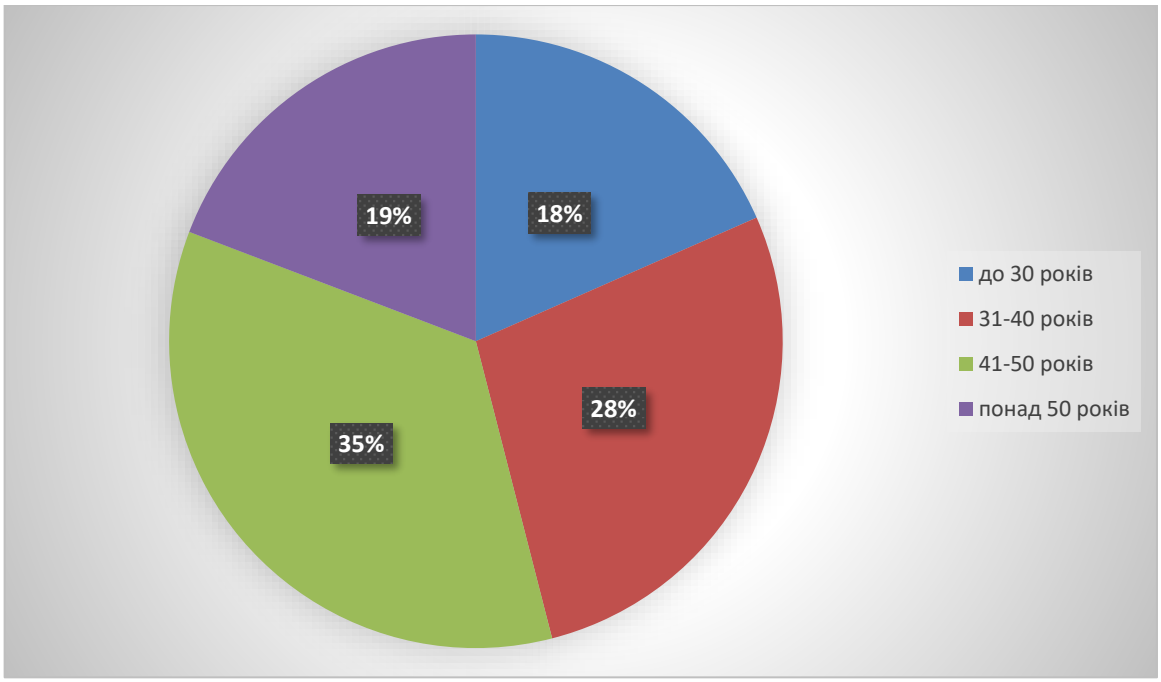


Рис. 2.1 Вік респондентів

Джерело: створено на основі власних досліджень

Стосовно стажу роботи в установі, більшість співробітників мають від 1 до 3 років досвіду (рис. 2.2). Особи з більш тривалим стажем, від 3 до 10 років, також складають значну частину, тоді як новачки (менше 1 року) та досвідчені співробітники (більше 10 років) менш численні. Така структура за стажем може впливати на корпоративну культуру організації, оскільки співробітники з певним рівнем досвіду створюють єдине професійне середовище. Зокрема, переважання працівників із середнім стажем роботи сприяє обміну досвідом та закріпленню усталених традицій і стандартів поведінки, що забезпечує стабільність корпоративної культури. Водночас, наявність новачків забезпечує свіжий погляд на процеси, а співробітники з тривалим стажем допомагають підтримувати спадковість знань та цінностей установи.

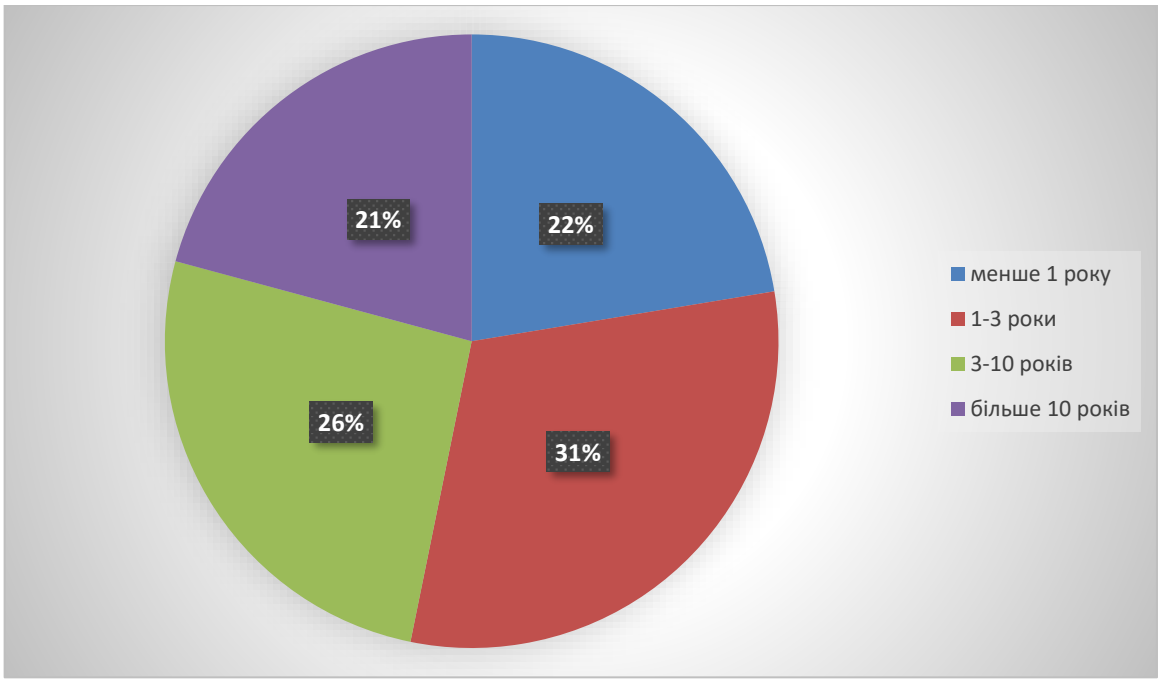


Рис 2.2 Стаж співробітників

Джерело: створено на основі власних досліджень

У структурі посад (рис. 2.3) значуща частина працівників віднесена до спеціалістів, що є свідченням високої кваліфікації персоналу. Це відображається на корпоративній культурі як орієнтація на професіоналізм та експертність, де співробітники цінують якість виконання завдань та знання у своїй галузі.

Менеджмент та адміністративний персонал представлені у менших пропорціях, що, ймовірно, створює атмосферу менш ієрархічної корпоративної культури, спрямованої на співпрацю та взаємну підтримку. Група, що позначена як «інше» (технічний чи допоміжний персонал), підтримує повсякденну діяльність установи та забезпечує необхідні умови для роботи інших співробітників, що сприяє взаємній повазі та розумінню важливості кожної ролі у структурі організації. Це забезпечує злагоджену роботу команди, де кожен внесок визнано цінним для досягнення спільних цілей. Така структура дозволяє швидко адаптуватися до змін та ефективно вирішувати поточні завдання.

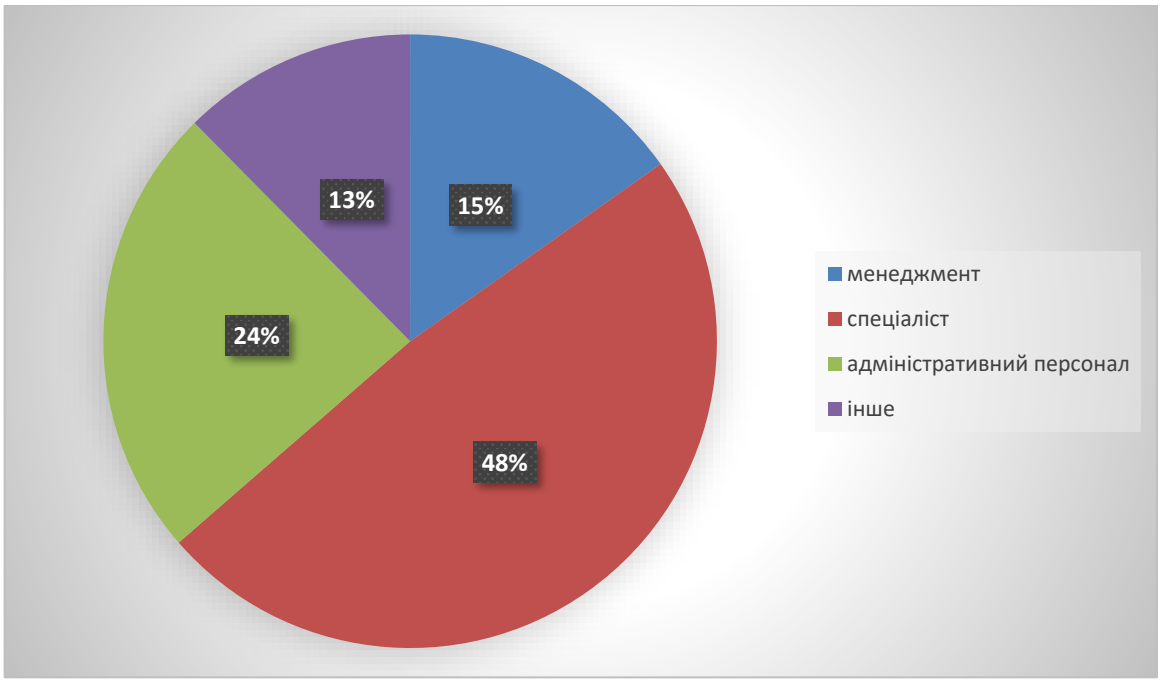


Рис 2.3 Посади робітників

Джерело: створено на основі власних досліджень

Відділи, де працюють співробітники, найбільше представлені відділом соціального захисту, що підкреслює основний напрям діяльності установи (рис. 2.3). Це формує корпоративну культуру, зосереджену на соціальній відповідальності та служінні суспільству, що також відображається у цінностях та місії організації. Бухгалтерія, юридичний відділ та інші відділи мають меншу кількість співробітників, що відображає специфічну структуру та потреби організації. Це сприяє формуванню атмосфери співпраці між різними підрозділами, де кожен відділ розуміє свою роль у досягненні спільної мети.

Значна частина співробітників, а саме 54.4%, оцінила загальну атмосферу установи як позитивну, що свідчить про доброзичливі та сприятливі умови роботи. Додатково, 15.2% респондентів відгукнулися про робоче середовище як про дуже позитивне. Така позитивна оцінка робочої атмосфери є важливим фактором для корпоративної культури, оскільки вона вказує на підтримку та взаєморозуміння між співробітниками. Задоволеність працівників умовами праці сприяє підвищенню їхньої лояльності до

організації, формуванню почуття причетності до спільної справи та готовності підтримувати інших. Нейтрально до загальної атмосфери ставляться 20% опитаних, тоді як меншість (10.4%) виразила негативну або дуже негативну думку, що може вказувати на певні проблеми у робочому середовищі, які потребують уваги (рис. 2.4). Наявність такої меншості свідчить про можливі виклики в корпоративній культурі, які потребують вирішення для зміцнення відчуття єдності та задоволеності у колективі.

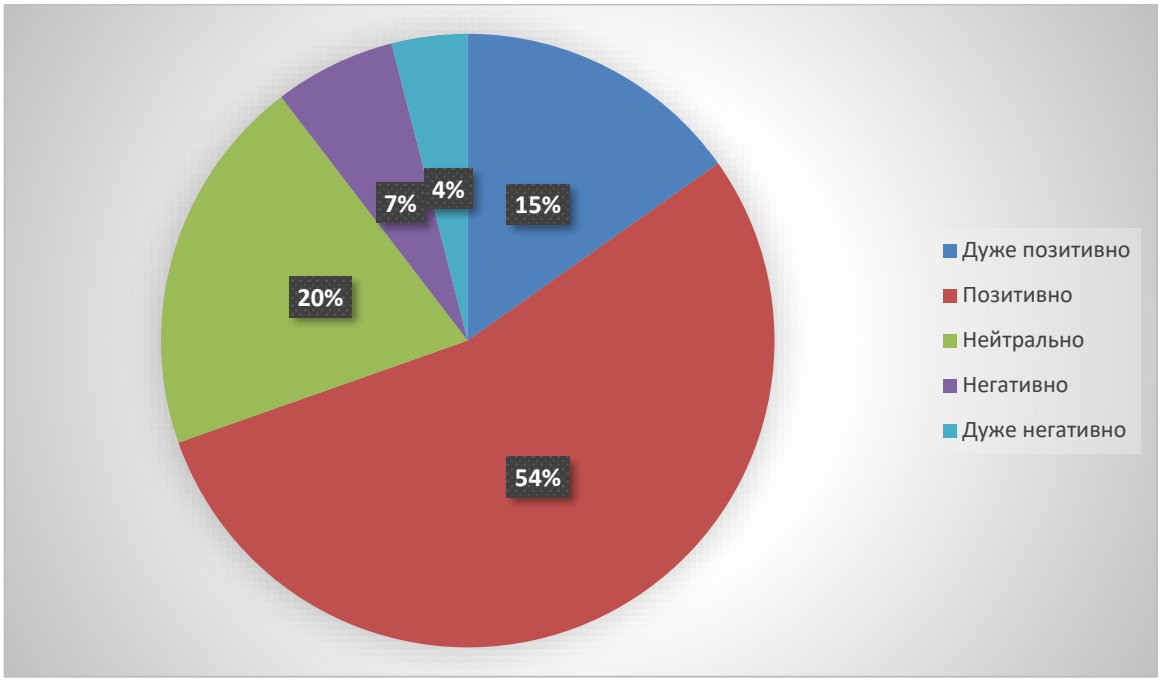


Рис 2.4 Оцінка загальної атмосфери

Джерело: створено на основі власних досліджень

Стосовно розуміння місії та цінностей організації, більшість працівників, а саме 48.8%, висловили повну впевненість у зрозумілості та ясності корпоративних принципів (рис. 2.5). Ще 38.4% скоріше згодні з цим твердженням. Це свідчить про ефективність комунікаційної стратегії установи щодо поширення своїх ключових повідомлень серед персоналу. Тільки 12.8% відчувають недостатність або відсутність зрозумілості, що може вказувати на необхідність подальшого посилення внутрішньої інформаційної політики.

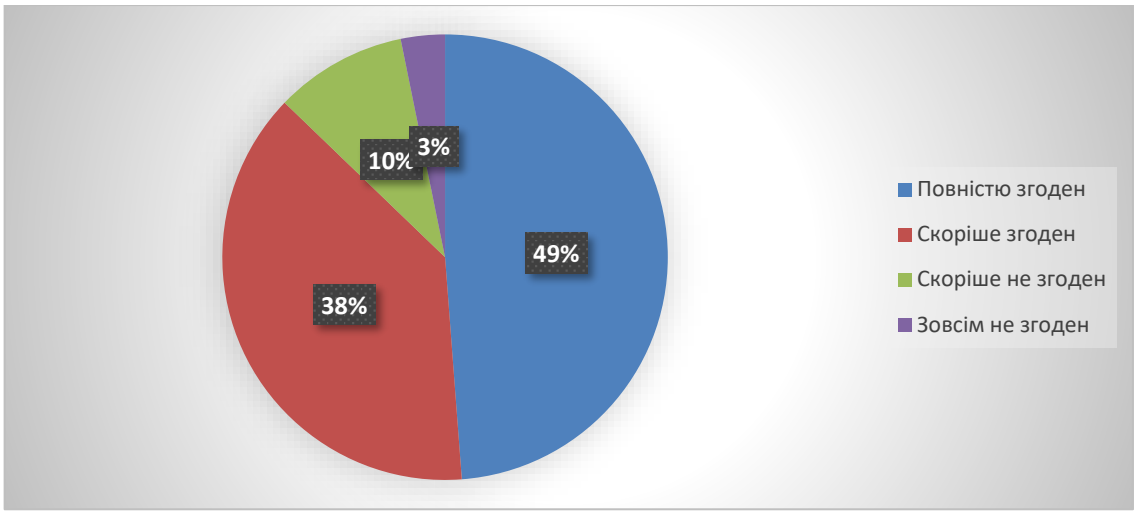


Рис. 2.5 Розуміння місії та цінностей

Джерело: створено на основі власних досліджень

Аналізуючи стиль комунікації керівників, більшість опитаних, 64.4%, позитивно оцінюють своє спілкування з керівництвом, відзначаючи, що зазвичай або завжди залишаються задоволеними від взаємодії (рис. 2.6). Такий високий рівень задоволеності може бути важливим чинником високої загальної мотивації та залученості персоналу. В той же час, 13.2% висловилися про рідкісне або відсутнє задоволення комунікацією з керівниками, що вказує на потенційні проблеми у взаємодії та можливі напрямки для покращення управлінської практики.

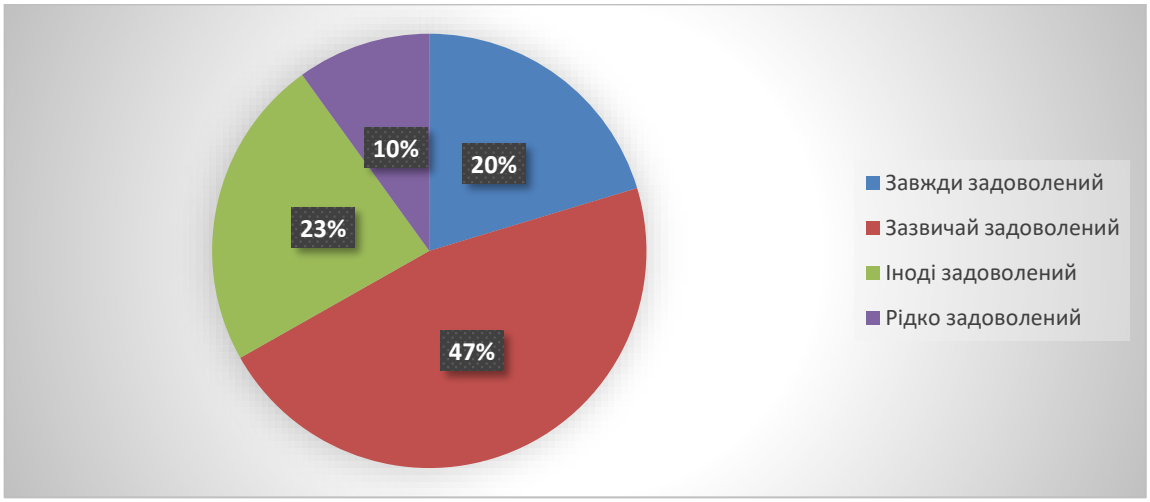


Рис. 2.6 Задоволеність стилем комунікації керівника

Джерело: створено на основі власних досліджень

У відповідях на анкетування серед співробітників «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець виявилося, що велика частина персоналу має значні можливості для висловлення своїх думок під час нарад (рис. 2.7). Співробітники відзначили, що часто або завжди мають змогу поділитися своїми ідеями та пропозиціями, що свідчить про відкритий та приймаючий характер корпоративної культури. Така атмосфера сприяє загальному залученню та мотивації працівників.

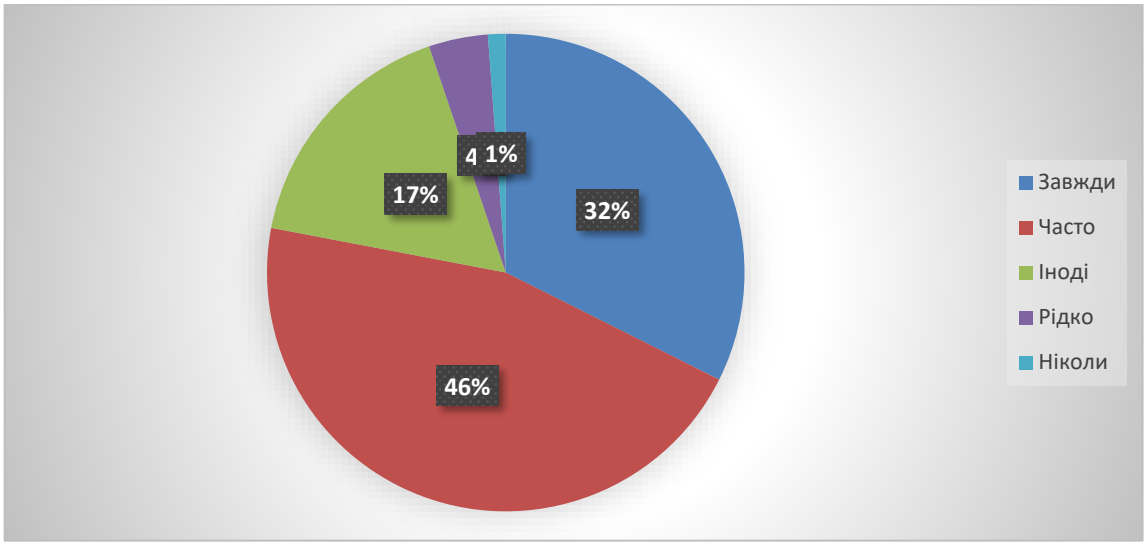


Рис. 2.7 Можливість висловлювати свою думку під час нарад

Джерело: створено на основі власних досліджень

Більшість співробітників вважає, що їхні ідеї вітаються та розглядаються керівництвом, що сприяє формуванню корпоративної культури відкритості та залученості. Таке ставлення керівництва підсилює почуття цінності серед співробітників, заохочуючи їх активно висловлювати свої думки, пропозиції та інноваційні ідеї, що є важливим для динамічного розвитку організації.

Водночас, невелика частка працівників, які вважають, що нові ідеї не завжди отримують належну увагу, може вказувати на потребу у вдосконаленні механізмів комунікації та зворотного зв'язку, що дозволить ще краще інтегрувати думки всіх співробітників в робочий процес.

Стосовно відкритості управління до пропозицій та нових ідей, більшість відповідей також позитивні (рис. 2.8):

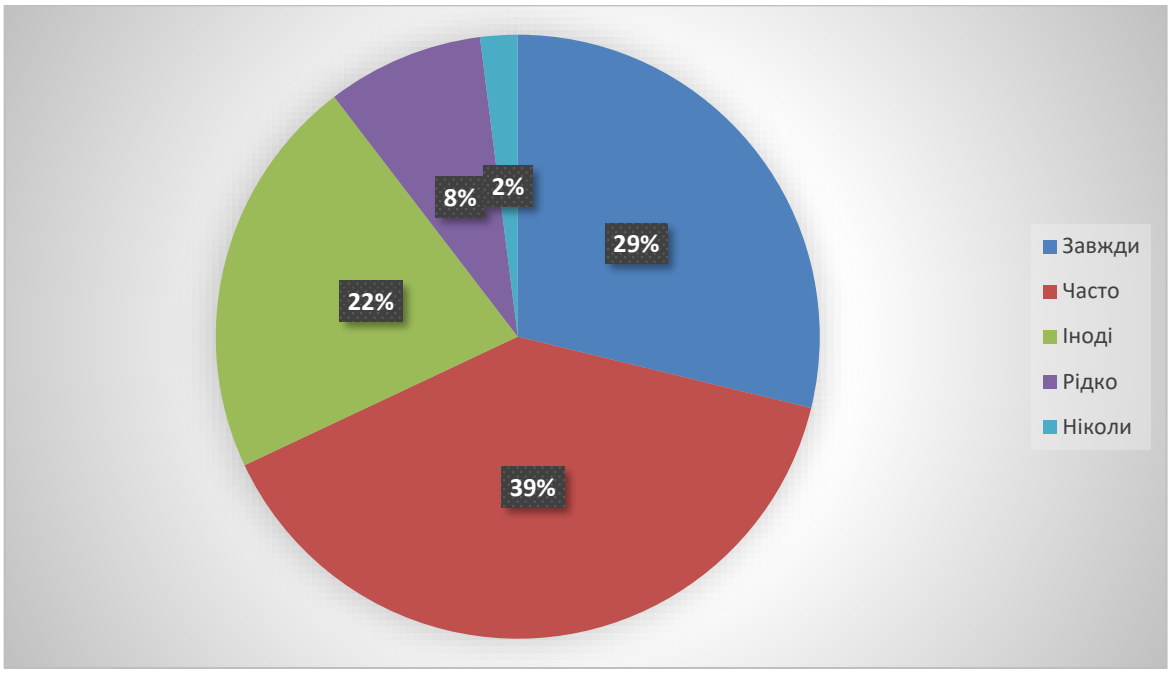


Рис. 2.8 Відкритість управління до пропозицій і нових ідей

Джерело: створено на основі власних досліджень

Реакція на зміни та нововведення в організації також в основному позитивна (рис. 2.9). Більшість співробітників розглядають зміни як можливості для розвитку та покращення, що відображає корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток і гнучкість. Таке ставлення сприяє адаптивності колективу та готовності приймати інновації, що є необхідним для збереження конкурентоспроможності організації.

Проте, наявність певного відсотка співробітників, які сприймають зміни нейтрально або негативно, може вказувати на необхідність кращої підготовки та підтримки під час імплементації нововведень.

Це підкреслює важливість злагодженої комунікації від керівництва, що допоможе зменшити невизначеність і посилити залученість усіх співробітників до процесу змін.

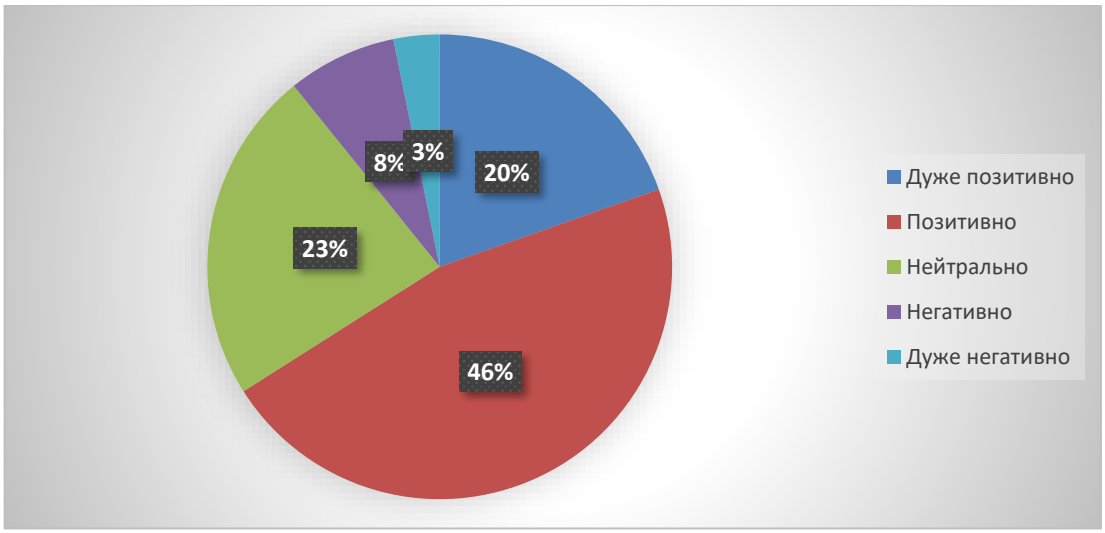


Рис. 2.9 Ставлення до змін та нововведень

Джерело: створено на основі власних досліджень

На рис. 2.10 подано інформацію про частоту зворотного зв'язку від керівництва, що було досліджено в організації. Це означає, що дані показують, як часто співробітники отримують відгуки або коментарі від своїх керівників щодо їхньої роботи.

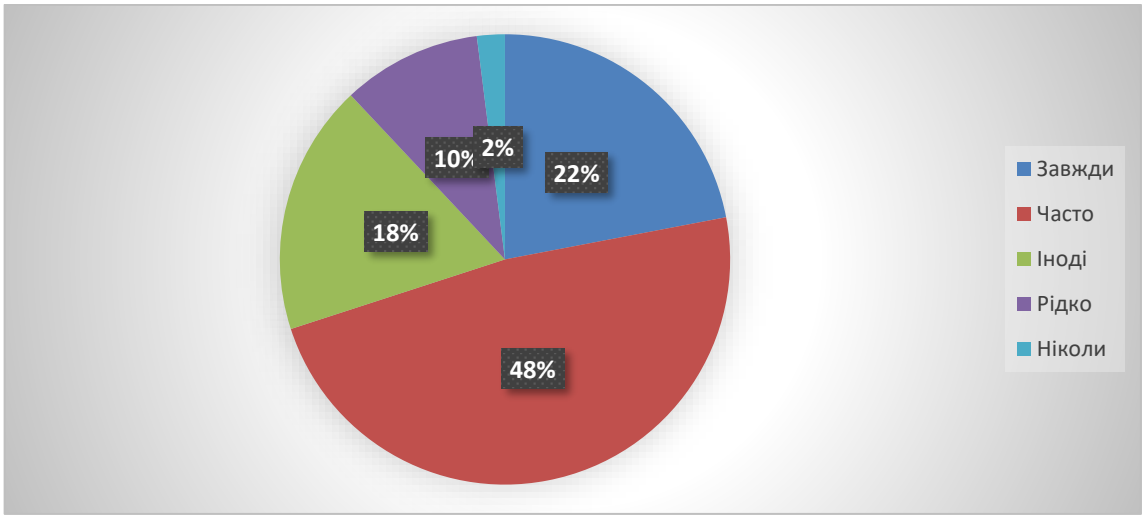


Рис. 2.10 Зворотний зв'язок від керівництва

Джерело: створено на основі власних досліджень

Згідно з цими даними, 70% опитаних відзначають, що отримують зворотний зв'язок від керівництва регулярно: 22% заявили, що отримують

його завжди, а 48% — що часто. Така висока частота зворотного зв’язку вказує на активну комунікацію між керівниками та співробітниками, що сприяє створенню атмосфери підтримки та прозорості в організації. Це позитивно впливає на корпоративну культуру, адже регулярний зворотний зв'язок допомагає співробітникам розуміти свої робочі завдання, покращувати результати та відчувати свою цінність для організації.

Однак 12% співробітників відзначили, що зворотний зв'язок від керівництва надається рідко. Це може свідчити про певні проблеми в управлінській практиці, які потрібно виправити для підвищення залученості цих працівників. У відсутності регулярного зворотного зв’язку співробітники можуть відчувати невизначеність щодо своїх робочих завдань і перспектив, що може негативно позначитися на їхньому рівні мотивації.

Здоровий баланс між роботою та особистим життям відчувають 70% респондентів, з яких 30% вказали, що відчувають це завжди, а 40% — часто. Це вказує на те, що управління робить значні зусилля для забезпечення гармонійного робочого середовища. Проте, 10% співробітників відчувають дисбаланс між роботою та особистим життям, що може вимагати подальшої уваги для покращення умов праці (рис.2.11).

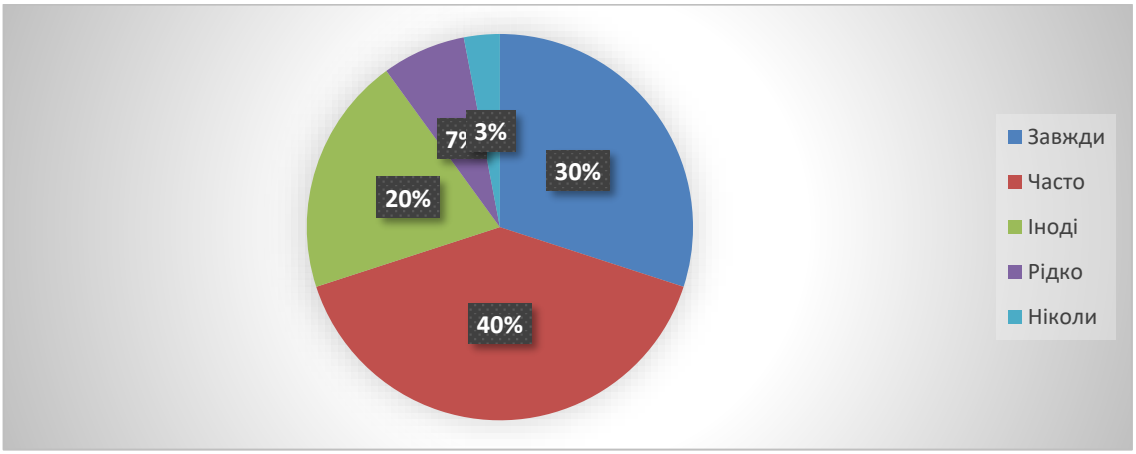


Рис. 2.11 Баланс між роботою та особистим життям

Джерело: створено на основі власних досліджень

75% співробітників задоволені можливостями для професійного розвитку, що свідчить про високу оцінку навчальних та розвиваючих

програм в установі (рис. 2.12). Це включає 35% співробітників, які повністю задоволені наданими можливостями, та 40%, що здебільшого задоволені. Однак, 25% респондентів висловили деяке або значне незадоволення можливостями для розвитку, що може стати сигналом до перегляду та покращення програм професійного зростання.

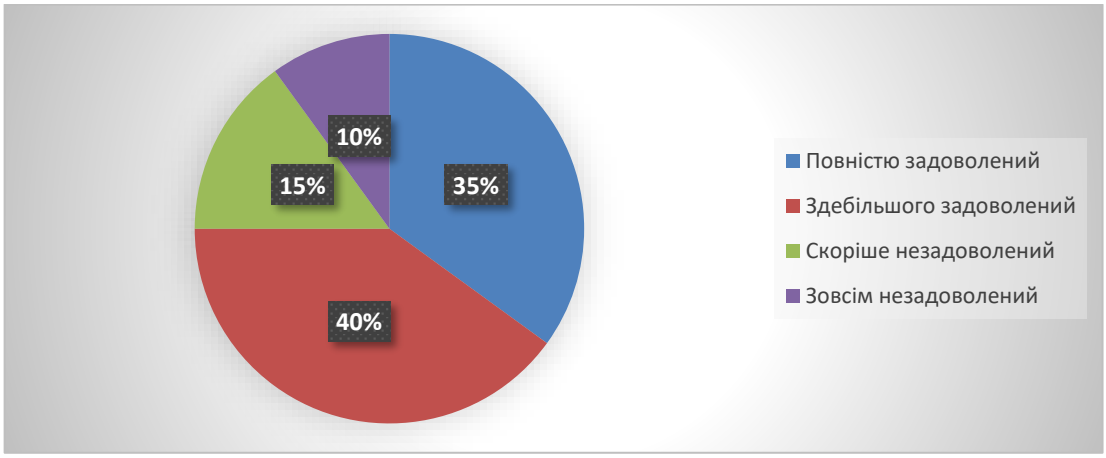


Рис. 2. 12 Можливості для професійного розвитку

Джерело: створено на основі власних досліджень

Опитування серед співробітників дало змогу оцінити ряд важливих аспектів роботи установи, включаючи регулярність навчання та підвищення кваліфікації, достатність соціальних пільг, можливості для реалізації власних ідей та підтримку від колег у складних ситуаціях (рис.2.13):

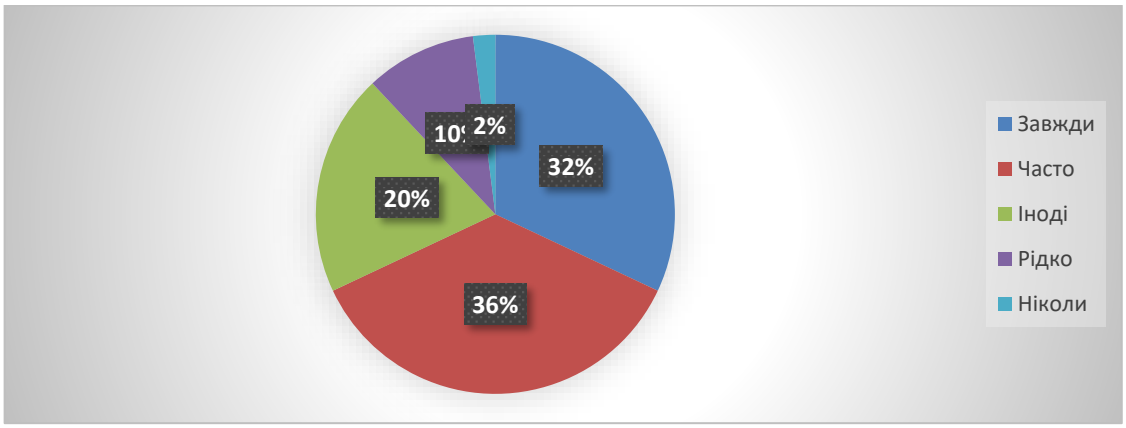


Рис. 2.13 Регулярність навчання та підвищення кваліфікації

Джерело: створено на основі власних досліджень

За результатами опитування, 68% співробітників зазначили, що навчання та підвищення кваліфікації відбувається регулярно, що вказує на орієнтованість установи на розвиток персоналу (рис.2.14).

Водночас частина співробітників висловила незадоволення недостатньою частотою таких заходів, що може свідчити про нерівномірний доступ до можливостей професійного зростання.

Щодо соціальних пільг, респондентам були запропоновані питання про їхню достатність і доступність. Пільги включають медичне страхування, додаткові відпустки, фінансову підтримку у разі сімейних обставин та інші види соціальної допомоги. Більшість співробітників вважають, що соціальні пільги, що їх надає установа, є достатніми (згоден та скоріше згоден складають разом 70%). Це показує, що установа забезпечує адекватну підтримку своїм співробітникам. Однак, існує міноритет, який відчуває потребу в покращенні умов соціального захисту.

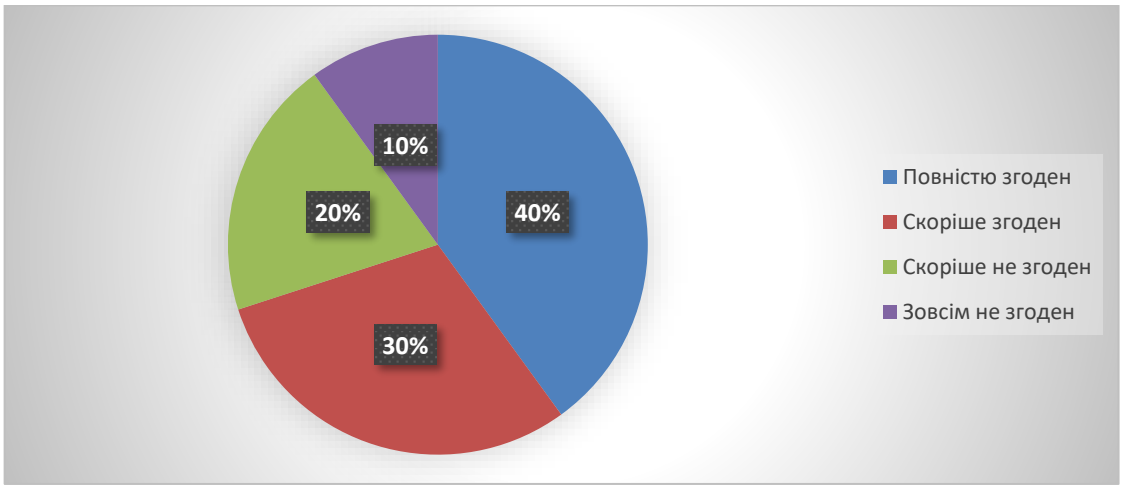


Рис. 2.14 Достатність соціальних пільг

Джерело: створено на основі власних досліджень

Опитування показало, що 63% працівників кажуть, що мають можливість часто або завжди включати свої ідеї в робочий процес. Це показує, що компанія відкрита до інновацій і цінує ініціативи персоналу, що є важливим аспектом корпоративної культури. Результати опитування

включали покращення робочих процесів, покращення умов праці та пропозиції щодо оптимізації взаємодії між відділами. Тим часом деякі співробітники відчувають обмеження у своїй здатності впливати на зміни; це може свідчити про те, що можуть знадобитися більш відкриті механізми для внесення пропозицій (рис. 2.15).

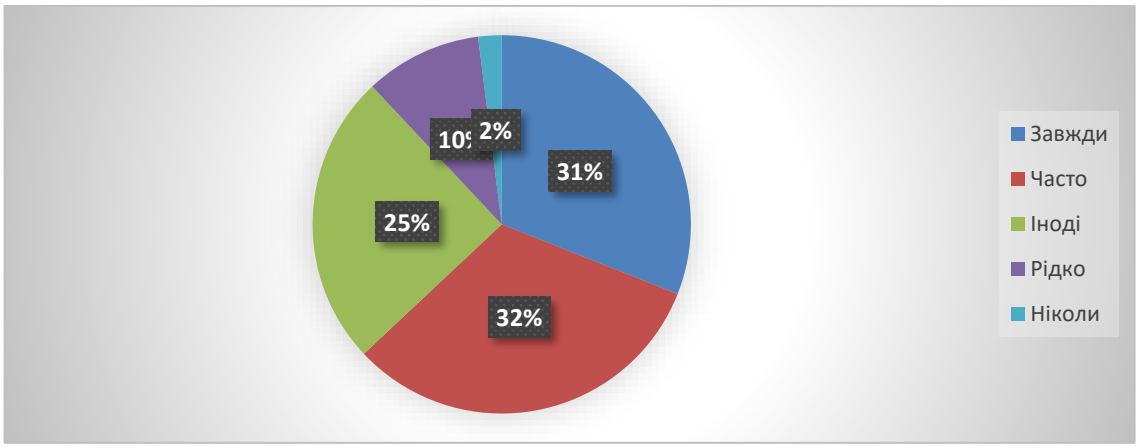


Рис. 2.15 Можливість впровадження власних ідей

Джерело: створено на основі власних досліджень

Велика частина опитаних (72%) відзначила постійну або часту підтримку з боку колег, що є важливим показником згуртованості команди та колегіальності в колективі (рис. 2.16). Це позитивно впливає на рівень задоволеності роботою та формує сприятливу корпоративну культуру.

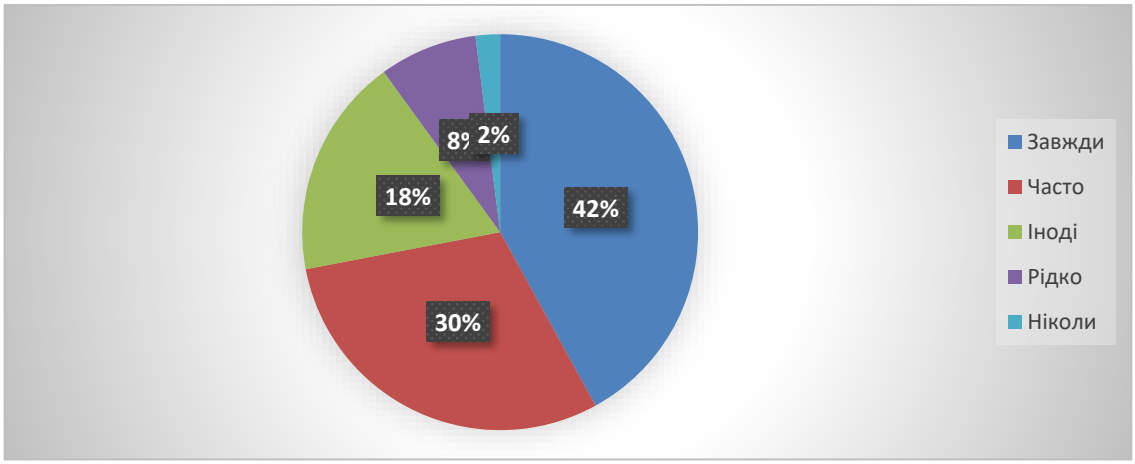


Рис. 2.16 Підтримка від колег у складних ситуаціях

Джерело: створено на основі власних досліджень

Результати опитування серед співробітників «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець загалом свідчать про позитивну оцінку умов праці, що сприяє професійному та особистісному задоволенню співробітників.

Це питання (про цікавлення керівництва добробутом співробітників), допомогло визначити реальне ставлення та стан надання співробітникам можливості висловити своє відчуття підтримки з боку керівництва, а не лише формально оцінити робочі умови (рис. 2.17).

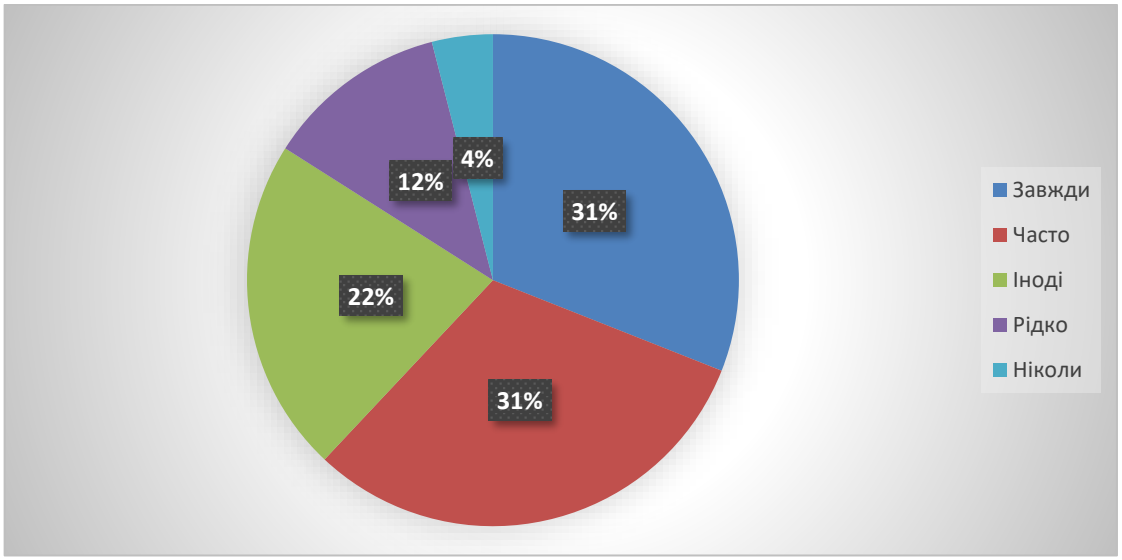


Рис. 2.17 Цікавлення керівництва в добробуті співробітників

Джерело: створено на основі власних досліджень

Зацікавленість керівництва у добробуті співробітників показує, що 62% співробітників відчувають, що їхнє керівництво постійно або часто цікавиться їх добробутом, що свідчить про турботу керівництва та створення позитивного робочого середовища.

Проте, маленький відсоток співробітників відчуває недостатню увагу до їхніх особистих потреб, що може вказувати на потребу покращення внутрішньої комунікації.

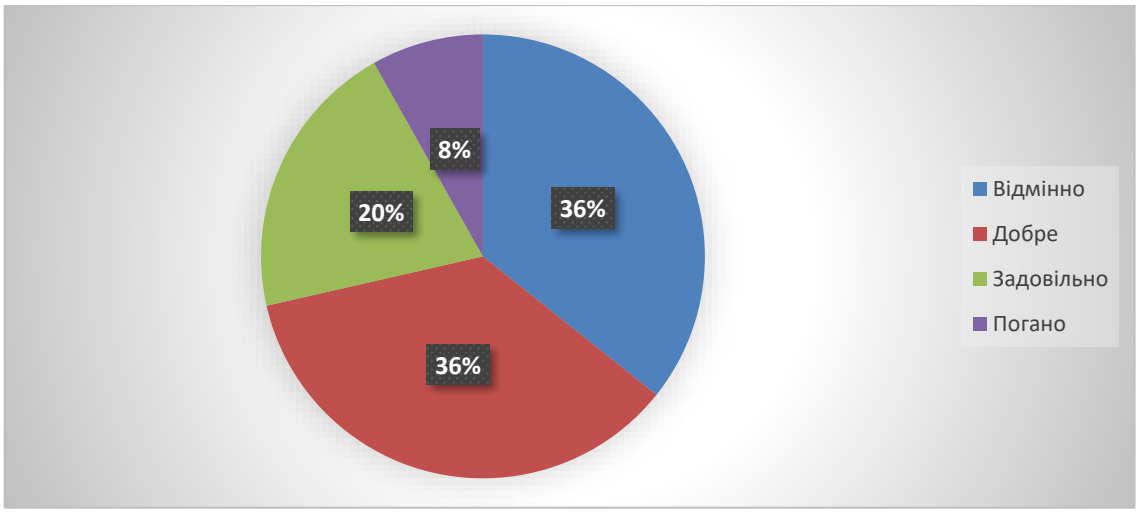


Рис. 2.18 Система мотивації та винагород

Джерело: створено на основі власних досліджень

Система мотивації та винагород отримала загалом позитивну оцінку, з 70% співробітників, які вважають її відмінною або доброю (рис. 2.18). Це підкреслює, що установа вдається забезпечувати адекватні інцентиви для своїх працівників, сприяючи їхньому професійному розвитку та залученості.

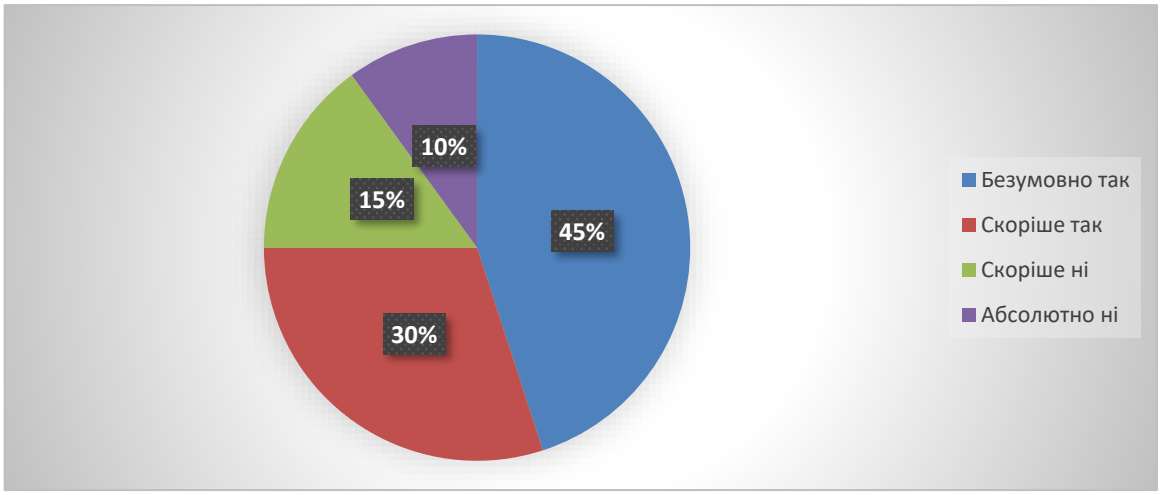


Рис. 2.19 Готовність рекомендувати установу для роботи

Джерело: створено на основі власних досліджень

Готовність рекомендувати установу для роботи є високою, з 75% співробітників, які безумовно або скоріше рекомендували б своїх друзів або

знайомих працювати тут (рис. 2.19). Це свідчення стабільності та привабливості установи як роботодавця.

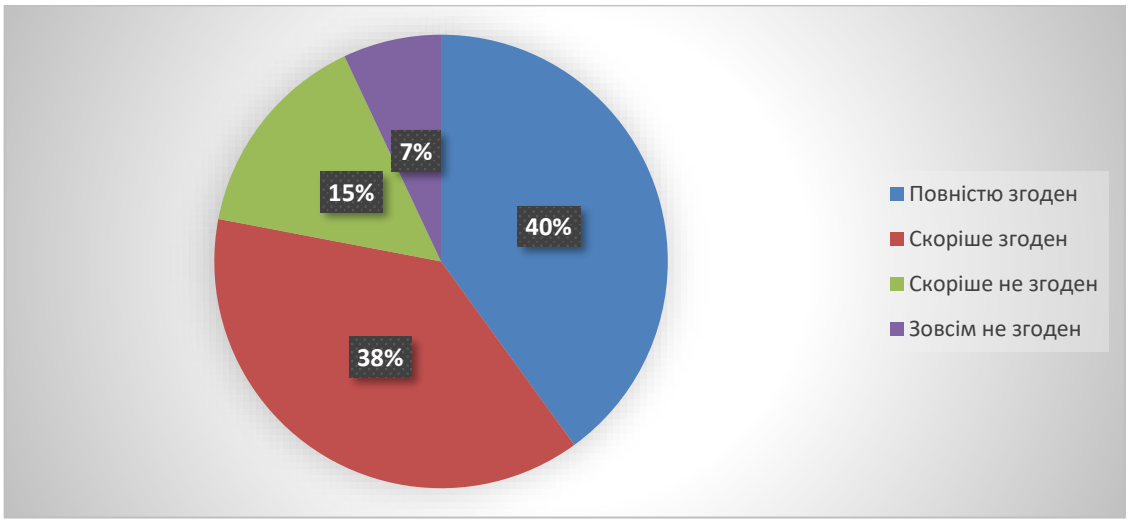


Рис. 2.20 Оцінка робочого місця

Джерело: створено на основі власних досліджень

Оцінка робочого місця показує, що більшість співробітників вважають свої робочі місця добре обладнаними для виконання своїх обов'язків, з 78% співробітників, які повністю або скоріше згодні з цим твердженням (рис. 2.20). Незважаючи на це, є простір для покращення умов праці.

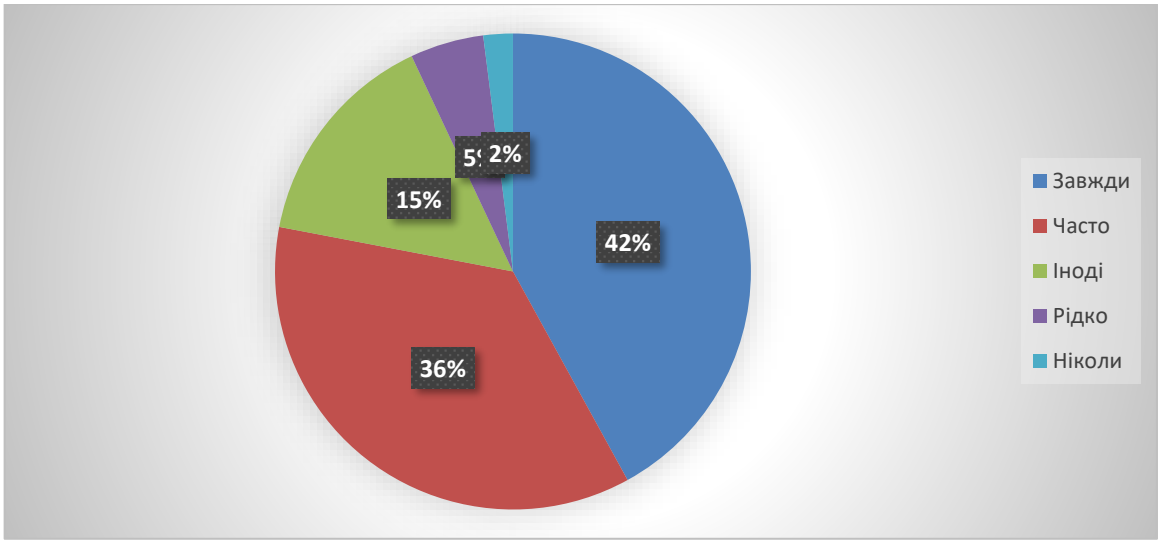


Рис. 2.21 Дотримання принципів рівності та недискримінації

Джерело: створено на основі власних досліджень

Результати дотримання принципів рівності (завжди та часто) склали 78% (рис. 2.21).

Аналіз результатів опитування серед співробітників «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець показує загальну задоволеність умовами праці та корпоративною культурою. Більшість працівників відзначили позитивну атмосферу в колективі, підтримку з боку керівництва та колег, а також високий рівень дотримання принципів рівності та недискримінації .

Опитування також виявило сильні сторони організації у сферах комунікації, мотивації, професійного розвитку та забезпечення комфортних умов праці. Велика частина співробітників готова рекомендувати організацію як хороше місце для роботи, що свідчить про загальну задоволеність та довіру до керівництва.

Проте деякі респонденти вказали на недостатній зворотний зв’язок від керівництва та недоліки в соціальних пільгах, що вказує на можливості для покращення.

Загалом, результати опитування відображають позитивне робоче середовище, але також вказують на необхідність більш цілеспрямованих питань, орієнтованих на конкретні зміни та покращення в управлінні персоналом.

Емпіричні дослідження сприйняття та усвідомлення корпоративної культури серед працівників «Управління праці та соціального захисту організацій населення» в м. Марганець показала, що співробітники переважно ідентифікують її як інструмент для зміцнення командної роботи, забезпечення взаємоповаги та досягнення спільних цілей. Основними характеристиками сприйняття культури стали орієнтація на взаємодію, дотримання етичних норм і підтримка зі сторони керівництва. Водночас рівень усвідомлення стратегічної ролі корпоративної культури в підвищеній ефективності роботи організації залишається недостатньо високим, що вказує

на потребу в систематичному інформуванні працівників про її значення, а також на необхідності інтеграції цінностей культури в повсюдну дію.

2.3. Аналіз впливу корпоративної культури на досягнення цілей організації «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець

Дослідження, проведене в «Управлінні праці та соціального захисту населення» Марганця, показало, що культура організації значною мірою впливає на загальне задоволення роботою, залученість і продуктивність співробітників. Дослідження показали, що більшість працівників відчувають себе оціненими та комфортно почувають себе в колективі, що безпосередньо впливає на їхнє бажання продовжувати виконувати свої обов’язки [23].

Велика кількість працівників позитивно оцінила загальну атмосферу в компанії, вказуючи на те, що місце роботи є теплим і сприятливим. Це забезпечує основу для внутрішньої мотивації та прихильності до цілей підприємства. Оскільки співробітники, які поділяють спільні цінності та принципи, більш мотивовані зробити свій внесок у загальний успіх організації, розуміння місії та цінностей організації сприяє згуртованості колективу. Стиль комунікації керівництва також має суттєвий вплив на мотиваційний рівень співробітників. Відкритий діалог та постійний зворотний зв'язок з керівництвом дозволяють співробітникам відчувати себе чутою частиною колективу, що стимулює їхнє бажання вдосконалюватись і вносити зміни.

Загалом корпоративна культура в «Управлінні праці та соціального захисту населення» покращує мотивацію та залученість працівників. Вона створює основу для підвищення продуктивності, високого рівня задоволеності працею та здорового робочого середовища, яке допомагає досягти цілей компанії. При розробці наступних планів покращення та розвитку корпоративної культури ці елементи мають бути враховані.

Згідно з опитуваннями та аналізом робочих умов, корпоративна культура в «Управлінні праці та соціального захисту населення» м. Марганець має значний вплив на продуктивність і залученість співробітників. Співробітники стають більш відданими та ефективними у своїй щоденній роботі, коли вони бачать позитивну робочу атмосферу та бачать хороші загальні умови роботи. Встановлення чітких і зрозумілих місій та цінностей установи сприяє створенню спільного бачення серед співробітників, що підвищує їхню залученість та відчуття причетності до загальних цілей організації [23]. Ефективна комунікація від керівництва, яка включає частий зворотний зв'язок та визнання зусиль співробітників, додатково зміцнює це відчуття, сприяючи високій мотивації та особистісному росту.

Значна відкритість управління до нових ідей та пропозицій також відіграє ключову роль у підтриманні високого рівня залученості. Можливість вносити зміни та бути почутим змушує співробітників відчувати себе важливою частиною організації, що стимулює інноваційне мислення та креативність. Регулярне навчання та підвищення кваліфікації, які є частиною корпоративної культури, забезпечують співробітникам необхідні ресурси для професійного розвитку та адаптації до змінних умов роботи, що в кінцевому результаті позитивно впливає на їх продуктивність.

Через кілька ключових аспектів корпоративна культура впливає на стратегічне планування та виконання цілей установи «Управління праці та соціального захисту населення» м. Марганець. По-перше, згуртованість і спільні цінності співробітників створюють основу для успішної реалізації стратегічних цілей. Щоб досягти довгострокових цілей організації, висока ступінь задоволеності робочим середовищем і позитивна загальна атмосфера підвищують залученість і відданість працівників.

Демографічна структура персоналу, зокрема переважання співробітників віком від 41 до 50 років, вказує на високий рівень досвіду, що може сприяти більш зваженому і глибокому підходу до стратегічного

планування. Водночас, наявність молодших співробітників і таких, що мають стаж роботи менше року, вносить елементи інноваційності та адаптивності, які є необхідними для розвитку і впровадження нових ідей.

Ключову роль в стратегічному плануванні грає чітке розуміння місії та цінностей установи. Таке розуміння дозволяє керівництву і співробітникам бути на одній хвилі щодо довгострокових планів і забезпечує їх ефективне виконання. Підкріплення цінностей через постійний зворотний зв'язок і комунікації з керівництвом підвищує мотивацію персоналу, а також сприяє більш відкритому вирішенню проблем і впровадженню змін.

Важливим аспектом є і те, що корпоративна культура впливає на відкритість до нововведень і змін. Сприятливе ставлення до інновацій і готовність до прийняття ризикованих рішень з боку керівництва сприяють розвитку гнучких стратегічних планів, які можуть адаптуватися до змінюваних умов ринку або законодавчих рамок (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Вплив корпоративної культури на стратегічне планування управління праці та соціального захисту населення м. Марганець

Категорія	Вплив на стратегічне планування	Приклади стратегічних ініціатив
Задоволеність робочим середовищем	Висока задоволеність сприяє залученості співробітників до виконання стратегічних завдань.	Розробка програм здоров'я та благополуччя для підвищення продуктивності.
Розуміння місії та цінностей	Чітке розуміння місії узгоджує цілі співробітників з організаційними стратегіями.	Впровадження тренінгів та семінарів для поширення корпоративних цінностей.
Відкритість до нововведень	Підтримка інновацій збільшує гнучкість у стратегічному плануванні.	Ініціювання проектів з цифровізації процесів для підвищення ефективності.
Ставлення до змін	Позитивне ставлення до змін веде до швидшої адаптації та реалізації нових стратегій.	Розробка планів адаптації до змін у законодавстві та ринкових умовах.
Зворотний зв'язок від керівництва	Регулярний зворотний зв'язок допомагає виявляти і коректувати стратегічні недоліки.	Встановлення системи оцінювання ефективності заходів на рівні кожного відділу.

Джерело: створено на основі власних досліджень

Таким чином, корпоративна культура в «Управлінні праці та соціального захисту населення» в м. Марганець є фундаментальним елементом, який впливає на формування стратегічних напрямків і їх виконання, створюючи основу для забезпечення стійкості та розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Особливу роль у досягненні цілей установи відіграє інтегрована система управління клієнтами (CRM), впроваджена як стратегічна ініціатива, яка поєднує корпоративну культуру та місію управління. Ця система спрямована на покращення якості обслуговування громадян, що є одним із ключових орієнтирів у роботі «Управління праці та соціального захисту населення». CRM-система була введена як частина корпоративної культури, що підтримує орієнтацію на клієнта, інноваційність і відкритість до змін. До впровадження системи обробка запитів від громадян була менш ефективною, оскільки інформація зберігалася у різних відділах і потребувала додаткового часу для її узагальнення. Після впровадження CRM-системи вся інформація про кожного клієнта зберігається в єдиній базі даних, що дозволяє співробітникам швидко отримувати доступ до необхідних даних, оперативніше реагувати на запити та краще розуміти потреби громадян. Наприклад, у випадках, коли громадянин звертається повторно, співробітники вже мають доступ до його попередніх запитів і можуть надати більш якісну підтримку. Це сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та підтримує місію управління надавати високоякісні послуги.

Впровадження CRM-системи відбулося успішно завдяки тому, що культура організації вже підтримувала інновації та командну роботу. Ця система забезпечує зручний доступ до інформації про клієнтів, дозволяючи співробітникам оперативніше реагувати на запити, що сприяє кращому розумінню потреб громадян. Завдяки цьому проекту покращилася не лише ефективність внутрішніх процесів, але й загальна задоволеність клієнтів, що відповідає місії управління забезпечувати високоякісні послуги населенню [31]. Наприклад, після запуску CRM-системи були організовані навчальні

курси для співробітників щодо роботи з новою системою. Це забезпечило безперебійну інтеграцію технології в робочий процес і підвищило рівень компетентності співробітників у користуванні CRM, що, у свою чергу, дозволяє надавати якісніші послуги. Такі навчальні сесії проводяться регулярно, і це підвищує готовність працівників до впровадження нових технологій, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Корпоративна культура, що підтримує відкритість, залученість і добробут співробітників, також сприяє успішності впровадження програм з охорони здоров'я та соціального забезпечення для персоналу [31]. Ці програми були запроваджені не лише як спосіб задоволення базових потреб працівників, але і як стратегічний інструмент для підвищення залученості та утримання талановитих співробітників, що є необхідним в умовах сучасного ринку праці.

Таблиця 2.2

Таблиця відповідності елементів корпоративної культури до системи підцілей організації

Елементи корпоративної культури	Система підцілей організації	Відповідність (позитивний вплив) чи невідповідність
Згуртованість та підтримка у колективі	Створення сприятливого робочого середовища	Висока відповідність: 85% працівників зазначили підтримку з боку колег, що сприяє покращенню взаємодії та продуктивності.
Прозорість у взаємодії з керівництвом	Ефективне прийняття рішень, відкритість	Позитивний вплив: 70% працівників задоволені взаємодією з керівництвом, але 20% вказують на недостатню увагу до їхніх ініціатив.
Мотивація та визнання досягнень	Збільшення продуктивності та залученості	Часткова відповідність: система преміювання визнана недостатньо ефективною, що вимагає вдосконалення.
Можливості професійного розвитку	Підвищення кваліфікації працівників	Невідповідність: 30% працівників вважають, що система навчання не задовольняє їхніх потреб.
Інноваційність та участь у прийнятті рішень	Впровадження нових ідей, підвищення конкурентоспроможності	Часткова відповідність: лише 80% ідей працівників враховуються, що обмежує інноваційний потенціал.

Джерело:складено на основі власних досліджень

Продовження таблиці 2.2

Елементи корпоративної культури	Система підцілей організації	Відповідність (позитивний вплив) чи невідповідність
Збалансованість між роботою та особистим життям (гнучкість графіка)	Підтримання здорового робочого балансу	Відповідність: позитивний вплив на задоволеність працівників, що сприяє зниженню плинності кадрів.
Відкритість до зворотного зв'язку	Поліпшення внутрішніх процесів	Невідповідність: відсутність регулярного механізму зворотного зв'язку впливає на зниження ефективності комунікації між підрозділами.

Джерело:складено на основі власних досліджень

Таким чином, інтегрована система управління клієнтами (CRM) є прикладом успішного поєднання корпоративної культури та стратегічних цілей установи. Підтримка інновацій, відкритість до змін, орієнтація на якість обслуговування та турбота про добробут співробітників створюють стійке робоче середовище, яке допомагає «Управлінню праці та соціального захисту населення» м. Марганець досягати своїх довгострокових цілей та підвищувати рівень обслуговування населення.

Висновки до 2 розділу

Загалом, аналіз корпоративної культури в державній установі «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець виявив її значний вплив на виконання організаційних цілей та загальну продуктивність співробітників. Корпоративна культура тут виступає не просто як сукупність робочих норм та цінностей, але й як стратегічний актив, що формує підстави для залученості, мотивації, а також професійного та особистісного розвитку персоналу.

Аналіз корпоративної культури у державній установі «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець показав, що

загальний рівень задоволеності працівників умовами праці є достатньо високим, що свідчить про ефективну організацію робочого середовища. Водночас існує невеликий відсоток незадоволених, що вказує на необхідність покращення окремих аспектів. Корпоративна культура установи позитивно впливає на взаємодію та підтримку в колективі, створюючи сприятливі умови для досягнення організаційних цілей. Більшість респондентів позитивно оцінили відносини з колегами та підтримку з боку керівництва, проте було виявлено проблему недостатньої уваги до інноваційних ідей працівників, що може стримувати їхню ініціативність .

Крім того, мотивація та професійний розвиток працівників потребують вдосконалення: хоча наявність можливостей для навчання відзначили багато респондентів, програми професійного розвитку потребують покращення для підвищення їхньої ефективності. Аналіз відповідності елементів корпоративної культури до підцілей організації показав, що здебільшого корпоративна культура позитивно впливає на досягнення цілей установи, однак існують невідповідності, пов’язані із системою стимулювання, управлінськими процесами та реалізацією інноваційних підходів. Загалом корпоративна культура демонструє наявність позитивних тенденцій, але потребує корекції у сфері мотивації.

Варто звернути увагу на необхідність удосконалення комунікаційних процесів, оскільки деякі працівники відзначають недостатній рівень інформаційної підтримки з боку керівництва. Важливим кроком є посилення інтеграції технологій у робочі процеси, що дозволить значно підвищити продуктивність та ефективність роботи. Потрібно також створити умови для більш ефективного зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом, що сприятиме виявленню потенційних проблем на ранніх етапах. Враховуючи ці фактори, можна створити більш сприятливу атмосферу для розвитку та досягнення стратегічних цілей організації. В цілому, необхідно зосередити зусилля на створенні більш гнучкої та адаптивної структури управління.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ «УПРАВЛІННЯ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ» В М. МАРГАНЕЦЬ

3.1 Обґрунтування корпоративного Кодексу Етики «Управління праці та соціального захисту» в м. Марганець

Корпоративний кодекс культури (етики) для «Управління праці та соціального захисту» в м. Марганець є важливим стратегічним документом, що регулює основні морально-етичні принципи діяльності організації. Його створення базується на необхідності зміцнення професійної етики, підвищення довіри з боку громадян, забезпечення ефективності роботи управління, а також формування позитивного іміджу державного органу. Кодекс стає фундаментом для побудови стосунків між працівниками, громадянами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами, відображаючи високий рівень професійності, відповідальності та етичної поведінки [39].

Головною метою корпоративного кодексу є встановлення етичних стандартів у діяльності управління, що сприятимуть підвищенню якості надання соціальних послуг населенню, прозорості та підзвітності перед суспільством. Документ покликаний регулювати поведінку працівників, закладати основи корпоративної культури та підтримувати справедливу систему взаємодії всередині колективу.

Сучасні виклики, з якими стикається управління праці та соціального захисту, вимагають чітко визначених правил поведінки для запобігання конфліктам інтересів, корупційним проявам, недоброчесності та іншій неетичній поведінці. Громадяни, які звертаються за соціальними послугами, очікують від працівників чесності, поваги та доброзичливості. Тому

створення кодексу культури (етики) є необхідним кроком для зміцнення довіри між управлінням та суспільством.

Основні принципи корпоративного кодексу культури [36]:

– Прозорість та відкритість. Діяльність працівників управління має бути максимально прозорою для громадськості. Інформація про послуги, права та обов’язки громадян повинна надаватися у доступній формі.

– Відповідальність. Кожен працівник управління має усвідомлювати свою відповідальність перед громадою, колективом та державою.

– Професіоналізм. Дотримання високих професійних стандартів є запорукою якісного виконання обов'язків.

– Рівність та недискримінація. Усі громадяни, незалежно від їх соціального статусу, статі, віку, національності чи інших ознак, мають рівний доступ до соціальних послуг.

– Етична поведінка. Дотримання загальнолюдських цінностей, таких як чесність, повага, доброзичливість та готовність допомогти.

Очікуваним результатом впровадження кодексу є підвищення рівня довіри населення до управління праці та соціального захисту, удосконалення внутрішніх процесів взаємодії у колективі та підвищення морального клімату. Кодекс стане основою для вирішення конфліктів, допоможе уникнути етичних порушень, а також забезпечить ефективність у досягненні стратегічних цілей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результати впровадження корпоративного кодексу культури

Ключовий аспект	Очікувані результати
Довіра населення	Збільшення рівня довіри до управління з боку громадян, покращення іміджу органу на місцевому рівні.
Етична поведінка працівників	Сформованість чітких етичних норм і стандартів, дотримання яких є обов’язковим для кожного працівника.
Якість послуг	Покращення якості надання соціальних послуг через дотримання принципів справедливості та недискримінації.

Джерело: створено на основі власних досліджень

Продовження таблиці 3.1

Ключовий аспект	Очікувані результати
Внутрішній клімат	Зміцнення корпоративної культури, побудова довірливих стосунків у колективі, уникнення конфліктів.
Прозорість діяльності	Підвищення прозорості роботи управління, доступність інформації для громадян, мінімізація корупційних ризиків.

Джерело: створено на основі власних досліджень

Корпоративний кодекс культури (етики) є важливим інструментом модернізації управління праці та соціального захисту м. Марганець. Його розробка та впровадження сприяють покращенню морального клімату в організації, забезпеченню належного рівня взаємодії з громадянами та створенню умов для сталого розвитку. Цей документ слугуватиме практичним керівництвом для працівників у вирішенні щоденних завдань та етичних викликів, що постають у процесі професійної діяльності [47].

Цей Кодекс корпоративної етики Управління праці та соціального захисту населення в м. Марганець (далі – Кодекс) встановлює основні принципи етичної поведінки працівників управління, правила професійної діяльності, норми взаємодії з громадянами, партнерами, колегами та суспільством загалом [47]. Кодекс спрямований на формування високих стандартів корпоративної культури та зміцнення довіри до управління з боку громадян.

Кодекс є обов’язковим для виконання всіма працівниками управління незалежно від займаної посади чи стажу роботи.

Кодекс корпоративної етики є обов’язковим для виконання всіма працівниками управління незалежно від займаної посади чи стажу роботи. Його положення спрямовані на забезпечення єдності стандартів поведінки, професійної етики та взаємоповаги в колективі. Недотримання норм Кодексу може призвести до застосування дисциплінарних заходів відповідно до чинного законодавства.

Таблиця 3.2

Ключові інструменти інформаційного забезпечення реалізації кодексу культури

Інструмент	Мета використання	Відповідальний відділ
Інформаційні стенди	Ознайомлення працівників із нормами Кодексу	Відділ організаційної роботи
Внутрішні бюлетені	Поширення прикладів етичної поведінки	Відділ кадрової роботи
Офіційний вебсайт	Інформування громадськості про стандарти управління	Відділ інформаційної політики
Тренінги та семінари	Формування етичної культури серед працівників	Відділ професійного розвитку

Джерело: створено на основі власних досліджень

1. Основні цілі Кодексу

Встановлення єдиних етичних норм поведінки працівників.

Підвищення рівня довіри громадян до роботи управління.

Формування позитивного морального клімату в колективі.

Забезпечення професійного виконання обов’язків із дотриманням прав і свобод громадян.

Запобігання конфліктам інтересів, корупційним ризикам та іншим порушенням.

2. Принципи корпоративної культури

Кодекс базується на таких ключових принципах:

Законність. Уся діяльність працівників управління здійснюється відповідно до чинного законодавства України.

Професіоналізм. Працівники виконують свої обов’язки компетентно, ефективно та сумлінно.

Прозорість. Інформація про послуги та діяльність управління є доступною, а процеси роботи – зрозумілими для громадян.

Рівність та справедливість. Громадяни мають рівний доступ до послуг незалежно від їхнього соціального статусу, статі, віку, національності чи інших ознак.

Етичність. Працівники дотримуються загальноприйнятих морально-етичних норм, демонструють доброзичливість, повагу та відповідальність.

Конфіденційність. Інформація, отримана під час виконання службових обов'язків, зберігається у таємниці та не розголошується без законних підстав.

Відповідальність. Працівники несуть персональну відповідальність за свої дії та рішення.

3. Поведінка працівників управління

3.1. У відносинах із громадянами

Працівники демонструють повагу, доброзичливість, терпимість і уважність до потреб кожного громадянина.

Забезпечують доступність та якість надання послуг, дотримуються принципів справедливості та недискримінації.

Уникають упередженого ставлення або особистих інтересів під час виконання обов'язків.

Інформують громадян про їх права, обов'язки та можливості доступу до соціальних послуг.

3.2. У взаємодії з колегами

Підтримують атмосферу взаємної поваги, довіри та співпраці.

Уникають конфліктів, суперечок та зберігають конструктивний діалог у будь-якій ситуації.

Діляться досвідом, сприяють професійному розвитку колег.

Дотримуються субординації та поважають авторитет керівництва.

3.3. У відносинах із партнерами

Працівники ведуть переговори та співпрацюють із партнерами виключно в межах законодавства.

Уникають конфлікту інтересів та забезпечують чесність у відносинах.

4. Заборони для працівників

Використання службового становища в особистих цілях.

Неправомірне розголошення конфіденційної інформації.

Будь-які прояви корупційної поведінки.

Дискримінація за будь-якими ознаками.

Неповага до громадян, колег або партнерів.

5. Етичні норми під час виконання службових обов'язків

Працівники дотримуються принципів точності, сумлінності та своєчасності під час виконання своїх функцій.

Кожне звернення громадянина розглядається неупереджено, з дотриманням термінів, передбачених законодавством.

Рішення щодо надання чи відмови у наданні соціальних послуг мають бути аргументованими та зрозумілими для заявника.

Працівники повинні інформувати керівництво про будь-які випадки корупційної поведінки або порушення етичних норм з боку колег.

6. Заходи відповідальності

Працівники, які порушують положення Кодексу, притягуються до відповідальності відповідно до чинного законодавства та внутрішніх нормативних актів управління.

Всі випадки порушень етичних норм розглядаються комісією з етики, створеною у складі управління.

7. Контроль за виконанням Кодексу

Керівництво управління забезпечує ознайомлення всіх працівників із Кодексом та контроль за його виконанням.

Регулярно проводяться навчання, тренінги та інші заходи, спрямовані на підвищення рівня етичної культури працівників.

Громадяни мають право повідомляти про порушення етичних норм до відповідних органів або керівництва управління.

8. Прикінцеві положення

Цей Кодекс набирає чинності з моменту його затвердження наказом керівника Управління праці та соціального захисту населення м. Марганець. Зміни до Кодексу можуть вноситися лише після погодження з відповідними органами та за рішенням керівництва управління.

Кодекс є відкритим документом, доступним для ознайомлення як працівниками управління, так і громадянами. Корпоративний кодекс культури (етики) для Управління праці та соціального захисту м. Марганець є важливим документом, що визначає етичні стандарти поведінки працівників, сприяючи покращенню якості соціальних послуг та зміцненню довіри громадян до органу. Він формує основи для розвитку професійної етики, прозорості, рівності та справедливості у взаєминах з громадянами, колегами та партнерами. Створення та впровадження кодексу дозволяє не тільки покращити моральний клімат у колективі, але й забезпечити ефективність управління в умовах сучасних викликів, зокрема запобігання корупційним ризикам та етичним порушенням.

Інтеграція Кодексу в систему управління якістю дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку організації. Кодекс визначає не тільки морально-етичні принципи, а й є основою для підвищення ефективності внутрішніх процесів, забезпечення високого рівня обслуговування громадян та створення сприятливої атмосфери в колективі. Він виступає як інструмент покращення не тільки етичної, але й організаційної культури, що є важливою складовою частиною системи якості.

Тому його реалізація має значний вплив на досягнення стратегічних цілей, покращення якості надання послуг та забезпечення відповідності вимогам громадян, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на імідж та ефективність роботи Управління праці та соціального захисту м. Марганець.

3.2 Впровадження елементів системи управління якістю адміністративних і соціальних послуг управління на основі процесного підходу

Сьогодні «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець стикається з низкою проблем, які впливають на ефективність надання послуг. Основними з них є недостатня узгодженість внутрішніх процесів, обмеженість матеріально-технічної бази, брак сучасних цифрових інструментів і недостатній рівень підготовки працівників до роботи в умовах змін [6].

Для покращення ситуації необхідно впроваджувати елементи системи управління якістю, яка базується на процесному підході. Це дозволить чітко визначити ключові етапи надання послуг, підвищити їхню прозорість і прискорити обслуговування громадян.

У цьому контексті важливо розробити чіткі стандарти, які визначатимуть основні параметри якості послуг і створять можливості для постійного моніторингу їх виконання. Впровадження сучасних електронних інструментів управління, таких як єдиний реєстр отримувачів соціальних послуг і автоматизовані системи моніторингу, допоможе спростити взаємодію між працівниками та зменшити навантаження на персонал.

Одночасно слід працювати над покращенням доступності послуг для різних категорій громадян, включаючи осіб з інвалідністю або мешканців віддалених районів. Це може включати використання мобільних підрозділів або спрощення процесу подання заяв через Інтернет [17]. Важливим елементом реформування є підвищення кваліфікації працівників управління, їх навчання роботі із сучасними цифровими інструментами та методами процесного управління. Такі заходи сприятимуть формуванню клієнтоорієнтованої культури обслуговування.

Система управління якістю (СУЯ) — це організований набір політик, процесів, процедур і ресурсів, спрямованих на забезпечення стабільного

надання продукції або послуг, які відповідають очікуванням споживачів, нормативним вимогам та стандартам [17]. Основна мета СУЯ — забезпечення стабільного рівня якості, підвищення ефективності процесів і постійне вдосконалення організації.

СУЯ базується на інтеграції управлінських рішень з операційними процесами, що дозволяє встановлювати чіткі взаємозв'язки між структурними елементами організації. Її ефективність залежить від залучення всього персоналу до процесів управління якістю, починаючи з керівництва і закінчуючи рядовими працівниками.

Ключові складові СУЯ [11]:

– Політика якості: стратегічні цілі організації у сфері якості.

– Процеси та їх опис: визначення послідовності дій, які виконуються для досягнення необхідного результату.

– Контроль якості: регулярний моніторинг і вимірювання показників якості.

– Аналіз і вдосконалення: використання зворотного зв'язку для підвищення ефективності.

Міжнародний стандарт ISO 9001 визначає 7 основних принципів управління якістю. Ці принципи служать основою для розробки, впровадження та вдосконалення системи управління якістю (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Основні принципи управління якістю згідно ISO 9001

Назва принципу	Сутність принципу
Орієнтація на споживача	Організація повинна розуміти поточні та майбутні потреби споживачів, виконувати їхні вимоги та перевищувати очікування.
Лідерство	Керівництво організації створює спільне бачення, цінності та спрямовує співробітників на досягнення цілей.
Залучення персоналу	Всі співробітники організації повинні брати участь у процесах управління якістю для досягнення найкращих результатів.
Процесний підхід	Управління діяльністю як взаємопов’язаними процесами дозволяє підвищити результативність і ефективність організації.
Покращення	Постійне вдосконалення є основною метою системи управління якістю.
Прийняття рішень на основі доказів	Ефективні рішення приймаються на основі аналізу та оцінки об’єктивних даних.
Управління взаємодіями	Організація повинна будувати відносини зі своїми партнерами та зацікавленими сторонами для створення додаткової цінності.

Джерело: [24]

Упровадження цих принципів підвищує довіру споживачів, продуктивність і конкурентоспроможність організації.

Відповідно до стандартів ISO 9001 процесний підхід є важливим компонентом управління якістю. Ідентифікація, управління та вдосконалення всіх процесів, які впливають на якість послуг або продукції, входять до цього. Основна ідея полягає в тому, щоб розглядати діяльність організації як систему взаємопов'язаних процесів, а не як набір окремих функцій.

Основні особливості процесного підходу [32]:

– Фокус на результаті: кожен процес повинен мати чітко визначений результат, який відповідає вимогам споживачів.

– Взаємозв'язок процесів: процеси повинні бути інтегровані в єдину систему, де вихід одного процесу є вхідним для іншого.

– Моніторинг і вимірювання: забезпечення постійного контролю за виконанням процесів та оцінка їх ефективності.

– Покращення: аналіз процесів і внесення змін з метою підвищення їхньої продуктивності та якості.

Для реалізації процесного підходу необхідно використовувати такі інструменти [32]:

– Карта процесів — графічне зображення взаємозв'язків між основними процесами.

– Матриця відповідальності — визначення відповідальних осіб за кожен етап процесу.

– Ключові показники ефективності (KPI) — критерії для оцінки результатів процесів.

Процесний підхід в управлінні якістю передбачає розгляд діяльності організації як сукупності взаємопов'язаних процесів, що спрямовані на досягнення поставлених цілей. У контексті управління праці та соціального захисту населення в м. Марганець цей підхід застосовується для

забезпечення ефективного надання адміністративних і соціальних послуг відповідно до стандартів якості та очікувань громадян.

Сутність процесного підходу полягає у структуризації роботи управління за чітко визначеними етапами, від вхідних запитів громадян до кінцевого результату, що виражається у задоволенні їхніх потреб [35]. Кожен процес розглядається як окрема одиниця управління, але всі процеси об'єднані у єдину систему, яка забезпечує їхню послідовність та взаємозв'язок.

Наприклад, процес оформлення субсидій включає такі етапи: подання громадянином документів, їх перевірка спеціалістами управління, ухвалення рішення та інформування заявника про результат. Усі ці етапи є частиною єдиного процесу, але кожен з них має свої специфічні завдання, відповідальних осіб і контрольні точки. Процесний підхід дозволяє оптимізувати цей ланцюг дій, скоротити час обробки запитів, уникнути помилок і забезпечити якість послуг.

Важливим аспектом процесного підходу є постійний моніторинг та вдосконалення процесів. У м. Марганець управління використовує цей підхід для підвищення ефективності, усунення дублювання функцій та досягнення максимальної прозорості у своїй роботі.

Для реалізації процесного підходу в управлінні праці та соціального захисту населення в м. Марганець використовуються різні інструменти та методи, які допомагають оптимізувати процеси, забезпечити їхню прозорість і контроль.

Карта процесів є основним інструментом візуалізації всіх етапів роботи управління карта процесів є важливим інструментом не тільки для візуалізації етапів роботи управління, але й для інтеграції аспектів корпоративної культури в операційну діяльність організації. Карта процесів дозволяє зрозуміти не лише, як відбувається виконання конкретних завдань, але й як корпоративна культура впливає на кожен етап.

Наприклад, у процесі оформлення субсидій карта може показувати не

тільки, які підрозділи залучені до перевірки документів, але й як вони взаємодіють, які етичні стандарти та принципи повинні дотримуватися на кожному етапі. Взаємодія працівників, обмін інформацією між відділами та рівень прозорості процесу — усе це має важливе значення для формування та підтримки корпоративної культури. Принципи, такі як відповідальність, етична поведінка, прозорість та рівність, повинні бути втілені на кожному етапі, починаючи від прийому заяв до остаточного ухвалення рішення.

Корпоративна культура не є відокремленою складовою, вона органічно інтегрована в усі бізнес-процеси, і карта процесів є одним з ключових інструментів для демонстрації цього. Таким чином, карта процесу оформлення субсидій не тільки відображає етапи та підрозділи, залучені до процесу, але й служить механізмом забезпечення високих стандартів корпоративної культури, гарантуючи, що кожен працівник діє відповідно до етичних норм і організаційних цінностей.

Врахування корпоративної культури на рівні карт процесів дозволяє зробити організацію більш ефективною, відкритою і відповідальною перед громадянами, що в свою чергу підвищує довіру до управління та покращує якість надання соціальних послуг [35].

Управління активно використовує інформаційні системи для автоматизації роботи, наприклад, електронні бази даних для перевірки доходів громадян, системи моніторингу заявок або електронні черги для оптимізації прийому громадян. Це дозволяє значно скоротити час виконання завдань і мінімізувати ризик помилок.

Цикл PDCA (плануй – виконуй – перевіряй – вдосконалюй) застосовується для забезпечення постійного покращення процесів [38]. Наприклад, після впровадження нової процедури надання допомоги управління планує її оцінку, перевіряє результати та вносить корективи, якщо необхідно.

Громадяни є головними користувачами послуг, тому їхній зворотний зв'язок є ключовим джерелом інформації для вдосконалення процесів.

Управління в м. Марганець регулярно проводить опитування, приймає скарги та пропозиції через «гарячу лінію» або онлайн-платформи.

Впровадження елементів системи управління якістю (СУЯ) в управлінні праці та соціального захисту населення в м. Марганець починається з визначення ключових потреб громади та внутрішніх процесів управління [35]. Потреби населення полягають у забезпеченні своєчасності, прозорості та доступності адміністративних і соціальних послуг, таких як оформлення субсидій, виплат, допомоги малозабезпеченим верствам населення тощо.

За дослідження, створено карту процесів управління праці та соціального захисту населення м. Марганець у вигляді табл. 3.4:

Таблиця 3.4

Карта процесів управління праці та соціального захисту населення м. Марганець

Тип процесу	Назва процесу	Ключовий результат
Основний процес	Прийом заяв від громадян	Заява від громадянина прийнята та зареєстрована
	Оформлення соціальної допомоги	Призначена матеріальна чи соціальна допомога
	Надання консультацій з питань соціального захисту	Громадянин отримав повну інформацію
Допоміжний процес	Моніторинг правильності даних у заявках	Заявки перевірені, помилки усунено
	Впровадження ІТ-рішень для автоматизації	Система електронного обігу документів працює
Управлінський процес	Оцінка задоволеності громадян	Визначено рівень задоволеності та проведено аналіз

Джерело: створено на основі власних досліджень

Цілі впровадження СУЯ включають підвищення задоволеності громадян, оптимізацію внутрішніх процесів, мінімізацію помилок і затримок у наданні послуг, а також забезпечення відповідності роботи управління сучасним стандартам якості. Аналіз показує, що потреба у впровадженні СУЯ також зумовлена зростаючою кількістю звернень, які вимагають

автоматизації процесів і вдосконалення взаємодії між працівниками управління. Для впровадження СУЯ в управлінні необхідно чітко ідентифікувати всі ключові процеси, які забезпечують функціонування установи. Вони поділяються на основні (надання послуг) і допоміжні (внутрішні адміністративні функції, технічна підтримка тощо). Для візуалізації цих процесів використовується карта процесів.

Впровадження СУЯ в управлінні праці та соціального захисту населення м. Марганець розпочинається з розробки детального плану дій, що включає визначення ключових етапів, строків та відповідальних осіб. На початковому етапі створюється спеціальна робоча група, яка координує всі дії з впровадження системи [9].

Керівництво управління визначає основні цілі, такі як підвищення якості обслуговування, покращення доступу до послуг та мінімізація часу на виконання процедур. План передбачає проведення аудиту існуючих процесів, впровадження нових стандартів та контроль за їхнім дотриманням.

Для забезпечення якісного надання послуг у м. Марганець розробляються стандарти та регламенти, які визначають чіткі правила та вимоги до кожного процесу. Наприклад, регламент оформлення субсидій передбачає чіткі строки перевірки документів, етапи узгодження та методи інформування заявників про ухвалене рішення. Впровадження стандартів включає їх затвердження, ознайомлення працівників із новими вимогами та контроль за їхнім дотриманням [48].

Управління організовує навчання для персоналу, щоб забезпечити розуміння працівниками принципів СУЯ та процесного підходу. Навчання включає тренінги з управління процесами, роботи з новими регламентами та стандартами, а також комунікації з громадянами. Працівники дізнаються, як використовувати ІТ-рішення для автоматизації процесів і моніторингу результатів[18].Важливим елементом впровадження СУЯ є використання сучасних інформаційних технологій. Управління праці та соціального захисту населення в м. Марганець запроваджує електронні системи обліку,

які дозволяють автоматизувати процес прийому заяв, перевірки даних та ухвалення рішень [48]. Також впроваджуються онлайн-платформи для інформування громадян про статус їхніх звернень і можливість подачі документів через Інтернет.

ІТ-рішення підвищують прозорість роботи управління та скорочують час виконання процедур, що позитивно впливає на рівень довіри громадян до установи.

Впровадження системи управління якістю (СУЯ) в управлінні праці та соціального захисту населення в м. Марганець має значний потенціал для підвищення якості надання соціальних послуг через інтеграцію процесного підходу та розвитку корпоративної культури. Важливою складовою є створення кодексу корпоративної етики, який визначатиме етичні норми взаємодії між працівниками та громадянами, забезпечуючи прозорість, відповідальність та об'єктивність на всіх етапах надання послуг. Паралельно з підвищенням кваліфікації працівників та впровадженням сучасних інформаційних технологій, це сприятиме формуванню клієнтоорієнтованої культури, що підвищить довіру громадян і ефективність роботи управління. Всі ці елементи разом дозволяють створити прозоре, ефективне та етично відповідальне середовище для надання соціальних послуг.

3.3 Інформаційне та організаційне забезпечення реалізації Кодексу Культури (Етики)»Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець

Реалізація Кодексу Культури (Етики) в Управлінні праці та соціального захисту населення м. Марганець є важливим елементом для підвищення ефективності діяльності, створення сприятливого робочого середовища, забезпечення професійної етики та належної взаємодії із громадянами. Інформаційне та організаційне забезпечення цієї ініціативи базується на

системному підході до формування стандартів етичної поведінки та механізмів контролю за їх дотриманням. [7]

Інформаційне забезпечення спрямоване на інформування працівників про положення Кодексу Культури (Етики), формування корпоративної культури та розповсюдження стандартів поведінки серед працівників. Воно включає регулярне оновлення інформації, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та організацію навчальних заходів (табл.3.5).

Інформаційна діяльність реалізується через наступні елементи [8]:

– впровадження внутрішніх інформаційних бюлетенів;
– створення інформаційних стендів в управлінні;
– публікація матеріалів на офіційному сайті;
– поширення Кодексу серед працівників у друкованому та електронному вигляді.

Таблиця 3.5

Ключові інструменти інформаційного забезпечення реалізації Кодексу Культури

Інструмент	Мета використання	Відповідальний відділ
Інформаційні стенди	Ознайомлення працівників із нормами Кодексу	Відділ організаційної роботи
Внутрішні бюлетені	Поширення прикладів етичної поведінки	Відділ кадрової роботи
Офіційний вебсайт	Інформування громадськості про стандарти управління	Відділ інформаційної політики
Тренінги та семінари	Формування етичної культури серед працівників	Відділ професійного розвитку

Джерело: створено на основі власних досліджень

Організаційне забезпечення включає розробку внутрішніх нормативних документів, створення системи контролю та впровадження механізмів моніторингу за дотриманням Кодексу Культури. Для цього затверджуються конкретні процедури, які охоплюють [37]:

– створення Комісії з питань етики;

– розробку та періодичний перегляд Кодексу Культури;

– проведення опитувань для оцінки рівня задоволеності працівників;

– впровадження дисциплінарних заходів за порушення норм Кодексу.

Працівники управління ознайомлюються з положеннями Кодексу під час вступу на посаду, а також через систематичні тренінги та обговорення на загальних зборах. Це сприяє єдності в розумінні стандартів поведінки та формуванню колективного підходу до їх виконання.

Контроль за реалізацією Кодексу здійснюється через регулярні звіти, моніторинг скарг та пропозицій, що надходять від громадян, а також через механізм самоконтролю та взаємоконтролю серед працівників.

Інформаційне та організаційне забезпечення реалізації Кодексу Культури (Етики) в Управлінні праці та соціального захисту населення м. Марганець спрямоване на формування прозорого, етичного і професійного середовища. Ефективне впровадження цих заходів забезпечує високий рівень обслуговування громадян, підвищення довіри до установи та сприяє професійному зростанню працівників.

Висновки до розділу 3

У сучасних умовах вдосконалення корпоративної культури є важливим завданням для ефективного функціонування «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець. Реалізація заходів у цьому напрямку спрямована на створення системи управління, яка базується на принципах прозорості, професійної етики, орієнтованості на потреби громадян і високих стандартах якості надання послуг.

Обґрунтування корпоративного Кодексу Культури (Етики) визначає його значення як інструменту, що формує морально-етичні норми, регулює

внутрішню взаємодію працівників та забезпечує належний рівень відносин із зовнішніми клієнтами. У Кодексі враховано необхідність дотримання правових і моральних аспектів у процесах управління, що дозволяє не лише підвищити ефективність роботи управління, але й створити атмосферу довіри та взаємоповаги як у колективі, так і між установою та громадянами.

Впровадження елементів системи управління якістю адміністративних і соціальних послуг на основі процесного підходу є стратегічно важливим для забезпечення стабільності та послідовності в роботі управління. Процесний підхід дозволяє оптимізувати діяльність через чітке розмежування завдань, підвищення відповідальності на кожному етапі надання послуг та постійний контроль за результатами. Це сприяє зменшенню бюрократичних бар'єрів, підвищенню швидкості реагування на запити громадян та забезпеченню зворотного зв'язку, що є основою для постійного вдосконалення.

Інформаційне та організаційне забезпечення реалізації Кодексу Культури передбачає активну комунікацію серед працівників та з громадськістю, формування механізмів контролю за дотриманням норм і впровадження систематичних навчальних заходів. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології стали важливим інструментом у донесенні етичних стандартів, забезпеченні відкритості та прозорості управління. Організаційне забезпечення, в свою чергу, ґрунтується на ефективній структурі управління, де кожен працівник усвідомлює свою роль у загальній системі та розуміє важливість дотримання етичних норм.

Таким чином, вдосконалення корпоративної культури через розробку, впровадження та підтримку Кодексу Культури (Етики) є важливим етапом у підвищенні якості роботи «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець. Це дозволяє забезпечити гармонізацію внутрішніх процесів, підвищити довіру населення до установи та створити передумови для сталого розвитку управління відповідно до сучасних вимог.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено комплексне дослідження теоретичних засад, аналізу стану та напрямків вдосконалення корпоративної культури в системі управління організацією на прикладі державної установи «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець. Відповідно до поставленої мети, було досягнуто низку результатів, які відображають системний підхід до розгляду проблеми та її практичного вирішення.

1. На основі дослідження сучасних інноваційних підходів до управління організацією визначено, що корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи управління як у корпоративному, так і в публічному секторах. Розглянуто інструменти інноваційного управління, зокрема використання процесного підходу, діджиталізації управлінських процесів і розвитку етичних стандартів, які забезпечують гармонізацію відносин у колективі та підвищують ефективність досягнення стратегічних цілей.

2. Обґрунтовано сутність принципів, функцій та форм корпоративної культури, які визначають її роль як інструменту впливу на мотивацію працівників, формування єдиних цінностей і стандартів поведінки. На основі аналізу сучасних наукових підходів було визначено, що корпоративна культура в системі управління організацією є фактором стратегічного значення, який впливає на успішність організації, репутацію та якість надання послуг.

3. Аналіз сучасних підходів до трансформації корпоративної культури показав, що зміни у цій сфері потребують врахування специфіки організації, зокрема її місії, бачення та стратегічних завдань. У контексті державного управління особлива увага приділяється адаптації світових практик до місцевих умов, зокрема через розробку внутрішніх етичних кодексів,

інтеграцію механізмів контролю за дотриманням етичних норм і формування культури відповідальності.

4. Аналіз передумов формування корпоративної культури в організації «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець показує, що ключовими факторами є організаційна структура, місія, цінності та норми поведінки, а також взаємодія між працівниками. Формування корпоративної культури залежить від підтримки керівництва та активної участі колективу в визначенні спільних цінностей і норм, що сприяє стабільності та розвитку організації.

5. На основі емпіричних досліджень у «Управлінні праці та соціального захисту населення» в м. Марганець виявлено рівень сприйняття корпоративної культури працівниками. Аналіз показав, що колектив усвідомлює важливість етичних стандартів і їх зв’язок із якістю виконання завдань, але водночас було ідентифіковано низку недоліків, зокрема недостатню інформованість про положення корпоративного Кодексу культури, слабке впровадження сучасних інструментів комунікації та потребу у підвищенні мотивації працівників. Факторний аналіз дозволив визначити, що корпоративна культура має безпосередній вплив на досягнення цілей організації, включаючи ефективність внутрішніх процесів, рівень задоволеності клієнтів і суспільну довіру до установи.

6. Корпоративна культура в «Управлінні праці та соціального захисту населення» в м. Марганець має значний вплив на ефективність роботи організації. Вона формує атмосферу довіри, взаємодії та мотивації серед працівників, що покращує якість надання соціальних послуг та виконання завдань. Налагоджена комунікація та професіоналізм персоналу сприяють досягненню цілей організації, підвищуючи результативність управлінських процесів і соціального захисту населення.

7. Обґрунтування корпоративного Кодексу Культури (Етики) стало ключовим напрямом вдосконалення управлінської діяльності. Розроблений Кодекс включає цінності організації, етичні стандарти поведінки, механізми

вирішення конфліктів і забезпечення прозорості. Особлива увага приділена формуванню внутрішньої комунікації, яка сприятиме залученню працівників до підтримки корпоративних цінностей і створенню сприятливого робочого середовища.

8. Впровадження елементів системи управління якістю адміністративних і соціальних послуг на основі процесного підходу стало важливим результатом роботи. Процесний підхід дозволив чітко структурувати діяльність управління, забезпечити прозорість і контрольованість усіх етапів надання послуг, підвищити рівень професійної відповідальності працівників і оптимізувати робочі процеси.

9. Інформаційне та організаційне забезпечення реалізації Кодексу Культури стало ще одним кроком до вдосконалення корпоративної культури. Акцент зроблено на впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, які дозволили посилити інформування працівників і громадян про етичні стандарти, а також створити механізми для моніторингу та оцінки їх дотримання. Організаційне забезпечення, зокрема через формування Комісії з питань етики, періодичні тренінги та перегляд нормативної бази, забезпечує сталість змін у корпоративній культурі та їх відповідність сучасним стандартам управління.

Таким чином, результати дослідження підтверджують важливість комплексного підходу до розвитку корпоративної культури в державних установах, який охоплює аналіз існуючого стану, розробку практичних рекомендацій і впровадження механізмів для досягнення високих стандартів етичної та професійної діяльності. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи «Управління праці та соціального захисту населення» в м. Марганець, забезпеченню якісного обслуговування громадян та зміцненню довіри до установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків І.П., Наконечна Н.В. Суть та значення інвестиційно-інноваційної безпеки як складової економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2017. № 1. С. 3-10.

2. Андрущенко Г.І. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2017. № 9. С. 100–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2017_9_10 (дата звернення: 19.11.2024).

3. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління*, 2003. Випуск 2, С. 449-456.

4. Бобровська О. Ю. Корпоративність місцевого самоврядування як інтегральний чинник його розвитку. Аспекти публічного управління. *Регіональне та муніципальне управління*. 2016, № 3 (29). С. 74-85. DOI:10.15421/151609 (дата звернення 09.06.2024).

5. Бурик З.М. Формування корпоративної культури в територіальних громадах України в умовах змін і невизначеності. *Публічне урядування*. 2022. № 4. С. 10-16.

6. Грапко Н. В. Методичні підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх ефективності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 129-136.

7. Граціотова Г.О., Нестерванська Е.С. Вплив організаційної культури на професійну підготовку державних службовців в Україні. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2021. № 4. С. 22-30.

8. Грень Р.Т. Інноваційна безпека: сутність та методика оцінки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 1. С. 43-49.

9. Гриценко Н.В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 15. С. 17-20.

10. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально–філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. 2013. № 1. С. 37-44.

11. Додон Н. Конфлікт культур і духовних цінностей. Східні слов'яни: історія, мова, культура, переклад: збірка ст. Дніпродзержинськ : ДДТУ, 2007. С. 100–111.

12. Євтушенко Н.О. Управління організаційною культурою. *Економічний простір.* Дніпро: ПДАБА, 2020. № 164. С. 86–90.

13. Ілляшенко С.М., Овчаренко М.І. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 19.11.2024).

14. Ілляшенко С. М. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу. Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles. - «East West» Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. С.98-103.

15. Задихайло Д.В. Корпоративне управління: навч. посіб. Х.: Еспада, 2003. 333 с.

16. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 2. С. 92-99.

17. Копчак Ю., Дорошенко Т., Біланич Л. Формування організаційної культури підприємства в умовах нестабільного внутрішнього середовища. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi). 2022. № 4 (22). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4(22)-156-167 (дата звернення: 22.11.2024).

18. Корпоративна культура: Навчальний посібник. / Під заг. ред. Г.Л.Хата. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

19. Ліпич Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3. С. 81–89.

20. Міхов Л.І. Сутність та зміст корпоративної культури. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2019. № 3 (31). С. 42–46.

21. Мосійчук І. В., Самаріна К. А. Корпоративна культура організації як елемент системи мотивації персоналу. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки.* 2017. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_2_10

22. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури. *Політичний менеджмент*. 2006. №3 (17). С. 76–88.

23. Овчаренко М.І., Іванова Т.В. Соціально-психологічні аспекти забезпечення формування корпоративної культури. Соціально-гуманітарні аспекти розвитку сучасного суспільства. Суми: Сумський державний університет, 2017. Ч. 3. С. 140–144.

24. Олексенко Р. І., Кондрашов О. М., Шишкін В. О., Ортіна Г. В, Застрожніков А. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Люкс, Мелітополь. 2010.

25. Панченко Є.Г. Корпоративна культура та розвиток інтелектуального потенціалу українських підприємств в умовах перехідної економіки. Питання економіки. 2018. № 7. С. 37–45.

26. Поліщук Н.С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. 2008. URL: http://www. nbuv.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf (дата звернення 09.11.2024).

27. Прохорова В., Мушникова С. Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах

макроекономічної нестабільності. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2023. 16(32). https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07

28. Про службу в органах місцевого самоврядування: Проект Закону України 2022. Національне агентство України з питань державної служби. 2022. URL: https://nads.gov.ua/ diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/zakon-ukrayini-pro-sluzhbu-v-organah- miscevogo-samovryaduvannya-№va-redakciya (дата звернення 09.06.2024).

29. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1 (48). С. 185–191.

30. Савченко М.В., Шкуренко О.В. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика.* 2020. Вип. 9 (18). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/325/290 (дата звернення: 19.11.2024).

31. Сазонова Т.О., Потапюк І.П., Януш В.А. Особливості корпоративної культури організації в сучасних реаліях. *Економічний форум*. 2021. No 4. С. 152-157.

32. Семикіна М. В., Беляк Т. О. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин: монографія. Кропивницький: Видавництво «КОД», 2018. 248 с.

33. Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. Економічні науки. 2019. № 5. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf (дата звернення: 19.11.2024).

34. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення: 19.11.2024).

35. Щебликіна І.О., Олексенко Р.І. Управління персоналом: навч. посіб. Сімферополь: ДІАЙПІ, 2012. 272 с.

36. Щербак Н.В. Особливості формування корпоративної культури в державному управлінні та місцевому самоврядуванні: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. № 1. С. 138–144.

37. Гудзь П. В., Хмельковська А. В. Роль корпоративної культури в системі управління пенсійного фонду України. с.227-230. Матеріали ІІ Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Мейнстрим HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку»: 05 червня 2024 р., м. Хмельницький. Хмельницький : ХНУ, 2024. 403 с. (укр., анг.)

38. Панкова А. Ю., Хмельковська А. В. Принципи регіональної соціальної політики в умовах сьогодення. с.220-222. Матеріали ІІ Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Мейнстрим HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку»: 05 червня 2024 р., м. Хмельницький. Хмельницький : ХНУ, 2024. 403 с. (укр., анг.)

39. Соріна О. О., Хмельковська А. В. Сучасні тренди в організаційній культурі. с. 541-543. Тези доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення» Запоріжжя, 23-24 травня 2024 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024

40. Кутідзе Л. С., Хмельковська А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів в умовах сьогодення. с. 45-46. Матеріали ІІІ Міжнародної наукової конференції «Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії», м.Тернопіль, 27жовтня, 2023р. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2023. 214с.

41. Соріна О. О., Хмельковська А. В. Дослідження основних принципів реалізації проєкту «Зелена відбудова України». с.57-63. Матеріали IV Міжнародної студентської наукової конференції «Концепт науки XXI:

стратегії, методи та наукові інструменти», м. Вінниця, 3 листопада, 2023 рік Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2023. 292 с. ISBN 978-617-8126-76-6.

42. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 30 жовт. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text (дата звернення: 08.11.2024).

43. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII : станом на 20 верес. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text (дата звернення: 08.11.2024).

44. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 № 1706-VII : станом на 30 груд. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text (дата звернення: 08.11.2024).

45. Офіційний інтернет-портал Марганецької міської ради URL: https://marganets-rada.dp.ua/ua/

46. Cameron Kim S., Quinn Robert E. Diagnosing and Changing Organization Culture. Addisson-Wesley Publishing Co, 8th edition. 2014. 320 p.

47. Azanzaa G., et al. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. Journal of Work and Organizational Psychology. 2013. 29. Pp. 45–50.

48. Harrington H.J., Voehl F. Cultural Change Management. International Journal of Innovation Science. 2020. Vol. 7. No. 1. Pp. 55–74.

49. Палій С., Сєдов Г. Адміністративні послуги як об'єкт управління якістю прийняття управлінських рішень. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 4(10). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-418-430 (дата звернення: 22.11.2024).

50. Пуліна Т. В., Шитікова Л.В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. URL:http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1844 (дата звернення: 02.12.2024). DOI:10.32702/2307-2156-2020.11.4

51. Гудзь П., Нечаєва І., & Єськов В. (2024). Інструментарій розробки програми управління виробничим потенціалом промислового підприємства. Управління змінами та інновації, 10, 7-14. https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-1

52. Garengo, P., & Betto, F. (2024). The role of organisational culture and leadership style in performance measurement and management: a longitudinal case study. *Production planning & control*, *35*(2), 151-169.

53. Mikušová, M., Klabusayová, N., & Meier, V. (2023). Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*, *97*, 102246.

54. Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, *1*(2), 108-117.

55. Lubis, F. R., & Hanum, F. (2020, December). Organizational culture. In *2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019)* (pp. 88-91). Atlantis Press.

56. Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of cleaner production*, *316*, 128112.

57. Bai, F., Shang, M., & Huang, Y. (2024). Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, *437*, 140732.

58. Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, *191*, 122518.

59. Manurung, N., Zainal, V. R., & Hakim, A. (2023). The Role of Leadership in Forming Organizational Culture Within the Directorate General of Teachers and Educational Personnel Ministry of Education, Culture, Research and Technology. *Journal of Economics and Business UBS*, *12*(5), 3377-3385.

60. Mingaleva, Z., Shironina, E., Lobova, E., Olenev, V., Plyusnina, L., & Oborina, A. (2022). Organizational culture management as an element of innovative and sustainable development of enterprises. *Sustainability*, *14*(10), 6289.

61. Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, *24*(8), 643-650.

62. Маковоз, О. С. (2015). Корпоративна культура як складова управління підприємством. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, (10), 187-192.

63. Жарінова, Н. П., & Боліла, С. Ю. (2024). ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ТА СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ. *«Сучасна молодь в світі інформаційних технологій»: матеріали*, 72.

64. Козлова, І. М. (2023). Управління корпоративною культурою: концептуалізація поняття в сучасних умовах.

65. Вараксіна, О., & Шульга, В. (2023). Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*, (49).

66. Каличева, Н. Є., Виноградова, К. С., & Помазановська, А. В. (2023). Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (83), 37-47.

67. Тарасова, О. В., & Марінова, С. С. (2013). Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*, (3), 28-32.

68. Амеліна, С. М., & Кубіцький, С. О. (2020). Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія:«Економічні науки*, *7*(39), 59-66.

69. Пушкар, З. М., & Панчук, Д. В. (2017). Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*, (10), 1025-1028.

70. Замковий, О. (2022). Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*, (41).

71. Остропольська, З. М. (2022). Корпоративна культура як ключовий елемент формування соціальної відповідальності організації. *Міжнародний науковий журнал" Інтернаука". Серія:" Економічні науки*, (11).

72. Козлова, І. М., & Орло, М. Ю. (2022). Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом в кризових умовах.

73. Гудзь П. В., Кунаєв А.Ю. Компетентністна складова забезпечення ефективності менеджменту авіабудівного підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2021.2.11-15 DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2021-2-2 URL: https://cmi. politehnica.zp.ua/index. php/journal/article/view/23/20 (дата звернення: 08.12.2024)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для оцінки корпоративної культури

Мета дослідження: Це анкетування проводиться з метою виявлення основних складових корпоративної культури та визначення напрямків її покращення. Ваша участь допоможе виявити сильні та слабкі сторони нашої організаційної культури.

Інструкція: Будь ласка, оберіть одну відповідь, яка найкраще відображає Вашу думку або ставлення до кожного з тверджень. Ваші відповіді залишатимуться конфіденційними.

Демографічні дані:

1. Вік:
   - до 30 років
   - 31-40 років
   - 41-50 років
   - понад 50 років
2. Стаж роботи в установі:
   - менше 1 року
   - 1-3 роки
   - 3-10 років
   - більше 10 років
3. Посада:
   - менеджмент
   - спеціаліст
   - адміністративний персонал
   - інше
4. Відділ:
   - керівництво
   - соціальний захист

- бухгалтерія
- юридичний відділ
- інше

Питання анкети:

5. Як Ви оцінюєте загальну атмосферу у Вашій установі?

- дуже позитивно
- позитивно
- нейтрально
- негативно
- дуже негативно

6. Чи вважаєте Ви, що місія та цінності організації зрозумілі для всіх співробітників?

- повністю згоден
- скоріше згоден
- скоріше не згоден
- зовсім не згоден

7. Чи задоволені Ви стилем комунікації Вашого безпосереднього керівника?

- завжди задоволений
- зазвичай задоволений
- іноді задоволений
- рідко задоволений
- ніколи не задоволений

8. Чи маєте Ви можливість висловлювати свою думку під час нарад?

- завжди
- часто
- іноді
- рідко
- ніколи

9. Чи вважаєте Ви, що управління відкрите до пропозицій і нових ідей?

- завжди
- часто
- іноді
- рідко
- ніколи

10. Як Ви ставитеся до змін та нововведень у Вашій організації?

- дуже позитивно
- позитивно
- нейтрально
- негативно
- дуже негативно

11. Як часто керівництво надає зворотній зв'язок щодо Вашої роботи?

- завжди
- часто
- іноді
- рідко
- ніколи

12. Чи відчуваєте Ви здоровий баланс між роботою та особистим життям?

- завжди
- часто
- іноді
- рідко
- ніколи

13. Чи задоволені Ви можливостями для професійного розвитку, які надає організація?

- повністю задоволений

- здебільшого задоволений
- скоріше незадоволений
- зовсім незадоволений

14. Чи проводиться регулярне навчання та підвищення кваліфікації?

- завжди
- часто
- іноді
- рідко
- ніколи

15. Чи вважаєте Ви, що соціальні пільги, які надає установа, є достатніми?

- повністю згоден
- скоріше згоден
- скоріше не згоден
- зовсім не згоден

16. Чи маєте Ви можливість впроваджувати власні ідеї у робочий процес?

- завжди
- часто
- іноді
- рідко
- ніколи

17. Чи відчуваєте Ви підтримку колег у складних ситуаціях?

- завжди
- часто
- іноді
- рідко
- ніколи

18. Чи відчуваєте Ви, що керівництво цікавиться вашим добробутом?

- завжди

- часто
- іноді
- рідко
- ніколи

19. Як Ви оцінюєте систему мотивації та винагород у вашій установі?

- відмінно
- добре
- задовільно
- погано
- дуже погано

20. Чи рекомендували б Ви своїх друзів або знайомих працювати в цій організації?

- безумовно так
- скоріше так
- скоріше ні
- абсолютно ні

21. Чи вважаєте Ви, що ваше робоче місце обладнане належним чином для ефективної роботи?

- повністю згоден
- скоріше згоден
- скоріше не згоден
- зовсім не згоден

22. Чи дотримуються в організації принципів рівності та недискримінації?

- завжди
- часто
- іноді
- рідко
- ніколи