

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Формування корпоративної культури закладів системи освіти  
за матеріалами відділу освіти, молоді та спорту  
Деражнянської міської ради

Рівень вищої освіти другий (магістерський)


Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

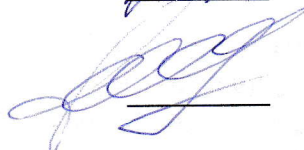
ДРУПЕП. 018069.01.10.00

Виконав: студент 2 курсу  
група УПЕПм-22-1



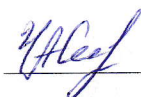
Богдан КУРЯЧИЙ

Керівник  
канд. екон. наук, доц.



Олена КОШОНЬКО

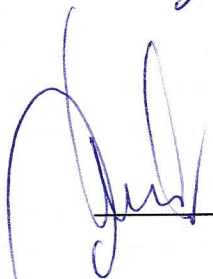
Нормоконтролер  
канд. екон. наук



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри  
д-р екон. наук, проф.



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

4 грудня 2023 р.

2023

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління  
Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський)  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Управління персоналом та економіка праці

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » \_\_\_\_\_ серпня \_\_\_\_\_ 2023 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Курячий Богдан Андрійович

1 Тема роботи: Формування корпоративної культури закладів системи освіти за матеріалами відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради)

керівник роботи Кошонько Олена Василівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні основи формування корпоративної культури. У другому розділі наведено аналіз фінансово-господарської діяльності відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради. Третій розділ присвячено обґрунтуванню напрямів формування корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Рисунок - Принципи формування корпоративної культури; Таблиця - Трактуювання сутності поняття «корпоративна культура»; Рисунок - Структура корпоративної культури бюджетної установи; Рисунок - Функції корпоративної культури бюджетної установи; Таблиця - Стан фінансування бюджетних програм за КПКВК 0611020 «Надання загальної середньої освіти загальноосвітніми навчальними закладами (в т.ч. школою-дитячим садком, інтернатом при школі), спеціалізованими школами, ліцеями, гімназіями, колегіумами» відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської МР у 2020-2022 роках; Таблиця - Аналіз структури видатків по загальному фонду кошторису при виконанні бюджетної програми; Рисунок - Етапи та послідовність здійснення оцінки корпоративної культури установи; Таблиця - Оцінка

найважливіших характеристик відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретична частина	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
2 Аналітична частина	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
3 Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
4 Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	01.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
5 Захист дипломної роботи	11.12.2023 - 22.12.2023	Виконано

Студентка

Богдан КУРЯЧИ

Керівник роботи

Олена КОШОНЬ

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Формування корпоративної культури закладів системи освіти за матеріалами відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради».

Виконав студент гр. УПЕПМ-22-1 Б.А. Курячий, керівник О.В. Кошонько, канд. екон. наук, доц.

Обсяг 111 с., 10 рис., 17 табл., 4 додатка, 47 джерел.

Ключові слова: корпоративна культура, бюджетна установа, діагностика, типи культури.

Метою дипломної роботи є розроблення теоретичних положень і прикладних засад системи формування корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради.

Об'єктом дослідження є процеси формування корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради.

У першому розділі узагальнено результати досліджень у сфері корпоративної культури, що дозволило визначити концептуальний зміст понять «корпоративна культура»; класифіковано чинники впливу на формування корпоративної культури бюджетної установи; систематизовано принципи управління корпоративною культурою. У другому розділі охарактеризовано основні показники діяльності бюджетної установи. Виконано аналіз фінансово-господарської діяльності відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради, проведено оцінку стану виконання кошторису; здійснено аналіз ефективності використання трудової діяльності відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради. Третій розділ присвячено розробленню заходів щодо напрямів формування корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради; здійснено оцінку стану корпоративної культури установи; визначено тип корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради.

11.12.2023р



## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні основи формування корпоративної культури .....	8
1.1 Економічна сутність поняття «корпоративна культура» .....	8
1.2 Принципи управління корпоративною культурою .....	18
1.3 Фактори впливу на складові корпоративної культури .....	30
Висновки до розділу 1 .....	38
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради .....	39
2.1 Характеристика основних показників діяльності відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради за 2020-2022 роки .....	39
2.2 Загальна характеристика фінансової діяльності оцінка стану виконання кошторису відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради у 2020 – 2022 роках .....	55
2.3 Аналіз ефективності використання трудової діяльності відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради .....	61
Висновки до розділу 2 .....	73
3 Напрями формування корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради .....	76
3.1 Пропозиції щодо оцінки стану корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради .....	76
3.2 Визначення типу корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради .....	82
3.3 Формування корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради .....	91
Висновки до розділу 3 .....	103
Висновки .....	105
Перелік джерел посилання .....	107
Додатки .....	112

## ВСТУП

За умов радикальних соціально-економічних видозмін корпоративна культура стала значущим фактором впливу на ефективну діяльність та сприятливий соціально-психологічний клімат вітчизняних державних установ, зокрема освітнього профілю. Корпоративна культура впливає на ефективність установи та створює сприятливий соціально-психологічний клімат, що сприяє досягненню стратегічних цілей та успішній діяльності. Розвинуті країни доводять, що успішні установи характеризуються високим рівнем корпоративної культури. Це свідчить про важливість розвитку та підтримки такої культури в установах, які стежать за своєю ефективністю та конкурентоспроможністю.

Корпоративна культура об'єднує всі види діяльності та всі взаємини всередині бюджетних установ, позитивно впливаючи на їх ефективність. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень, формування стратегічних цілей та здійснення ефективної діяльності стає значно легшим при вмінні аналізувати та оцінювати корпоративну культуру. Незаперечним залишається той факт, що в сучасних умовах функціонування бюджетних установ існує потреба в розробці та застосуванні методичних підходів до аналізу та оцінки корпоративної культури з можливістю більш ефективного застосування в практичній діяльності установи.

Суттєвий вклад у розвиток теорії і практики корпоративної культури внесли вчені: П.Б. Вейлл, О.С. Віханський, М.І. Войнаренко, Л.В. Волянська-Савчук, І.В. Грошев, М.С. Дороніна, Г.М. Захарчин, С.А. Ільїних, В.О. Кравченко, О.В. Кожевїна, Г.К. Копейкін, М.І. Магура, М.А. Макаrenchенко, А.А. Максименко, Є.Д. Малінін, І.В. Мінаєва, Г.В. Назарова, А.І. Наумов, , Л.Є. Нікіфорова, В.А. Погребняк, М.М. Пусенкова, О.А. Родін, Л.С. Савченко, М.В. Семикіна, Т.О. Соломанідіна, В.А. Співак, В.В. Стадник, В.В. Томілов, А.Д. Чаньків, О.В. Харчишина та ін.

Тема корпоративної культури містить достатню кількість емпіричних даних практичних досліджень однак, аналіз і оцінка корпоративної культури, її вплив на

ефективність діяльності вітчизняних бюджетних установ вимагає подальшого дослідження.

Метою дипломної роботи є розроблення теоретичних положень і прикладних засад системи формування корпоративної культури Відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради.

Для досягнення мети у роботі необхідно було вирішити такі завдання:

- уточнити сутність категорії «корпоративна культура»;
- дослідити та узагальнити теоретичні підходи до управління корпоративною культурою, загальні принципи її формування;
- узагальнити та систематизувати функції корпоративної культури бюджетної установи, та фактори впливу на неї;
- дослідити сучасну методологію діагностики корпоративної культури, з метою комплексного підходу діагностування стану культури Відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради;
- розробити структурно-логічну модель системи формування, забезпечення та підвищення рівня корпоративної культури на основі обраних методів, інструментів з урахуванням визначених критеріїв.

Об'єктом дослідження є процеси формування корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти розробки системи формування корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради.

Методологічною основою дослідження є сукупність принципів, загальнонаукових методів та способів, які використовуються для побудови системи формування, ефективного забезпечення та підвищення рівня корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради. Ці принципи та методи мають наукове підґрунтя та дозволяють систематизувати та аналізувати дані, забезпечуючи об'єктивність та надійність отриманих результатів.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти України,

дані Відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради, наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, що досліджують питання корпоративної культури, матеріали періодичних видань, матеріали мережі Інтернет за темою дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає у концептуальному вирішенні проблеми формування та ефективного забезпечення корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради на засадах розвитку та розробки науково-методичних підходів щодо визначення і необхідності досягнення її відповідного рівня.

Структура і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 111 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 25 таблиць, 10 рисунків та 4 додатки, які розміщені на 15 сторінках. Список використаних джерел із 47 найменувань, розміщений на 5 сторінках.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

## 1.1 Економічна сутність поняття «корпоративна культура»

Корпоративна культура є ключовим фактором успіху будь-якої установи чи організації, оскільки вона визначає цінності, норми, традиції та способи взаємодії всередині колективу. Впровадження та дотримання норм і принципів корпоративної культури сприяє створенню дружньої та сприятливої атмосфери в колективі, що в свою чергу згуртовує співробітників навколо спільної мети та сприяє єдності працівників. Ця єдність та згуртованість колективу дозволяють ефективніше досягати поставлених цілей та реалізовувати стратегічні завдання. Крім того, дотримання норм і принципів корпоративної культури сприяє покращенню репутації установи чи організації, збільшує її конкурентоспроможність та привабливість як для співробітників, так і для клієнтів чи клієнтурного середовища [1].

Корпоративна культура в сучасних умовах стає важливим ресурсом для управління трудовою діяльністю та взаємовідносинами в колективі, а також для спілкування зі стейкхолдерами та створення сприятливого середовища для розвитку установи. Проте, проблема полягає в тому, що багато установ і організацій відносяться до корпоративної культури як до формальності або ритуалу, який потрібно виконувати, але не розуміють її значення та вплив на діяльність установи. Це може бути наслідком відсутності свідомого підходу керівництва до розвитку культури, недостатньої уваги до комунікації та залучення співробітників до формування корпоративних цінностей та ідентичності. Для вирішення цієї проблеми потрібно провести серйозну роботу з усвідомлення значення корпоративної культури серед керівництва та персоналу. Це може включати проведення тренінгів та семінарів з питань корпоративної культури, залучення співробітників до процесу розробки та впровадження корпоративних цінностей, створення механізмів зворотного зв'язку для оцінки

ефективності культурних ініціатив та їх впливу на діяльність установи. Тільки з розумінням та активною участю керівництва та персоналу можна досягти позитивних змін в корпоративній культурі, які позитивно вплинуть на діяльність та розвиток установи в цілому. На наш погляд цьому є декілька причин [2]:

- нерозуміння сутності корпоративної культури, для успішного впровадження корпоративної культури необхідно, щоб керівництво і персонал розуміли, що це не лише формальний процес, але й ключовий елемент успіху організації. Важливо пояснити, що корпоративна культура визначає спосіб життя та роботи у всіх аспектах діяльності організації;

- недооцінка впливу на персонал та його мотивацію. Корпоративна культура визначає цінності, які об'єднують колектив та впливають на мотивацію співробітників. Якщо цінності організації відповідають цінностям працівників, це сприяє більш ефективній роботі та підвищує залученість персоналу до досягнення спільних цілей;

- відсутність бачення стратегічної ролі корпоративної культури. Корпоративна культура не лише впливає на внутрішнє середовище організації, але й формує її імідж, репутацію та бренд як роботодавця. Керівництво повинно розуміти, що культура є стратегічним ресурсом, який визначає успіх організації в довгостроковій перспективі;

- складність управління та вимірювання ефективності корпоративної культури. Важливо розробляти чіткі механізми управління корпоративною культурою та вимірювання її ефективності. Це може включати в себе використання анкет, інтерв'ю, спостереження та інші методи для збору даних про культурні аспекти організації, а також встановлення ключових показників ефективності культури.

Для подолання цих проблем необхідно проводити систематичну роботу з усвідомлення і підтримки корпоративної культури на всіх рівнях управління та серед персоналу організації. Корпоративна культура визначає дух і спрямованість організації, формує спосіб дії та взаємодії працівників, а також відображає її ідентичність і цінності. Ось деякі ключові аспекти сильної

корпоративної культури: корпоративна культура створює спільне розуміння цілей та цінностей організації серед працівників, що допомагає об'єднати їх навколо спільної мети; сильна корпоративна культура сприяє виникненню відчуття приналежності та захопленості серед персоналу, що позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність; культура сприяє встановленню відкритого та довірчого середовища, де співробітники можуть вільно обмінюватися ідеями, думками та поглядами; корпоративна культура, що підтримує та заохочує ініціативу та творчість, сприяє розвитку новаторських рішень та підвищує конкурентоспроможність організації; сильна корпоративна культура допомагає організації швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому стійкість та ідентичність. Отже, інвестування у розвиток сильної корпоративної культури виявляється ключовим для досягнення успіху та ефективного функціонування організації [3].

Історія терміну "корпоративна культура" має глибокі корені, які сягають ще до 19 століття. Початкове використання цього терміну у військовому контексті Гельмутом фон Мольке старшим дозволило зрозуміти значення згуртованості та спільних цінностей для досягнення успіху в організації, що має свої корені в професійних угрупованнях ще з епохи середньовіччя. Наприкінці 19-го та на початку 20-го століття Анрі Файоль вніс значний внесок у розвиток теорії корпоративної культури, зосереджуючи увагу на понятті "корпоративний дух". Він розглядав його як ключовий фактор успіху організації, який визначав ступінь згуртованості та спрямованості членів колективу на досягнення спільної мети [4]. З часом термін "корпоративна культура" перейшов у сферу бізнесу та менеджменту, але його основна суть залишилася незмінною - він визначає систему цінностей, норм, традицій та підходів, які формують специфічний стиль та характер діяльності організації та її співробітників.

Ідеї Файоля про значення командного духу та згуртованості колективу дійсно стали фундаментом для подальшого розвитку теорії та практики корпоративної культури. Він розумів, що справжня сила організації полягає у

гармонії між її членами та спільній спрямованості на досягнення спільної мети. [5]. Файоль наголошував на тому, що успішне управління організацією передбачає створення сприятливого середовища для формування командного духу, де кожен член команди відчуває свою важливість та відданість спільній справі. Він розумів, що саме ця єдність та співпраця між працівниками є ключовим чинником для досягнення успіху та високої ефективності організації. Отже, Файоль вніс великий внесок у розвиток управління та організаційної культури, поклавши основи для розуміння важливості командного духу та згуртованості колективу для успішного функціонування організації..

Корпоративна культура - це складне та багатогранне поняття, яке охоплює різноманітні аспекти життя організації. Це не лише збірник принципів та цінностей, але і спосіб життя компанії, її душа, яка визначає, як вона сприймається як внутрішніми, так і зовнішніми зацікавленими сторонами. Корпоративна культура виявляється у всіх аспектах роботи компанії - від способу вирішення проблем та комунікації між колегами до того, як компанія веде свій бізнес та спілкується з клієнтами та партнерами. Вона формується під впливом різноманітних факторів, включаючи лідерство, традиції, структуру організації, та інші. Розуміння та врахування корпоративної культури допомагає підтримувати здорове та продуктивне робоче середовище, сприяє ефективному взаємодії персоналу та досягненню стратегічних цілей компанії. Тому важливо, щоб керівництво та усі працівники розуміли та віддавали належну увагу розвитку та підтримці корпоративної культури [6].

Наукова термінологія часто піддається різноманітним тлумаченням, що може призвести до різноманітності визначень та підходів до розуміння та використання поняття "корпоративна культура". Така різноманітність інтерпретацій може виникати через різні контексти досліджень, наукових шкіл, підходів та дослідницьких методів. Наприклад, деякі визначення можуть акцентувати увагу на цінностях, віруваннях та нормах внутрішньої культури організації, тоді як інші можуть підкреслювати її вплив на результативність та конкурентоспроможність компанії.

Наведення таблиці 1.1 з різноманітними визначеннями поняття "корпоративна культура" допомагає встановити різноманітність поглядів на цю тему та зрозуміти, як різні дослідники та автори сприймають та розуміють цей термін. Такий аналіз може бути корисним для подальшого розвитку теорії та практики корпоративної культури.

Таблиця 1.1 - Трактуювання сутності поняття «корпоративна культура»

Автори	Зміст поняття
1	2
М. Армстронг	Корпоративна культура – це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх працівників даної організації. Вони можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дії і взаємодії людей і в значній мірі впливають на хід виконання роботи
О. Бала	Сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв'язку один з одним, притаманні кожній компанії, проте є різними для кожної конкретної організації
Н. Барановська	Добре сформована система ключових переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства
Н. Богданова	Особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих, певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів, результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому
Е. Браун	Набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися за час життєвого циклу організації і мають тенденції до прояву в різних матеріальних формах, в поведінці членів організації
К.Голанд	Унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, які відрізняють її від інших компаній
К. Голд	Корпоративна культура – це унікальні характеристики для розуміння, бачення і сприйняття особливостей організації, того, що відрізняє її від інших в даній галузі
Д. Джеффі	Система спільних переконань, вірувань, цінностей, що спрямовує і підтримує організаційну поведінку
Д.Елдрідж і А.Кромбі	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань
Є. Жак	Образ мислення, що став звичкою та традицією, спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали "своїми"

Р. Кілманн, М. Сакстон	Філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, відносини і норми, які поділяються членами організації та об'єднують їх
------------------------	---

## Кінець таблиці 1.1

1	2
М. Мескон, М. Альберт та Ф.Хедоурі	Переважаючі переконання, звичаї і очікування членів організації
Г. Морган	Культура в метафоричному сенсі – це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло
У. Оучі	Символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання
С. Роббінс	«Соціальний клей», що допомагає утримувати цілісність організації за рахунок створення прийнятих стандартів мислення і поведінки
З. Рум'янцева	Спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи
В. Сате	Культура являє собою сукупність важливих установок, котрих дотримуються члени того чи іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів та переконань
А. Співак	Система матеріальних і духовних цінностей, які визначають індивідуальність підприємства, проявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою і зовнішнім середовищем
А. Уільямс, П. Добсон, М. Уолтерс	Культура – це загальні для всіх, відносно стійкі переконання, відносини і цінності, що існують усередині організації
А. Фурнхам, Б. Гунтер	Культура – це підтримуванні усіма вірування, установки і цінності, які існують в організації. Іншими словами, культура – це те, як ми тут працюємо
Г. Хофстеде	Колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої
Г. Чайка	Система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють
Т. Чернишова та Т. Немченко	Специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку
Є. Шейн	Сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.

*Примітка: Систематизовано автором на основі джерел [3-15]*

Так, визначення корпоративної культури може справді варіюватися в залежності від автора та контексту, в якому воно використовується. Однак, незважаючи на цю різноманітність тлумачень, основні цілі корпоративної

культури, які ви вказали, є важливими для багатьох організацій і визнані в науковому та практичному середовищі. Максимізація ефективності організації, зміцнення цілісності, покращення механізмів соціальної згуртованості працівників, а також підвищення їхньої продуктивності та мотивації - це ключові аспекти, які визначають роль та значення корпоративної культури. Розуміння цих цілей може допомогти організаціям розвивати та удосконалювати свою корпоративну культуру, щоб досягти кращих результатів і впроваджувати стратегії, спрямовані на підвищення ефективності та успішності.

Сучасні тенденції у розвитку бізнесу, зокрема зростання ІТ-галузі та інтернет-компаній, формують нові типи корпоративних культур. Такі компанії часто відзначаються гнучкістю, динамізмом, креативністю, співробітництвом та відкритістю. Вони створюють сприятливе середовище для інновацій та експериментів, де кожен працівник може вільно висловлювати свої ідеї та долучатися до процесу прийняття рішень. Розуміння особливостей цих новітніх видів корпоративних культур є важливим, оскільки вони визначають тренди розвитку сучасного бізнес-середовища. Це дозволяє компаніям адаптуватися до змін і створювати конкурентні переваги шляхом розвитку відповідних культурних цінностей і підходів до управління персоналом. Також важливо розуміти, що одна компанія може мати елементи різних типів корпоративної культури, і важливо збалансувати їх для досягнення успіху. Отже, у сучасному бізнес-середовищі прийнято виділяти наступні типи корпоративних культур [5-16]:

1. Так, "рольова" модель корпоративної культури дійсно характерна для великих ієрархічних компаній з жорсткою організаційною структурою. У цій моделі кожен працівник має чітко визначені ролі та функції згідно з посадовими інструкціями, що призводить до високого ступеня регламентації бізнес-процесів і формальних правил. Основні риси "рольової" моделі включають: жорстку організаційну структуру з чіткою розподілом ролей, багаторівневу ієрархію та формальні правила, високий ступінь регламентації бізнес-процесів, функціональний поділ праці, формальний, регульований характер комунікацій.

Перевагами цієї моделі є стабільність, чіткість, злагодженість та мінімізація помилок. Проте, вона має свої недоліки, такі як негнучкість до змін, повільна адаптація і відсутність креативності. Таким чином, "рольова" модель найбільш ефективна в сталих умовах, але не підходить для інновацій та швидких трансформацій.

2. «Dream Team» - це класична командна модель корпоративної культури, орієнтована на максимальне розкриття потенціалу кожного співробітника і команди в цілому. Її характерні ознаки: відсутність чіткої ієрархії та посадових обмежень; гнучкий розподіл ролей та відповідальності в команді; неформальний стиль спілкування на засадах партнерства; високий ступінь автономії та ініціативи кожного члена команд; колективне, «мозкове» прийняття рішень; цінність особистого вкладу та синергії командної роботи. Така модель ефективна у креативних і технологічних компаніях, стартап-проектах де потрібен високий рівень взаємодії, довіри та відповідальності в колективі. Вона сприяє створенню стимулюючого середовища для розвитку і реалізації ідей, а також підтримує інноваційний дух і творчий підхід до вирішення завдань.

3. «Сімейна» модель корпоративної культури ґрунтується на тісних міжособистісних стосунках, лояльності, взаємній підтримці та довірі у колективі. Її характерні ознаки: теплі неформальні стосунки між членами команди; патерналістський стиль керівництва; турбота про потреби і благополуччя співробітників; традиційність, згуртованість, відданість компанії; висока клієнтоорієнтованість; цінність репутації та стабільності компанії. Така модель характерна для невеликих і середніх установ чи організацій, де кожен добре знає один одного. Вона забезпечує високу лояльність та залученість персоналу.

4. «Ринкова» модель корпоративної культури притаманна організаціям, орієнтованим виключно на прибуток та результат. Її основні риси: жорстка конкуренція та індивідуалізм у колективі; цінність професіоналізму та вміння генерувати прибуток; постійний тиск на результативність і виконання KPI; авторитарний стиль лідерства; високі вимоги до самодисципліни і самомотивації; швидка адаптація до зовнішніх змін; цинічне ставлення до тих, хто не

справляється. Така модель може бути ефективною в конкурентних та швидкозмінних галузях. Однак вона несе ризики вигорання персоналу та його нелояльності.

5. Модель «Фокус на результат» поєднує в собі ознаки ієрархічності та гнучкості. Головна мета - досягнення цілей та зростання установи чи організації. Характерні риси: чіткі стратегічні цілі та KPI; ієрархія, побудована на компетенціях та результативності; гнучкість ролей та ініціативність персоналу; залучення експертів до прийняття рішень; цінність професіоналізму та особистого внеску; командна робота та відповідальність. Така модель поєднує переваги структурованості та адаптивності, що дозволяє динамічно розвиватися компанії. Вона підходить для амбітних організацій, націлених на лідерство та інновації.

Це є основні види корпоративної культури. На практиці установи часто мають змішані типи корпоративних культур, що поєднують риси кількох моделей. До основних причин формування гібридних культур належать:

- швидкий ріст установи чи організації та зміна її масштабів;
- злиття та поглинання, об'єднання з іншими установами в умовах децентралізації чи реструктуризації;
- кардинальна зміна бізнес-моделі та стратегії подальшої діяльності;
- часта ротація топ-менеджерів та лідерів/керівників.

В таких випадках починає формуватися нова організаційна культура, що містить риси попередніх. Це може породжувати внутрішні конфлікти та викликати невдоволення в колективі. Тому керівництву вкрай важливо грамотно управляти трансформацією корпоративної культури під час значних організаційних змін. Щоб визначити найбільш важливі характеристики корпоративної культури і на цій підставі сформулювати її остаточне визначення, нам є важливим звернутися до розгляду її функцій та виявлення найважливіших.

Формування позитивного іміджу організації зазвичай є одним із пріоритетних завдань менеджменту. Корпоративна культура відіграє ключову роль у створенні цього позитивного іміджу, оскільки вона визначає цінності та

норми, які організація підтримує як усередині, так і зовні. Нижче перераховані способи, якими корпоративна культура впливає на формування позитивного іміджу організації [8]:

- підтримка внутрішніх цінностей: корпоративна культура відображається у місії, історії та традиціях організації, що сприяє створенню позитивного іміджу через внутрішнє сприйняття цих цінностей;

- створення почуття причетності: культура сприяє створенню почуття приналежності та причетності до спільної справи серед співробітників, що робить роботу більш змістовною та задовільною;

- виховання відданості: корпоративна культура сприяє вихованню в співробітників відданості організації та обмеженню негативних впливів, що сприяє позитивному сприйняттю компанії;

- соціалізація нових працівників: культура впливає на процес соціалізації нових працівників, що допомагає їм швидше вливатися в колектив та приймати існуючі цінності;

- контроль форм поведінки: культура визначає прийнятні форми поведінки та встановлює механізми контролю за ними, що сприяє стабільності та відповідності цінностям організації.

В цілому, корпоративна культура створює основу для позитивного сприйняття організації як серед співробітників, так і серед зовнішніх стейкхолдерів. Цінності, принципи та норми, що вона втілює, відображаються у способі взаємодії організації зі своїм персоналом, клієнтами та громадськістю, що зміцнює імідж компанії як внутрішньо, так і зовні.

Аналізуючи наукову літературу та прикладні рекомендації щодо розвитку бізнесу, можна визначити основні компоненти корпоративної культури, які визначають її зміст. Ось деякі з них: психологічне поле компанії: включає спосіб мислення, цінності, переконання та внутрішній світ працівників, які формують загальну атмосферу та настрій в організації; набір норм і правил - це сукупність прийомів, норм, правил, переконань, звичаїв, ритуалів, міфів та інших елементів, що визначають, як працівники повинні

вести себе та працювати в організації; свідомість організації: включає усвідомлення та розуміння цінностей, місії, цілей та стратегій компанії всіма її учасниками; організаційна діяльність: описує методи виконання роботи та взаємовідносини в організації, включаючи структуру, процеси та процедури; система процесів: визначається способами вирішення проблем, взаємодії між підрозділами та процесами, що забезпечують функціонування організації; поведінка людей та команди: включає в себе способи спілкування, взаємодії та роботи співробітників як окремих осіб, так і в команді.

Отже, на підставі вищесказаного, нами запропоновано власне визначення корпоративної культури, яке трактується як синтетичне поняття, що являє собою синтез цінностей, відносин, комунікацій та стратегічного бачення, які формуються як на свідомому, так і на підсвідомому рівнях персоналу організації. Корпоративна культура знаходить своє конкретне вираження саме у «ціннісно-комунікативних аспектах», тобто у повсякденній взаємодії та діяльності працівників установи чи організації. Відтак визначальною мірою впливає на ефективність функціонування та розвитку організації. Культура є сполучною ланкою між стратегією установи та її реалізацією. І саме через управління культурою можна досягти бажаних бізнес-результатів.

## **1.2 Принципи управління корпоративною культурою**

Корпоративна культура виступає фундаментальним елементом сучасного менеджменту, який має велике значення для будь-якої організації, включаючи бюджетні установи. Ось деякі ключові аспекти впливу корпоративної культури на діяльність бюджетних установ: адаптація нових співробітників - корпоративна культура визначає, які цінності та норми приймаються в організації, і відображається у способі, яким нові працівники впроваджуються в колектив; моделі поведінки досвідчених працівників - культура впливає на стиль

спілкування, робочі звички та взаємодію між співробітниками, що визначається досвідом та прийнятими нормами; емоційний фон в колективі - корпоративна культура формує загальну атмосферу в організації, що включає в себе мотивацію, задоволеність роботою та ступінь емоційного комфорту; ідеологія та управлінська практика - культура впливає на структуру та стиль керівництва, управлінські підходи, прийняті стратегії та тактики, що спрямовані на досягнення цілей організації; стратегія розвитку - корпоративна культура відображається у виборі стратегій та підходів до розвитку бюджетної установи, її підходах до вирішення завдань та взаємодії зі стейкхолдерами. Отже, розвиток і підтримка корпоративної культури в бюджетній установі може сприяти покращенню комунікації, підвищенню мотивації персоналу, збільшенню ефективності діяльності та досягненню стратегічних цілей. [10].

Принципи формування та розвитку корпоративної культури є важливими для забезпечення її ефективності та стабільності. Ось деякі базові принципи, які допомагають забезпечити успішний процес формування та розвитку корпоративної культури: лідерство та залучення керівництва: активна підтримка та участь керівництва в формуванні та розвитку корпоративної культури є ключовим чинником успіху; залучення співробітників: важливо враховувати думку та погляди співробітників при формуванні культури, створювати умови для їх активної участі та внесення внеску; визначення цінностей: чітко визначені цінності організації стають основою корпоративної культури і визначають спільний набір принципів та переконань; прозорість та комунікація: забезпечення відкритої та ефективної комунікації допомагає уникнути конфліктів та підвищує рівень довіри в колективі; систематичний аналіз та оцінка: постійний моніторинг та оцінка корпоративної культури дозволяють вчасно виявляти проблеми та реагувати на них.

Щодо принципів ціннісних орієнтацій, вони можуть включати: підтримка інноваційності та креативності: стимулювання відкритості до нових ідей та пошук інноваційних рішень; забезпечення розвитку співробітників: підтримка професійного зростання та особистісного розвитку працівників; впровадження

етичних стандартів: відмова від недопустимих практик та підтримка етичних норм у всіх сферах діяльності; створення сприятливого середовища: забезпечення атмосфери взаємопідтримки, поваги та довіри серед працівників; забезпечення соціальної відповідальності: участь у розвитку громадських ініціатив та збереження навколишнього середовища.

Дотримання цих принципів сприяє створенню здорової, розвиваючої та стабільної корпоративної культури в організації. Нами запропоновано розподіл принципи формування корпоративної культури на базові й принципи ціннісних орієнтацій (рисунок 1.3).

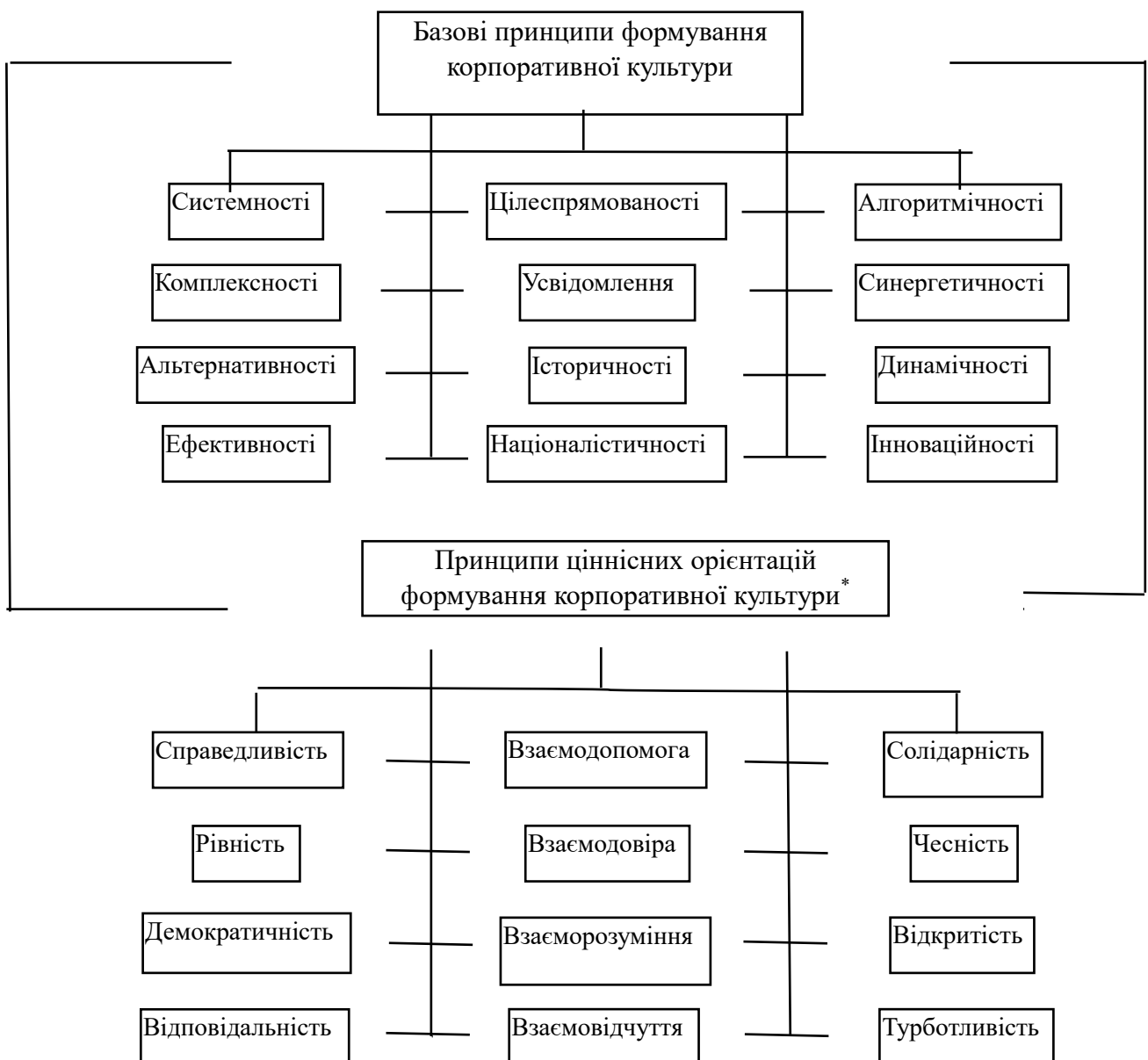


Рисунок 1.3 - Принципи формування корпоративної культури

\* доповнено та узагальнено автором на основі джерел [14-19]

Принципи формування корпоративної культури, загалом, відображають особливості діяльності бюджетної установи, а також бажані параметри формованої корпоративної культури [22, с. 65–66]. Отже, для системи формування корпоративної культури, потрібно обґрунтувати та узагальнити низку принципів, про що далі піде мова. Розглянемо сутність базових принципів формування корпоративної культури, які лежать в основі теорії її формування та подальшої реалізації.

До базових принципів формування корпоративної культури нами віднесено наступні принципи:

– принцип системності є дуже важливим у контексті формування корпоративної культури, він передбачає комплексний, системний підхід до цього процесу. Адже культура являє собою цілісну систему, де всі елементи взаємопов'язані. Зміни в одному компоненті призводять до трансформації інших [20]. Відповідно, формування культури має відбуватися системно - шляхом узгодження всіх її складових між собою та загальною стратегією організації. Важливо забезпечити донесення всіх нових норм, правил та цінностей до кожного члена колективу, оскільки культура реалізується саме через діяльність персоналу установи;

– принцип комплексності означає врахування впливу різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на культуру організації чи установи. Внутрішнє середовище включає в себе такі елементи, як цінності, норми, традиції, структура організації, спілкування між працівниками та інші фактори, що формують внутрішню динаміку установи. З іншого боку, зовнішнє середовище включає вплив зовнішніх чинників, таких як економічні умови, законодавство, конкуренція, соціокультурний контекст тощо. Культура установи повинна відображати цю комплексність, враховуючи всі аспекти діяльності та взаємодії з оточуючим середовищем. Це дозволяє організації адаптуватися до змін у навколишньому світі та розвиватися відповідно до власних цілей і завдань [14, с. 14];

– принцип альтернативності передбачає можливість вибору серед різних альтернатив, які можуть бути запропоновані в рамках прийняття рішень. Цей принцип акцентує на важливості встановлення чітких критеріїв вибору та проведенні оцінки альтернатив з урахуванням різних факторів, таких як витрати і часовий інтервал [18, с. 245];

– принцип ефективності передбачає цілеспрямований вплив на елементи культури організації, такі як цінності, норми, комунікаційні патерни та інші атрибути, з метою створення найкращих умов для праці персоналу та значного підвищення ефективності їхньої діяльності. Цей принцип передбачає врахування соціально-психологічних аспектів робочого середовища та створення умов, які сприяють задоволенню працівників, підвищенню їхньої мотивації та сприяють сприятливій комунікації в колективі. Важливо визнати, що задоволені та мотивовані працівники частіше досягають високих результатів у своїй діяльності [12, 21];

– принцип цілеспрямованості базується на ідеї, що кожна діяльність повинна мати конкретну ціль і бути мотивованою. В контексті управління культурою установи, принцип цілеспрямованості передбачає спрямування всієї діяльності організації на досягнення загальних цілей та виконання планових завдань, враховуючи культурний контекст [17, с. 244]. Це означає, що культурні елементи, такі як цінності, норми, традиції, мають бути налаштовані на підтримку стратегічних напрямів розвитку та позицій установи в економічному просторі. Керівництво установи повинно чітко визначити свої цілі, розробляти плани і стратегії, а також сприяти створенню культурного середовища, яке підтримує цілеспрямованість та мотивацію персоналу;

– принцип усвідомлення є важливим аспектом в управлінні корпоративною культурою підприємства. Цей принцип визнає, що успіх впровадження та утримання корпоративної культури залежить від усвідомлення керівництвом важливості цього процесу та розуміння реальної необхідності змін [17, с. 243]. Керівництво є ключовими агентами формування корпоративної культури, оскільки вони визначають цінності, ставлення до праці, стратегії та стиль лідерства. Їхнє усвідомлення важливості корпоративної культури підкреслює

необхідність активної участі у процесах формування та підтримки культурних аспектів в організації;

– принцип історичності в контексті корпоративної культури вказує на необхідність врахування історичних аспектів у формуванні цінностей, практик та взаємовідносин в організації. Організаційна культура не з'являється раптово, вона є результатом довгого процесу розвитку та еволюції, який відбувається протягом тривалого часу. Цей принцип вказує на те, що корпоративна культура відображає історію організації, її переживання, досягнення та виклики, з якими вона зіткнулася протягом років своєї існування. Історичний контекст впливає на формування цінностей, традицій, а також на способи комунікації та взаємодії серед співробітників. Також принцип історичності наголошує на важливості адаптації корпоративної культури до змін у суспільстві та у вимогах ринку. Культура повинна розвиватися та адаптуватися до нових умов, враховуючи сучасні цінності та потреби співробітників;

– принцип націоналістичності в контексті корпоративної культури підкреслює важливість врахування національних особливостей та культурних різноманіттів у процесах управління та співпраці в організації. Цей принцип передбачає уважне вивчення менталітету, звичаїв, традицій та цінностей працівників, які представляють різні національності, щоб забезпечити ефективну взаємодію та співпрацю. Застосування принципу націоналістичності допомагає створити сприятливий та відкритий для різноманіття середовище, де кожен працівник може відчувати себе комфортно та поважно. Розуміння та повага до культурних особливостей сприяють збереженню та підтримці різноманітності, а також зміцнюють взаєморозуміння та довіру серед співробітників. Особливо важливо враховувати принцип націоналістичності в умовах глобалізації, коли організації мають справу з міжнародним персоналом та співпрацюють з партнерами з різних країн. Повага до різниць у культурних цінностях та підходах допомагає побудувати плідотворні та довгострокові відносини, сприяє розвитку та успішності організації в умовах глобального ринку;

– принцип алгоритмічності в контексті корпоративної культури вказує на необхідність чіткого і систематичного планування та виконання кроків для досягнення бажаних цілей. Цей принцип передбачає наявність структурованої

послідовності дій, які виконуються згідно з певними правилами та процедурами, що забезпечують логічну та ефективну реалізацію корпоративної культури в організації. Принцип алгоритмічності допомагає організації створити чіткий та систематичний план дій щодо формування, впровадження та підтримки корпоративної культури. Це включає в себе розробку конкретних стратегій, програм та процедур, які сприяють усвідомленню, впровадженню та поширенню цінностей, норм та поведінкових моделей, які визначають корпоративну культуру. Використання принципу алгоритмічності допомагає забезпечити систематичність, консистентність та ефективність процесів формування та підтримки корпоративної культури в організації. Він сприяє упорядкуванню та оптимізації діяльності з розвитку корпоративної культури, що сприяє зміцненню організаційних цінностей, підвищенню мотивації співробітників та покращенню результативності організації в цілому. [17, с. 244];

– принцип синергетичності в контексті формування корпоративної культури означає використання взаємодії та взаємопідсилення різних елементів організації для досягнення високих та стабільних результатів. Цей принцип допомагає створити сприятливі умови для взаємодії між співробітниками, процесами та цілями організації з метою підвищення її продуктивності та результативності. Ідея синергетичності полягає в тому, що сукупність різних елементів організації може працювати разом ефективніше, ніж кожен елемент окремо. Це досягається завдяки взаємному підсиленню, взаємодії та спільній роботі всіх частин системи. В контексті корпоративної культури, принцип синергетичності може виявитися у створенні сприятливого середовища для співпраці та взаємодії між працівниками, а також у спільному напрямку енергії та зусиль на досягнення спільних цілей. Використання принципу синергетичності допомагає забезпечити гнучкість та адаптивність управління корпоративною культурою, що сприяє її сталому розвитку та адаптації до змінних умов. Такий підхід сприяє самоорганізації системи та забезпечує її ефективне функціонування в різних ситуаціях. [14, с. 44];

– принцип динамічності у формуванні корпоративної культури підкреслює важливість постійного оновлення та розвитку елементів організаційної культури з урахуванням змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх факторів. Цей підхід передбачає оперативність у прийнятті управлінських рішень і реагуванні на

зміни, що допомагає установам залишатися гнучкими та конкурентоспроможними. Одним із аспектів принципу динамічності є необхідність оперативної адаптації до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові технології, законодавство, конкуренція на ринку та інші фактори. Організації повинні бути готові до швидкого впровадження нових ідей, стратегій та підходів для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Крім того, принцип динамічності вказує на важливість об'єктивності в управлінні, щоб уникнути стійкості в шкоду адаптації до нових умов. Це означає, що прийняття рішень повинно базуватися на об'єктивних даних та аналізі, а не лише на особистих переконаннях чи уподобаннях. Загалом, принцип динамічності допомагає організаціям залишатися активними та реагувати на зміни в ефективний спосіб, що сприяє їхньому успіху та стійкому розвитку. [17, с. 245; 19];

– принцип інноваційності є ключовим для створення конкурентноспроможної організації та забезпечення її стійкого розвитку в умовах швидко змінюючогося світу. Він передбачає активне використання інтелектуального потенціалу персоналу та постійну зміну формату завдань управління, методів роботи керівника та способів взаємодії зі співробітниками. Принцип інноваційності спрямований на максимізацію позитивного впливу зовнішнього середовища на діяльність установи та мінімізацію його негативних наслідків. Це означає, що організація повинна бути готовою до постійних змін та впровадження новаторських рішень, щоб відповідати вимогам ринку та задовольняти потреби клієнтів. Стимулювання мотивації співробітників для розвитку креативності, ініціативності та активності є важливим аспектом принципу інноваційності. Створення культури інновацій в організації сприяє виникненню нових ідей та їх успішному впровадженню, що може стати джерелом конкурентної переваги. Отже, принцип інноваційності відіграє важливу роль у формуванні успішної організаційної культури, сприяючи її адаптації до змін та забезпечуючи її стійкий розвиток..

До другої групи принципів належать ті, які мають безпосередній вплив на процеси формування та відтворення цінностей корпоративної культури, в яких вони виступають у ролі визначального елемента культури. До неї слід віднести такі принципи:

– принцип справедливості є одним з фундаментальних принципів у формуванні корпоративної культури організації. Він відображає важливість справедливого та рівного ставлення до всіх співробітників, а також розподілу ресурсів та можливостей. Цей принцип передбачає, що кожен працівник має рівні можливості для професійного та особистого розвитку, незалежно від їхньої раси, статі, віку чи інших характеристик. Він також означає, що винагорода та визнання повинні бути пропорційними зусиллям та внеску кожного співробітника в успіх організації. Проведення справедливої політики у сфері управління персоналом, розробка чітких та прозорих процедур оцінки та винагороди, а також запобігання будь-якій формі дискримінації та нерівності - це ключові аспекти реалізації принципу справедливості в корпоративній культурі;

– принцип рівності в корпоративній культурі є важливим елементом, що сприяє створенню справедливого та відкритого робочого середовища. Цей принцип відображає важливість рівного ставлення до всіх співробітників, незалежно від їхніх особистих характеристик, таких як стать, раса, національність чи релігія. В контексті корпоративної культури принцип рівності передбачає створення рівних умов для всіх працівників, щоб вони могли розвивати свій потенціал та досягати успіху у своїй професійній діяльності. Це означає, що всі працівники мають мати однаковий доступ до можливостей для кар'єрного росту, навчання та розвитку, а також однакові права та можливості для вираження своїх думок та ідей. Запобігання дискримінації та нерівноправного ставлення до працівників є ключовим аспектом реалізації принципу рівності в корпоративній культурі. Компанії повинні створювати політику, яка гарантує рівні умови для всіх співробітників і враховує різноманітність їхніх потреб, характеристик та можливостей. Такий підхід сприяє побудові дружнього та відкритого колективу, де кожен працівник відчуває себе поважаним та важливим членом команди.;

– принцип демократичності в корпоративній культурі означає, що установа або компанія дотримується принципів демократії в управлінні та співробітництві між працівниками. Це передбачає: подолання авторитарного стилю управління, налагоджене співробітництво між керівництвом та працівниками, врахування думки колективу та кожної особистості, визнання особистості людини як вищої природної і соціальної цінності, формування колективу на засадах волі та

прагнень його членів, формування вільної особистості. Цей принцип сприяє створенню відкритого, демократичного та взаємоповаги повного робочого середовища, де кожен працівник може відчувати себе поважаним та важливим учасником колективу [25, с. 94–100];

– принцип відповідальності в корпоративній культурі визначає, що підприємство чи установа несе відповідальність за свої дії перед своїми співробітниками, клієнтами, спільнотою та середовищем. Цей принцип передбачає: активну соціальну позицію: підприємство чи установа приймає активну роль у вирішенні соціальних проблем та підтримці громадських ініціатив; гармонійне співіснування та взаємодію між керівництвом та персоналом: забезпечення відкритого діалогу та співпраці для вирішення проблем та досягнення спільних цілей; участь у вирішенні соціальних проблем: підприємство чи установа активно залучається до розв'язання соціальних проблем у своєму співтоваристві та сприяє покращенню якості життя для всіх зацікавлених сторін; увага до потреб та поглядів персоналу: забезпечення умов для задоволення соціальних потреб та поглядів працівників, врахування їхніх думок та ініціатив у процесі управління та формування корпоративної культури. Цей принцип сприяє створенню корпоративної культури, яка ґрунтується на взаємоповазі, довірі та відповідальності, що забезпечує ефективне співробітництво та розвиток установи чи підприємства. у бюджетних установах [4, с. 74–78];

– принцип взаємодовіри відображає важливість цього принципу в управлінні та формуванні корпоративної культури. Принцип взаємодовіри становить основу для побудови позитивних відносин між керівництвом та персоналом, а також між різними членами організації. Цей принцип сприяє створенню позитивного робочого середовища, де кожен працівник відчуває підтримку та розуміння від керівництва і колег. Взаємодовіра є ключем до успішного співпраці, творчого вирішення проблем та досягнення спільних цілей;

– принцип взаєморозуміння визначає, що взаємопорозуміння та співпраця між членами організації є ключем до успішної спільної діяльності. Відсутність взаєморозуміння може призводити до конфліктів, невдач у комунікації, втрати продуктивності та негативно впливати на атмосферу в колективі. Тому важливо

активно сприяти розвитку взаєморозуміння шляхом відкритої комунікації, спільних зусиль у досягненні цілей та врахування інтересів кожного члена команди;

– принцип взаємовідчуття розкриває важливий аспект взаємодії індивіда з його оточенням, особливо на рівні фізичних та соціально-психологічних відчуттів. Цей принцип враховує не лише фізичний комфорт, але й емоційний стан та сприйняття оточення працівником. На фізичному рівні взаємовідчуття може включати оцінку умов праці, відчуття комфорту або дискомфорту, що впливає на фізичний та емоційний стан працівника. Взаємовідчуття важливо для створення позитивної корпоративної культури, де співробітники взаємодіють та сприймають одне одного з розумінням і підтримкою. Зрозуміння емоційного стану та взаємодія на рівні взаємовідчуття може сприяти зниженню стресу та поліпшенню робочих відносин;

– принцип солідарності в корпоративній культурі підкреслює значення спільної відповідальності та взаємодопомоги між співробітниками. Основні аспекти цього принципу включають: спільна відповідальність: принцип солідарності вимагає, щоб працівники сприймали себе як частину спільної команди та були готові допомагати один одному у вирішенні проблем та досягненні спільних цілей; взаємодопомога: принцип солідарності передбачає обмін ресурсами, підтримку в трудових питаннях та сприяння взаємному розвитку. Колектив стає єдиною командою, яка підтримує своїх членів у досягненні успіхів та подоланні труднощів; спільність інтересів: принцип солідарності сприяє створенню єдності та спільності інтересів всієї команди. Всі працівники спільно працюють для досягнення спільних цілей та відчувають себе частиною великого колективу; позитивна корпоративна культура: принцип солідарності сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, де взаємопідтримка та взаєморозуміння стають ключовими складовими. Це сприяє підвищенню задоволення від роботи та створенню ефективного та дружнього робочого колективу.;

– принцип турботливості виражається в піклуванні, чуттєвому та ввічливому ставленні до співробітників та членів колективу. Цей принцип також

відноситься до нематеріальної мотивації, оскільки турботливе ставлення та підтримка можуть створювати позитивний робочий клімат, підвищувати моральний дух колективу та сприяти загальному відчуттю задоволення від роботи. Принцип турботливості сприяє формуванню людського підходу в організації, де працівники відчувають, що їхні потреби та добробут важливі для керівництва та колективу в цілому;

– принцип чесності у корпоративній культурі є основою етичних норм та стандартів, які сприяють створенню довіри та підтримці позитивного іміджу установи. Основні аспекти цього принципу включають: етичність і порядність: чесність передбачає дотримання етичних принципів, виконання обіцянок і дотримання правил законодавства, що створює основу для добросовісної діяльності та позитивних взаємин у колективі; повага: принцип чесності передбачає повагу до інших учасників організації, їхніх прав та думок. це сприяє формуванню взаємоповаги та взаєморозуміння; імідж установи: чесність є ключовим елементом формування позитивного іміджу установи. Компанія, яка дотримується принципу чесності, здобуває довіру своїх клієнтів, партнерів та співробітників; принцип відкритості: відкритість базується на чесності і підкреслює важливість відкритого спілкування та обміну інформацією в організації, що стимулює розвиток довіри та сприяє відкритому обміну ідеями та думками між учасниками команди. Принцип чесності є важливим елементом корпоративної культури, який сприяє побудові стійких відносин у колективі та розвитку успішної організації;

– принцип відкритості базується на декількох ключових засадах, які визначають відносини в колективі та стосунки між керівництвом і персоналом: відвертість взаємовідносин; зрозуміле сприйняття завдань; гласність ціннісно-комунікативних орієнтирів; чіткість делегування повноважень; справедливе преміювання, похвала. Цей принцип сприяє створенню відкритого та довірчого робочого середовища, де кожен співробітник відчуває свою важливість та можливість активного співтворчості. Відкритість сприяє вирішенню проблем, покращує комунікацію та сприяє загальному успіху організації.

Отже, важливим напрямом методів підтримки корпоративної культури бюджетних установ є використання можливостей системи поширення знань, зокрема широке впровадження системи наставництва, адаптації нових працівників, підвищення кваліфікації (в т. ч. на робочому місці). Реалізація таких заходів підвищує якість трудових ресурсів та ефективність комунікаційних процесів, мотивує персонал до продуктивної праці, підвищує лояльність працівників до установи. Важливою метою навчання є формування системи знань установи як його конкурентної переваги, як фактору стійкості і ефективної адаптації в умовах мінливості зовнішнього середовища.

### **1.3 Фактори впливу на складові корпоративної культури**

Сучасні дослідження підтверджують важливість корпоративної культури для успішного функціонування та розвитку бюджетних установ. Корпоративна культура відображає цінності, уявлення, норми і звичаї, які формуються в організації та впливають на спосіб діяльності її членів. Ось деякі ключові аспекти, які підкреслюють важливість корпоративної культури: мотивація персоналу: корпоративна культура може створювати стимули для працівників, спонукати їх до досягнення цілей організації та відданості їй; комунікація і співпраця: ефективна корпоративна культура сприяє відкритій комунікації, взаємодії та співпраці між співробітниками, що сприяє вирішенню проблем та досягненню цілей; стійкість та адаптивність: культура може забезпечити стабільність установи в умовах зміни, допомагаючи адаптуватися до нових умов та викликів; імідж та привабливість: сильна корпоративна культура привертає талановитих співробітників та партнерів, що сприяє конкурентоспроможності та розвитку установи. Отже, культура установи є важливим ресурсом, який може бути використаний для підтримки ефективності, конкурентоспроможності та стабільності організації [13; 157, с. 67].

Так, Едгар Шейн, відомий американський психолог та вчений в галузі організаційної поведінки, визначив три рівні корпоративної культури, які допомагають краще зрозуміти її структуру і складові частини:

- поверхневий рівень (символічний) - рівень, на якому спостерігаються видимі атрибути корпоративної культури, такі як символи, обряди, ритуали, легенди, стилі ведення бізнесу тощо. Ці аспекти можна легко спостерігати та інтерпретувати, але вони не завжди відображають справжню суть культури;

- рівень цінностей і вірувань - на цьому рівні вивчаються цінності, вірування та норми, які керуються учасниками організації. Ці аспекти можуть бути менш очевидними і вимагати досліджень, спрямованих на розуміння свідомості та переконань працівників;

- глибинний рівень (базові припущення) - на цьому рівні досліджуються базові припущення, які визначають спосіб мислення та поведінку учасників організації. Ці припущення можуть бути невидимими, але вони формують основу для всіх інших аспектів корпоративної культури.

Розуміння цих трьох рівнів допомагає дослідникам та менеджерам краще зрозуміти корпоративну культуру, її складові та вплив на організацію в цілому. [25]. З огляду на вищевикладений матеріал, нами запропоновано власну структурну побудову корпоративної культури в бюджетній установі, виділяючи у ній функціональну, ресурсну та ціннісно-комунікативну складові (рисунок 1.2).

Функціональна складова корпоративної культури включає в себе місію, цілі та стратегію, які визначають спосіб функціонування та розвитку установи. Ці аспекти визначають, які завдання повинні бути виконані та які шляхи потрібно обрати для досягнення цих цілей. Вони також визначають орієнтири для діяльності персоналу та керівництва. Забезпечення функціональної складової корпоративної культури відповідними ресурсами є критично важливим для успішного втілення місії та стратегії у життя. Це може включати не лише матеріальні ресурси, а й людські, інтелектуальні та організаційні ресурси. Ефективне забезпечення функціональної складової корпоративної культури дозволяє установі виконувати свої завдання ефективно та

конкурентноспроможно, впливаючи на результативність та успішність господарської діяльності. У свою чергу ресурсний рівень централізує в собі наявні підрівні, такі як :

– нормативно-базовий підрівень важливий для створення фундаменту, на якому будується корпоративна культура організації. Цей підрівень передбачає наявність необхідних ресурсів, які включають фінансові можливості, правову базу, технічні ресурси, мережеві та інформаційні технології, а також доступ до відповідної інформації та належної кваліфікації персоналу.

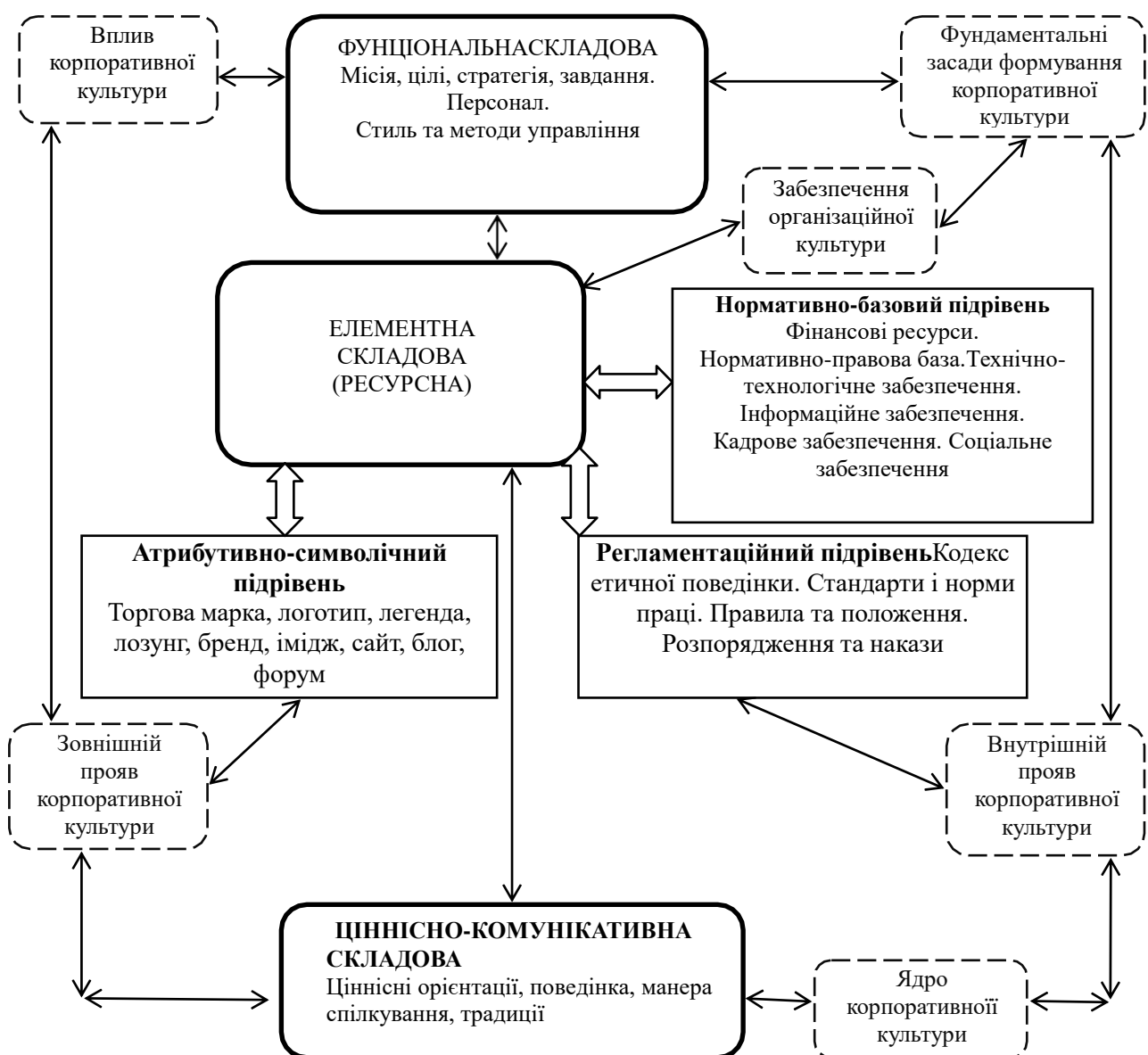


Рисунок 1.2 - Структура корпоративної культури бюджетної установи\*

\* власна розробка автора

Зосередження на цьому підрівні дозволяє організації забезпечити необхідні умови для ефективного розвитку корпоративної культури. Це може включати створення сприятливого робочого середовища, розвиток програм соціального забезпечення та навчання для персоналу, а також забезпечення доступу до необхідних технічних засобів та інформаційних ресурсів. Розвиток нормативно-базового підрівня є важливим етапом для досягнення вищих цілей у формуванні корпоративної культури, таких як підвищення ефективності, покращення комунікації та стимулювання інноваційного мислення в організації;

– атрибутивно-символічний підрівень відображає зовнішній образ організації і включає у себе різноманітні елементи, які сприймаються ззовні і визначають імідж установи. Це може включати логотипи, бренди, стиль веб-сайту, присутність в соціальних медіа, а також власні блоги, форуми і інші онлайн-ресурси. Ці символічні елементи створюють сприятливе враження про установу, визначають її ідентичність і сприяють побудові довіри серед клієнтів, співробітників та громадськості. Наприклад, привабливий логотип або сучасний веб-сайт може позитивно вплинути на сприйняття установи і створити сприятливий образ. На сьогоднішній день Інтернет надає широкі можливості для просування бренду та комунікації з аудиторією. Блоги, сайти, соціальні медіа дозволяють установам ефективно взаємодіяти з клієнтами, партнерами та громадськістю, сприяючи зміцненню їхнього позиціонування на ринку і забезпечуючи більшу видимість та доступність.\;

– регламентаційний підрівень відображає внутрішній аспект корпоративної культури через розробку та здійснення різноманітних документів та нормативних актів. Ці документи містять правила, процедури, стандарти та положення, які регулюють діяльність та взаємодію працівників установи. Серед них можуть бути:

– розпорядження та накази, ці документи містять конкретні вказівки та вирішення з питань організації робочого процесу, призначення відповідальності та виконання завдань;

– правила та положення - вони визначають стандарти поведінки, норми

безпеки, правила внутрішнього розподілу обов'язків та інші аспекти робочого середовища;

- стандарти та норми праці, ці документи визначають вимоги до якості виконання робіт, технічні стандарти та процедури;

- кодекси етичної поведінки - встановлюють основні принципи та цінності, які повинні керувати діяльністю співробітників та їхніми взаєминами.

Ці документи формалізують і узгоджують стосунки між працівниками та організацією, забезпечуючи стабільність та ефективність управління. Вони є важливою складовою культури організації, оскільки відображають цінності, стандарти та норми, які вважаються важливими для її функціонування..

Відповідно регламентаційний та атрибутивно-символічний підрівні безумовно виступають формою прояву і впливу корпоративної культури на ефективність та конкурентоспроможність установи, адже за своїм змістом розкривають її сутність, істину, що зосереджено в її ціннісно-комунікативній складові.

Ціннісно-комунікативна складова корпоративної культури має величезне значення для успішності організації. Вона визначає філософію та ідеологію, на яких ґрунтується діяльність установи, а також сприяє формуванню морально-психологічного клімату в колективі. Ця складова включає в себе різноманітні аспекти, такі як організаційна поведінка, морально-етичні норми, способи спілкування, розвиток креативного мислення, усвідомлення цінностей та базових припущень. Ці елементи формують основи для внутрішньої культури організації, яка в свою чергу відображається на зовнішній репутації та стосунках зі стейкхолдерами. Управління ціннісно-комунікативною складовою корпоративної культури полягає в тому, щоб віддати перевагу активному впливу на формування цінностей та способів спілкування в колективі. Це включає в себе проведення тренінгів з розвитку міжособистісних навичок, сприяння взаєморозумінню та відкритості у комунікації, створення стимулів для креативного мислення та інноваційного підходу до розв'язання завдань. Успішна реалізація ціннісно-комунікативної складової корпоративної культури дозволяє створити сприятливу

атмосферу для співпраці, розвитку та досягнення спільних цілей, що в свою чергу відображається на підвищенні ефективності та конкурентоспроможності установи.

Корпоративна культура включає в себе низку важливих функцій, які впливають на успішність організації. На основі аналізу джерел [13, с. 60–62; 15, с. 152–154; 22, с. 15] нами було здійснено розподіл функцій корпоративної культури за на наступними напрямками (рисунок 1.3).

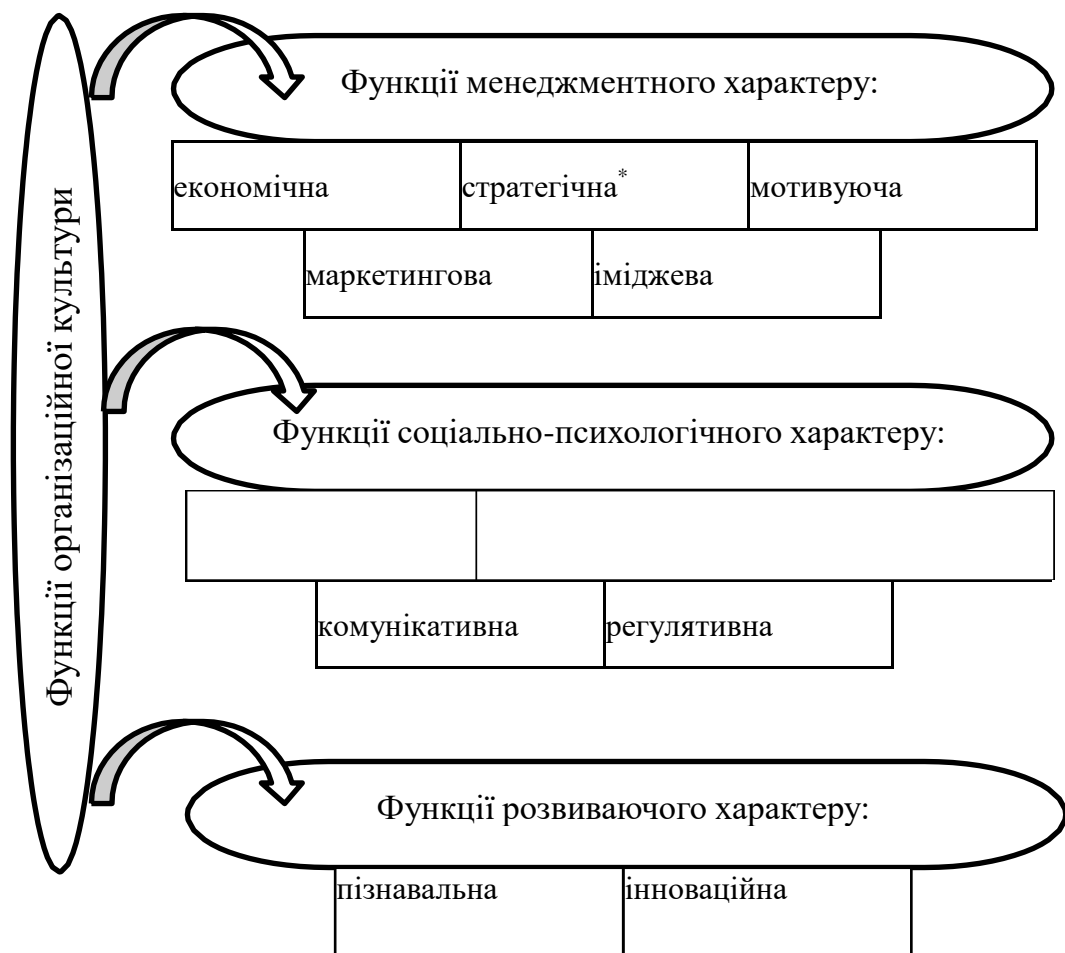


Рисунок 1.3 - Функції корпоративної культури бюджетної установи\*

\* доповнено та узагальнено автором на основі джерел [10-20]

Корпоративна культура відіграє важливу роль у виконанні функцій менеджменту, включаючи економічну, стратегічну, маркетингову, мотиваційну та

іміджеву. Розглянемо кожну з них:

- економічна функція - корпоративна культура сприяє досягненню економічних цілей установи, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів, підвищення ефективності виробництва та надання послуг, а також зниження витрат і підвищення прибутковості [15; 20, с. 83];

- стратегічна функція - культура виступає як ключовий елемент стратегічного управління, сприяючи формулюванню та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації та забезпечення її сталого розвитку;

- маркетингова функція - корпоративна культура може впливати на споживачів, конкурентів і інших зацікавлених сторін, формуючи позитивний імідж бренду та відповідність ринковим очікуванням;

- мотиваційна функція - культура може стимулювати співробітників до досягнення високих результатів, підтримуючи мотивацію, впевненість і почуття задоволення від виконаної роботи;

- іміджева функція - корпоративна культура визначає внутрішній і зовнішній образ організації, що впливає на сприйняття компанії клієнтами, співробітниками, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами [20, с. 84].

Соціально-психологічна складова корпоративної культури включає ряд важливих функцій, серед яких є адаптивна. Давайте розглянемо цю функцію більш детально:

- адаптивна функція. Корпоративна культура може допомогти організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, включаючи зміни в економічних, соціальних, технологічних та політичних умовах. Вона може створювати систему цінностей, яка дозволяє організації ефективно реагувати на зміни, швидко адаптуватися до нових умов і забезпечувати стійкість у складних ситуаціях;

- інтеграційна функція сприяє об'єднанню співробітників в єдиний колектив, формує відчуття єдності, співпраці та взаємоповаги всередині організації;

- регулююча функція встановлює стандарти поведінки та взаємодії, регулює внутрішні відносини та конфлікти, сприяє підтриманню порядку і дисципліни;
- комунікативна функція забезпечує відкритий обмін інформацією та ідеями всередині організації, сприяє ефективній комунікації між співробітниками та керівництвом;
- інкультураційна функція забезпечує процес включення нових співробітників в корпоративну культуру, формує їхні цінності, уявлення та поведінку відповідно до цілей та норм організації.

Узгоджена дія цих функцій допомагає корпоративній культурі виконувати свої соціально-психологічні завдання і забезпечувати стабільність та ефективність організації.

Функції розвиваючого характеру, такі як пізнавальна і інноваційна, грають важливу роль у розвитку корпоративної культури і досягненні успіху організації. Пізнавальна функція: ця функція включає в себе процеси навчання, розвитку та підвищення кваліфікації персоналу. Організація забезпечує доступ до навчальних ресурсів, тренінгів, семінарів та інших форм професійного розвитку для своїх співробітників. Це сприяє розвитку "людського капіталу" організації, що відображається у підвищенні кваліфікації та знань персоналу.

Інноваційна функція - організація сприяє створенню та впровадженню нових ідей, технологій, продуктів та процесів. Інновації можуть виникати як в результаті внутрішніх ініціатив співробітників, так і через зовнішню співпрацю та партнерства з іншими організаціями. Інновації дозволяють організації залишатися конкурентоспроможною, адаптуватися до змін у середовищі та досягати нових рівнів ефективності та продуктивності [20, с. 83].

Ці функції допомагають організації розвиватися, адаптуватися до змін та досягати своїх стратегічних цілей. Вони створюють умови для стійкого та тривалого успіху, сприяють розвитку культури інновацій та відкривають нові можливості для подальшого зростання організації [21, с. 60]. Доречно відмітити те, що саме інноваційну функцію слід вважати однією з основних, тому що вона

завдяки формуванню ціннісно-комунікативних орієнтирів, уявлень, бажаних норм поведінки, стимулює пошук нових моделей професійної діяльності, зростання ефективності організації праці, вдосконалення методів управління в умовах хаотичності зовнішнього середовища. Таким чином, проблемний спектр формування корпоративної культури бюджетних установ складають проблеми пов'язані з процесами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Процес внутрішньої адаптації і виживання об'єкта господарювання, пов'язаний з пошуком і знаходженням установи своєї ніші (відповідного сектора) та його пристосуванням до постійних змін з боку зовнішнього оточення [16, с. 80–83].

### **Висновки до розділу 1**

У даному розділі дипломної роботи розглянуто теоретико-методичні основи корпоративної культури. Результати даного розділу полягають у наступному:

1. Визначено, що корпоративна культура являє собою досить складне та багатогранне поняття, яке здатне відобразити не лише процес, але й результат впливу та взаємодії таких понять як «корпорація» та «культура».

2. Досліджено основні наукові підходи стосовно визначення терміну «корпоративна культура», визначено закономірності принципів формування культури бюджетної установи, що дозволило обґрунтувати роль і місце корпоративної культури в системі управління бюджетною установою на мікрорівні.

3. В результаті удосконалено категорійний інструментарій в межах наведеного автором визначення корпоративної культури, сутність якого полягає в тому, що саме культура фіксує у свідомості і підсвідомості персоналу установи чи організації синергетично-ідеологічний базис, що виражається ціннісно-комунікативними аспектами, які визначають спосіб дій і взаємодій, а відтак визначальною мірою впливають на досягнення поставленої мети.

4. Проаналізовано суб'єкти і об'єкти корпоративної культури, та закономірності їх взаємозв'язків. Згруповано принципи формування корпоративної

культури на основі виділення критеріїв, обґрунтовано методи підтримки, зміцнення та зміни корпоративної культури, які на практиці дозволяють підтримувати корпоративну культуру на належному рівні, а також при необхідності здійснити відповідні зміни, щоб забезпечити її дієвість та функціонування в діяльності бюджетної установи.

5. Визначено, що подальший розвиток досліджень у бюджетних установах має ґрунтуватися на діагностиці стану корпоративної культури для встановлення, існуючих проблем, їх узагальнення і розробки системи формування і ефективного забезпечення корпоративної культури, за допомогою якого керівники структурних підрозділів зможуть значно підвищити її рівень.

## **2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДДІЛУ ОСВІТИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ ДЕРАЖНЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

### **2.1 Характеристика основних показників діяльності відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради за 2020-2022 роки**

Відділ освіти, молоді та спорту Деражнянської Міської Ради відповідає за координацію та виконання різноманітних завдань, пов'язаних з освітою, молоді та спортом у даній місцевості. Зазначене Положення встановлює організаційну структуру, функції та повноваження відділу освіти, молоді та спорту, що регулюються відповідними рішеннями Деражнянської міської ради. Це документ, який визначає порядок діяльності цього відділу та його взаємовідносини з іншими органами місцевого самоврядування, освітніми установами та громадськістю.

З метою ефективної реалізації державної політики у сфері освіти, молоді та спорту на даній території, важливо, щоб відділ діяв у рамках законодавства, координував свою діяльність з іншими відділами та структурами влади, а також співпрацював із зацікавленими сторонами, зокрема з освітніми закладами, батьками, учнями та іншими зацікавленими групами населення.

У своїй діяльності відділ освіти керується законодавством України, актами Президента, Кабінету Міністрів, наказами Міністерства освіти і науки України, Департаменту освіти і науки Хмельницької обласної державної адміністрації, а також рішеннями голови Деражнянської міської ради, відділ має можливість реалізовувати свої завдання та функції у відповідності з національною та регіональною політикою у сфері освіти, молоді та спорту. Це забезпечує законність, прозорість та системність у діяльності відділу, а також сприяє виконанню його завдань з максимальною ефективністю. Такий підхід також сприяє підтримці співпраці з іншими відділами та установами, а також з зацікавленими сторонами, зокрема освітніми закладами, батьками, учнями та іншими групами населення, що є важливим для створення сприятливого

освітнього середовища та розвитку молоді та спорту в місцевості.

Відділ освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради є виконавчим органом Деражнянської міської ради, який нею утворюється з метою реалізації, повноважень освіти на території Деражнянської міської територіальної громади, в тому числі управління закладами освіти, які належать територіальній громаді в особі Деражнянської міської ради, організації їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення [28].

Відділ освіти забезпечує у межах своїх повноважень захист прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у галузі освіти на території Деражнянської міської територіальної громади. Основним завданням відділу є:

- реалізація державної політики у сфері освіти, наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, трансферу технологій, інтелектуальної власності. Відділ має важливу роль у впровадженні ініціатив та програм, спрямованих на покращення освітнього процесу та розвиток науково-технічного потенціалу;

- забезпечення розвитку системи освіти. Відділ повинен стежити за розвитком освітньої системи, забезпечуючи необхідні умови для формування гармонійно розвиненої особистості;

- визначення потреби в закладах освіти та подання пропозицій щодо удосконалення мережі закладів. Відділ вивчає потреби та пропонує заходи щодо оптимізації мережі освітніх закладів для забезпечення високої якості освіти та доступності до навчання;

- створення умов для здобуття громадянами повної загальної середньої освіти. Важлива мета - забезпечити кожну особу повноцінною освітою відповідно до її потреб та здібностей, а також забезпечити доступ до вищої освіти.

Слід відмітити, що зазначені завдання мають статус складових державної політики у галузі освіти, молоді та спорту та мають, крім законодавчого, організаційне та фінансове забезпечення. Дані, отримані в результаті

анонімного анкетування серед батьків учнів, є дуже важливими для визначення ефективності та якості освітніх послуг, наданих закладами загальної середньої освіти на території Деражнянської міської територіальної громади. Факт того, що 82,35% опитаних батьків вважають, що освітні послуги надаються на достатньому рівні, свідчить про певний рівень задоволення їхніми потребами та очікуваннями. Однак важливо також врахувати думку тих 17,65% батьків, які вважають, що послуги надаються не на достатньому рівні. Це може свідчити про існуючі проблеми або недоліки у роботі деяких навчальних закладів.

Отримані результати можуть бути використані в дальшому аналізі для виявлення конкретних проблем та пошуку шляхів їх вирішення. Наприклад, організація обговорень з представниками батьківської громадськості або планування заходів з підвищення якості освітніх послуг у відповідності до виявлених потреб та очікувань батьків. [28].

При цьому, 10 опитаних батьків або 58,82 % від загальної кількості опитаних назвали, що умови, в яких навчаються діти їх задовольняють повністю, проте 7 опитаних, або 41,18 % - зазначили, що умови, в яких навчаються діти їх задовольняють частково, жоден з опитаних батьків не зазначив, що умови, в яких навчаються діти їх не задовольняють.

Крім того, 12 опитаних батьків або 70,59 % задоволені матеріально-технічною базою у навчальному закладі, проте 5 опитаних, або 29,41 %, назвали, що матеріально-технічною базою навчального закладу задоволені частково, та ні один з опитаних батьків не зазначив, що не задоволений матеріально-технічною базою навчального закладу [28].

Крім того за період з 01.01.2018 по 31.12.2020 до мережі закладів Відділу освіти входили інші заклади, а саме: заміський дитячий оздоровчий табір, 5 бібліотечних закладів, 4 будинки культури, 1 дитяча школа мистецтв, 1 краєзнавчий музей, 1 дитячо-юнацька спортивна школа, Інклюзивно —ресурсний центр, Центр професійного розвитку педагогічних працівників, міське комунальне підприємство «Здоров'я». Також до структури Відділу освіти входили апарат управління, централізована бухгалтерія та господарський відділ [28].

У 2020-2022 навчальному році за денною формою навчання у закладах загальної середньої освіти відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської МР здобували освіту 2164 учні, у 2020-2021 - 2184 учнів, у 2021-2022 — 2243 учні. Заклади дошкільної освіти у 2019-2020 році налічували 824 дітей, у 2020- 2021 році — 794 дітей, у 2021-2022 році -742 дітей.

Заклади освіти повністю забезпечені кадрами. У закладах загальної середньої освіти відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської МР станом на 31.12.2022 працює 279 педагогічних працівників, з них:270 (96,8 %) з вищою освітою, 3 (1 %) — з середньою спеціальною освітою, 6 (2,2 %) - бакалаврів. За категоріями педагогічні працівники діляться на: вища категорія — 121 (43,4 %); I категорія — 59 (21,1 %); II категорія — 44 (15,8 %); «спеціалісти» — 46 (16,5 %); без категорій (тарифні розряди) — 9 (3,2 %).

Педагогічне звання «старший учитель» мають 71 педагогів, що становить 25,4% від загальної кількості вчителів, звання «учитель-методист» мають 8 (2,9 %) педагогів. Кількість працівників пенсійного віку становить 28 чоловік (10,0 %). У 2021 - 2022 навчальному році до Відділу освіти не прибув жоден молодий спеціаліст [28].

На виконання Програми 0611020 на 2020 —2022 роки відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської МР затверджено бюджетних призначень за загальним та спеціальним фондами на загальну суму 169359,45 тис. грн та фактично спрямовано коштів за період з 01.01.2020 по 31.12.2022 в сумі 167901,17 тис. гривень (таблиця 2.1).

Наведені у таблиці 2.1 дані засвідчують, що загальний запланований обсяг бюджетних призначень за бюджетними програмами за КПКВК 0611020 у 2020-2022 роках мало тенденцію до збільшення запланованих бюджетних призначень. Загальний запланований обсяг бюджетних призначень за бюджетною програмою у 2021 році відносно 2020 року збільшився на 8388,43 тис. грн, у тому числі: за загальним фондом бюджетні призначення у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшились на 7840,47 тис. грн, за спеціальним фондом у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшились на 547,96 тис. гривень

[28].

Таблиця 2.1 – Стан фінансування бюджетних програм за КПКВК 0611020 «Надання загальної середньої освіти загальноосвітніми навчальними закладами (в т.ч. школою-дитячим садком, інтернатом при школі), спеціалізованими школами, ліцеями, гімназіями, колегіумами» відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської МР у 2020-2022 роках

Період	КПКВК	Джерело фінансування	Показник		
			Затверджено тис.грн.	Касові видатки, тис. грн	% виконання плану
2020	0611010	Загальний фонд	49120,04	48698,81	99,14
		Спеціальний фонд	2166,11	3225,95	148,93
		Всього	51286,15	45986,20	89,67
2021	0611010	Загальний фонд	56960,51	56537,51	99,29
		Спеціальний фонд	2714,07	4503,12	165,92
		Всього	59674,58	63177,6	105,87
2022	0611010	Загальний фонд	63278,9	62664,85	99,03
		Спеціальний фонд	4289,31	3293,80	76,79
		Всього	67568,21	65958,65	97,62
ВСЬОГО:		Загальний фонд	169359,45	167901,17	99,14
		Спеціальний фонд	9169,49	11022,87	120,21
		Всього	178528,94	178924,04	100,22

Загальний запланований обсяг бюджетних призначень за бюджетною програмою у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшився на 7893,63 тис. грн, у тому числі: за загальним фондом бюджетні призначення у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшились на 6318,39 тис. грн, за спеціальним фондом у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшились на 1575,24 тис. гривень. При цьому, рівень фактичного надходження бюджетних коштів від затвердженого становив у 2020 році 89,67 %, у 2021 році — 105,87 %, у 2022 році — 97,62 %, у тому числі за загальним фондом надійшло коштів у 2020 році 99,14 %, у 2021 році — 99,26 %, у 2022 році — 99,03 %. За спеціальним фондом рівень фактичного надходження від затвердженого склав у 2020 році 148,93 %, у 2021 році — 165,92 %, у 2022 році — 76,79 % [28].

Проведений аналіз фінансування загальноосвітніх навчальних закладів

відділу освіти, молоді та спорту за 2020 - 2022 роки свідчить, що найбільш питому вагу в загальній сумі складають кошти освітньої субвенції з державного бюджету, які були спрямовані на оплату праці з нарахуваннями педагогічних працівників у сумі 106626,84 тис. грн або 59,58 % від загальної суми фінансування, кошти місцевого бюджету на поточні та капітальні видатки навчальних закладів — 48086,1 тис. грн або 26,88 %, додаткова дотація з місцевого бюджету на харчування дітей закладів загальної середньої освіти — 6620,55 тис. грн або 3,70 %, субвенція з державного та місцевого бюджету для забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа» — 4459,59 тис. грн або 2,49 %, субвенція з обласного бюджету на оновлення матеріально-технічної бази та поточні видатки — 1012,5 тис. грн або 0,57 %, субвенція з державного бюджету на оновлення матеріально-технічної бази — 599,8 тис. грн або 0,34 %, державна підтримка особам з особливими освітніми потребам — 495,79 тис. грн або 0,28 %, та власні надходження Відділу освіти (надходження від основної діяльності, благодійних внесків, грантів, дарунків, та інших надходжень)—11022,87 тис. грн або 6,16 % (таблиця 2.2).

Протягом періоду 2020-2022 років за напрямками видатків з надання загальної середньої освіти спостерігається, що по загальному фонду найбільшу питому вагу займають видатки на заробітну плату з нарахуваннями, що складають 140308,86 тис. грн, або 83,57 % загальної суми видатків на середню освіту, видатки на оплату комунальних послуг та енергоносіїв становлять 14847,40 тис. грн, або 8,85 % від всіх видатків по загальному фонду, видатки на придбання предметів та матеріалів — 4622,22 або 2,75 %, видатки на придбання продуктів харчування — 5180,53 тис. грн, або 3,09 %, видатки на оплату послуг (крім комунальних) — 1821,41 тис. грн, або 1,08 %, інші видатки (на придбання медикаментів та перев'язувальних матеріалів, на відрядження, окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм не віднесені до заходів розвитку, інші виплати населенню та інші поточні видатки) — 1120,75 тис. грн, або 0,66 відсотків. Також, протягом 2020 — 2022 років на загальну середню освіту по

спеціальному фонду здійснено видатків у сумі 11022,87 тис. грн [28].

Таблиця 2.2 – Аналіз структури видатків по загальному фонду кошторису при виконанні бюджетної програми

КЕКВ	Показник	2020	2021	2022	Всього	%
Надання загальної середньої освіти загальноосвітніми навчальними закладами, спеціалізованими школами, ліцеями, гімназіями, колегіумами						
Всього		48698,81	56537,51	62664,85	167901,17	100
2100	Оплата праці і нарахування на заробітну плату					
2111	Заробітна плата	32192,95	37811,21	44616,65	114620,81	68,27
2120	Нарахування на оплату праці	7233,01	8454,44	10000,60	25688,05	15,30
2200	Використання товарів і послуг					
2210	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	1565,02	1631,65	1425,55	4622,22	2,75
2220	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	32,40	32,05	377,47	441,92	0,26
2230	Продукти харчування	3612,43	2187,81	1380,29	5180,53	3,09
2240	Оплата послуг (крім комунальних)	587,82	520,06	713,53	1821,41	1,08
2250	Видатки на відрядження	143,98	224,29	48,91	417,18	0,25
2270	Оплата комунальних послуг та енергії					
2271	Оплата теплопостачання	4009,50	3889,90	2996,85	10896,25	6,49
2272	Оплата водопостачання та водовідведення	179,59	246,76	209,10	635,45	0,38
2273	Оплата електроенергії	720,34	910,89	684,19	2315,42	1,38
2274	Оплата природного газу	51,98	44,83	50,97	147,78	0,09
2275	Оплата інших енергоносіїв та комунальних послуг	285,63	489,86	77,01	852,50	0,51
2280	Дослідження і розробки, окремі заходи з реалізації державних (регіональних) програм					
2282	Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	8,39	15,47	14,43	38,29	0,02
2700	Соціальне забезпечення					
2730	Інші виплати населенню	72,90	74,53	58,39	205,82	0,12
2800	Інші поточні видатки	2,87	3,76	10,91	17,54	(j,(j]

Найбільш питому вагу в видатках спеціального фонду займають видатки на придбання продуктів харчування — 5183,55 тис. грн або 47,03 % від загальної суми видатків, видатки на придбання обладнання та предметів довгострокового користування — 4611,85 тис. грн або 41,84 %, видатки на придбання предметів та матеріалів — 854,37 тис. грн або 7,75 %, видатки на капітальний ремонт складають 363,65 тис. грн або 3,30 %, видатки на оплату послуг (крім

комунальних) — 9,0 тис. грн або 0,07 %, видатки на оплату комунальних послуг складають 0,45 тис. грн або 0,01 відсотка [28].

Таким чином, цей аналіз показує, що фінансування освіти відділом освіти, молоді та спорту постійно зростає, але розподіл цих коштів може не завжди відповідати потребам розвитку освіти в повному обсязі. Зокрема, велика частина бюджету йде на оплату праці педагогічних працівників, що, безумовно, є важливим, але також необхідно забезпечити достатній рівень фінансування на модернізацію і покращення матеріально-технічної бази навчальних закладів. Це допоможе підвищити якість освітніх послуг та забезпечити учням і вчителям належні умови для навчання та праці. Такий балансований підхід до розподілу фінансових ресурсів допоможе досягти більш повного розвитку освітньої системи та задоволення потреб суспільства в якісній освіті.

Фінансування бюджетної програми, спрямованої на забезпечення надання дошкільної освіти дошкільними навчальними закладами в періоді, що охоплений державним фінансовим аудитом, здійснювалось у 2020—2022 роках за КПКВК 0611010 «Надання дошкільної освіти» (далі - КПКВК 0611010) за загальним та спеціальним фондом з декількох джерел фінансування: коштів субвенцій з державного та обласного бюджетів, коштів місцевого бюджету та інших джерел.

На виконання Програми 0611010 на 2020 —2022 роки відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської МР затверджено бюджетних призначень за загальним та спеціальним фондами на загальну суму 71496,72 тис. грн та фактично спрямовано коштів за період з 01.01.2018 по 31.12.2020 в сумі 67817,14 тис. грн (таблиця 2.3). Наведені у таблиці 2.3 дані засвідчують, що загальний запланований обсяг бюджетних призначень за бюджетною програмою за КПКВК 0611010 у 2020 - 2022 роках мав тенденцію як до збільшення запланованих бюджетних призначень, так і до зменшення. Загальний запланований обсяг бюджетних призначень за бюджетною програмою у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшився на 3649,19 тис. грн, у тому числі: за загальним фондом бюджетні призначення у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшились на 3900,69 тис. грн, за спеціальним фондом у 2021 році порівняно з 2020 роком

бюджетні призначення зменшились на 251,50 тис. гривень [28, 36-38].

Таблиця 2.3 – Стан фінансування бюджетних програм за КПКВК 0611010 «Надання дошкільної освіти» відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської МР у 2020-2022 роках

Період	КПКВК	Джерело фінансування	Показник		
			Затверджено тис.грн.	Касові видатки, тис. грн	% виконання плану
2020	0611010	Загальний фонд	19423,83	18768,83	96,63
		Спеціальний фонд	1739,96	720,09	41,39
		Всього	21163,79	19488,92	92,09
2021	0611010	Загальний фонд	23324,52	229333,01	98,32
		Спеціальний фонд	1488;46	1156,77	77,72
		Всього	24812,98	24089,78	97,09
2022	0611010	Загальний фонд	24075,11	23645,93	98,22
		Спеціальний фонд	1444,84	592,51	41,01
		Всього	25519,95	24238,44	94,98
ВСЬОГО:		Загальний фонд	66823,46	65347,77	97,79
		Спеціальний фонд	4673,26	2469,37	52,84 .....
		Всього	71496,72	67817,14	94,85

Дані представлені у таблиці показують плановані та фактичні витрати на фінансування за різні періоди, а також відсоток виконання плану. Загалом можна побачити, що загальний фонд фінансування майже завжди перевищує спеціальний фонд. Протягом років 2020-2022 відсоток виконання плану коливається від приблизно 94,85% до 98,32%. При цьому в 2020 та 2022 роках виконання плану було нижчим, ніж в 2021 році. Потрібно звернути увагу на те, що виконання плану у спеціальному фонді у 2020 та 2022 роках було набагато нижчим, ніж у 2021 році, що може вказувати на нестабільність фінансування або неефективне використання коштів у цьому напрямі. Необхідно провести подальший аналіз та встановити причини невиконання плану фінансування у деяких напрямках та розробити заходи для покращення ефективності управління фінансовими ресурсами. [28].

Аналіз фінансування закладів дошкільної освіти відділу освіти за 2020-2022 роки вказує на переважання коштів, що надходять з місцевого бюджету. Значна частина фінансування, а саме 96,24%, припадає на цей джерело фінансування, що

свідчить про важливість місцевих бюджетів у забезпеченні фінансових потреб дошкільних закладів. Субвенція з обласного бюджету на оновлення матеріально-технічної бази та державна підтримка особам з особливими освітніми потребами, хоча і є частинами фінансування, проте мають невеликий внесок у загальну суму фінансування, яка складає лише 0,07% та 0,05% відповідно. Також важливим є внесок власних надходжень відділу освіти, які становлять 3,64% від загальної суми фінансування. Це може свідчити про активність відділу у привлеченні додаткових ресурсів через різноманітні джерела [28].

Крім того, відділом освіти, молоді та спорту протягом 2020—2022 років по загальному фонду здійснено видатків на дошкільну освіту в загальній сумі 65347,77 тис. грн (таблиця 2.4). Аналіз видатків з надання дошкільної освіти за період 2020-2022 років показує, що найбільшу частку в загальній сумі видатків на дошкільну освіту займають видатки на заробітну плату з нарахуваннями, що складають 77,01%. Це свідчить про те, що основна частина бюджетних коштів спрямовується на оплату праці педагогічних та іншого персоналу дошкільних закладів. На другому місці за обсягом знаходяться видатки на оплату комунальних послуг та енергоносії, що становлять 12,74% від загальної суми видатків. Це вказує на значимі витрати на утримання приміщень та забезпечення нормальних умов функціонування дошкільних закладів.

Третю за величиною частку складають видатки на придбання продуктів харчування, що становлять 4,96% від загальної суми видатків. Це показує важливість забезпечення дітей якісними та здоровими продуктами для правильного фізичного та психічного розвитку.

На четвертому та п'ятому місцях розташувалися видатки на оплату послуг (крім комунальних) і видатки на придбання предметів та матеріалів, що становлять відповідно 2,70% та 2,27% від загальної суми. Ці видатки свідчать про необхідність утримання та забезпечення навчального процесу не лише у формі оплати праці персоналу та комунальних послуг, а й у формі придбання необхідних предметів та матеріалів для навчання та розвитку дітей.

Інші видатки становлять лише невелику частку від загальної суми і

включають в себе різноманітні поточні витрати, такі як придбання медикаментів, проведення заходів по реалізації програм та інші поточні потреби [28, 38].

Таблиця 2.4 - Аналіз структури видатків по загальному фонду кошторису при виконанні бюджетної програми за період з 01.01.2020 по 31.12.2022

КЕКВ	Показник	Видано та класифіковано коштів				%
		2020	2021	2022	Всього	
Забезпечення надання дошкільної освіти дошкільними навчальними закладами						
Всього		18768,83	22933,01	23645,93	65347,77	100
2100	Оплата праці і нарахування на заробітну плату					77,01
2111	Заробітна плата	11451,09	13731,41	15757,85	40940,35	62,65
2120	Нарахування на оплату праці	2642,47	3136,56	3607,09	9386,12	14,36
2200	Використання товарів і послуг					10,19
2210	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	199,11	598,77	687,34	1485,22	2,27
2220	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	26,19	29,34	81,21	136,74	0,21
2230	Продукти харчування	911,00	1468,03	859,67	3238,70	4,96
2240	Оплата послуг (крім комунальних)	403,46	758,86	601,79	1764,11	2,70
2250	Видатки на ідрядження	4,75	24,19	4,75	3369	0,05
2270	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв					12,74
2271	Оплата теплопостачання	937,64	856,14	660,06	2453,84	3,76
2272	Оплата водопостачання та водовідведення	114,93	159,75	133,27	407,95	0,62
2273	Оплата електроенергії	535,82	644,85	460,46	1641,13	2,51
2274	Оплата природного газу	1466,73	1360,64	741,11	3568,48	5,46
2275	Оплата інших енергоносіїв та комунальних послуг	63,20	150,12	38,57	251,89	0,39
2280	Дослідження і розробки, окремі заходи з реалізації державних (регіональних) програм					0,04
2282	Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	750	9,28	8,36	25,14	0,04
2800	Інші поточні видатки					0,02
2800	Інші поточні видатки	4,94	5,07	4,40	14,41	0,02

Зважаючи на відміну в розподілі субвенції на закупівлю засобів навчання та

обладнання для навчальних кабінетів початкової школи, ухваленого Рішенням від 20.12.2019 року, варто визначити можливі наслідки цього недотримання умов розподілу: перерозподіл бюджетних коштів. Можливо, буде потрібно перерозподілити бюджетні кошти для компенсації невідповідності в розподілі субвенції. Це може стати причиною зміни плану розходування коштів і може вимагати додаткових формальностей і документації; фінансові санкції. Недотримання умов розподілу субвенції може мати фінансові наслідки, наприклад, штрафи або вимоги щодо повернення неправильно використаних коштів; негативний вплив на навчальний процес. Якщо недотримання умов розподілу призводить до недостатнього забезпечення навчальних кабінетів необхідними засобами навчання та обладнанням, це може негативно позначитися на якості освіти, здоров'ї та комфорті учнів та вчителів; потреба у виправленні помилок. Після виявлення недотримання умов розподілу необхідно буде розробити план виправлення помилок та ухвалити відповідні рішення для виправлення ситуації; необхідність у документуванні. Важливо здійснити документування всіх дій та виправлень, зроблених у зв'язку з недотриманням умов розподілу субвенції, щоб мати відповідні докази для аудиту та звітності. У кожному випадку важливо вжити заходів для виправлення помилок та запобігання їх повторенню у майбутньому, а також вжити всіх необхідних заходів для забезпечення безперебійного функціонування навчальних закладів та забезпечення якісної освіти [28].

Згідно з вказаними положеннями Постанови №237 від 2020 року, закупівля засобів навчання та обладнання для навчальних кабінетів початкової школи та їх доставка здійснюються на засадах співфінансування у районах та в об'єднаних територіальних громадах. Загалом, співфінансування з місцевого бюджету на відділі освіти, молоді та спорту складає 424,76 тис. грн, що становить 29,16% від загальної суми фінансування. Детальніше:

- закупівля дидактичних матеріалів для учнів початкових класів - на цю мету було спрямовано 32,03 тис. грн, що є частиною співфінансування з міського бюджету;

- закупівля сучасних меблів для початкових класів - для цієї цілі було виділено 133,04 тис. грн з місцевого бюджету;

- закупівля комп'ютерного обладнання та відповідного мультимедійного контенту - на цю потребу було витрачено 59,69 тис. грн з місцевого бюджету [36].

Крім того, згідно рішення виконавчого комітету Деражнянської міської ради від 11.05.2020 кошти із залишку освітньої субвенції на 01.01.2020 були розподілені відділу освіти, молоді та спорту на проєкт «нова українська школа» в загальній сумі 408,59 тис. грн, з яких: 37,61 тис. грн – на закупівлю дидактичних матеріалів для учнів початкових класів; 192,29 тис. грн - на закупівлю сучасних меблів для початкових класів; 78,69 тис. грн — на закупівлю комп'ютерного обладнання, відповідного мультимедійного контенту [28].

Отже, відповідно до виконання Постанови №237, зазначені кошти були розподілені Відділу освіти на забезпечення учнів початкових класів різноманітними необхідними ресурсами. Розподіл засобів відбувався наступним чином:

- закупівля дидактичних матеріалів - за рахунок коштів субвенції з державного бюджету — 238,46 тис. грн, за рахунок коштів місцевого бюджету — 69,64 тис. грн, разом: 308,10 тис. грн;

закупівля сучасних меблів - за рахунок коштів субвенції з державного бюджету — 235,09 тис. грн, за рахунок коштів місцевого бюджету — 325,33 тис. грн, разом: 560,42 тис. грн;

закупівля комп'ютерного обладнання та мультимедійного контенту - за рахунок коштів субвенції з державного бюджету — 98,91 тис. грн, за рахунок коштів місцевого бюджету — 438,38 тис. грн, разом: 537,29 тис. грн.

Загалом, ресурси були розподілені таким чином, щоб забезпечити учнів початкових класів різноманітними засобами навчання та обладнанням, що відповідає вимогам сучасної освіти.

При розподілі субвенції на закупівлю засобів навчання та обладнання для навчальних кабінетів початкової школи Рішення від 14.12.2020 недотримано умови розподілу та розподілено на 9,22 тис. грн більше на закупівлю дидактичних

матеріалів, на закупівлю сучасних меблів розподілено на 2,38 тис. грн. менше, на закупівлю комп'ютерного обладнання - менше на 6,85 тис. гривень. Співфінансування по відділу освіти, молоді та спорту за рахунок коштів міського бюджету в цілому проведено на суму — 951,1 тис. грн (що становить 64,1 % фінансування), в тому числі: 152,5 тис. грн – на закупівлю дидактичних матеріалів для учнів початкових класів; 154,3 тис. грн – на закупівлю сучасних меблів для початкових класів; 644,3 тис. грн — на закупівлю комп'ютерного обладнання, відповідного мультимедійного контенту.

На виконання Постанови № 130 [36] кошти субвенції з державного бюджету та кошти місцевого бюджету в загальній сумі 1483,8 тис. грн були розподілені Відділу освіти на забезпечення учнів початкових класів дидактичним матеріалом, музичними інструментами, сучасними меблями, комп'ютерним обладнанням, з яких на:

- закупівлю дидактичних матеріалів — 294,9 тис. грн (за рахунок коштів субвенції з державного бюджету — 142,4 тис. грн, за рахунок коштів місцевого бюджету — 152,5 тис. грн);

- на закупівлю сучасних меблів — 365,0 тис. грн (за рахунок коштів субвенції з державного бюджету — 210,7 тис. грн, за рахунок коштів місцевого бюджету — 154,3 тис. грн);

- на закупівлю комп'ютерного обладнання та мультимедійного контенту — 823,9 тис. грн (за рахунок коштів субвенцій з державного бюджету — 179,6 тис. грн, за рахунок коштів місцевого бюджету — 644,3 тис. гривень).

У 2020 році за рішенням Деражнянської міської ради від 23.05.2019 було виділено кошти на підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти, які брали участь у різних освітніх програмах та експериментах. Зазначені кошти, на суму 27,85 тис. грн, призначалися для відряджень на підвищення кваліфікації. Проте, згідно з інформацією, ці кошти залишилися не використаними протягом року. У кінці року вони були повернуті до відповідного бюджету [28].

Для забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти

«Нова українська школа» у 2022 році відділу освіти, молоді та спорту було виділено коштів на проект «Нова українська школа» на засадах співфінансування державного та місцевих бюджетів в загальній сумі 1569,98 тис. грн, з якої: 865,6 тис. грн — субвенція з державного бюджету; 704,38 тис. грн — кошти місцевого бюджету (співфінансування 44,87%) [28, 36].

Отримане рішення від 21.01.2022 року свідчить про те, що під час розподілу субвенції управлінням освіти були деякі відхилення від умов розподілу. Зокрема:

1. На закупівлю засобів навчання та обладнання для учнів початкових класів було розподілено на 17,7 тис. грн більше, ніж передбачалося рішенням.

2. на закупівлю сучасних меблів для початкових класів нової української школи було розподілено на 1,82 тис. грн менше, ніж передбачалося рішенням.

3. на закупівлю комп'ютерного обладнання для початкових класів було розподілено на 19,5 тис. гривень менше, ніж передбачалося рішенням.

Також важливо відзначити, що у 2022 році субвенції з державного бюджету було розподілено на закупівлю дезінфікуючих засобів для обробки рук і шкіри, а також поверхонь у загальній сумі 294,0 тис. грн, що було повністю використано на визначену мету. Такі відхилення від умов розподілу можуть вплинути на ефективність використання виділених коштів та вимагатимуть подальшого узгодження і корекції фінансових процесів [36].

Отже, за рахунок коштів міського бюджету загалом було співфінансовано 704,4 тис. грн, що становить 44,9% від усього фінансування. Розподіл цих коштів був наступним: на закупівлю засобів навчання та обладнання (крім комп'ютерного) для учнів початкових класів виділено 22,3 тис. грн; на закупівлю сучасних меблів для початкових класів нової української школи спрямовано 73,4 тис. грн; на закупівлю комп'ютерного обладнання для початкових класів було спрямовано 608,7 тис. грн. Ці кошти були використані для покращення умов навчання та забезпечення необхідного обладнання у початкових класах школи.

Отже, кошти субвенцій з державного бюджету та кошти місцевого бюджету були розподілені відділу освіти, молоді та спорту для забезпечення засобами навчання та обладнання для навчальних кабінетів початкової школи з таким

розподілом:

- на закупівлю засобів навчання та обладнання (крім комп'ютерного) для учнів початкових класів було спрямовано 182,9 тис. грн, з яких 160,6 тис. грн виділено з коштів субвенцій з державного бюджету, а 22,3 тис. грн - з коштів місцевого бюджету.

- на закупівлю сучасних меблів для початкових класів було спрямовано 303,9 тис. грн, з яких 230,5 тис. грн було виділено з коштів субвенцій з державного бюджету, а 73,4 тис. грн - з коштів місцевого бюджету.

- на закупівлю комп'ютерного обладнання для початкових класів було спрямовано 789,3 тис. грн, з яких 180,6 тис. грн виділено з коштів субвенції з державного бюджету, а 608,7 тис. грн - з коштів місцевого бюджету.

- на закупівлю дезінфікуючих засобів для обробки рук і шкіри та дезінфікуючих засобів для обробки поверхонь в сумі 294,0 тис. грн кошти виділено з державного бюджету.

Неефективне використання бюджетних коштів на підготовку тренерів-педагогів та підвищення кваліфікації педагогічних працівників в рамках програми "Нова українська школа" у 2021 та 2022 роках, що призвело до повернення цих коштів до місцевого бюджету, може бути зумовлене декількома причинами. Деякі можливі причини можуть включати:

- недостатнє попит на підвищення кваліфікації серед педагогічних працівників: Можливо, не всі педагогічні працівники виявили інтерес або потребу у підвищенні кваліфікації, що призвело до недостатнього використання виділених коштів.

- недостатність часу для участі у навчальних програмах: Педагогічні працівники можуть бути зайняті великою кількістю обов'язків, що обмежує їх можливість вільного часу для участі у навчальних програмах.

- недостатня організація програм підвищення кваліфікації: Можливо, програми підвищення кваліфікації були не достатньо цікавими або не відповідали потребам педагогічних працівників, що призвело до низького рівня участі.

Для забезпечення більш ефективного використання бюджетних коштів у

майбутньому, можливо, буде корисно провести аналіз попиту серед педагогічних працівників на підвищення кваліфікації, а також розглянути можливість адаптації програм підвищення кваліфікації до їхніх потреб і графіків.

## 2.2 Загальна характеристика фінансової діяльності оцінка стану виконання кошторису відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради у 2020 – 2022 роках

Фінансовий стан відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради на 100 % залежить від бюджетного фінансування. Баланс являється основним документом, що характеризує фінансовий стан закладу. Проаналізуємо окремо актив і пасив балансу і побачимо за рахунок яких показників пройшло покращення, а за рахунок яких погіршення. Побудуємо для цього таблицю 2.5 і 2.6 та будемо аналізувати за допомогою таблиць наші показники.

Таблиця 2.5 – Склад та динаміка активів відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради за 2020 – 2022 роки

Показник	2 020р.	2 021р.	2 022р.	Відхилення, 2021р./2020р.		Відхилення, 2022р./2021р.	
				тис грн	%	тис грн	%
<b>I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ</b>							
Залишкова вартість	36707,00	23581,00	23356,00	-13126,00	64,24	-225,00	99,05
Знос	164037,00	167126,00	186961,00	3089,00	101,88	19835,00	111,87
Первісна вартість	200744,00	190707,00	210317,00	-10037,00	95,00	19610,00	110,28
Залишкова вартість	34105,00	29049,00	31594,00	-5056,00	85,18	2545,00	108,76
Знос	34106,00	29049,00	31594,00	-5057,00	85,17	2545,00	108,76
Первісна вартість	68211,00	58098,00	63188,00	-10113,00	85,17	5090,00	108,76
<b>II. ОБОРОТНІ АКТИВИ</b>							
Матеріали і продукти харчування	2646,03	11910,50	12787,40	9264,47	450,13	876,90	107,36
Малоцінні та швидкозношуванні предмети	77,43	69,40	69,40	-8,03	89,63	0,00	100,00
Інші кошти	6,00	6,00	6,00	0,00	100,00	0,00	100,00
Рахунки в казначействі спеціального фонду	0,00	53,35	0,00	53,35	-	-53,35	0,00

Спеціальні реєстраційні рахунки для обліку коштів, отриманих як плата за послуги	0,00	53,35	0,00	53,35	-	-53,35	0,00
Б А Л А Н С	73541,46	64669,25	67812,80	-8872,21	87,94	3143,55	104,86

Основною складовою, що формує валюту балансу складають основні засоби установи. Їх частка в цілому складає 40 – 45 %. Основні засоби в 2020 році склали: первісна вартість – 200744,00 тис. грн, залишкова – 36707,00 тис. грн. В 2021 році відповідно 190707,00 тис. грн і 23581,00 тис. грн, як бачимо, відбулось скорочення первісної вартості та залишкової вартості. В першу чергу це говорить про те, що вибуття основних засобів проходить швидше ніж прибуття. Первісна вартість зменшилась на 5,00 %, а залишкова зменшилась на 35,76 %. Дана статистика вказує на незадовільну політику держави на погіршення інфраструктури закладів освіти. В 2022 році первісна вартість основних закладів складала 210317,00 тис. грн, а залишкова – 23356,00 тис. грн. Як видно з таблиці первісна вартість основних засобів зросла на 10,28 %, а залишкова зменшилась на 0,95 % (рисунок 2.1) [28]. Прибуття основних засобів було досить суттєвим в 2022 році.

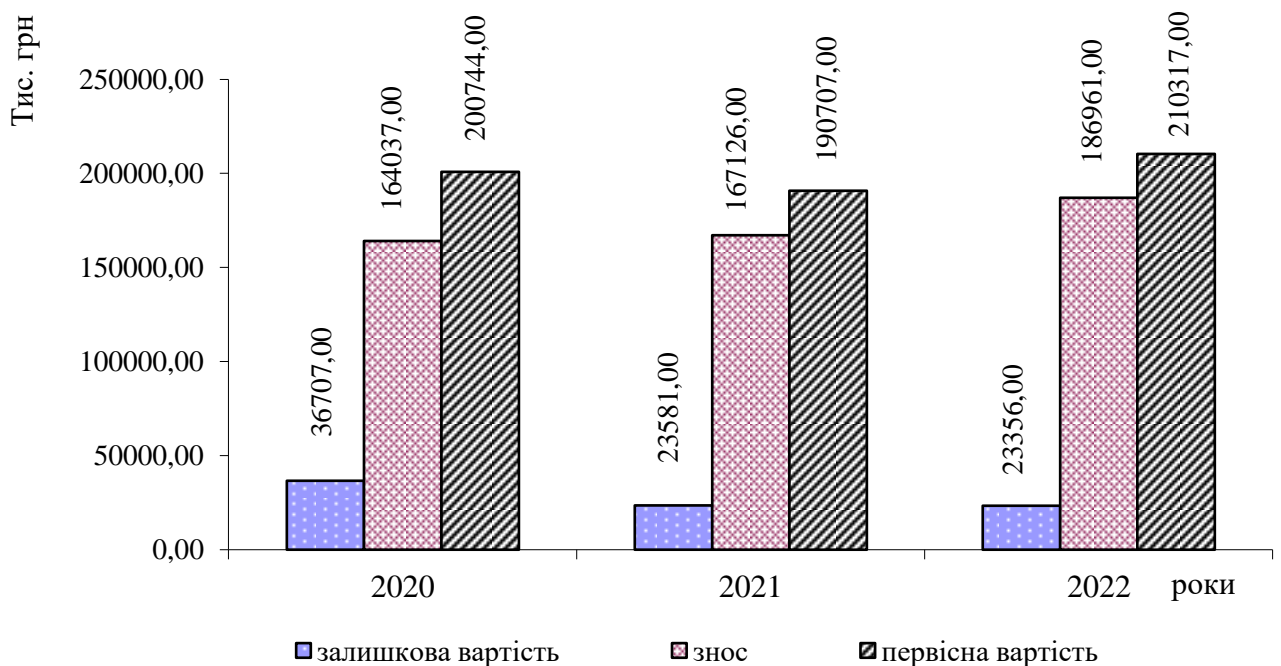


Рисунок 2.1 – Характеристика основних засобів відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради 2020 – 2022 роки

Так можна зробити висновок, що в 2022 році пройшло суттєве фінансування установи. При первісній вартості фондів в 210317,00 тис. грн, знос складає 186961,00 тис. грн. Отже, незважаючи на певне збільшення основних засобів в 2022 році, знос основних засобів збільшився на 11,87 %. На 15,82 % в 2021 році зменшилися інші необоротні матеріальні активи, а в 2022 році вони зросли на 8,76 %, і склали 31594,00 тис. грн. Малоцінні та швидкозношувальні предмети в 2021 році скоротилися на 8,03 тис. грн, або на 10,37 %. В 2022 році їх кількість залишалась незмінною і складала 69,40 тис. грн [28].

Таблиця 2.5 – Склад та динаміка пасивів відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради за 2020 – 2022 роки

Показник	2 020р.	2 021р.	2 022р.	Відхилення, 2021р./2020р.		Відхилення, 2022р./2021р.	
				тис грн	%	тис грн	%
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>							
Фонд у необоротних активах	70812,00	52630,00	54950,00	-18182,00	74,32	2320,00	104,41
Фонд у малоцінних та швидкозношуваних предметах	77,43	69,40	69,40	-8,03	89,63	0,00	100,00
Результат виконання кошторису за загальним фондом	-8899,20	11916,50	9986,35	20815,70	-133,91	-1930,15	83,80
Результат виконання кошторису за спеціальним фондом	0,00	53,35	0,00	53,35	-	-53,35	0,00
<b>II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>							
Кредиторська заборгованість	11551,23	0,00	2807,05	-11551,23	0,00	2807,05	-
Розрахунки з постачальниками, підрядниками за товари, роботи й послуги	11551,23	0,00	2185,29	-11551,23	0,00	2185,29	-
Розрахунки з підзвітними особами	0,00	0,00	621,76	0,00	-	621,76	-
<b>Б А Л А Н С</b>	<b>73541,46</b>	<b>64669,25</b>	<b>67812,80</b>	<b>-8872,21</b>	<b>87,94</b>	<b>3143,55</b>	<b>104,86</b>

Для аналізу складу та динаміки пасивів відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради побудуємо таблицю 2.5. В 2020 році фонд у необоротних активах складав 70812,00 тис. грн, а в 2021 році 52630,00 тис. грн. Як видно з таблиці 2.5 спад складав 18182,00 тис. грн. В 2022 році цей показник зріс суттєвіше і складав 54950,00 тис. грн, або 4,41 %. Фонд у малоцінних та

швидкозношувальних предметах складав 2020р. – 77,43 тис. грн, 2021 – 69,40 тис. грн, 2022 – 69,40 тис. грн. За три останніх роки не досить сильно скоротилася ця стаття. Кредиторська заборгованість в 2020 році складала 11551,23 тис. грн, в 2021 році вона була відсутньою, в 2022 році – 2807,05 тис. грн. Тобто, в 2022 році її кількість збільшилася на 2807,05 тис. грн. Зменшилася заборгованість за розрахунками з постачальниками, підрядниками за товари, роботи й послуги. В 2020 році вона складала – 11551,23 тис. грн, в 2021 році – 2185,29 тис. грн [28].

Якщо існувала заборгованість за заробітною платою, то відповідно і за податками, адже в основному податки в бюджетній установі нараховуються на заробітну плату. В 2021 році кредиторська заборгованість була відсутня, так як відбулося фінансування і установа змогла погасити всі свої зобов'язання. Для більш зручного та доступного аналізу кошторису об'єкта дослідження побудуємо таблицю 2.6 та згідно з даними таблиці проведемо необхідний аналіз.

Таблиця 2.6 - Аналіз надходжень та видатків згідно кошторисів відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради у 2020-2022 роках

Показники	2020 тис. грн	2021 тис. грн	Відхилення 2021 від 2020		2022 тис.грн	Відхилення 2022 від 2021	
			абсол. тис.грн	відн. %		абсол, тис.грн	відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходи всього	48141,00	47955,90	-185,10	99,62	56405,17	8449,27	117,62
Надходження коштів із загального фонду бюджету	48141,00	47928,40	-212,60	99,56	56318,37	8389,97	117,51
Надходження коштів із спеціального фонду бюджету	0,00	27,50	27,50	-	86,80	59,30	315,64
Видатки та надання кредитів – всього	48141,00	47955,90	-185,10	99,62	56405,17	8449,27	117,62
Оплата праці працівників бюджетних установ	27678,90	29369,40	1690,50	106,11	35203,20	5833,80	119,86
нарахування на заробітну плату	9794,80	10311,40	516,60	105,27	12364,30	2052,90	119,91
Придбання предметів постачання і матеріалів, оплата послуг та інші видатки в т.ч.	4493,50	3809,50	-684,00	84,78	3381,30	-428,20	88,76
предмети, матеріали обладнання та інвентар	1405,20	987,20	-418,00	70,25	580,10	-407,10	58,76
медикаменти та	28,00	2,00	-26,00	7,14	5,00	3,00	250,00

перевязувальні матеріали							
продукти харчування	1319,50	1498,10	178,60	113,54	2190,40	692,30	146,21
оплата послуг	1696,30	1305,20	-391,10	76,94	593,30	-711,90	45,46
оплата інших послуг та інші видатки	44,50	17,00	-27,50	38,20	12,50	-4,50	73,53
Видатки на відрядження	204,50	225,50	21,00	110,27	260,30	34,80	115,43

## Кінець таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	3531,60	4213,90	682,30	119,32	5191,07	977,17	123,19
оплата теплопостачання	129,80	97,00	-32,80	74,73	93,50	-3,50	96,39
оплата водовідведення і водопостачання	70,40	80,00	9,60	113,64	54,30	-25,70	67,88
оплата електроенергії	531,50	655,30	123,80	123,29	772,40	117,10	117,87
оплата природного газу	2693,40	3151,00	457,60	116,99	4010,00	859,00	127,26
інші комунальні послуги	11,90	32,70	20,80	274,79	34,30	1,60	104,89
оплата інших енергоносіїв	94,60	197,90	103,30	209,20	226,57	28,67	114,49
Окремі заходи із реалізації державних програм	0,00	15,00	15,00	-	5,00	-10,00	33,33
Поточні трансферти населенню	0,00	11,20	11,20	-	0,00	-11,20	0,00
Капітальні видатки							
придбання основного капіталу в т.ч.	2432,70	0,00	-2432,70	0,00	0,00	0,00	-
придбання обладнання та предметів довготривалого користування	1180,00	0,00	-1180,00	0,00	0,00	0,00	-
капітальний ремонт	1252,70	0,00	-1252,70	0,00	0,00	0,00	-

В 2020 році відділ освіти отримав у розпорядження 48141,00 тис. грн, в 2021 році відповідно 47955,90 тис. грн, фінансування в 2021 році суттєво погіршилося і зменшилось на 185,10 тис. грн, що в відносному значенні склало 0,38 % спаду. В 2022 році відбулося суттєве зростання від попереднього року на 8449,27 тис. грн, або на 17,62 %. Все ж відділ отримав необхідне фінансування та навіть дещо більше, а це говорить про проведення подальшого розвитку а не згортання намічених програм та цілей [28].

Звичайно, що основним джерелом надходжень є надходження коштів з загального фонду бюджету. В 2020 році з даного фонду надійшло 48141,00 тис. грн, в 2021 році відповідно 47928,40 тис. грн, фінансування в 2022 році за даною статтею склало 56318,37 тис. грн. В 2021 році дана стаття зменшилась на 0,44 %, а в 2022 зросла на 17,51 %. Дана стаття є основною статтею надходжень для кошторису об'єкта аналізу. Отже, фінансування відділу відбувається лише на кошти отримані від держави. Крім цього установа в 2021 році отримала надходження і з спеціального фонду бюджету. Звичайно, що суми тут мізерні порівняно з основною статтею надходжень. Так, в 2021 році установа отримала з даного фонду 27,50 тис. грн, в 2022 році сума асигнувань суттєво зросла на 59,30 тис.грн, і склала 86,80 тис. грн. В 2022 році спеціальний фонд не виділяв коштів [28]. Видатки в 2020 році склали 48141,00 тис. грн, в 2021 році відповідно 47955,90 тис. грн. В 2022 році відбулося суттєве зростання на 8449,27 тис. грн, або на 17,62 %. Серед поточних видатків вагомого значення набули такі статті, як:

а) оплата праці працівників бюджетних установ – 27678,90 тис. грн у 2020 році, що на 1690,50 тис. грн менше 2021 року, у 2022 році видатки склали 35203,20 тис. грн та перевищили попередній рік на 5833,80 тис. грн, що є позитивною тенденцією;

б) придбання предметів постачання і матеріалів, оплата послуг та інші видатки - у 2020 році – 4493,50 тис. грн, 2021 році – 3809,50 тис. грн, що на 684,00 тис. грн менше попереднього року. Скорочення витрат за цією статтею відбулось і в 2022 році, їх обсяг становив 3381,30 тис. грн, що на 428,20 тис. грн менше 2021 року. Найбільший обсяг серед даного виду видатків бюджету становили наступні статті видатків:

- предмети, матеріали обладнання та інвентар: 1405,20 тис. грн у 2020 році, 987,20 тис. грн – 2021 рік та 580,10 тис. грн у 2022 році;

- продукти харчування у 2020 році склали 1319,50 тис. грн, 2021 рік – 1498,10 тис. грн, що на 178,60 тис. грн більше попереднього року або на 13,54 %, 2190,40 тис. грн у 2020 році, що на 46,21 % більше ніж у 2021 році;

- оплата послуг за період 2020-2022 роки становила: 1696,30 тис. грн, 1305,20 тис. грн та 593,30 тис. грн відповідно;

в) оплата комунальних послуг та енергоносіїв у 2020 році складала 3531,60 тис. грн, у 2021 році – 4213,90 тис. грн, що на 682,30 тис. грн або 19,32 % більше 2020 року, 5191,07 тис. грн у 2022 році. Таке зростання викликано підвищенням тарифів за користування комунальними послугами. Найбільш витратною є оплата природного газу у 2020 році за цією статтею було витрачено 2693,40 тис. грн, у 2021 році – 3151,00 тис. грн, що на 457,60 тис. грн більше, ніж минулого року. В 2022 році видатки на оплату природного газу зросли на 859,00 тис. грн проти 2021 року та склали 4010,00 тис. грн.

Капітальні видатки відділу розподілялися на дві статті. Це придбання обладнання та предметів довготривалого користування та капітальний ремонт. Так, у 2020 році на придбання обладнання та предметів довготривалого користування було витрачено 1180,00 тис. грн, а на капітальний ремонт – 1252,70 тис. грн. В наступні роки фінансування на придбання основного капіталу не здійснювалось.

### **2.3 Аналіз ефективності використання трудової діяльності відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради**

Аналіз використання робочого часу є важливим інструментом для підвищення продуктивності праці та ефективності управління персоналом. Статистична форма 3-ПВ "Звіт про використання робочого часу" є основним джерелом інформації для аналізу робочого часу на рівні підприємства. Проте, щоб отримати повну картину використання робочого часу та виявити нераціональні витрати, можуть бути залучені інші джерела даних:

- табельний облік - дані з табельного обліку можуть допомогти в оцінці фактичної відпрацьованої кількості годин праці працівниками, а також виявленні

відхилень від плану;

- плановий (номінальний) баланс робочого часу: порівняння фактичного використання робочого часу з плановим дозволяє виявити відхилення та визначити причини їх виникнення;

- дані оперативного та вибіркового обліку - включають у себе різноманітні дані, такі як фотографії робочого дня, хронометраж операцій, спостереження в цехах тощо. ці дані дозволяють отримати детальну інформацію про характер і тривалість робочих процесів.

Інтеграція цих джерел даних дозволяє підприємству отримати комплексну оцінку використання робочого часу, виявити проблемні аспекти та розробити стратегії для їх вирішення з метою підвищення продуктивності праці [39]. Аналіз використання робочого часу може бути ефективним, якщо він спрямований на виявлення втрат та непродуктивного використання часу. Для цього можна використовувати такі показники:

- середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником за звітний період: цей показник дозволяє виявити втрати робочого часу через відсутність працівника на робочому місці, наприклад, через відпустки, хвороби, невідпрацьовані дні тощо;

- середня тривалість робочого дня (зміни):\*\* цей показник вказує на те, як ефективно використовується час під час робочого дня. збільшення тривалості робочого дня може свідчити про перевтомленість працівників або недостатню продуктивність, тоді як зниження тривалості може вказувати на недостатню віддачу від праці або недостатнє навантаження.

Аналіз цих показників дозволить ідентифікувати області, де можливі втрати часу та непродуктивне використання працівниками робочого часу. На основі цих відомостей можна розробити стратегії для оптимізації робочих процесів, підвищення продуктивності праці та зменшення втрат часу. [39].

Так, середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником за звітний період, включає в себе різні фактори, які впливають на тривалість робочого періоду в днях. Ось деякі з них:

- втрати робочого часу - включає в себе прогули, невиходи з дозволу або з ініціативи адміністрації, а також масові невиходи на роботу, такі як страйки;

- кількість днів чергової відпустки - включає в себе відпустку, яка надається працівникам у встановлені дні або періоди;

- кількість вихідних і святкових днів - дні, коли робота не проводиться через вихідні або святкові події;

- кількість днів тимчасової непрацездатності - включає в себе дні, коли працівник не може виконувати свої обов'язки через тимчасову непрацездатність, таку як хвороба або травма;

- відпустки у зв'язку з навчанням - включає в себе дні, коли працівники перебувають у відпустці для навчання або професійного розвитку.

Ці фактори враховуються для розрахунку середньої кількості днів, відпрацьованих одним працівником за певний період, і допомагають оцінити ефективність використання робочого часу [39]. Тривалість робочого дня (зміни) робітника дійсно залежить від різних факторів. Ось деякі з них:

- величина нормативно встановленого робочого тижня визначає, скільки годин праці робітник повинен виконувати протягом тижня;

- час надурочної роботи - додаткові години роботи, виконані поза нормальним робочим графіком;

- час простою протягом робочої зміни - це час, протягом якого робітник не виконує свої обов'язки через певні обставини;

- неповний робочий час (скорочений робочий день, тиждень) - ситуація, коли робітник працює менше годин, ніж передбачено нормальним графіком;

- час інших скорочень робочого дня (зміни), передбачених законодавством, може включати спеціальні умови для матерів-годувальниць або підлітків, які мають обмеження на тривалість робочого дня.

У таблиці 2.7 наведені результати аналізу використання фонду робочого часу персоналу відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради за 2020–2022 роки. Так, таблиця 2.7 свідчить про тенденцію до зменшення фонду робочого часу протягом 2020–2022 років у відділі освіти Деражнянської міської

ради. Зменшення фонду робочого часу може бути пояснене декількома факторами:

- зменшення чисельності працівників, як зазначено, у 2022 році фонд робочого часу зменшився порівняно з 2020 роком, що може бути пов'язано зі зменшенням чисельності працівників;

- зменшення відпрацьованого часу, також відзначається зменшення відпрацьованого часу з року в рік, що пов'язано з різними факторами, такими як зміни в організаційній структурі, ефективніше використання часу або зміни у вимогах до робочих годин;

- економічні чи соціальні чинники, зменшення фонду робочого часу також може бути відображенням економічних чи соціальних чинників, таких як зміни в умовах праці, реорганізація закладів освіти або зміни в фінансуванні.

Отже, зменшення фонду робочого часу може бути складним процесом, що впливає на ефективність роботи відділу освіти та вимагає уважного аналізу та управління з боку керівництва [28].

Таблиця 2.7 – Аналіз використання робочого часу відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради за 2020–2022 рр.

Найменування показника	Од. вим.	Рік			Темп зростання, %	
		2020	2021	2022	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
Кількість календарних днів	днів	366	365	365	97,9	100,00
Кількість святкових днів		11	10	12	90,9	120,0
Кількість вихідних днів		104	105	105	101,0	100,0
Кількість днів, робота в які не проводиться		115	115	117	100,0	102,6
Кількість робочих днів		250	251	248	100,4	98,8
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	135	115	122	85,2	106,1
Фонд робочого часу	ЛЮДИНО-ГОДИН	269103	230920	242048	85,8	104,8
Відпрацьований час		230579	206786	151041	89,7	73,0
Невідпрацьований час		38524	24134	91007	62,6	377,1
у тому числі з причин: щорічних відпусток (основних та додаткових)		18784	x	x	-	-
тимчасової непрацездатності		5360	x	x	-	-
відпусток без збереження заробітної		11848	x	x	-	-

плати за згодою сторін					
інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	-	-	-	-	-
переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)	2532	3288	484	129,9	14,7
масових невиходів на роботу (страйків)	-	-	-	-	-

Натомість у 2022 р. майже в 4 рази збільшився обсяг невідпрацьованого часу (рисунок 2.2). Зменшення відпрацьованого часу, а також зменшення кількості невідпрацьованого часу у розрахунку може бути важливим показником ефективності управління робочим часом відділу освіти. Зазвичай, зменшення кількості невідпрацьованого часу свідчить про оптимізацію робочих процесів, вдосконалення системи контролю за використанням часу, а також можливо, про зниження непродуктивних витрат часу, таких як прогули, запізнення або інші форми втрат. Проте, важливо також аналізувати, чому саме зменшується відпрацьований час. Чи це пов'язано з ефективнішим використанням робочого часу, оптимізацією процесів, чи можливо з іншими факторами, такими як зменшення обсягу роботи, недостатність персоналу або інші причини.

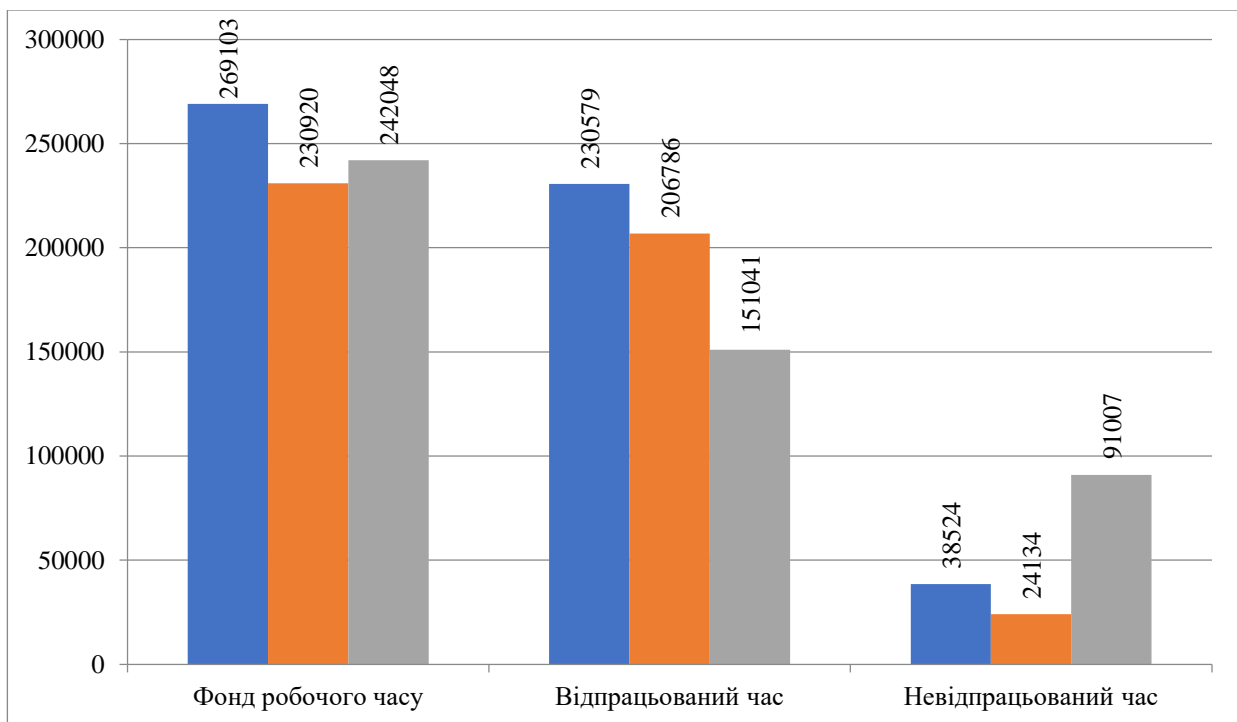


Рисунок 2.2 – Динаміка використання робочого часу працівників Відділу

освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради  
за 2020 – 2022 рр..

Розрахуємо показники ефективності використання робочого часу відділу освіти, молоді та спорту (таблиця 2.8). Для характеристики процесу формування стабільності трудового колективу визначають показники руху персоналу (таблиця 2.9).

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання робочого часу в Відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради за 2020–2022 рр.

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
Календарний фонд робочого часу, днів	366	365	365
Ефективний фонд робочого часу, днів	224,8	213,5	154,8
Номінальний фонд робочого часу, днів	251	250	248
Максимально можливий фонд робочого часу, днів	228,3	231,8	159,2
Коефіцієнт використання максимально можливого фонду часу	$\frac{224,8}{228,3} = 0,985$	$\frac{213,5}{231,8} = 0,921$	$\frac{154,8}{159,2} = 0,997$
Коефіцієнт використання номінального фонду часу	$\frac{224,8}{251} = 0,896$	$\frac{213,5}{250} = 0,854$	$\frac{154,8}{248} = 0,624$
Коефіцієнт використання календарного фонду часу	$\frac{224,8}{366} = 0,614$	$\frac{213,5}{365} = 0,585$	$\frac{154,8}{365} = 0,424$

Дані таблиці 2.9 показують динаміку змін у кадровому складі протягом 2020-2022 років та темпи зростання чи зменшення кількості працівників за цей період:

- облікова кількість штатних працівників на кінець року - загальна кількість працівників зменшилася з 131 особи у 2020 році до 119 осіб у 2022 році, темп зменшення кількості працівників з 2020 до 2021 року становив 4,58%, а з 2021 до 2022 року - 4,8%;

- прийнято працівників - кількість прийнятих працівників зменшилася з 39

осіб у 2020 році до 8 осіб у 2022 році, темп зменшення кількості прийнятих працівників з 2020 до 2021 року становив 58,97%, а з 2021 до 2022 року - 34,78%;

- вибуло працівників - кількість вибулих працівників збільшилася з 31 особи у 2020 році до 43 осіб у 2021 році, але потім зменшилася до 5 осіб у 2022 році, темп зростання кількості вибулих працівників з 2020 до 2021 року становив 138,71%, але зменшився до 11,63% з 2021 до 2022 року;

- коефіцієнти з прийняття кадрів, звільнення кадрів, загального обороту кадрів та плинності кадрів показують відношення кількості прийнятих, звільнених та загального обороту кадрів до середньооблікової кількості працівників. Наприклад, коефіцієнт з прийняття кадрів у 2020 році становив 29,77%, що означає, що прийнято 29,77% від загальної середньооблікової кількості працівників. [28].

Таблиця 2.9 – Рух кадрів відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради за 2020–2022 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2021 р./	2022 р./
				2020 р.	2021 р.
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб	131	125	119	95,42	95,20
Прийнято працівників, осіб	39	23	8	58,97	34,78
Вибуло працівників, усього	31	43	5	138,71	11,63
з них:					
– з причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників);	-	1	-		
- за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни	31,00	43,00	5,00	138,71	11,63
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	131	125	119	95,42	95,20
Коефіцієнт з прийняття кадрів	29,77	18,40	6,72	61,81	36,54
Коефіцієнт зі звільнення кадрів	23,66	34,40	4,20	145,37	12,21
Коефіцієнт загального обороту кадрів	53,44	52,80	10,92	98,81	20,69
Коефіцієнт плинності кадрів	23,66	35,20	4,20	148,75	11,94

Аналіз показників руху персоналу відділу освіти Деражнянської міської ради за період 2020-2022 років підтверджує наявність тенденції зниження кількості звільнених працівників та прийнятих на роботу працівників. Особливу

увагу слід звернути на причини вибуття працівників, оскільки вони можуть вказувати на проблеми в організації роботи:

- зниження кількості звільнених та прийнятих працівників - у 2020 році відбулося звільнення 31 особи, а у 2021 році ця кількість зросла до 43 осіб. проте у 2022 році кількість звільнених зменшилася до 5 осіб, кількість прийнятих працівників також зменшилася з 39 осіб у 2020 році до 8 осіб у 2022 році;

- причини вибуття працівників - у 2021 році одна особа була звільнена у зв'язку зі скороченням штатів, що може свідчити про проведення організаційних змін або реорганізацію в структурі відділу освіти;

- коефіцієнти обороту кадрів - у 2021 році спостерігається перевищення коефіцієнту обороту за звільненням над коефіцієнтом обороту за прийомом, що може свідчити про більш інтенсивний відтік працівників, ніж набір нових.

Отже, виявлена нестабільність кадрового складу та інтенсивність руху робочої сили може негативно впливати на результати роботи відділу освіти Деражнянської міської ради (рисунок 2.3). Аналіз отриманих результатів свідчить про зростання інтенсивності руху робочої сили у 2020-2022 рр.. та про нестабільність кадрового складу, що негативно впливає на результати роботи відділу освіти Деражнянської міської ради.

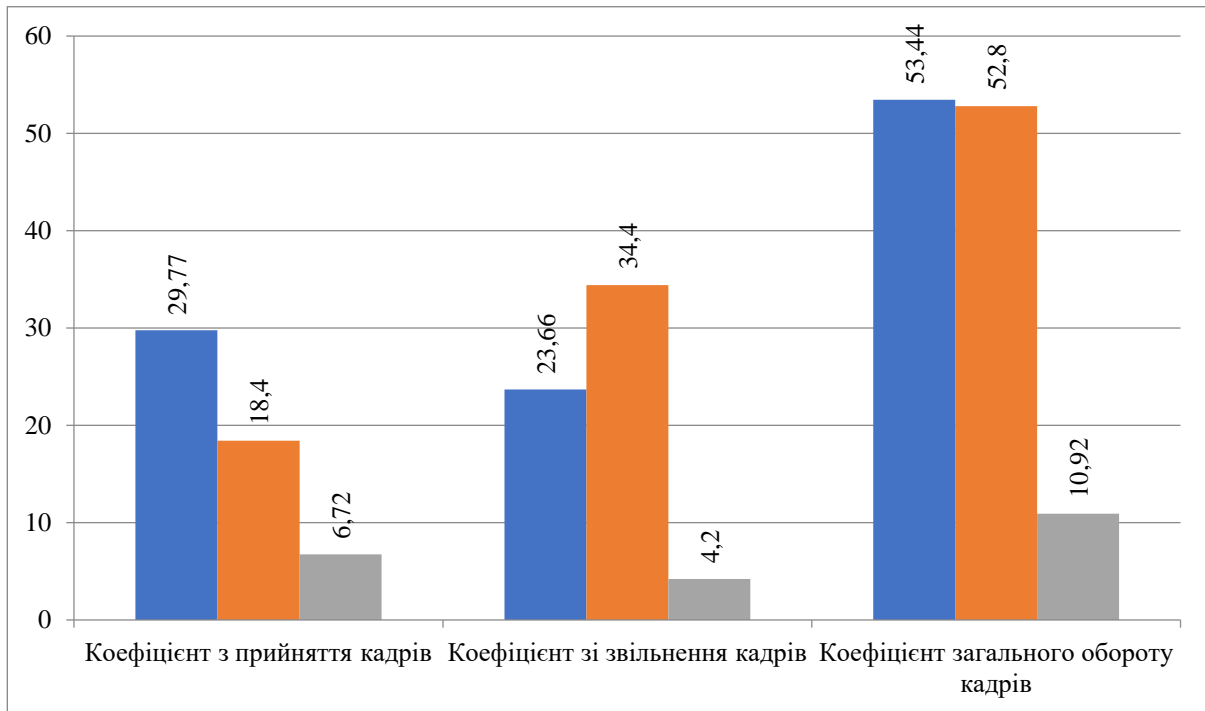


Рисунок 2.3 – Динаміка показників руху кадрів відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради за 2020-2022 рр..

Особливу увагу при аналізі руху кадрів потрібно приділяти показнику плинності. Аналізуючи цей показник відділу освіти Деражнянської міської ради за 2020–2022 роки, можна відмітити, що рівень плинності перевищує нормативне значення (рисунок 2.4). Так, у 2020 р. він становив 23,66 %, у 2021 р. – 35,2 %, а у 2022 р. – 4,2 %. Необхідно проводити ефективну роботу в напрямку задоволення потреб працівників та зміцнення трудової дисципліни в установі, що знизить рівень плинності.

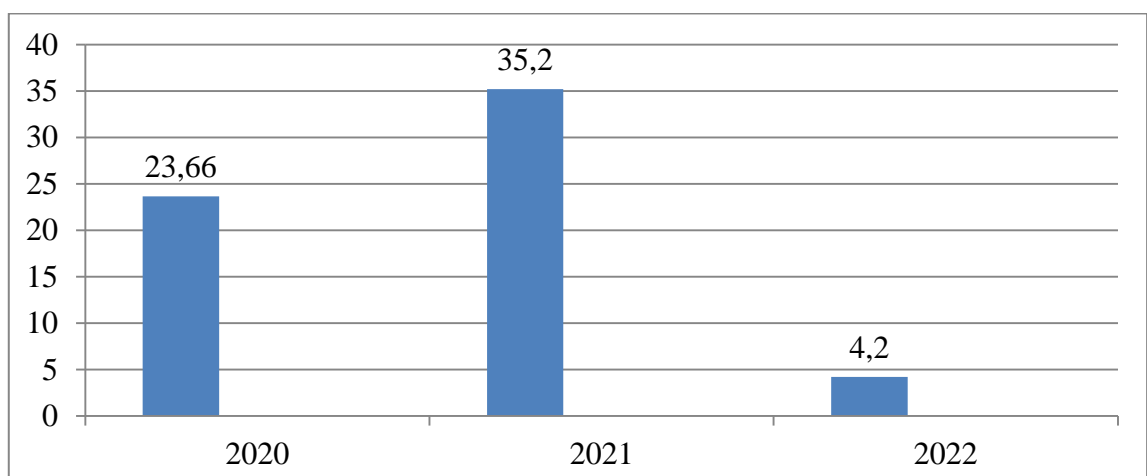


Рисунок 2.4 – Динаміка плинності кадрів відділу освіти, молоді та спорту  
Деражнянської міської ради за 2020-2022 роки

Отже, ефективне використання персоналу включає в себе не лише відповідну систему оплати праці, але й ряд інших аспектів, таких як організація робочого процесу, створення сприятливих умов праці, підвищення кваліфікації працівників та багато іншого. При фінансово-економічному аналізі системи оплати праці важливо враховувати наступні аспекти:

- ефективність системи оплати праці. Оцінюється вплив системи оплати на результативність праці та задоволення працівників. Висока ефективність означає досягнення організаційних цілей за допомогою оптимального використання робочого потенціалу працівників;
- збереження трудового колективу. Гарна система оплати може впливати на зниження показників текучості персоналу, що сприяє стабільності та накопиченню досвіду;
- підвищення продуктивності праці. Система оплати повинна стимулювати працівників до більш ефективної роботи, що призводить до збільшення продуктивності;
- динаміка фонду оплати праці. Аналізується зміна обсягів та структури витрат на оплату праці протягом певного періоду;
- структура фонду оплати праці. Вивчається співвідношення різних складових оплати праці, таких як базова заробітна плата, додаткові виплати, премії тощо;
- динаміка та структура інших виплат працівникам включає в себе аналіз різноманітних доплат, компенсацій, соціальних пакетів тощо.

Отже, наступним етапом роботи буде аналіз складу фонду оплати праці за 2020–2022 рр (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Структура та динаміка фонду заробітної плати відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	7595,0	6535,2	9590,6	-14,0	46,8
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	5559,9	4579,9	4995,3	-17,6	9,1
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	1748,9	1621,6	2974,3	-7,3	83,4
у тому числі:					
– надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	809,1	906,9	925,2	12,1	2,0
– премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	110,8	97,8	124,0	-11,7	26,8
– виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	167,1	131,9	80,6	-21,1	-38,9
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	286,2	333,7	1621,0	16,6	385,8
Оплата за невідпрацьований час, тис. грн	582,0	470,9	480,4	-19,1	2,0

В таблиці 2.10 відображена динаміка складу фонду оплати праці та інших витрат протягом трьох років: 2020-2022. Основні висновки з цих даних:

- фонд оплати праці у 2020 році фонд оплати праці становив 7595 тис. грн, у 2021 році відбулася скорочення фонду оплати праці на 13,95%, що призвело до зменшення його до 6535,2 тис. грн, у 2022 році фонд оплати праці зменшився на 52,86% порівняно з 2021 роком, до 3076,7 тис. грн;

- фонд основної заробітної плати - тривалий період мав тенденцію до зниження, з 4995,3 тис. грн у 2020 році до більш низьких значень в 2021 та 2022 роках;

- фонд додаткової заробітної плати збільшився на 83,4% у порівнянні з 2021 роком, до 2974,3 тис. грн на кінець 2022 року.

Ці дані свідчать про складну фінансову ситуацію в організації, що може бути пов'язана з різними факторами, такими як зміни в економічному середовищі, реформи в сфері освіти або фінансові проблеми в самій організації [28].

Графічно структура фонду заробітної плати відділу освіти Деражнянської міської ради наведена на рисунку 2.5.

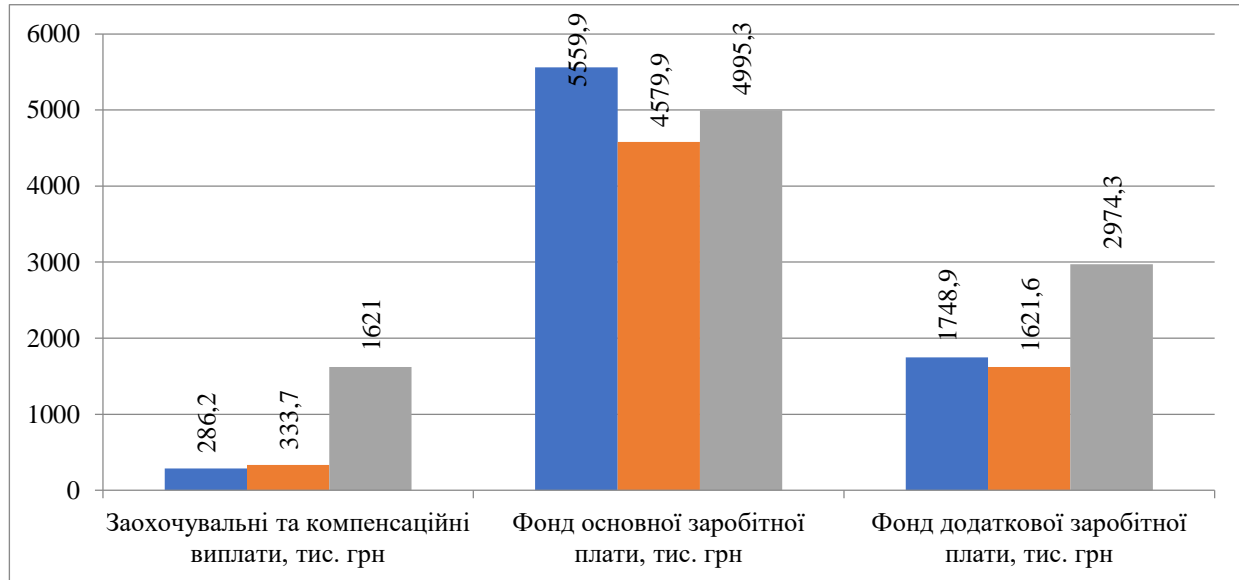


Рисунок 2.5 – Структура фонду заробітної плати за 2020-2022 рр..

Далі розглядаючи ефективність використання фонду заробітної плати доречно проаналізувати розміри заробітної плати працівників та відповідно до цього її розподіл (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Розподіл працівників за розмірами заробітної плати відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Відхилення	
	2020	2021	2022	абсолютне, (+;-)	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць	92	155	120	38	102,45
у тому числі у розмірі:				0	
у тому числі у розмірі: до 4500,00 грн	0	0	2	2	
від 4500,01 до 6000,00 грн	0	1	0	-8	52,94
від 6000,01 до 7000,00 грн	2	1	0	29	261,11

Кінець таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
від 7000,01 до 8000,00 грн	6	4	0	20	134,48
від 8000,01 до 9000,00 грн	9	6	0	19	116,10
від 9000,01 до 10000,00 грн	5	5	3	-200	44,59
від 10000,01 до 12000,00 грн	14	34	2	-100	78,02
від 12000,01 до 15000,00 грн	51	56	48	66	121,43
понад 15000,00 грн	5	5	65	10	211,11

У таблиці наведено динаміку кількості штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, за три роки: 2020-2022. Також подано абсолютні та відносні відхилення кількості працівників за різними діапазонами заробітної плати. Основні висновки з даних:

- загальна кількість штатних працівників - кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, зросла з 92 у 2020 році до 120 у 2022 році;

- зміни в розподілі за розмірами заробітної плати - відбулися значні зміни в розподілі працівників за різними діапазонами заробітної плати, найбільш помітне збільшення кількості працівників спостерігається в категоріях з заробітною платою понад 12000 грн, зокрема понад 15000 грн, значний спад кількості працівників відбувся в категоріях з заробітною платою від 9000,01 до 12000 грн;

- відносні відхилення, відносні зміни в кількості працівників у кожному діапазоні заробітної плати показують різноманіття динаміки. Наприклад, спостерігається значне зростання кількості працівників з високою зарплатою (понад 15000 грн) зі збільшенням у 211.11%, тоді як категорія від 9000,01 до 10000 грн зазнала спаду у 44.59%.[28].

Для покращення ефективності використання персоналу необхідно на основі проведеного аналізу основних техніко-економічних показників діяльності за 2020-2022 рр. виявити ефективні напрями та резерви, впровадження яких призведе до зростання одиниці живої праці й відповідно зростання рівня продуктивності праці відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради.

## **Висновки до розділу 2**

1. Відділ освіти, молоді та спорту забезпечує у межах своїх повноважень захист прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у галузі освіти на території Деражнянської міської територіальної громади. Загальний

запланований обсяг бюджетних призначень за бюджетною програмою у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшився на 8388,43 тис. грн, у тому числі: за загальним фондом бюджетні призначення у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилися на 7840,47 тис. грн, за спеціальним фондом у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилися на 547,96 тис. гривень. Загальний запланований обсяг бюджетних призначень за бюджетною програмою у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшився на 7893,63 тис. грн, у тому числі: за загальним фондом бюджетні призначення у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилися на 6318,39 тис. грн, за спеціальним фондом у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилися на 1575,24 тис. гривень.

2. Проведений аналіз фінансування загальноосвітніх навчальних закладів відділу освіти, молоді та спорту за 2020 - 2022 роки свідчить, що найбільш питому вагу в загальній сумі складають кошти освітньої субвенції з державного бюджету, які були спрямовані на оплату праці з нарахуваннями педагогічних працівників у сумі 106626,84 тис. грн або 59,58 % від загальної суми фінансування, кошти місцевого бюджету на поточні та капітальні видатки навчальних закладів — 48086,1 тис. грн або 26,88 %, додаткова дотація з місцевого бюджету на харчування дітей закладів загальної середньої освіти — 6620,55 тис. грн або 3,70 %, субвенція з державного та місцевого бюджету для забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа» — 4459,59 тис. грн або 2,49 %, субвенція з обласного бюджету на оновлення матеріально-технічної бази та поточні видатки — 1012,5 тис. грн або 0,57 %, субвенція з державного бюджету на оновлення матеріально-технічної бази — 599,8 тис. грн або 0,34 %, державна підтримка особам з особливими освітніми потребам — 495,79 тис. грн або 0,28 %, та власні надходження Відділу освіти (надходження від основної діяльності, благодійних внесків, грантів, дарунків, та інших надходжень)—11022,87 тис. грн або 6,16 %.

3. Протягом періоду 2020-2022 років за напрямками видатків з надання загальної середньої освіти спостерігається, що по загальному фонду найбільшу

питому вагу займають видатки на заробітну плату з нарахуваннями, що складають 140308,86 тис. грн, або 83,57 % загальної суми видатків на середню освіту, видатки на оплату комунальних послуг та енергоносіїв становлять 14847,40 тис. грн, або 8,85 % від всіх видатків по загальному фонду, видатки на придбання предметів та матеріалів — 4622,22 або 2,75 %, видатки на придбання продуктів харчування — 5180,53 тис. грн, або 3,09 %, видатки на оплату послуг (крім комунальних) — 1821,41 тис. грн, або 1,08 %, інші видатки (на придбання медикаментів та перев'язувальних матеріалів, на відрядження, окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм не віднесені до заходів розвитку, інші виплати населенню та інші поточні видатки)—1120,75 тис. грн, або 0,66 відсотків. Також, протягом 2020 — 2022 років на загальну середню освіту по спеціальному фонду здійснено видатків у сумі 11022,87 тис. грн.

4. Загальний запланований обсяг бюджетних призначень за бюджетною програмою у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшився на 3649,19 тис. грн, у тому числі: за загальним фондом бюджетні призначення у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшились на 3900,69 тис. грн, за спеціальним фондом у 2021 році порівняно з 2020 роком бюджетні призначення зменшились на 251,50 тис. гривень. Загальний запланований обсяг бюджетних призначень за бюджетною програмою у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшився на 706,97 тис. грн, у тому числі: за загальним фондом бюджетні призначення у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшились на 750,59 тис. грн, за спеціальним фондом у 2020 році порівняно з 2019 роком бюджетні призначення зменшились на 43,62 тис. гривень.

5. Проведений аналіз фінансування закладів дошкільної освіти Відділу освіти за 2020 - 2022 роки свідчить, що найбільш питому вагу в загальній сумі фінансування складають кошти місцевого бюджету на поточні та капітальні видатки дошкільних закладів — 65264,9 тис. грн або 96,24 % від загальної суми фінансування, субвенція з обласного бюджету на оновлення матеріально-технічної бази — 49,0 тис. грн або 0,07 %, державна підтримка особам з особливими освітніми потребам — 33,8 тис. грн або 0,05 %, та власні

надходження Відділу освіти (надходження від основної діяльності, благодійних внесків, грантів, дарунків, та інших надходжень) — 2469,37 тис. грн або 3,64 %.

### **3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВІДДІЛУ ОСВІТИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ ДЕРАЖНЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

#### **3.1 Пропозиції щодо оцінки стану корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради**

Метою діагностики є визначення параметрів корпоративної культури і виявлення співвідношень між ними [42, с. 54–59]. Ефективність управління корпоративною культурою залежить в значній мірі від умов формування і розвитку її складових елементів та їх взаємозв'язків, тому для розробки і ухвалення управлінських рішень необхідно проводити їх аналіз і діагностику. Такі дослідження необхідні для виявлення слабких і сильних сторін культури на підприємстві, а також визначення спрямованості управлінської дії [42, с. 54–59]. Нами запропоновано власну послідовність здійснення оцінки корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради, відображену на рисунку 3.1.

Отже, для вирішення трьох основних завдань оцінки культурного середовища у Відділі освіти Деражнянської міської ради пропонується наступний підхід:

- усвідомлення провідних цінностей і пріоритетів: проведення анкетування серед співробітників для визначення їхнього уявлення про цінності та пріоритети в роботі; організація фокус-груп для обговорення цінностей та пріоритетів і зрозуміння, як вони сприяють стратегічній місії Відділу;

- прояснення культурних цінностей, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей: проведення SWOT-аналізу для визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз культурного середовища, які впливають на стратегічні цілі; розробка матриці відповідності між культурними цінностями і стратегічними цілями для ідентифікації ключових аспектів, які потрібно підтримати;

- оцінка розриву між корпоративною культурою та стратегією розвитку:

проведення порівняльного аналізу між наявною корпоративною культурою та заявленою стратегією розвитку Відділу; проведення інтерв'ю з керівництвом та співробітниками для виявлення спільних переконань і розбіжностей щодо культурних цінностей та стратегічних цілей; розробка плану заходів для зменшення розриву і підвищення відповідності між корпоративною культурою та стратегічними цілями.

Цей підхід допоможе зрозуміти поточний стан культурного середовища, визначити його потенційні можливості та проблеми, а також розробити конкретні заходи для покращення відповідності корпоративної культури стратегічним цілям Відділу.

Корпоративна культура, що існує, не завжди сприяє ефективній роботі персоналу. Оскільки сформовану культуру характеризує невисокий рівень довіри між працівниками і керівництвом, а також відсутність у персоналу прагнення брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, доміантною для персоналу є пасивна, вичікувальна позиція. Тому нами запропоновано здійснювати оцінку корпоративної культури на основі поетапного підходу (рисунок 3.1).

Етап I оцінки корпоративної культури може бути проведений за такими підпунктами:

1.1. Аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища:

- визначення впливу зовнішніх чинників, таких як національна культура, конкурентність, політична ситуація тощо, на корпоративну культуру;
- оцінка внутрішніх факторів, таких як особливості керівництва, розмір установи, рівень освіти працівників, які впливають на формування корпоративної культури.

1.2. Аналіз стратегії розвитку:

- вивчення існуючих стратегічних планів та їх відповідність поточному стану корпоративної культури;
- оцінка ефективності і результативності впроваджених стратегій.

1.3. Аналіз системи управління персоналом:

- оцінка ефективності системи управління персоналом у відділі освіти;

- вивчення регламентів та процедур управління персоналом на відповідність стратегічним цілям та завданням установи.

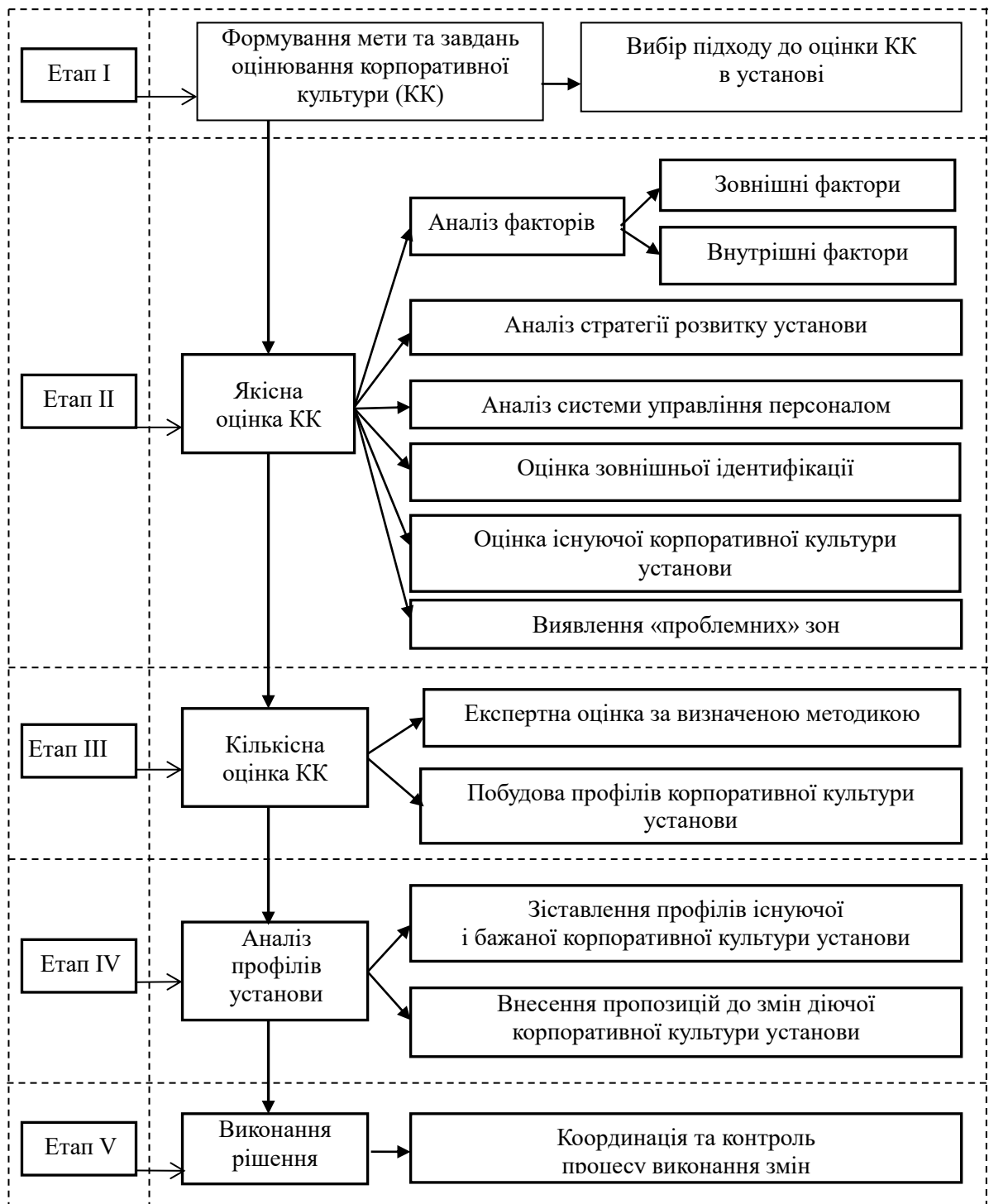


Рисунок 3.1 - Етапи та послідовність здійснення оцінки корпоративної культури установи \*

\* власна розробка автора

#### 1.4. Оцінка структури зовнішньої ідентифікації:

- аналіз використання корпоративного стилю та ідентичності під час

взаємодії зі зовнішнім середовищем.

#### 1.5. Оцінка внутрішньої корпоративної культури:

- дослідження цінностей, традицій, стандартів поведінки та сприйняття бренду всередині відділу освіти;
- виявлення ключових аспектів корпоративної культури та порівняння їх із стратегічними цілями установи.

#### 1.6. Виявлення «проблемних зон» корпоративної культури:

- ідентифікація областей, де спостерігаються проблеми або недоліки у корпоративній культурі;
- розробка рекомендацій щодо усунення цих проблем та покращення корпоративної культури.

Цей етап дозволить отримати глибоке розуміння корпоративної культури відділу освіти та виявити ключові аспекти, які потребують уваги та подальших заходів для поліпшення.

Етап II. Кількісна оцінка корпоративної культури. Побудова профілів корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради.

Методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) може бути використана в умовах, коли керівництво установи прагне змінити або вдосконалити корпоративну культуру для досягнення стратегічних цілей. Вона дозволяє розкрити існуючу культуру, визначити бажану культуру та виявити розриви між ними, щоб визначити, які конкретні кроки потрібно зробити для досягнення визначених цілей.

Основні умови та ситуації, коли можна застосовувати методику OCAI, включають:

1. Необхідність зміни культури: Керівництво установи усвідомлює, що існуюча корпоративна культура не відповідає стратегічним цілям або потребам організації. Вони хочуть активно змінити культуру для підтримки нових цілей.

2. Необхідність оцінки культури: Керівництво бажає отримати об'єктивну інформацію про існуючу корпоративну культуру та визначити, наскільки вона

відповідає стратегічним цілям.

3. Потреба у зміні: Установі потрібно підготуватися до змін у своєму оточенні, наприклад, зміни в законодавстві, конкурентному середовищі.

4. Підготовка до майбутнього: Керівництво хоче визначити, яку культуру потрібно розвивати для успішної адаптації до майбутніх викликів та змін у суспільстві.

Застосування інструменту OSAI дозволяє провести об'єктивну оцінку корпоративної культури, визначити бажану культуру та виявити розриви між поточним і бажаним станом. Це дозволяє установі зрозуміти, які конкретні кроки потрібно зробити для досягнення стратегічних цілей та вдосконалення корпоративної культури [44, с. 97–100].

На першому етапі експертної оцінки потрібно оцінити поточний характер корпоративної культури установи, а на другому етапі - визначити бажаний стан культури через п'ять років. Це важливий процес для розвитку та вдосконалення установи. На першому етапі, експерти повинні детально проаналізувати поточний стан корпоративної культури, враховуючи її особливості, сильні та слабкі сторони. Вони можуть використовувати методіку SWOT-аналізу (аналіз внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз) для цього.

На другому етапі, експерти мають уявити, яким чином потрібно змінити корпоративну культуру, щоб досягти стратегічних цілей установи через п'ять років. Вони мають врахувати поточні тенденції в індустрії, потреби зацікавлених сторін, конкурентні переваги та можливості для інновацій. Для кожного пункту, який потрібно оцінити, експерти можуть використовувати шкали відповідності або бальні оцінки. Після завершення оцінки поточного та бажаного стану культури, експерти можуть порівняти їх і визначити ключові області для змін та покращень. Цей процес дозволить установі краще розуміти свої поточні сильні та слабкі сторони, а також розробити конкретний план дій для досягнення стратегічних цілей у майбутньому [44].

2.1 Побудова профілів корпоративної культури установи. Запропонований

інструмент для оцінки корпоративної культури фокусує увагу на стрижневих ознаках культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради.

Після проведення аналізу стовпця "Поточний стан" за кожною альтернативою, отримані середні оцінки наносять на форму діаграми для побудови профілю нинішньої корпоративної культури. Наприклад, оцінка кланової культури (альтернатива А) відображається на діагональній лінії, що тягнеться вгору у верхній лівий квадрат форми. Аналогічно, для адхократичної культури (альтернатива В) оцінка розташовується на діагональній лінії, що йде вгору у верхній правий квадрат. Ринкова культура (альтернатива С) та ієрархічна культура (альтернатива D) також мають свої відповідні позначення на діаграмі.

Після цього самий процес повторюється для стовпця "Бажаний стан", де середні оцінки для кожної альтернативи також наносяться на форму діаграми. Це дозволяє отримати профіль бажаної корпоративної культури. Порівнявши профілі нинішньої та бажаної корпоративної культури, можна визначити різницю між поточним станом та бажаним станом культури організації. Це надає можливість виділити найбільш сильні та найслабкіші аспекти культури, а також визначити напрямки для подальших змін та вдосконалення. Після побудови профілів нинішньої та бажаної корпоративної культури слід проаналізувати їх за параметрами типу культури, сили домінуючого типу культури, узгодженості та однорідності тощо.

Етап III. Аналіз побудованих профілів корпоративної культури. Для аналізу побудованих профілів корпоративної культури доцільно зіставити їх на одному рисунку. Це дозволить порівняти поточний стан культури з бажаним та визначити, в яких аспектах необхідні зміни для досягнення відповідності бажаній культурі. Аналіз площі найбільшої відмінності між профілями також надасть карту шляхів змін. Одним з ключових аспектів діагностики корпоративної культури є вибір експертів. У вашому випадку, керівники досліджуваної установи виступили як експерти. Для отримання результатів дослідження були складені анкети для проведення опитування, які містять питання, що потребують індивідуальних відповідей за шістьма напрямками.

В оцінці переваг та характеристик установи, загального стилю лідерства, управління персоналом, об'єднуючої сутності установи, стратегічних цілей і критеріїв успіху, кожне з шести питань припускає чотири альтернативи відповіді. Такий підхід дозволить отримати більш об'єктивну картину та забезпечити різноманітність думок експертів для комплексного аналізу корпоративної культури установи [46, с. 24–29].

За результатами анкетного опитування проводиться оцінка значимості між чотирма альтернативами на 100-бальній шкалі відповідно до вагового співвідношення, що найкращим чином відображає ситуацію в досліджуваній установі. Найбільша кількість балів, отримана по одному з напрямів, вказує на перевагу певної культурної альтернативи на установі.

Наприклад, якщо максимальна кількість балів набрана за напрямом А, це свідчить про формування кланової культури на досліджуваному підприємстві, В – адхократичної, С – ринкової, D – ієрархічної [46]. Аналогічно оцінюється корпоративна культура за іншими п'ятьма напрямками: загальним стилем лідерства, управлінням персоналом, об'єднуючою сутністю установи, стратегічними цілями і критеріями успіху.

### **3.2 Визначення типу корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради**

Використання кількісного методу, зокрема інструменту побудови профілів корпоративної культури OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), є добре обґрунтованим підходом для оцінки корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради. Основні переваги використання методу OCAI включають:

- структурованість - інструмент OCAI надає чітку методологію для оцінки різних аспектів корпоративної культури, що спрощує процес аналізу;
- об'єктивність - використання стандартизованого інструменту

дозволяє отримати об'єктивні результати, оскільки він базується на конкретних критеріях та методах оцінки;

- порівняльна аналітика - ОСАІ дозволяє порівняти нинішню корпоративну культуру з бажаною та ідентифікувати розриви, що допомагає визначити напрямки подальшого розвитку;

- участь співробітників - інструмент ОСАІ може використовуватися для залучення співробітників до процесу оцінки корпоративної культури, що сприяє підвищенню рівня залученості та підтримки з боку персоналу;

- можливість аналізу змін - повторне застосування ОСАІ у майбутньому дозволить відслідковувати зміни в корпоративній культурі та оцінювати ефективність впроваджених заходів.

Загалом, використання методу ОСАІ може значно полегшити процес оцінки та управління корпоративною культурою відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради, дозволяючи зробити обґрунтовані висновки та прийняти конкретні кроки для подальшого її розвитку [44, 46]. Рейтингові оцінки ознак таблиці 3.1 дадуть деякий натяк на домінування певних типів культур.

Таблиця 3.1 - Оцінка найважливіших характеристик відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради

Напря́м	Найважливіша характеристика	Відділ освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради	
		Зараз	Бажано
А	Установа унікальна за своїми особливостями. Порівняння установи з великою родиною може бути відмінним способом уявити корпоративну культуру. Як у великій родині, в установі може існувати різноманітність індивідуальних характерів, але разом вони створюють спільне середовище і взаємодіють для досягнення спільних цілей.	14,2	33,3
В	Динамічна та проїнята діяльністю установа зазвичай має енергійний та мотивований персонал, який готовий взяти на себе відповідальність та ризикувати для досягнення спільних цілей. Така атмосфера може стимулювати інновації, творчість та розвиток, оскільки співробітники відчувають впевненість у своїй здатності досягти успіху, навіть при зіткненні з викликами та ризиками.	13,3	35

C	Орієнтація на результат означає, що в установі дуже важливо не лише виконати завдання, але й досягти конкретних результатів і досягнень. Це сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи, а також забезпечує конкурентні переваги в діяльності.	40,8	21,7
D	Установа жорстко структурована і строго контролюється. Ця характеристика свідчить про те, що в установі існують чітко встановлені правила, процедури і ієрархічна структура управління. Формальні процедури і контроль допомагають забезпечити порядок, стабільність і дисципліну в робочому середовищі.	31,7	10
	Всього	100	100

Аби побудувати профіль нинішньої та бажаної корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради, слід скористатися оцінками, розрахунок яких виконувався за формою, представленою в таблиці 3.2. При побудові профілів корпоративної культури виділяються наступні два етапи.

Таблиця 3.2 - Результати оцінки поточного типу корпоративної культури

Відповідь	Кланова культура	Відповідь	Адхократична культура
1A	20	1B	5
2A	5	2B	10
3A	10	3B	20
4A	15	4B	30
5A	10	5B	15
6A	5	6B	10
Сума (всього відповідей А)	85	Сума (всього відповідей В)	80
Середня (сума поділена на 6)	14,2	Середня (сума поділена на 6)	13,3
	Ринкова культура		Ієрархічна культура
1C	20	1D	35
2C	35	2D	30
3C	50	3D	40
4C	40	4D	35
5C	55	5D	25
6C	50	6D	45
Сума (всього відповідей С)	245	Сума (всього відповідей D)	190
Середня (сума поділена на 6)	40,8	Середня (сума поділена на 6)	31,7

Для визначення типу корпоративної культури отримані дані групуються в табл. 3.2 та 3.3.

Таблиця 3.3 - Результати оцінки бажаного типу корпоративної культури

Відповідь	Кланова культура	Відповідь	Адхократична культура
1A	45	1B	45
2A	25	2B	25
3A	15	3B	15
4A	35	4B	35
5A	25	5B	25
6A	25	6B	35
Сума (всього відповідей A)	200	Сума (всього відповідей B)	210
Середня (сума поділена на 6)	33,3	Середня (сума поділена на 6)	35
	Ринкова культура		Ієрархічна культура
1C	35	1D	10
2C	25	2D	10
3C	20	3D	5
4C	15	4D	5
5C	25	5D	10
6C	10	6D	20
Сума (всього відповідей C)	130	Сума (всього відповідей D)	60
Середня (сума поділена на 6)	21,7	Середня (сума поділена на 6)	10

Як видно з таблиці 3.3, проведені дослідження визначення типу корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради вказують на те, що найбільш впливовою зараз є ринкова культура, її середній бал – 40,8, але в майбутньому бажано перейти до створення адхократичного типу корпоративної культури, середній бал якої зараз 13,3 (бажано 35). Провівши аналогічну діагностику ми отримали наступні результати, відображені на рисунку 3.2.

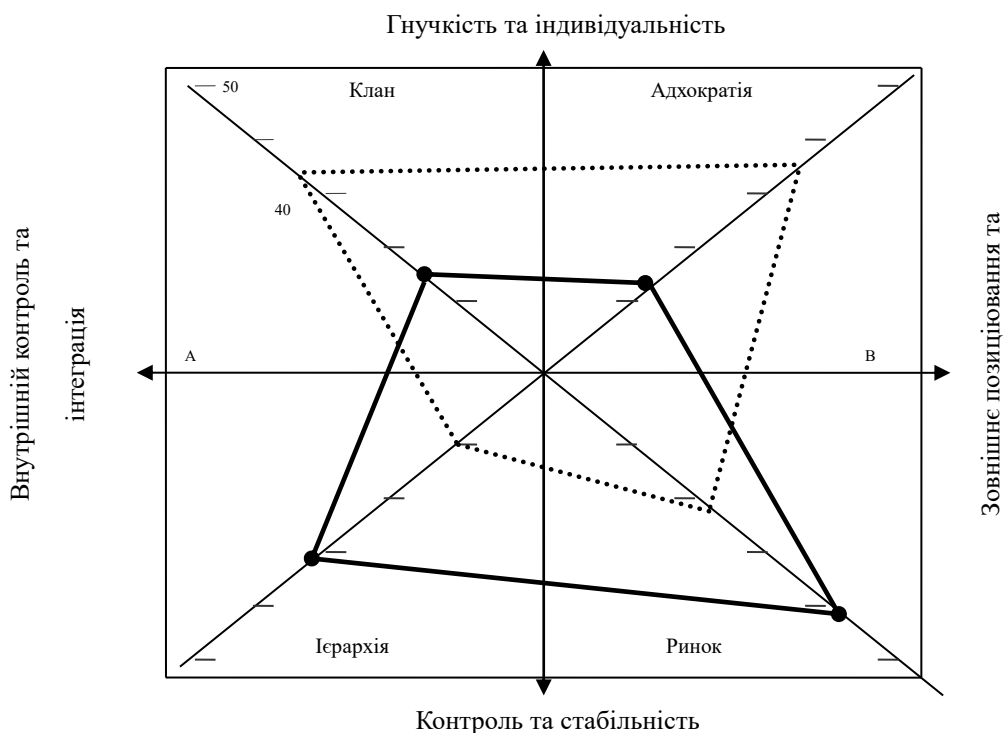


Рисунок 3.2 - Діаграма профілю корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради за методологією К. Камерона та Р. Куїнна

— – поточний стан корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради;

..... – бажаний стан корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради.

Отже, провівши діагностику корпоративної культури за допомогою методики ОСАІ нами виявлено напрям бажаного типу культури для відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради. Проте, використання даної методики не дає чіткого визначення типу корпоративної культури, яка б сприяла підвищенню її рівня, оскільки думки експертів щодо вибору бажаного типу культури носять суб'єктивний характер. Саме тому існує потреба у виборі оптимального типу корпоративної культури, який сприяв би підвищенню її рівня, оскільки зміна типу культури безпосередньо впливає на кількісну характеристику її складових елементів [44]. Для визначення найбільш оптимального типу корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради використаємо метод пріоритетів з ранжируванням типів культури за виділеними ознаками [46, с. 107–111; 47]. Відповідно до даного методу нами було запропоновано наступні ознаки  $\{p_k\}$ , характерні для кожного виду корпоративної культури, а саме:  $p_1$  – психологічна готовність до змін;  $p_2$  – ціннісні орієнтації;  $p_3$  – система менеджменту в установі;  $p_4$  – спрямованість на результат.

У рамках цього методу здійснюється якісне оцінювання переваги за напрямками: між порівнюваними основними типами організаційної культури  $x$ , за фіксованою ознакою  $p_k$ ; між самими ознаками  $p_k$ . До оцінок переваги належать: перевага одного об'єкта порівняно з іншим за певною ознакою (знак “>”); рівність об'єктів за цією ознакою (знак “=”); менша перевага одного об'єкта порівняно з іншим за цією ознакою (знак “<”). Оцінки переваги визначаються експертним шляхом у вигляді парних порівнянь типів культури без кількісного оцінювання міри переваги в кожній парі. На основі результатів експертного оцінювання побудуємо матрицю переваг (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Матриця переваг типів корпоративної культури за основними ознаками

Тип організаційної культури	А				В				С				D			
	$p_1$	$p_2$	$p_3$	$p_4$	$p_1$	$p_2$	$p_3$	$p_4$	$p_1$	$p_2$	$p_3$	$p_4$	$p_1$	$p_2$	$p_3$	$p_4$
А	=	=	=	=	>	<	>	>	<	>	<	<	<	>	<	<
В	<	<	>	<	=	=	=	=	>	>	<	>	>	>	>	>
С	>	<	<	<	<	>	>	<	=	=	=	=	<	<	>	<
D	<	<	>	>	>	>	<	>	>	<	>	<	=	=	=	=

Також визначимо пріоритетність кожної ознаки (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Пріоритетність ознак типів корпоративної культури

Альтернативна ознака ( $p_i$ )	Оцінка ознаки ( $P_j$ )			
	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$
$p_1$	=	>	<	<
$p_2$	<	=	>	>
$p_3$	<	<	=	<
$p_4$	<	>	<	=

З метою здійснення обчислювальних процедур порівняння типів корпоративної культури побудуємо квадратну матрицю коефіцієнтів. Коефіцієнти  $a_{ij}$  задаються, виходячи з кількості типів корпоративної культури  $n$  і заданої помилки  $\delta$ . Значення коефіцієнтів  $a_{ij}$  від прийнятої відносної помилки  $\delta$  для різної кількості порівнюваних об'єктів наведені в таблиці 3.6. Задаємо значення коефіцієнта  $a_{ij}$  при величині  $\delta$ , яка дорівнює 10, а також при кількості варіантів ознак  $n = 4$ .

На основі отриманих значень коефіцієнтів і побудованої матриці здійснюється розрахунок значення пріоритетних типів корпоративної культури  $P_k$  (таблиця 3.7). Відносна оцінка значущості  $i$ -го типу організаційної культури за  $k$ -ю ознакою (величина пріоритету)  $P_{ik}$  розраховується за формулою:

$$P_{ik} = 1(a, A), \quad (3.1)$$

де  $i = 1 - n$ ,  $n$  – загальна кількість типів організаційної культури.

Таблиця 3.6 - Значення коефіцієнтів  $a_{ij}$  залежно від кількості варіантів похибки  $\delta$

Показник	Значення показника	Кількість розглянутих варіантів									
		9	8	7	6	5	4	3	2	–	–
Помилка ( $\delta$ ) коефіцієнта $a_{ij}$	$\delta = 20\%$	9	8	7	6	5	4	3	2	–	–
	$\delta = 10\%$	–	9	8	7	5	5	4	3	2	–
	$\delta = 15\%$	–	–	9	8	7	6	5	4	3	2
$a_{ij}$	$X_i > X$	2,0	1,9	1,8	1,7	1,6	1,5	1,4	1,3	1,2	1,1
	$X_i = X$	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	$X_i < X$	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9

На основі отриманих значень коефіцієнтів і побудованої матриці здійснюється розрахунок значення пріоритетних типів корпоративної культури  $P_k$  (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Матриця коефіцієнтів оцінки типів корпоративної культури за ознаками

№ з/п	Фактор	Розрахунок пріоритетів об'єктів				
		3	4	5	6	7
1	2		A	B	C	D
1	Психологічна готовність до змін ( $p_1$ )	A	1	1,4	0,6	0,6
		B	0,6	1	1,4	1,4
		C	1,4	0,6	1	0,6
		D	0,6	1,4	1,4	1
2	Ціннісні орієнтації ( $p_2$ )	A	1	0,6	1,4	1,4
		B	0,6	1	1,4	1,4
		C	0,6	1,4	1	0,6
		D	0,6	1,4	0,6	1
3	Система менеджменту в установі ( $p_3$ )	A	1	1,4	0,6	0,6
		B	1,4	1	0,6	1,4
		C	0,6	1,4	1	1,4
		D	1,4	0,6	1,4	1
4	Спрямованість на результат ( $p_4$ )	A	1	1,4	0,6	0,6
		B	0,6	1	1,4	1,4
		C	0,6	0,6	1	0,6
		D	1,4	1,4	0,6	1

Відносна оцінка значущості  $i$ -го типу корпоративної культури за  $k$ -ю ознакою (величина пріоритету)  $P_{ik}$  розраховується за формулою:

$$P_{ik} = \sum(a_{ij}, A_{ij}), \quad (3.2)$$

де  $j = 1 \rightarrow n$ ,  $n$  – загальна кількість типів корпоративної культури.

У свою чергу,

$$A_{ij} = \sum a_{ij}. \quad (3.3)$$

Аналогічно можна визначити величини пріоритетів ознак для кожного типу корпоративної культури  $P_k$ :

$$P_k = \sum(a_{ij}, A_{ij}), \quad (3.4)$$

де  $j = 1 \rightarrow t$ ,  $t$  – загальна кількість параметрів (ознак).

На основі розрахованих величин пріоритетних типів корпоративної культури  $P_{ik}$  і їхніх ознак  $P_k$  будується матриця оцінювання значущості  $i$ -го типу корпоративної культури за  $k$ -ю ознакою й оцінювання значущості ознак (таблиці 3.8).

Таблиця 3.8 - Матриця оцінювання значущості  $i$ -го типу корпоративної культури за  $k$ -м показником та оцінювання значущості ознак

Тип корпоративної культури					Величина пріоритету за $k$ -ю ознакою	
$i$	$j$				$A_i$	$P_k$
	A	B	C	D		
$l$	2	3	4	5	6	7
A	1	0,6	1,4	0,6	3,6	14,08
B	0,6	1	0,6	1,4	3,6	13,44
C	1,4	0,6	1	1,4	4,4	16,64
D	0,6	0,6	1,4	1	3,6	14,08
A	1	0,6	1,4	1,4	4,4	18,24
B	0,6	1	1,4	1,4	4,4	18,24
C	0,6	1,4	1	1,4	4,4	18,24
D	0,6	1,4	0,6	1	3,6	15,04
A	1	1,4	0,6	1,4	4,4	19,36
B	1,4	1	0,6	1,4	4,4	19,36
C	0,6	1,4	1	1,4	4,4	19,36
D	1,4	0,6	1,4	1	4,4	19,36
A	1	1,4	0,6	0,6	3,6	15,04
B	0,6	1	1,4	1,4	4,4	18,88
C	0,6	1,4	1	1,4	4,4	18,88

D	1,4	1,4	0,6	1	4,4	18,24
---	-----	-----	-----	---	-----	-------

Аналогічно будується матриця оцінювання значущості виділених ознак (таблиці 3.9). Для визначення сумарних оцінок переваги типів корпоративної культури  $C_i$  здійснюється зважування пріоритетів типів за пріоритетами ознаками за формулою:

$$C_i = \sum P_k \cdot P_{ik}, \quad (3.5)$$

де  $k = 1 \rightarrow m$ ,  $m$  – загальна кількість ознак.

Таблиця 3.9 - Матриця оцінювання значущості ознак

Ознака					Пріоритет ознаки	Значущість ознаки
$p_i$	$P_i$				$P_i$	$P_k$
	$p_1$	$p_2$	$p_3$	$p_4$		
$p_1$	1	1,4	0,6	0,6	3,6	13,6
$p_2$	0,6	1	1,4	1,4	4,4	15,52
$p_3$	0,6	0,6	1	0,6	2,8	9,76
$p_4$	0,6	1,4	0,6	1	3,6	13,6

Розрахунки здійснюються за допомогою матриці зважених пріоритетів (таблиця 3.10).

Таблиця 2.10 - Матриця зважених пріоритетів типів корпоративної культури за пріоритетами визначених ознак

Ознака ( $P_k$ )	Величина пріоритету ознаки ( $P_k$ )	Тип корпоративної культури							
		А		В		С		D	
$p_1$	13,6	14,08	191,49	13,44	182,78	16,64	226,30	14,08	191,49
$p_2$	15,52	18,24	283,08	18,24	283,08	18,24	283,08	15,04	233,42
$p_3$	9,76	19,36	188,95	19,36	188,95	19,36	188,95	19,36	188,95
$p_4$	13,6	15,04	204,54	18,88	256,77	18,88	256,77	18,24	248,06
$C_i = \sum P_k \cdot P_k$		$C_1 = 868,07$		$C_2 = 911,59$		$C_3 = 955,11$		$C_4 = 861,93$	

На основі отриманих значень сумарних оцінок пріоритетності типів корпоративної культури  $C_i$  зробимо висновки про міру переваги того чи іншого типу шляхом розміщення значень  $C$  за зростанням або за убаванням.

Максимальне значення  $C_i$  для відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради відповідатиме ринковий тип корпоративної культури ( $\max [C_i] = C_3 = 955,11$ ). Тобто, для усунення суб'єктивізму респондентів, метод пріоритетів з ранжируванням типів культури за виділеними ознаками, дозволив визначити вектор трансформації корпоративної культури від теперішнього типу до оптимального (напрямок стратегічних змін) для кожного з досліджуваних підприємств, з метою підвищення їх ефективного розвитку та функціонування.

Ось кілька ключових моментів, які можна включити висновку стосовно проведеного дослідження корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради:

- корпоративна культура є ключовим чинником в підвищенні ефективності та успішності установи. Вона визначає спосіб, яким працівники сприймають, розуміють та виконують свої обов'язки, а також взаємодіють між собою та зовнішніми стейкхолдерами;

- результати дослідження свідчать про те, що поточний тип корпоративної культури може не відповідати потребам та стратегічним цілям установи. Це вказує на необхідність зміни типу культури з метою покращення результативності та досягнення стратегічних цілей;

- зміна корпоративної культури має бути орієнтована на покращення ключових аспектів, які впливають на ефективність та успішність установи. Це може включати створення сприятливого середовища для співпраці, стимулювання творчості та інновацій, а також підвищення рівня взаємодії та комунікації між співробітниками;

Загальний висновок підкреслює важливість корпоративної культури для успішності установи та необхідність активних заходів зі зміни культури для досягнення стратегічних цілей.

### **3.3 Формування корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради**

Загалом, формування корпоративної культури починається в момент виникнення бюджетної установи і йде від формальних лідерів (керівництва). При подальшому наборі персоналу враховується відповідність їх життєвих цінностей цінностям доміантної коаліції. Корпоративна культура може виникати й формуватися як усвідомлене, так і неусвідомлене явище [46, с. 169].

Зазвичай, персонал будь-якої установи збільшується за рахунок залучення нових співробітників, що приходять із інших установ з іншою культурою. Нові працівники, прагнуть вони того чи ні, привносять звичаї та традиції іншої культури. У деяких бюджетних установах вірування й цінності культури чітко ранжировані, їх відносна важливість і зв'язок між ними не зменшують ролі кожної з них. На інших - відносні пріоритети й зв'язки між визначними цінностями недосить чіткі. У першому випадку досягається великий ефект із погляду впливу на поведінку людей, тому що в них формується впевненість у тому, яка цінність повинна переважати у випадку конфлікту інтересів.

Формування корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради відображають розуміння того, що корпоративна культура є динамічним і еволюційним процесом, який може бути активно впливаний шляхом різних заходів та стратегій:

- створення символічних фігур і образів керівників: керівники виступають важливими символічними фігурами, які втілюють цінності та норми установи, їхня поведінка, комунікація та прийняті рішення можуть впливати на формування корпоративної культури;

- концентрація на ключових корпоративних цінностях і нормах: важливо визначити та акцентувати на найбільш істотних цінностях та нормах, які відображають ідентичність та цілі установи;

- створення локальних груп зі спільними цінностями: формування локальних груп сприяє укріпленню та поширенню певних цінностей та норм серед співробітників;

- зміна поведінки через успіхи установи: переживання успіхів може позитивно вплинути на поведінку співробітників та їхнє ставлення до корпоративної культури;

- створення ознак організаційної культури: важливо створити чіткі ознаки та символи, які відображають цінності та норми організаційної культури;

- комбінування різних методів формування культури: використання як директивних, так і непрямих методів формування корпоративної культури може бути ефективним способом досягнення бажаних результатів.

Доречно зауважити, що існує дві проблеми, які супроводжують процес формування корпоративної культури:

- зовнішня адаптація - проблема стосується того, як організація відповідає на зовнішні зміни, наприклад, на зміну потреб ринку, технологічні інновації, законодавчі зміни тощо. Важливо, щоб організація була гнучкою та адаптивною, але при цьому залишалася вірною своїм цінностям та місії;

- внутрішня інтеграція - проблема виникає внаслідок складнощів у побудові ефективних відносин в середині організації, які б допомагали досягати спільних цілей. Важливо створити сприятливу атмосферу для співпраці, комунікації та взаєморозуміння серед співробітників;

- специфіка у визначенні себе - кожна група або колектив у межах установи може мати власну ідентичність та цінності. Важливо визначити та врахувати цю специфіку під час формування корпоративної культури;

- підтримка сприятливих відносин. Важливо підтримувати сприятливі відносини між співробітниками, що сприяє покращенню командної роботи та досягненню спільних цілей.

Розуміння цих проблем і вжиття заходів для їх вирішення допоможе підвищити ефективність формування корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради [45].

Ключовими завданнями корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради є: встановлення взаємозв'язків (корпоративна культура може допомогти зміцнити взаємозв'язки між співробітниками та

створити сприятливу атмосферу для співпраці та командної роботи); виконання функцій (культура впливає на те, як виконуються функції та завдання установи. Позитивна корпоративна культура може стимулювати співробітників до більшої продуктивності та відданості місії установи); використання методів та інструментів (важливо використовувати ефективні методи та інструменти для впровадження корпоративної культури. Це можуть бути тренінги, розвиток лідерства, системи винагородження та інші ініціативи); діагностика (під час діагностики корпоративної культури важливо визначити, наскільки вона відповідає місії, цілям та цінностям установи. Це допоможе виявити сильні та слабкі сторони культури та вжити заходів для покращення). Зосередження на цих аспектах допоможе установі зміцнити корпоративну культуру та досягти поставлених цілей.[25, с. 55–59].

Наступним етапом, є розробка рекомендацій, щодо покращання якісних характеристик корпоративної культури та визначення її бажаного рівня. Нами виділено кілька рекомендацій щодо покращення якісних характеристик корпоративної культури та визначення бажаного рівня: підвищення свідомості про культурні цінності; зміцнення лідерських якостей керівництва; створення стимулюючої робочої атмосфери; розвиток програми навчання та розвитку персоналу; створення етичного кодексу поведінки; залучення працівників до процесу розвитку культури; систематична оцінка та коригування.

Після впровадження рекомендацій, черговим етапом підвищення рівня корпоративної культури є – інституалізація, яка передбачає трансформацію корпоративної культури відповідно до місії, цілей та цінностей відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради, а також регламентацію внутрішніх нормативних актів, в яких сформульовано основні положення для досягнення бажаного рівня культури установи.

Завершальним етапом цього процесу – є оцінка результату трансформаційних процесів корпоративної культури у вигляді координації та контролю за виконанням культурних змін, а також формування звітності щодо результатів підвищення її рівня з метою посилення впливу на результативність

господарювання відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради. На основі розробленої схеми нами було запропоновано структурно-логічну модель системи формування, ефективного забезпечення та підвищення рівня корпоративної культури (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 - Структурно-логічна модель системи формування, ефективного забезпечення та підвищення рівня корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради \*

\* власна розробка автора

Структурно-логічна модель системи формування, ефективного забезпечення та підвищення рівня корпоративної культури дозволяє систематизувати процеси та методики, необхідні для успішної трансформації культури в організації. Основні складові цієї моделі включають в себе: основні завдання корпоративної культури - це процеси зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції персоналу, які є ключовими у формуванні та підтримці корпоративної культури; принципи формування корпоративної культури, вони визначають базові та ціннісні орієнтації, на яких ґрунтується культура організації; науково-методичні підходи - це методи та підходи, що використовуються для створення, розвитку та зміни корпоративної культури на основі академічних та практичних досліджень; методи підтримки, зміцнення та зміни корпоративної культури - методи включають у себе різноманітні стратегії, програми та ініціативи, спрямовані на розвиток та зміну культури організації; діагностика та визначення рівня корпоративної культури - процес визначення поточного та бажаного типу корпоративної культури, а також виявлення невідповідностей між ними; комплексна оцінка ефективного забезпечення - оцінка включає аналіз елементів та функціональних аспектів, що забезпечують ефективність корпоративної культури; моніторинг та контроль заходів - процес впровадження, виконання та оцінки управлінських рішень для підвищення рівня корпоративної культури згідно з ухваленими стратегіями та цілями. Ця модель надає системний підхід до управління корпоративною культурою та дозволяє ефективно керувати процесами її формування та розвитку в організації [23, с. 25– 29].

Структурно-логічна модель відображає системний підхід до формування, забезпечення та підвищення рівня корпоративної культури у відділі освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради. Вона охоплює всі важливі аспекти цього процесу, починаючи від визначення основних завдань корпоративної культури та закінчуючи контролем за результатами впроваджених змін. Ця модель пропонує комплексний підхід до культурної трансформації, враховуючи як зовнішні, так і

внутрішні аспекти управління та організаційної культури. Рекомендації, що містяться в цій моделі, структуровані таким чином, щоб керівництво та персонал мали чітке уявлення про те, які кроки потрібно зробити для досягнення покращення у корпоративній культурі. Особливість цієї моделі полягає в тому, що вона спрямована на конкретний контекст - відділ освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради, тому рекомендації інтегрують унікальні аспекти цієї установи. Це дозволяє врахувати індивідуальні потреби та характеристики організації під час процесу зміни корпоративної культури.

У теорії управління існує правило: що піддається виміру, тим можна управляти. Діагностика дозволяє зрозуміти, які цінності та принципи керівництва і персоналу дійсно існують у держустанові і як вони впливають на бізнес-цілі. Вивчення проявів корпоративної культури, а також елементів, які її характеризують, дійсно є важливим для забезпечення відповідності цілей та місії держустанови, а також для адаптації до змін у зовнішньому середовищі та ринку. Це допомагає забезпечити консистентність управлінських рішень і дій з корпоративною культурою. Також важливо враховувати інертний характер корпоративної культури, оскільки вона може бути опором для змін в установі. Розуміння цього допомагає керівництву розробляти стратегії змін, які були б ефективними і прийнятними для усіх учасників організації. Саме тому нами було запропоновано алгоритм формування та оцінювання організаційної культури (рисунок 3.5), який являє собою низку послідовних кроків, а саме: формування місії корпоративної культури, що полягає у виконанні нею функцій (управлінського характеру; соціально-психологічного характеру; пізнавального характеру); формалізації місії на основі коротко- та довгострокових цілей з метою визначення ключових цінностей відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради, що передбачають процес інституалізації корпоративної культури держустанови.

В процесі інституалізації корпоративної культури відділу освіти, молоді та

спорту Деражнянської міської ради відображають важливі етапи формування позитивного робочого середовища і підвищення продуктивності праці. Регламентація внутрішніх нормативних документів у вигляді корпоративного та етичного кодексів дійсно є важливим елементом формування сприятливого соціально-психологічного клімату та організаційної поведінки в установі. Ці кодекси встановлюють важливі принципи, цінності та стандарти, які повинні дотримуватися всіма учасниками організації, сприяючи створенню єдиної культури та забезпечуючи етичне та професійне поведіння.

Завершальний етап діагностики корпоративної культури є важливою передумовою для подальшого підвищення рівня культури, що в свою чергу позитивно впливає на результативність діяльності організації. Розробка стратегій і бізнес-планів, які враховують місію організації, допомагає визначити конкретні цілі та завдання, які допоможуть досягти успіху в управлінні та виконанні місії установи.

Місія держустанови визначає основну ціль або завдання, які організація прагне досягти або виконати у своїй діяльності. Вона є центральним елементом стратегічного управління, що визначає загальний напрямок та цінності організації. Місія створює основу для розробки стратегії, політики та процедур управління, а також впливає на культуру організації та сприяє її спільноті цінностей і цілей.

Місія держустанови повинна бути конкретною, зрозумілою, інспіруючою та мотивуючою для всіх учасників організації. Вона відображає основні завдання та цінності, які важливі для успішної діяльності установи та її взаємодії з оточуючим середовищем. Інтеграція місії в управлінський процес допомагає забезпечити спільний рух всієї організації в напрямку досягнення поставлених цілей.

Місія є важливим інструментом комунікації, який надає зовнішньому світові чітке уявлення про те, хто організація є, чого вона прагне досягти, які цінності вона підтримує та яким чином вона взаємодіє зі своїми зацікавленими сторонами.

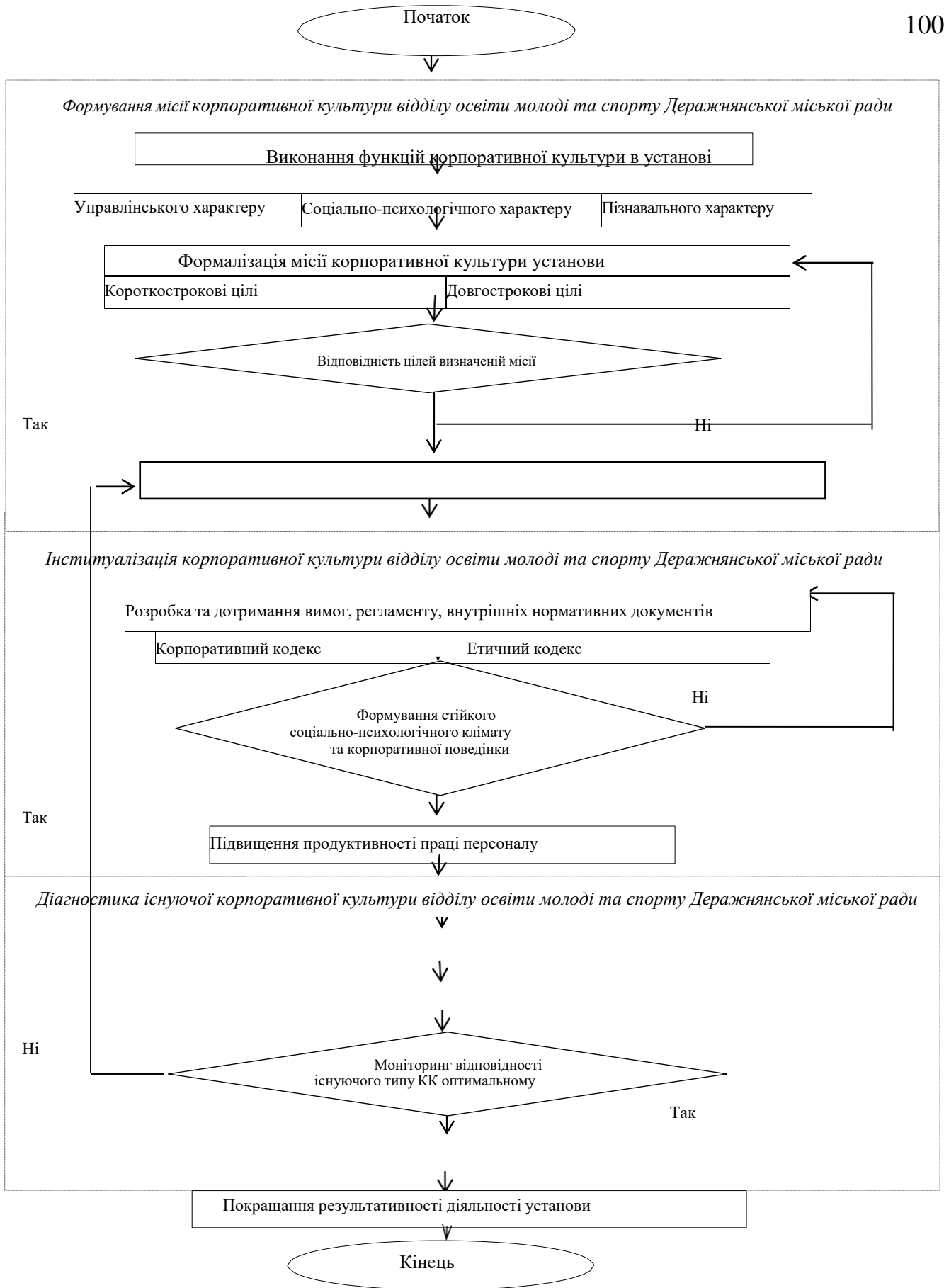


Рисунок 3.5 - Алгоритм формування і функціонування корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради \*

\* власна розробка автора

В якості таких документів можуть виступати: «Місія відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради», «Кредо відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради», «Етичний кодекс», «Корпоративний кодекс», «Філософія відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради», положення про персонал (регулює процеси відбору, найму, адаптації; розвитку; мотивації та стимулювання; оцінки та атестації).

Корпоративний кодекс є ключовим документом, який інституалізує корпоративну культуру та встановлює правила поведінки і управління в організації. Цей документ визначає стандарти, цінності, етику та норми, які мають дотримуватися всіма членами організації, щоб підтримувати сприятливу та продуктивну робочу атмосферу. Розробка корпоративного кодексу зазвичай включає наступні етапи:

- визначення структури документа, що включає в себе визначення загальних принципів, цілей та областей, які будуть включені в кодекс;
- визначення процедур розробки документа - цей етап включає в себе визначення того, яким чином буде здійснюватися розробка кодексу, включаючи визначення відповідальних осіб, термінів та етапів роботи;
- формулювання положень - на цьому етапі визначаються конкретні норми, правила та цінності, які будуть включені в корпоративний кодекс;
- визначення процедур виконання - цей етап передбачає встановлення механізмів контролю та забезпечення виконання положень кодексу, а також встановлення відповідальності за порушення цих положень.

Після розробки корпоративного кодексу важливо забезпечити його впровадження та виконання всіма співробітниками організації. Кодекс повинен бути доступним для всіх працівників, а їхнє знайомство з ним і розуміння його положень підтримується через навчальні програми та внутрішню комунікацію.

У «Корпоративний кодекс» можуть бути включені наступні розділи:

1. Місія відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради. В

цьому розділі має бути чітко сформульована місія організації, її цінності, стратегічні цілі та завдання.

2. Культура управління. Опис структури організації, комунікаційних потоків, кадрової політики, системи стимулювання та навчання, а також процедур атестації та службового зростання.

3. Культура поведінки. В цьому розділі можна визначити стиль управління, систему цінностей, фірмовий стиль та традиції організації.

4. Процедура впровадження прийнятих правил. Опис процедур впровадження нових правил і стандартів, включаючи комунікаційні канали, навчальні програми та документацію.

5. Система контролю. Встановлення механізмів контролю за виконанням правил та управління, включаючи системи заохочення, покарання та вирішення конфліктів.

Деякі держустанови обмежують «Корпоративний кодекс» описом моральних цінностей, називаючи такий кодекс етичним. Основною метою етичного кодексу є встановлення стандартів моральної поведінки та внутрішньої культури в організації. Він може охоплювати такі аспекти, як чесність, інтегритет, відповідальність, справедливість, повагу до інших та багато інших моральних цінностей. У етичному кодексі також можуть бути визначені процедури впровадження цих норм і принципів, включаючи навчальні програми, тренінги та інші методи. Крім того, він може включати механізми контролю за дотриманням цих норм, які можуть включати системи звітності, процедури розгляду скарг та внутрішні механізми врегулювання конфліктів. Етичний кодекс може бути важливим інструментом для підтримки моральних стандартів та побудови довіри як серед співробітників, так і серед зовнішніх зацікавлених сторін. Він допомагає забезпечити, що діяльність держустанови відбувається у відповідності з високими етичними стандартами і сприяє позитивному іміджу та репутації організації. [46].

Структура «Етичного кодексу» може включати різні компоненти, а саме: місія; морально-етичні цінності; процедури впровадження цінностей; система

контролю за виконанням цінностей. Процес створення документів, що формалізують корпоративну культуру, офіційно не закріплений, відповідно, структура і зміст даного документа може відрізнятись. Результатом роботи з дослідження процесу формування корпоративної культури має стати звіт, що включає в себе:

1. Аналіз корпоративної культури. Включає в себе опис поточного стану культури, її особливостей, цінностей та норм.

2. Оцінка сильних і слабких сторін. Допомогає виокремити переваги та недоліки поточної культури, а також її відповідність вимогам та специфіці організації.

3. Аналіз дій менеджменту. Описує методи та стратегії, які використовує керівництво для управління культурою.

4. Опис бажаної цільової культури. Формулює чітке уявлення про те, яку культуру бажає досягнути організація.

5. Рекомендації для змін. Включають в себе конкретні пропозиції щодо вдосконалення культури та використання певних інструментів для досягнення цього.

6. План заходів. Містить конкретні кроки і стратегії для впровадження змін у корпоративну культуру.

Відзначимо, що ефективне формування та забезпечення корпоративної культури має на меті покращення результативності діяльності відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради. Позитивний вплив корпоративної культури на організаційні процеси може забезпечити більш ефективне функціонування відділу, покращення співпраці між працівниками, підвищення рівня задоволеності персоналу та зниження ризику конфліктів. Крім того, створення позитивного іміджу та підвищення конкурентоспроможності є важливими аспектами для будь-якої організації, включаючи відділ освіти, молоді та спорту міської ради. Якщо відділ має сильну корпоративну культуру, яка підтримує його цінності та місію, це може сприяти покращенню репутації і визнання серед громадськості, спонукати до співпраці та залучення нових

можливостей для розвитку.

### **Висновки до розділу 3**

На основі проведених досліджень щодо системи формування корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради нами отримані наступні результати:

1. Запропоновано комплексні методичні підходи до оцінки типу культури на основі факторів впливу на неї. У зв'язку з цим, виділено, що тип корпоративної культури залежить від національної культури (зовнішнє макросередовище) та регіональної культури (зовнішнє мікросередовище), що уособлює відповідно індекс корпоративної культури країни та регіону відповідно.

2. Запропоновано модель комплексної оцінки рівня формування корпоративної культури на основі її функціональної та ресурсної складових, що підлягають подальшому оцінюванню.

3. Запропоновано узагальнену схему впливу корпоративної культури на діяльність підприємства (на процеси, що відбуваються усередині установи: спілкування (комунікація), прийняття рішень, кар'єрне зростання, соціалізація, інкультурація, трудовий та виробничий процес; на поведінку: поведінка індивіда на (лідера та підлеглого, зокрема), мотивація та стимулювання персоналу, соціально-психологічний клімат персоналу, групова поведінка; вплив на конкурентоспроможність: репутація, імідж, бренд, інтелектуальна власність).

4. Запропоновано узагальнену поетапну схему процесу підвищення рівня корпоративної культури, котра включає ключові завдання (встановлення взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами управління, виконання покладених на неї функцій, використання методів та інструментів її впровадження в установі); діагностика (на основі принципів (базових та ціннісних орієнтацій), під час якої визначається відповідність існуючого рівня корпоративної культури місії, цілям, ключовим цінностям та стратегічним пріоритетам розвитку установи; розробка

рекомендацій, щодо покращання якісних характеристик корпоративної культури та визначення її бажаного рівня; впровадження рекомендації з використанням інструментів (поведінка керівництва і підлеглих, організаційна символіка, критерії відбору персоналу, система стимулювання та мотивування, навчання персоналу, декларація етичного кодексу (систематизація традицій, норм спілкування, правил поведінки); інституалізація; оцінка результату трансформаційних процесів організаційної культури у вигляді координації та контролю за виконанням змін організаційної культури; формування звітності щодо результатів підвищення її рівня з метою посилення впливу на результативність господарювання установи.

5. Запропоновано структурно-логічну модель системи формування, ефективного забезпечення та підвищення рівня корпоративної культури відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради.

6. Запропоновано алгоритм формування та функціонування корпоративної культури бюджетної установи, котрий реалізується в наступній послідовності: формується місія корпоративної культури, яка реалізується через виконання функцій (управлінського, соціально-психологічного та пізнавального характеру); формалізується місія корпоративної культури в коротко- та довгострокових періодах; визначаються ключові цінності установи. Проміжним етапом є інституалізація корпкультури (регламентація правил і норм в етичному та корпоративному кодексах) з метою формування стійкого соціально-психологічного клімату та організаційної поведінки, що сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу. Заключним етапом є діагностика існуючої корпоративної культури (вибір методів щодо діагностування, оцінка рівня існуючої культури, моніторинг відповідності існуючого типу стосовно оптимального типу, що в результаті сприяє підвищенню рівня корпоративної культури, з метою впливу на ефективність діяльності відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради).

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі запропоновано вирішення важливого завдання щодо системи формування та ефективного забезпечення корпоративної культури бюджетної установи для підвищення її результативної діяльності. Систематизація отриманих результатів дає змогу зробити такі висновки:

1. На основі використання методів систематизації та узагальнення, аналізу існуючих підходів до визначення категорії «корпоративної культури» та відповідно її типологізації, було розкрито зміст дефініції «корпоративна культура», яка на противагу загальновідомим, відображає активний елемент – синергетично-ідеологічний базис (сукупність соціально-трудова та виробничих відносин), що виражається у ціннісно-комунікативних аспектах, визначаючи вектор стратегічних змін (способи дій та взаємодій), а відтак визначальною мірою впливаючи на досягнення поставлених цілей.

2. Узагальнено та систематизовано фактори (зовнішнього оточення на макро- та макрорівні і внутрішнього оточення) впливу на формування корпоративної культури та її основні функції, що визначають її структуру.

3. Досліджено сучасну методологію діагностики корпоративної культури, в результаті чого обґрунтовано використання методики ОСАІ Камерона–Куїнна, з метою визначення існуючого типу корпоративної культури та бажаного типу та побудови їх профілів. Однак для усунення суб'єктивізму оцінки респондентів, запропоновано використати метод пріоритетів з відповідним ранжируванням типів корпоративної культури за виділеними автором ознаками:  $p_1$  – психологічна готовність до змін;  $p_2$  – ціннісні орієнтації;  $p_3$  – система менеджменту в установі;  $p_4$  – спрямованість на результат з метою вибору оптимального типу корпоративної культури. В результаті було виявлено зв'язок між зміною типу корпоративної культури та її рівнем, чим оптимальніший тип культури – тим вище рівень.

4. Побудовано структурно-логічну модель системи формування, ефективного забезпечення та підвищення рівня корпоративної культури відділу освіти, молоді та

спорту Деражнянської міської ради, яка ґрунтується на завданнях корпоративної культури, принципах та науково-методичних підходах до формування корпоративної культури, застосуванні методів підтримування, зміцнення та зміни корпоративної культури, що в свою чергу передбачає діагностику стану корпоративної культури за визначеною методикою; визначення невідповідності між поточним та бажаним типом корпоративної культури; розробка заходів щодо вибору оптимального типу корпоративної культури з метою підвищення її рівня, комплексну оцінку рівня формування та ефективного забезпечення корпоративної культури на основі оцінки її складових елементів, що в результаті дає можливість підвищити рівень. В підсумку передбачено здійснення моніторингу заходів щодо підвищення рівня корпоративної культури в процесі прийняття та реалізації об'єктивних управлінських рішень, а також контроль керівництва за виконанням необхідних заходів та оцінка результатів прийнятих рішень.

5. Запропонована структурно-логічна модель рекомендується керівникам відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради для практичного впровадження з метою: діагностування стану існуючої корпоративної культури з можливістю підвищення її рівня шляхом відповідних заходів, що передбачає: декларування цінностей в офіційно затверджених документах (корпоративний та етичний кодекси); спрощення формалізації системи взаємовідносин між керівництвом та підлеглими; покращання організації роботи функціональних підрозділів; підвищення результативності діяльності відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради в цілому.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. 1. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. №1, 2022. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
2. Бала О.І., Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура», Видавництво НУ «Львівська політехніка», Львів, Україна, 2006.
- 3.Замковий О.І., Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності, Видавництво НТУ «ДП», Дніпро, Україна, 2018.
4. Ouchi W.G., Wilkins A.L., “Organizational culture”, *Annul Review of Sociology*, vol.1, 1985, pp.57-83.
5. Kilmann H.R., Mary J. Saxton J.M, and Serpa R., *Gaining control of the corporate culture*, SanFrancisco: Jossey-Bass, USA. 1985.
6. Чернишова Т.О. та Немченко Т.А, Деякі аспекти корпоративної культури організації, *Економічні науки*, 2010, №17, URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/49.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf)
7. Синицька О.І., Білецька О.О., Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять, *Економічні науки*, 2011, №5, URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_1/099-102.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf)
8. Офіційний сайт платформи Evercar, “Види і типи корпоративної культури”, 2020.URL: <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/>
9. Офіційний сайт ЄКОПСИ, “What Is the Culture of Achievement, And Why Is It Important For Business?”, 2018. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/spiraling-journey/>
10. Офіційний сайт Free Management Library, “Overview of Organizational Culture”, 2022. URL: <https://managementhelp.org/organizations/culture.htm>
11. Офіційний сайт Changing Minds, “Deal and Kennedy`a cultural model”, 2021. URL: [http://changingminds.org/explanations/culture/deal\\_kennedy\\_culture.htm](http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm)

12. Офіційний сайт MindTools, “Deal and Kennedy’s cultural model”, 2017. URL: [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm)
13. Офіційний сайт AQA, “Teaching guide: Handy’s culture”, 2017. URL: <https://www.aqa.org.uk/resources/business/as-and-a-level/business-7131-7132/teach/teaching-guide-handys-culture>
14. Офіційний сайт Built in, “How these 4 types of organizational culture define your company”, 2021. URL: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>
15. Офіційний сайт The Fivecoat Consulting Group, “Four types of corporate culture”, 2020. URL: <https://www.thefivecoatconsultinggroup.com/the-coronavirus-crisis/four-types-corporate-culture?format=amp>
16. Оксана Апостолюк. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Економіка та управління підприємствами. 2, 2016. – С. 68-73.
17. Дейнега І.О. Конкурентні переваги, як складова ринкового успіху. Проблеми формування та реалізації конкурентної політики. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів : «Арт-Друк», 2013. – 300 с.
18. Кравченко О. Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві / О. Кравченко, В. Никифоренко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – Т. 1, № 3.
19. Кіщак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua)
20. Ліфінцев Д. С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. Ефективна економіка. № 1, 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3725/>
21. Отенко І. П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія / І. П. Отенко, М. І. Чепелюк. - - Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 242с.

22. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура» Вісник ЖДТУ. 2018. № 2 (56). С. 148-151 59.
23. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства. Вісник ЖДТУ. 2016. № 2(52). С. 295-298.
24. Харчишина О.В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур. Економіка. Управління. Інновації. 2019, №2. 281-283 с.
25. Schein, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: JosseyBass. 3rd edition. URL: <http://www.slideshare.net/phamthavinhhang/organizationalculture-and-leadership-3rd-editionjosseybass2004isbn0787968455>
26. Шубін О. О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. Проблеми економіки. - 2013. - № 3. - С. 239-246. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon\\_2013\\_3\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2013_3_34).
27. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16. С. 15-22
28. Офіційний сайт відділу освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради. URL: <https://drz.osv.org.ua/>
29. Закон України «Про освіту» (зі змінами). URL: [https://urst.com.ua/act/pro\\_osvitu](https://urst.com.ua/act/pro_osvitu).
30. Закон України «Про загальну середню освіту» (зі змінами). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/t200463>.
31. Закон України «Про дошкільну освіту» (зі змінами). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/XI08074A>.
32. Закон України «Про охорону дитинства» (зі змінами). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T012402>.
33. Закон України «Про оздоровлення та відпочинок дітей». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-17#Text>.
34. Закон України «Про забезпечення організаційно-правових умов соціального захисту дітей сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2342-15#Text>.

35. Закон України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1768-14#Text>.

36. Постанови №237 «Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа»». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/237-2023-%D0%BF#Text>.

37. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2020 року № 282-р «Про перерозподіл деяких видатків державного бюджету, передбачених Міністерству освіти і науки на 2020 рік». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/792-2023-%D1%80#Text>.

38. Проект рішення «Про внесення змін до обласного бюджету Хмельницької області на 2020 рік». URL: <https://km-oblrada.gov.ua/tridcyat-persha-sesiya-25-bereznya-2020-roku/>.

39. Посилкіна О.В. Аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. / О. В. Посилкіна, О. В. Козирєва, Я. М. Деренська. – Х.: Вид-во НФаУ, 2019. – 398 с.

40. Планування і контроль на підприємстві: Розрахункова робота : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Економіка бізнеспідприємства» спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: І. В. Макалюк. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 40 с.

41. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. – 2-ге вид., переробл. і допов. - Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 210 с.

42. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. Соціалотрудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. — 2015. — № 2 (10). — С.54 – 63.

43. Данько Н. І., Хмельова О. А. Застосування моделей корпоративних культур на туристичних підприємствах. Проблеми економіки. № 1, 2017.С.189-194.

44. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2017. 276 с.

45. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2018. № 15. С. 1-8.

46. Корпоративна культура: Навч. посібник / під заг. редакцією Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навч. Літератури, 2018. 403 с.

47. Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування / О.І. Замковий; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т. – Дніпро: НТУ «ДП», 2018. – 116 с.