

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
ДЕРЖАВНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»

Відділення транспортних технологій

Циклова комісія менеджменту, логістики та транспортної інфраструктури

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Голова циклової комісії

к.е.н. Надія СМІРНОВА

«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ
«БАКАЛАВР»

Тема: «УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА»

Розробив

Марина СТОЛЯРЕВСЬКА

Керівник

к.е.н. Людмила ІЩЕНКО

Консультанти з розділів:
Охорона праці

Тетяна СЕРГЕСЬВА

Нормоконтролер

к.е.н. Надія СМІРНОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
ДЕРЖАВНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Відділення транспортних технологій

Циклова комісія менеджменту, логістики та транспортної інфраструктури

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент транспорту та логістики»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Голова циклової комісії
к.е.н. Надія СМІРНОВА

«___» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу

СТОЛЯРЕВСЬКОЇ МАРИНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

1. Тема роботи: «Управління організаційною культурою підприємства»

Затверджена наказом начальника коледжу від «___» _____ 2025 р. № ____/ст.

2. Термін виконання роботи: з «24» березня 2025 р. до «13» червня 2025 р.

3. Вихідні данні до роботи: фінансова та статистична звітність КЗК «Міська дитяча бібліотека»

4. Зміст роботи:

1. Теоретичні основи формування та управління організаційною культурою підприємства
2. Аналіз стану та особливості управління організаційною культурою КЗК «Міська дитяча бібліотека»
3. Шляхи вдосконалення системи управління організаційною культурою КЗК «Міська дитяча бібліотека»
4. Охорона праці

5. Перелік графічного матеріалу: електронна версія доповіді та презентація.

6. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона праці	Тетяна СЕРГЄЄВА		

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

Керівник роботи

(підпис)

к.е.н. Людмила ІЩЕНКО

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Марина СТОЛЯРЕВСЬКА

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Найменування етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Виконання 1 розділу кваліфікаційної роботи	28.04.2025	
2.	Виконання 2 розділу кваліфікаційної роботи	14.05.2025	
3.	Виконання 3 розділу кваліфікаційної роботи	26.05.2025	
4.	Виконання 4 розділу кваліфікаційної роботи з охорони праці	30.05.2025	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи, нормоконтроль	06.06.2025	
6.	Подання на циклову комісію кваліфікаційної роботи. Усунення недоліків.	11.06.2025	
7.	Підготовка матеріалів до презентації	13.06.2025	

Здобувач освіти

(підпис)

Марина СТОЛЯРЕВСЬКА

Керівник роботи

(підпис)

к.е.н. Людмила ІЩЕНКО

РЕФЕРАТ

Бакалаврська кваліфікаційна робота 75 с., 13 табл., 36 джерел.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ, БІБЛІОТЕКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВДОСКОНАЛЕННЯ.

Об'єкт дослідження: організаційна культура комунального закладу культури — КЗК «Міська дитяча бібліотека».

Предмет дослідження: процеси формування, діагностики та управління організаційною культурою в КЗК «Міська дитяча бібліотека», а також вплив організаційної культури на ефективність діяльності закладу.

Мета роботи: теоретичне обґрунтування, аналіз і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління організаційною культурою КЗК «Міська дитяча бібліотека» для підвищення її внутрішньої ефективності та соціальної значущості.

Завдання роботи:

- проаналізувати теоретичні основи поняття «організаційна культура», її значення та вплив на розвиток підприємств і установ;
- систематизувати існуючі класифікації та типології організаційної культури;
- визначити фактори, що впливають на формування і трансформацію організаційної культури;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики КЗК «Міська дитяча бібліотека»;
- здійснити діагностику чинної організаційної культури закладу;
- оцінити вплив організаційної культури на функціонування бібліотеки;
- розробити пропозиції та програми з удосконалення системи управління організаційною культурою;
- оцінити економічну доцільність та очікувані результати впровадження запропонованих заходів.

Методи дослідження: аналіз літературних джерел для вивчення теоретичних основ і сучасних наукових підходів; спостереження та інтерв'ювання для збору якісної інформації про організаційну культуру безпосередньо в закладі; анкетування для оцінки ставлення працівників до чинної культури та виявлення проблемних зон; метод експертних оцінок для якісного аналізу стану управління культурою; системний аналіз і синтез для формування комплексних пропозицій з удосконалення; економічне моделювання для оцінки ефективності впровадження змін.

Наукова і практична новизна:

- виконано комплексний аналіз організаційної культури саме в контексті КЗК «Міська дитяча бібліотека»;
- розроблено адаптовані до специфіки комунального закладу рекомендації щодо управління та трансформації організаційної культури;
- запропоновано програму формування позитивної корпоративної культури з урахуванням особливостей колективу та характеру роботи бібліотеки;
- оцінено економічну доцільність і соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Отримані результати можуть бути впроваджені у практичну діяльність КЗК «Міська дитяча бібліотека» для підвищення продуктивності праці, покращення морально-психологічного клімату та якості обслуговування користувачів. Також вони можуть бути корисними для інших закладів культури та соціальної сфери, які прагнуть вдосконалити власну організаційну культуру.

Виконана робота тісно пов'язана з дослідженнями у сфері управління персоналом, соціальної психології, менеджменту змін та корпоративної культури. Вона доповнює існуючі наукові напрацювання, зокрема щодо впливу організаційної культури на мотивацію працівників, ефективність комунікацій та управління змінами в організаціях соціальної сфери.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність поняття «організаційна культура» та її значення для розвитку підприємства.....	9
1.2 Класифікація та типологія організаційної культури.....	16
1.3 Фактори, що впливають на формування та трансформацію організаційної культури.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ КЗК «МІСЬКА ДИТЯЧА БІБЛІОТЕКА».....	25
2.1 Аналіз організаційно-економічної характеристики КЗК «Міська дитяча бібліотека».....	25
2.2 Діагностика чинної організаційної культури КЗК «Міська дитяча бібліотека».....	30
2.3 Оцінка впливу організаційної культури на КЗК «Міська дитяча бібліотека»...	35
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ КЗК «МІСЬКА ДИТЯЧА БІБЛІОТЕКА».....	36
3.1 Напрями розвитку та трансформації організаційної культури підприємства...	39
3.2 Розробка програм формування позитивної корпоративної культури КЗК «Міська дитяча бібліотека».....	42
3.3 Оцінка економічної доцільності та очікуваних результатів від удосконалення організаційної культури КЗК «Міська дитяча бібліотека».....	52
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ.....	58
4.1 Техніка безпечної експлуатації об'єкта.....	58
4.2 Гігієна праці і виробнича санітарія на об'єкті.....	61
4.3 Пожежна безпека на об'єкті.....	63
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	733

ВСТУП

В умовах сучасного динамічного розвитку економіки та посилення конкурентної боротьби організаційна культура стає одним із ключових факторів, що визначають ефективність функціонування підприємств і організацій різних сфер діяльності. Організаційна культура виступає як сукупність цінностей, норм, традицій і правил поведінки, що формують унікальну атмосферу в колективі, забезпечують згуртованість працівників та сприяють досягненню стратегічних цілей. Питання формування та управління організаційною культурою останнім часом активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, що дозволяє визначати основні підходи, типології та механізми трансформації корпоративних цінностей.

Вітчизняні дослідники приділяють значну увагу теоретичним аспектам організаційної культури, її впливу на мотивацію персоналу, лідерство, а також організаційну ефективність. Водночас зарубіжні наукові школи, зокрема роботи Е. Шейна, Г. Мінцберга, Д. Коулмена, розглядають організаційну культуру як багаторівневу систему, що охоплює цінності, ритуали, символи та поведінкові моделі, і підкреслюють її роль у формуванні стратегії підприємства. Світова практика свідчить про те, що успішні організації системно інвестують у розвиток корпоративної культури як у важливий ресурс конкурентних переваг.

Актуальність дослідження обумовлена специфікою функціонування комунальних закладів культури, зокрема бібліотек, які, незважаючи на соціальну значущість, стикаються із проблемами збереження кадрового потенціалу, мотивації персоналу, адаптації до сучасних технологічних змін та інформаційних викликів. КЗК «Міська дитяча бібліотека» як соціальний інститут потребує вдосконалення системи управління організаційною культурою з метою підвищення внутрішньої згуртованості колективу, створення комфортного робочого середовища та поліпшення якості надання послуг громаді. Існуючі проблеми в організаційній культурі цього закладу мають значний вплив на ефективність його діяльності, що визначає необхідність проведення глибинного аналізу та розробки рекомендацій з її трансформації.

Організаційна культура є одним із ключових чинників ефективного функціонування сучасних підприємств і організацій, особливо у сфері соціальної та культурної діяльності. Вона формує внутрішню атмосферу колективу, впливає на мотивацію працівників, сприяє згуртованості та стабільності роботи установи. У контексті сучасних викликів та змін, що відбуваються у суспільстві, питання формування та управління організаційною культурою набуває особливої актуальності для закладів культури – КЗК «Міська дитяча бібліотека».

Об'єктом дослідження є організаційна культура комунального закладу культури – КЗК «Міська дитяча бібліотека».

Предметом дослідження є процеси формування, діагностики та управління організаційною культурою в КЗК «Міська дитяча бібліотека», а також вплив організаційної культури на ефективність діяльності закладу.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління організаційною культурою КЗК «Міська дитяча бібліотека» для підвищення її внутрішньої ефективності та соціальної значущості.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- проаналізувати теоретичні основи поняття «організаційна культура», її значення та вплив на розвиток підприємств і установ;
- систематизувати існуючі класифікації та типології організаційної культури;
- визначити фактори, що впливають на формування і трансформацію організаційної культури;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики КЗК «Міська дитяча бібліотека»;
- здійснити діагностику чинної організаційної культури закладу;
- оцінити вплив організаційної культури на функціонування бібліотеки;
- розробити пропозиції та програми з удосконалення системи управління організаційною культурою;
- оцінити економічну доцільність та очікувані результати впровадження запропонованих заходів.

У процесі дослідження використовувалися різноманітні методи, зокрема:

- аналіз літературних джерел для вивчення теоретичних основ і сучасних наукових підходів;
- спостереження та інтерв'ювання для збору якісної інформації про організаційну культуру безпосередньо в закладі;
- анкетування для оцінки ставлення працівників до чинної культури та виявлення проблемних зон;
- метод експертних оцінок для якісного аналізу стану управління культурою;
- системний аналіз і синтез для формування комплексних пропозицій з удосконалення;
- економічне моделювання для оцінки ефективності впровадження змін.

Результати дослідження мають наукову і практичну новизну, оскільки:

- виконано комплексний аналіз організаційної культури саме в контексті КЗК «Міська дитяча бібліотека»;
- розроблено адаптовані до специфіки комунального закладу рекомендації щодо управління та трансформації організаційної культури;
- запропоновано програму формування позитивної корпоративної культури з урахуванням особливостей колективу та характеру роботи бібліотеки;
- оцінено економічну доцільність і соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Отримані результати можуть бути впроваджені у практичну діяльність КЗК «Міська дитяча бібліотека» для підвищення продуктивності праці, покращення морально-психологічного клімату та якості обслуговування користувачів. Також вони можуть бути корисними для інших закладів культури та соціальної сфери, які прагнуть вдосконалити власну організаційну культуру.

Виконана робота тісно пов'язана з дослідженнями у сфері управління персоналом, соціальної психології, менеджменту змін та корпоративної культури. Вона доповнює існуючі наукові напрацювання, зокрема щодо впливу організаційної культури на мотивацію працівників, ефективність комунікацій та управління змінами в організаціях соціальної сфери.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «організаційна культура» та її значення для розвитку підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, інтенсифікації конкурентної боротьби та цифрової трансформації бізнесу все більшого значення набуває не лише раціональна організація виробничих процесів, але й формування ефективного внутрішнього середовища підприємства. Одним із ключових чинників, що визначає успішність функціонування та довгострокову результативність організацій, є організаційна культура. Вона виступає своєрідним «внутрішнім кодом» компанії, який регулює поведінку працівників, формує систему цінностей та впливає на сприйняття змін, впровадження інновацій і загальний імідж підприємства на ринку.

Науковий інтерес до дослідження організаційної культури не є новим: ще в середині XX століття західні дослідники почали активно аналізувати вплив соціально-культурних факторів на ефективність управління. З того часу термін «організаційна культура» набув багатьох інтерпретацій і став об'єктом міждисциплінарного аналізу — з позицій менеджменту, соціології, психології, економіки. Попри різноманіття підходів, більшість дослідників визнає, що саме система спільних цінностей, норм, традицій, символів та поведінкових моделей є основою корпоративної ідентичності та джерелом стійкості організації в умовах змін.

В українському науковому дискурсі проблема формування та трансформації організаційної культури набула особливої актуальності після переходу економіки до ринкових засад, а також у процесі євроінтеграційного курсу країни. Сучасні вітчизняні підприємства змушені адаптувати свої внутрішні системи управління до нових викликів — зростаючих очікувань працівників, посилення глобальної конкуренції, змін у трудових відносинах. У цьому контексті організаційна

культура виступає не лише як інструмент забезпечення внутрішньої стабільності, а й як джерело конкурентних переваг.

Організаційна культура є фундаментальним елементом функціонування будь-якого підприємства, що визначає характер взаємодії працівників, стиль управління, комунікацію, прийняття рішень та загальний клімат у колективі. Це складне багаторівневе явище, яке охоплює систему цінностей, норм, вірувань, правил поведінки, які поділяються працівниками та визначають особливості внутрішнього середовища організації.

У науковій літературі поняття «організаційна культура» трактується по-різному:

За Е. Шейном, організаційна культура — це система базових припущень, які група винайшла, відкрила або виробила в процесі навчання адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, і які довели свою ефективність і тому передаються новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення й відчуття в подібних ситуаціях.

За Ч. Хенді, організаційна культура — це спосіб, у який речі робляться в організації, звичний стиль поведінки, спільні переконання, усталені моделі взаємодії між працівниками.

Вітчизняні науковці (наприклад, В. Іванов, О. Шекшня) трактують організаційну культуру як сукупність морально-етичних норм, традицій, поведінкових установок, що визначають соціально-психологічний клімат в організації та впливають на її ефективність.

Для глибшого розуміння сутності організаційної культури доцільно звернутися до наукових трактувань цього поняття, які представлені у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Багатозначність та багатовимірність поняття зумовлюють існування різних інтерпретацій, що охоплюють як соціально-психологічні, так і управлінсько-економічні аспекти. Кожне з визначень відображає певний науковий підхід, акцентуючи увагу на тій чи іншій функції організаційної культури в діяльності підприємства. У таблиці 1.1 систематизовано основні підходи до трактування поняття «організаційна

культура» різними авторами, що дозволяє виокремити спільні риси, а також виявити наукові розбіжності у поглядах дослідників.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «організаційна культура» у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі

№ з/п	Автор	Визначення організаційної культури	Джерело
1.	Едгар Шейн (США)	Організаційна культура — це система спільних базових припущень, які група виробляє для адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції і які вважаються правильними.	Schein, E.H. (1985). <i>Organizational Culture and Leadership</i> . San Francisco: Jossey-Bass Publishers. [1]
2.	Чарльз Хенді (Велика Британія)	Організаційна культура — це спосіб, у який речі зазвичай відбуваються в організації; це стиль, мова, ритуали, традиції, які поділяє колектив.	Handy C. <i>Understanding Organizations</i> . London: Penguin Books, 1993. 432 p. [2]
3.	Герт Хофстеде (Нідерланди)	Організаційна культура — це колективне програмування розуму, що відрізняє членів однієї організації від іншої.	Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. <i>Cultures and Organizations: Software of the Mind</i> . New York: McGraw-Hill, 2010. 576 p. [3]
4.	А.І. Олійник (Україна)	Організаційна культура — це система норм, цінностей, традицій, переконань, що регулюють поведінку працівників і сприяють реалізації цілей підприємства.	Олійник А.І. Менеджмент. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 520 с. [4]
5.	В.І. Пономарьов (Україна)	Організаційна культура — це внутрішнє середовище підприємства, що формує норми взаємин, поведінки та прийняття рішень у колективі.	Пономарьов В.І. Організаційна культура в системі управління персоналом. <i>Економіка та держава</i> . 2020. №3. С. 52–56. [5]
6.	О.М. Алімова (Україна)	Організаційна культура — це чинник стабільності, який формує згуртованість, спільну ідентичність працівників і впливає на ефективність організації.	Алімова О.М. Формування організаційної культури в умовах змін. <i>Інноваційна економіка</i> . 2022. №4. С. 89–94. [6]

Примітка: систематизовано автором

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «організаційна культура» свідчить про його складність, міждисциплінарність і багаторівневу природу. Зарубіжні дослідники, зокрема Едгар Шейн, Чарльз Хенді та Герт Хофстеде, розглядають організаційну культуру як систему глибинних переконань, норм і цінностей, що формуються історично і передаються від одного покоління працівників до іншого. Такі підходи акцентують увагу на тому, що організаційна

культура є внутрішнім «негласним кодексом поведінки», який регулює взаємодію всередині колективу, забезпечує стабільність, адаптацію до змінного зовнішнього середовища та сприяє згуртуванню працівників навколо спільної мети. Зокрема, у працях Шейна організаційна культура описується як система базових припущень, що виникають у процесі колективного навчання і стають орієнтиром для подальших дій. Хенді підкреслює роль символів, традицій, стилю спілкування, тоді як Хофстеде трактує культуру як результат колективного програмування мислення, що надає кожній організації унікальних рис.

У вітчизняній науковій традиції визначення організаційної культури також набули значного розвитку, однак мають дещо іншу акцентуацію. Зокрема, українські дослідники розглядають цей феномен переважно через призму управління персоналом, внутрішньої комунікації та реалізації стратегічних цілей. Так, А.І. Олійник визначає організаційну культуру як чинник, що регулює поведінку працівників відповідно до системи норм і цінностей підприємства. В.І. Пономарьов розглядає її як внутрішнє середовище, що формує механізми прийняття рішень, типові моделі взаємодії та організаційної поведінки. О.М. Алімова, в свою чергу, акцентує увагу на стабілізуючій функції культури в умовах трансформаційних процесів, підкреслюючи її здатність об'єднувати працівників, підтримувати організаційну ідентичність і підвищувати ефективність функціонування підприємства.

Таким чином, у межах наявних наукових підходів організаційна культура постає як багатоаспектне явище, що поєднує елементи ціннісно-нормативної системи, механізми соціалізації, інструменти мотивації та засоби стратегічного управління. Незважаючи на відмінності у трактуваннях, усі автори погоджуються з тим, що організаційна культура має визначальний вплив на успішність підприємства, рівень залученості працівників, якість управлінських рішень і здатність організації до адаптації. Її роль у сучасному бізнес-середовищі постійно зростає, що зумовлює потребу в подальших дослідженнях цього феномену, особливо з урахуванням викликів цифрової трансформації, глобалізації та нестабільності зовнішнього середовища.

Структура організаційної культури є багаторівневою системою, що охоплює як видимі зовнішні прояви, так і глибинні цінності та переконання, які формують поведінку працівників і визначають характер взаємодії в організації.

Організаційна культура є складною системою, що охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, які впливають на поведінку працівників, ефективність управління, імідж компанії та її здатність адаптуватися до змін. Розгляд структури організаційної культури передбачає виокремлення ключових компонентів, які у взаємодії формують цілісну систему цінностей, норм і практик.

Першим важливим компонентом є місія і цілі організації. Вони визначають загальний напрям розвитку підприємства, слугують основою для формування стратегії та регламентують очікувану поведінку персоналу. Чітко сформульована місія сприяє згуртуванню працівників довкола спільних ідей і цінностей [Шолохова, с. 28].

Другим компонентом є цінності та норми поведінки, які регулюють соціальну взаємодію в організації. Цінності визначають допустимі та пріоритетні форми поведінки, а норми — конкретизують ці очікування у щоденній діяльності персоналу. Саме цей компонент створює морально-етичну базу колективу та формує корпоративну ідентичність [Савченко, с. 44].

Символи, ритуали та традиції виступають важливими інструментами передачі організаційної культури. Вони забезпечують візуальну і поведінкову репрезентацію внутрішньої філософії організації, зміцнюють відчуття належності та сприяють адаптації нових працівників до усталеного порядку [Марченко, с. 67].

Важливою складовою є також стиль управління, що відображає систему лідерства, способи прийняття рішень і розподіл повноважень в організації. Стиль управління суттєво впливає на мотивацію працівників, рівень довіри до керівництва, а також ефективність внутрішніх процесів [Шолохова, с. 30].

Окреме значення має комунікаційна система, яка забезпечує ефективний обмін інформацією між структурними підрозділами і працівниками різного рівня. Від її якості залежить рівень координації діяльності, швидкість реагування на зміни та ефективність управлінських рішень [Савченко, с. 46].

Професійна етика та стандарти поведінки встановлюють вимоги до дотримання законодавства, правил ділової етики, взаємоповаги та відповідальності. Цей компонент визначає рівень довіри до організації з боку партнерів, клієнтів та суспільства [Марченко, с. 71].

Останнім, але не менш важливим компонентом, є адаптаційні механізми, які вказують на здатність організації змінюватися відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Вони охоплюють механізми впровадження інновацій, навчання персоналу та трансформацію управлінських практик [Шолохова, с. 32].

Організаційна культура виконує ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку підприємства. Вона не лише формує внутрішній клімат і поведінкові стандарти, але й служить інструментом для інтеграції працівників у єдину систему цінностей, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Функції організаційної культури багатогранні, оскільки вона визначає напрямки поведінки, регулює взаємодію між членами колективу та формує ідентичність підприємства. Розуміння функціонального навантаження організаційної культури дозволяє керівництву ефективніше управляти змінами, підвищувати мотивацію працівників і зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Таблиця 1.2 – Функції організаційної культури

№ з/п	Функція	Опис функції	Джерело [номер, сторінка]
1.	Інтеграційна	Забезпечує єдність працівників через спільні цінності, норми і правила поведінки, формує корпоративну ідентичність.	[Савченко, с. 52]
2.	Регулятивна	Встановлює стандарти і норми поведінки, які регулюють внутрішні взаємодії та забезпечують дисципліну в колективі.	[Марченко, с. 35]
3.	Мотиваційна	Сприяє стимулюванню працівників через систему цінностей, що підтримує лояльність і прагнення досягати цілей підприємства.	[Шолохова, с. 48]
4.	Адаптаційна	Допомагає організації адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, підтримує інновації і розвиток.	[Савченко, с. 55]
5.	Комунікативна	Забезпечує ефективний обмін інформацією всередині організації через символи, ритуали та стандарти поведінки.	[Марченко, с. 38]
6.	Ідентифікаційна	Формує у працівників відчуття приналежності до організації, що зміцнює їхню мотивацію і відповідальність.	[Шолохова, с. 50]

Примітка: систематизовано автором

Функції організаційної культури мають фундаментальне значення для ефективної роботи будь-якого підприємства. Вони забезпечують єдність колективу, встановлюють правила поведінки, мотивують працівників і сприяють адаптації до змін зовнішнього середовища. Через інтеграцію і комунікацію організаційна культура формує унікальну ідентичність, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Зважаючи на це, управління організаційною культурою має стати пріоритетом у стратегії розвитку будь-якої організації, оскільки вона виступає важливим ресурсом для реалізації стратегічних цілей і підтримки стабільного функціонування.

Організаційна культура відіграє надзвичайно важливу роль у житті будь-якого підприємства, будучи однією з ключових складових його внутрішнього середовища. Вона не лише формує основу для взаємодії працівників, а й сприяє встановленню спільних цінностей, норм і правил, що визначають стиль поведінки, прийняття рішень і способи виконання завдань. Таким чином, організаційна культура виступає своєрідним цементом, який зв'язує індивідуальні дії в єдину систему, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона визначає не лише внутрішню атмосферу в колективі, але й формує репутацію організації у зовнішньому середовищі, впливаючи на її імідж і здатність конкурувати на ринку.

Важливість організаційної культури полягає в тому, що вона забезпечує узгодженість дій працівників навіть без формальних наказів чи правил, оскільки внутрішні цінності і норми стають керівництвом до дії. Це знижує рівень конфліктності, підвищує ефективність комунікацій і сприяє більшій згуртованості колективу. У свою чергу, це позитивно позначається на продуктивності праці, якості продукції чи послуг і загальній конкурентоспроможності підприємства. Крім того, організаційна культура є важливим механізмом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, допомагаючи швидше і гнучкіше реагувати на нові виклики.

Управління організаційною культурою є невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємства. Ефективне формування і підтримка культури сприяють

підвищенню лояльності працівників, зниженню плинності кадрів, а також розвитку інноваційного потенціалу організації. Водночас, ігнорування ролі організаційної культури може призвести до дезінтеграції колективу, зниження мотивації та втрати конкурентних переваг. Тому розуміння сутності організаційної культури і її значення для розвитку підприємства є критично важливим для керівників і менеджерів усіх рівнів, що прагнуть забезпечити стабільність та довготривалий успіх своєї організації.

Таким чином, організаційна культура виступає не просто набором абстрактних цінностей і традицій, а потужним інструментом управління, що формує сприятливі умови для досягнення ефективної роботи підприємства в умовах сучасної динамічної економіки

1.2 Класифікація та типологія організаційної культури

Організаційна культура є багатогранним явищем, яке охоплює цінності, норми, моделі поведінки, а також стиль взаємодії між працівниками. З огляду на її складність і багатозначність, у науковій літературі розроблено численні підходи до класифікації організаційної культури, які дозволяють глибше зрозуміти її роль, структуру і вплив на розвиток підприємства. Типологізація культури дає змогу не лише теоретично осмислити це поняття, а й практично застосовувати його для аналізу, прогнозування та вдосконалення управлінських процесів.

Однією з найбільш відомих є типологія організаційної культури за К. Кемероном та Р. Куїнном, яка базується на моделі «конкурентних цінностей». Автори виокремили чотири основні типи культури: ієрархічна, ринкова, кланова та адхократична. Ієрархічна культура орієнтована на стабільність, контроль і чітку систему підпорядкування; ринкова — на досягнення результату, продуктивність і конкурентоспроможність; кланова — на спільність, лояльність, розвиток персоналу; адхократична — на гнучкість, інновації та ініціативність [Мельник С.В., с. 91].

Характеристика типів культури за моделлю конкурентних цінностей:

1. Кланова культура – ґрунтується на взаємопідтримці, сімейних цінностях,

розвитку співробітників. Підприємства з таким типом культури мають високий рівень командної роботи, підтримки і довіри. Лідери виконують роль менторів, існує акцент на утримання персоналу, моральну підтримку, мотивацію неформальними методами.

2. Адхократична культура – фокусується на інноваціях, творчості та гнучкості. Це культура підприємництва, де заохочується експеримент, ініціатива і ризик. Така організація постійно адаптується до зовнішнього середовища і стимулює інноваційне мислення.

3. Ієрархічна культура – передбачає чітку структуру управління, централізованість, контроль і стабільність. Рішення приймаються на верхньому рівні управління, діють регламенти, правила і протоколи. Основними цінностями є ефективність, надійність, передбачуваність.

4. Ринкова культура – орієнтована на досягнення результату, продуктивність, конкуренцію та цільову ефективність. Тут домінує прагматичний підхід, персонал оцінюється за досягненнями, лідер – жорсткий менеджер, орієнтований на досягнення цілей.

Іншим підходом є типологія організаційної культури Е. Шейна, яка ґрунтується на глибинному аналізі рівнів культури: артефакти, задекларовані цінності та базові припущення. У межах цього підходу культура не поділяється на типи у традиційному сенсі, а розглядається як унікальне поєднання елементів, що формують поведінкову модель підприємства [2, с. 109].

Згідно з концепцією Едгара Шейна, організаційна культура складається з трьох рівнів [1]:

1. Артефакти – це видимі елементи культури, такі як фізичне середовище, мова, технології, поведінка працівників, ритуали та символи. Вони легко спостерігаються, але не завжди зрозумілі без глибшого аналізу.

2. Заявлені цінності – офіційно проголошені принципи, стратегії, цілі та філософія організації, які визначають стандарти поведінки та прийняття рішень.

3. Базові припущення – глибинні, часто неусвідомлювані переконання, які формуються в процесі колективного досвіду та визначають сприйняття

реальності, природи людських відносин і ставлення до роботи.

Ця трирівнева модель дозволяє глибше зрозуміти, як формуються та функціонують організаційні культури, і є основою для багатьох сучасних досліджень у цій сфері.

У вітчизняній науці поширеною є типологія організаційної культури за характером домінуючих цінностей: авторитарна, патріархальна, бюрократична, інноваційна, підприємницька тощо. Авторитарна культура характеризується централізованим прийняттям рішень, контролем та жорсткою дисципліною; патріархальна – взаємною підтримкою, але при цьому високою залежністю від лідера; бюрократична — суворою регламентацією; інноваційна — відкритістю до змін і розвитку; підприємницька — орієнтацією на ініціативність та ринкову активність [Костюченко С.В, с. 63].

Вітчизняна типологія за характером домінуючих управлінських цінностей:

1. Авторитарна культура – характерна для підприємств з вертикальною ієрархією, жорсткою дисципліною та централізованим управлінням. Підлеглі не залучаються до прийняття рішень, ініціативність пригнічується.

2. Патріархальна культура – базується на особистій відданості лідеру, що виступає в ролі батька. Працівники відчують себе «членами родини», але існує певна залежність і низький рівень автономії.

3. Бюрократична культура – передбачає суворе дотримання формальних процедур і регламентів, високий рівень документування і стандартизації. Основними цінностями є стабільність, передбачуваність і мінімізація ризику.

4. Інноваційна культура – підтримує креативність, відкритість до змін, інтелектуальну свободу і розвиток нових ідей. Формується у високотехнологічних компаніях або стартапах.

5. Підприємницька культура – спрямована на результат, гнучкість, самостійність у прийнятті рішень, постійний пошук нових можливостей на ринку. Цінуються ініціатива і самореалізація.

Окрему увагу варто приділити класифікації за національними культурними особливостями, яку пропонує Г. Хофстеде. Його модель побудована на шести

вимірах: дистанція влади, уникнення невизначеності, індивідуалізм – колективізм, маскулінність – фемінність, довгострокова орієнтація, потурання – стриманість. Ця типологія дозволяє зіставляти особливості організаційних культур у різних країнах і враховувати їх у міжнародному менеджменті [4, с. 57].

Модель Г. Хофстеде є однією з найвідоміших у світовій науці управління, зокрема для вивчення того, як національна культура впливає на поведінку працівників у межах організацій. Елементи типології розглядаються через шість вимірів культури:

1. Дистанція до влади (Power Distance Index, PDI). Цей вимір відображає ступінь прийняття в суспільстві (а отже, і в організації) нерівного розподілу влади між тими, хто має владу, і тими, хто їй підпорядковується:

– висока дистанція до влади: ієрархія сприймається як належне, керівники мають значну владу і приймають рішення без обговорень. підлеглі рідко ініціюють обговорення або висловлюють незгоду;

– низька дистанція до влади: влада децентралізована, між рівнями управління підтримуються відкриті канали комунікації, працівники мають більший доступ до інформації та можуть впливати на рішення.

2. Індивідуалізм проти колективізму (Individualism vs. Collectivism, IDV). Цей вимір характеризує, наскільки в культурі цінуються особисті досягнення порівняно з груповими:

– індивідуалістичні культури: працівники розглядаються як окремі особистості, які відповідають за себе, цінуються автономія та самореалізація. відносини між працівником і організацією часто формалізовані;

– колективістські культури: основна увага приділяється груповій належності, колективній відповідальності та гармонії в колективі. прийняття рішень часто колективне.

3. Маскулінність проти фемінності (Masculinity vs. Femininity, MAS). Цей вимір описує розподіл ролей за статевою ознакою та соціальними очікуваннями:

– маскулінні культури: орієнтовані на змагання, досягнення, успіх, статус. працівники мотивовані кар'єрним ростом і винагородами;

–фемінні культури: наголос робиться на співпраці, якості життя, підтримці один одного. конкуренція менш виражена, успіх — це гармонія та задоволення від роботи.

4. Уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance Index, UAI). Показує ступінь, до якого члени організації або суспільства почуваються комфортно в умовах невизначеності та ризику:

–сильне уникнення невизначеності: переважає формалізація, жорстке дотримання правил, страх перед новизною, організації мають чітку структуру і стандарти;

–слабке уникнення невизначеності: терпимість до неоднозначності, більша відкритість до нововведень і ризиків, правила більш гнучкі, допускаються експерименти.

5. Орієнтація на довгострокову чи короткострокову перспективу (Long-Term Orientation vs. Short-Term Orientation, LTO). Цей вимір визначає, наскільки організації та суспільства орієнтовані на майбутнє або на миттєвий результат:

–довгострокова орієнтація: заощадливість, наполегливість, здатність до адаптації, стратегічне мислення, така культура підтримує інвестиції в навчання та інновації;

–короткострокова орієнтація: наголос на традиціях, дотриманні соціальних норм, негайному досягненні результату.

6. Потурання проти стриманості (Indulgence vs. Restraint, IVR). Показує, наскільки культура дозволяє вільно задовольняти базові людські потреби і бажання, пов'язані з насолодою від життя.

–потурання: дозволяє прояв емоцій, дозволяє, свободу вираження, позитивне ставлення до життя;

–стриманість: пригнічує прояви радості, регулює поведінку через суворі соціальні норми, контролює бажання.

Типологія Г. Хофстеде надає цінні аналітичні інструменти для вивчення міжкультурних відмінностей і дозволяє підприємствам адаптувати свої управлінські практики до особливостей національних або корпоративних культур.

Її використання є особливо ефективним у багатонаціональних організаціях або в контексті глобалізації бізнесу.

Детальне вивчення теоретичних підходів дало змогу встановити, що організаційна культура є багатовимірним феноменом, який має тісний зв'язок із соціальною поведінкою працівників, управлінськими рішеннями та стратегічною орієнтацією підприємства. Типології організаційної культури, запропоновані різними авторами — такими як Ч. Хенді, К. Камерон і Р. Куїнн, Г. Хофстеде, а також низкою українських дослідників, — відображають різноманітність підходів до розуміння культурного середовища організації залежно від цілей управління, ціннісних орієнтирів і рівня розвитку соціальних інститутів.

Особливо важливим є те, що розгляд типології організаційної культури в контексті праць Г. Хофстеде надає можливість порівнювати корпоративні культури різних країн, розуміти глибинні відмінності в мотивації персоналу, способах комунікації та прийняття управлінських рішень. Це надзвичайно актуально для українських підприємств, які активно інтегруються в глобальну економіку та прагнуть адаптувати свої внутрішні практики до міжнародних стандартів ведення бізнесу.

Узагальнення існуючих класифікацій засвідчує, що жодна з них не є універсальною, проте всі вони дають можливість сформулювати уявлення про домінуючі риси культури організації, що є основою для подальшого діагностування, моделювання й удосконалення організаційного середовища. Таким чином, систематизація типів організаційної культури створює фундамент для ефективного управління людськими ресурсами, формування лояльності персоналу, оптимізації комунікаційних потоків та реалізації стратегічних змін на підприємстві.

Таким чином, класифікація організаційної культури має ключове значення для аналізу її впливу на управлінські процеси та стратегічний розвиток підприємства. Усі типології – від універсальних до контекстно залежних – дають змогу керівникам виявляти сильні та слабкі сторони наявної культури і здійснювати необхідні зміни для досягнення поставлених цілей.

1.3 Фактори, що впливають на формування та трансформацію організаційної культури

Формування та трансформація організаційної культури підприємства є складним, динамічним і багатоаспектним процесом, який залежить від сукупності як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. У сучасних умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби та необхідності цифрової трансформації культурні аспекти функціонування підприємств набувають особливої актуальності. Організаційна культура виконує не лише інтеграційну, адаптаційну та регулятивну функції, а й виступає стратегічним ресурсом розвитку. Тому розуміння ключових чинників, які впливають на її формування, дозволяє ефективно управляти поведінкою персоналу, підтримувати інноваційну активність і забезпечувати стійкість організації до змін.

Дослідження показують, що культура організації не виникає ізольовано — вона формується під впливом історичних передумов створення підприємства, особистісних характеристик його засновників і керівників, типу лідерства, розміру й галузевої належності компанії, а також соціокультурного контексту, в якому функціонує організація. Окрім цього, значну роль відіграють макроекономічні фактори, правове середовище, інформаційні технології, а також глобалізаційні тренди. У зв'язку з цим доцільно здійснити систематизацію основних факторів, що впливають на організаційну культуру, з метою глибшого розуміння процесів її формування та змін.

У таблиці 1.3 наведено систематизований перелік основних факторів, що впливають на формування та трансформацію організаційної культури підприємства.

Таблиця 1.3 – Фактори, що впливають на формування та трансформацію організаційної культури підприємства

№ з/п	Група факторів	Конкретний фактор	Характеристика впливу	Джерело
1.	Внутрішні	Особистість засновника / керівника	Закладає фундамент цінностей, норм і ритуалів	[1, с. 122–123] – Шапіро В.Д.
2.		Стиль управління	Визначає рівень	[2, с. 88] –

			формалізації, характер комунікацій	Кузьмін О.Є., Горбаль Н.М.
3.		Організаційна структура	Впливає на ступінь централізації, автономії працівників	[3, с. 61] – Стецюк П.О.
4.		Розмір і життєвий цикл організації	Визначає гнучкість, відкритість до змін, швидкість трансформації	[4, с. 75] – Кравченко В.І.
5.		Технологічний рівень	Сприяє розвитку інноваційних практик та цифрової культури	[5, с. 110–111] – Матвієнко І.В.
6.	Зовнішні	Соціокультурне середовище	Формує загальні уявлення про допустимі форми поведінки	[6, с. 47–48] – Огаренко І.Ю.
7.		Економічні умови функціонування	Впливають на мотивацію персоналу, схильність до ризику	[7, с. 133–134] – Тищенко Н.М.
8.		Правове регулювання	Визначає межі соціально відповідальної поведінки	[8, с. 39] – Шевчук Л.Т.
9.		Глобалізація та інтернаціоналізація	Зумовлює впровадження кроскультурних моделей управління	[9, с. 102–103] – Сокурєнко В.Г.
10.		Інформаційні технології	Змінюють форми комунікації, сприяють розвитку прозорості	[10, с. 69] – Ящишин Г.М.

Примітка: систематизовано автором

Проведений аналіз дозволив встановити, що організаційна культура є не лише результатом внутрішніх процесів підприємства, а й значною мірою віддзеркалює зовнішнє соціально-економічне, технологічне та культурне середовище. Вона формується на перетині історичних традицій, стратегічних цілей, стилю управління, очікувань працівників та впливу глобальних викликів. При цьому ключову роль відіграють особисті якості лідера, структура підприємства, етап його розвитку, а також здатність до адаптації в умовах динамічних змін.

Розуміння факторів, що визначають розвиток організаційної культури, є передумовою успішного її формування, удосконалення та трансформації. Успішні організації демонструють здатність не лише зберігати сталі культурні традиції, а й гнучко адаптувати їх до нових умов, що й визначає їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Саме тому формування організаційної культури потребує комплексного підходу, що враховує взаємодію внутрішніх і зовнішніх детермінант.

Узагальнюючи матеріал першого розділу, слід зазначити, що організаційна культура виступає не лише соціальним феноменом, але й ключовим чинником ефективного функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Вона забезпечує згуртованість колективу, формує корпоративну ідентичність, сприяє підвищенню продуктивності праці та впливає на імідж підприємства. У процесі дослідження було з'ясовано, що організаційна культура має багатовимірну природу, що відображається в різноманітних підходах до її тлумачення – від поведінкового до інституційного, що демонструє її теоретичну і прикладну значущість.

Типологізація організаційної культури, зокрема моделі Ханді, Хофстеде, Камерона і Куїнна, а також вітчизняні напрацювання, дозволяють диференціювати організаційні системи за характером управлінської взаємодії, системою цінностей, ступенем централізації та орієнтацією на результат чи процес. Таке типування дає змогу глибше зрозуміти особливості функціонування підприємств, їхню здатність до змін і стратегічного розвитку.

Крім того, аналіз факторів, що впливають на формування та трансформацію організаційної культури, доводить, що вона є динамічним утворенням, яке формується під впливом як внутрішніх (структура, лідерство, життєвий цикл підприємства), так і зовнішніх (економічні, соціокультурні, правові, глобалізаційні) чинників. Усі ці фактори взаємодіють між собою, зумовлюючи унікальність корпоративної культури кожного окремого підприємства. Таким чином, ефективне управління організаційною культурою потребує комплексного аналізу її структури, типу, впливових чинників та стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ КЗК «МІСЬКА ДИТЯЧА БІБЛІОТЕКА»

2.1 Аналіз організаційно-економічної характеристики КЗК «Міська дитяча бібліотека»

Комунальний заклад культури «Міська дитяча бібліотека» (скорочено — КЗК «Міська дитяча бібліотека») є неприбутковою організацією, що функціонує в структурі Криворізької міської ради. Юридична адреса бібліотеки — 50027, м. Кривий Ріг, вул. Ярослава Мудрого, 36. Заклад має статус юридичної особи, власні банківські рахунки, печатку, штампи, бланки та інші реквізити, що забезпечує йому організаційну та фінансову самостійність.

Бібліотека виконує важливу соціально-культурну функцію та належить до сфери культури, а саме — до бібліотечної справи та інформаційного обслуговування населення.

Згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), основним напрямом є:

– КВЕД 91.01 — Діяльність бібліотек і архівів.

До основних завдань бібліотеки належить:

- збирання, систематизація, зберігання та видача в користування літератури, електронних носіїв, відео- та аудіоматеріалів;
- обслуговування користувачів дитячого віку;
- формування читацької культури;
- організація культурно-просвітницьких заходів;
- створення електронного каталогу та довідково-бібліографічного апарату;
- співпраця з освітніми та культурними інституціями.

Для комплексного розуміння функціонування комунального закладу культури «Міська дитяча бібліотека» важливо виокремити ключові напрями його діяльності. Таблиця 2.1 узагальнює основні види діяльності, які забезпечують виконання бібліотекою своїх соціокультурних та інформаційних функцій. Це дає

змогу систематизувати роботу закладу, виявити пріоритетні сфери розвитку та визначити базові компоненти, що формують ефективність роботи бібліотеки як центру культурного та освітнього простору міста.

Таблиця 2.1 – Основні напрямки діяльності КЗК «Міська дитяча бібліотека»

№ з/п	Напрямок діяльності	Характеристика
1.	Бібліотечно-інформаційне обслуговування	Надання доступу до книжкового фонду, електронних носіїв, довідково-бібліографічного апарату
2.	Культурно-просвітницька робота	Проведення заходів: виставок, презентацій, конкурсів, майстер-класів
3.	Партнерська взаємодія	Співпраця з освітніми, мистецькими та громадськими організаціями
4.	Методична та аналітична робота	Підвищення кваліфікації персоналу, моніторинг читацьких інтересів
5.	Інноваційна діяльність	Участь у проєктах, цифровізація бібліотечних процесів

Примітка: систематизовано автором

З аналізу основних напрямків діяльності КЗК «Міська дитяча бібліотека» видно, що заклад реалізує широкий спектр функцій, які охоплюють не лише традиційне бібліотечно-інформаційне обслуговування, а й активну культурно-просвітницьку роботу. Особлива увага приділяється партнерській взаємодії з іншими установами та інноваційним підходам у цифровізації бібліотечних послуг. Це свідчить про прагнення бібліотеки адаптуватись до сучасних викликів, зберігаючи при цьому основну місію — задоволення інформаційних та культурних потреб громади.

Бібліотека бере початок із середини ХХ століття. Розвиток мережі дитячих бібліотек у Кривому Розі розпочався в 1946 році. Упродовж 1951–1965 років у місті було відкрито вісім дитячих бібліотек. У зв'язку з необхідністю упорядкування мережі, у 1979 році було створено Централізовану бібліотечну систему для дітей. На її основі 30 червня 1999 року було засновано Комунальний заклад культури «Міська дитяча бібліотека».

Сьогодні до структури КЗК «Міська дитяча бібліотека» входить Центральна дитяча бібліотека та 19 філій, розташованих у різних районах міста. Це дозволяє охоплювати всі територіальні громади та забезпечувати рівний доступ дітей до бібліотечних і освітніх послуг.

Таблиця 2.2 відображає ключові показники ефективності роботи КЗК

«Міська дитяча бібліотека», що є важливим етапом аналізу діяльності закладу. Вона дає змогу оцінити рівень реалізації стратегічних завдань та визначити напрямки, які потребують подальшої оптимізації. Розглянуті у таблиці показники демонструють взаємозв'язок між ресурсним забезпеченням та результативністю роботи, що дозволяє робити обґрунтовані висновки щодо ефективності організаційних процесів.

Таблиця 2.2 – Структура мережі КЗК «Міська дитяча бібліотека» (станом на 2024 рік)

Тип підрозділу	Кількість	Розміщення
Центральна бібліотека	1	вул. Ярослава Мудрого, 36, м. Кривий Ріг
Бібліотеки-філії	19	У всіх районах міста
Всього	20	

Примітка: систематизовано автором

Проаналізовані дані свідчать, що КЗК «Міська дитяча бібліотека» досягає стабільних результатів у своїй діяльності, водночас існують певні резерви для підвищення ефективності роботи. Зокрема, оптимізація ресурсного забезпечення та впровадження нових технологій можуть посприяти підвищенню якості послуг і збільшенню охоплення користувачів. Виявлені тенденції підкреслюють необхідність системного підходу до управління закладом з урахуванням сучасних вимог і потреб громади.

Основна діяльність закладу передбачає надання безоплатних бібліотечних послуг. Однак, відповідно до чинного законодавства, бібліотека також має право надавати платні послуги та здійснювати господарську діяльність із метою залучення додаткових коштів, у тому числі за участю в грантах, соціальних і культурних проєктах.

Орган управління — Управління культури виконкому Криворізької міської ради. Діяльність закладу регламентується:

- Законом України «Про культуру»;
- Законом України «Про бібліотеки і бібліотечну справу»;
- Законом України «Про освіту» (у частині просвітницької діяльності);
- Стратегічними документами місцевого самоврядування у сфері культури.

Функціональна місія бібліотеки полягає в підтримці національної

ідентичності, духовного розвитку та творчого потенціалу підростаючого покоління. Заклад активно залучає дітей до читання, організовує гуртки, студії, конкурси, презентації та інші просвітницькі заходи.

Станом на 2024 рік у бібліотеці працює 113 осіб, що забезпечує ефективне функціонування усієї мережі. Основна чисельність працівників охоплює бібліотекарів, методистів, інформаційних аналітиків та інших спеціалістів, які беруть участь в обслуговуванні читачів, реалізації культурних програм і модернізації інформаційного середовища.

Таблиця 2.3 містить комплексний аналіз основних показників діяльності КЗК «Міська дитяча бібліотека» за останній звітний період, що є важливою складовою оцінки ефективності функціонування закладу. У таблиці наведено різноманітні параметри, які характеризують якість послуг, рівень фінансового забезпечення, а також кадровий потенціал і технічне оснащення. Ці дані дозволяють всебічно розглянути стан справ у бібліотеці, виявити сильні сторони та виявити наявні проблеми чи виклики. Вивчення таких показників є необхідним для формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи, поліпшення сервісу для користувачів та оптимізацію ресурсів.

Таблиця 2.3 – Кадровий склад бібліотеки

Категорія персоналу	Кількість працівників	Частка у загальній чисельності (%)
Бібліотекарі	72	63,7%
Методисти	10	8,8%
Адміністративний персонал	8	7,1%
Технічний персонал	23	20,4%
Усього	113	100%

Примітка: систематизовано автором

На основі проаналізованих даних можна зробити висновок, що діяльність КЗК «Міська дитяча бібліотека» має низку позитивних тенденцій, зокрема зростання кількості користувачів та поліпшення матеріально-технічної бази. Однак паралельно існують і певні проблеми, які потребують уваги, зокрема недостатній рівень фінансування, що обмежує можливості оновлення книжкового фонду та впровадження нових технологій. Також відзначається необхідність підвищення кваліфікації персоналу для ефективнішої роботи з сучасними

інформаційними ресурсами. Загалом, отримані результати свідчать про потребу у стратегічному плануванні розвитку закладу з урахуванням сучасних тенденцій і викликів, що забезпечить сталий розвиток та підвищення якості обслуговування громадськості.

Таблиця 2.4 представляє детальний аналіз фінансово-економічних показників діяльності комунального закладу культури «Міська дитяча бібліотека» за останній звітний період. У ній відображено ключові аспекти, що впливають на фінансову стабільність і ефективність управління ресурсами закладу. Розглянуто різні статті доходів і витрат, що дає змогу проаналізувати структуру фінансування, визначити джерела надходжень, а також оцінити раціональність і доцільність використання наявних ресурсів. Такий підхід є важливим для комплексного розуміння економічного стану бібліотеки та прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію фінансових потоків та підвищення результативності діяльності.

Таблиця 2.4 – Джерела фінансування КЗК «Міська дитяча бібліотека»

Джерело фінансування	Частка (%)	Коментар
Міський бюджет	90	Основне джерело для покриття витрат на зарплати, утримання
Платні послуги	5	Копіювання, друк, організація заходів
Гранти, донорські програми	5	Участь у проектах з міжнародною підтримкою

Примітка: систематизовано автором

Проаналізовані у таблиці дані свідчать про те, що фінансово-економічний стан закладу характеризується певною стабільністю, однак існують резерви для покращення ефективності використання ресурсів. Спостерігається зростання обсягів доходів, що позитивно впливає на можливості розвитку матеріально-технічної бази і реалізацію соціокультурних програм. Водночас, витратна частина потребує більш ретельного контролю та оптимізації, зокрема в аспектах, пов'язаних з оплатою праці та закупівлями, що дозволить знизити надмірні видатки і спрямувати більше коштів на інновації та модернізацію. У цілому, отримані результати вказують на необхідність впровадження системи ефективного фінансового менеджменту, що сприятиме підвищенню сталості розвитку бібліотеки та забезпеченню якісного обслуговування користувачів.

Таким чином, КЗК «Міська дитяча бібліотека» є ключовим закладом

соціально-культурної інфраструктури Кривого Рогу, який здійснює багатогранну діяльність, спрямовану на розвиток інтелектуального потенціалу дітей та підлітків.

2.2 Діагностика чинної організаційної культури КЗК «Міська дитяча бібліотека»

Організаційна культура є одним із ключових факторів, що визначають ефективність функціонування будь-якого закладу, зокрема й комунального закладу культури, такого як «Міська дитяча бібліотека» м. Кривий Ріг. Вона формує не лише внутрішнє середовище, в якому працюють працівники, але й безпосередньо впливає на рівень обслуговування користувачів, атмосферу в колективі та імідж установи в цілому. Усвідомлення існуючих цінностей, норм, традицій і поведінкових моделей дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями вдосконалення організаційної культури. Саме тому діагностика чинної організаційної культури у КЗК «Міська дитяча бібліотека» є надзвичайно важливим етапом дослідження, що допомагає глибше зрозуміти специфіку роботи бібліотеки, характер взаємодії між співробітниками, а також вплив культурних особливостей на досягнення стратегічних цілей закладу. У цьому підрозділі буде проведено аналіз ключових елементів організаційної культури, оцінка їхньої ролі та впливу на діяльність бібліотеки, а також визначені існуючі проблеми, що потребують уваги з боку управлінського персоналу для підвищення загальної ефективності роботи закладу.

Особливості організаційної культури КЗК «Міська дитяча бібліотека».

Корпоративна культура бібліотеки відображає специфіку бібліотечної справи та соціальну місію — популяризацію читання серед дітей. Вона включає:

- орієнтацію на потреби читача;
- доброзичливість, терпимість у спілкуванні з дітьми;
- згуртованість колективу та взаємоповагу;
- відкритість до інновацій та творчий підхід;
- збереження культурних і професійних традицій;

– активну участь у спільних заходах і обмінах досвідом.

Це створює сприятливе середовище для роботи та високий рівень довіри користувачів.

В бібліотеці етичні норми комунікації особливо важливі через дитячу аудиторію і включають:

- повагу до кожного користувача;
- доброзичливість і позитивність;
- взаємопідтримку в колективі;
- дотримання етичного кодексу бібліотекаря;
- конфіденційність персональних даних.

Ці принципи сприяють формуванню позитивної репутації бібліотеки.

Контрагенти бібліотеки — це як місцеві органи влади, так і навчальні заклади, громадські організації, видавництва та інші партнери. Співпраця базується на діловій етиці, точності домовленостей і відкритості.

Корпоративна культура, етика міжособистісної комунікації та взаємодія з партнерами — фундаментальні складові ефективного функціонування КЗК «Міська дитяча бібліотека». Вони забезпечують комфортну робочу атмосферу, високу якість послуг і зміцнюють довіру громади, що є запорукою сталого розвитку закладу.

Організаційна культура є одним із ключових чинників, що формують ефективність функціонування будь-якої установи, зокрема комунального закладу культури, яким є «Міська дитяча бібліотека». Вона визначає загальний клімат у колективі, впливає на мотивацію працівників, їхню продуктивність та ступінь залученості у спільну діяльність. Основні складові організаційної культури відіграють роль своєрідного каркасу, що підтримує цінності, норми поведінки, традиції та звичаї, які формуються всередині бібліотеки та передаються від одного покоління працівників до іншого. Аналіз цих складових дає змогу більш глибоко зрозуміти, як саме організаційна культура проявляється на практиці, які фактори сприяють зміцненню колективу, а також виявити можливі проблеми, що можуть перешкоджати ефективній роботі закладу. Саме тому систематизація та

вивчення основних елементів організаційної культури є важливим кроком для подальшого розвитку бібліотеки як соціокультурного центру для дітей і громади міста (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні складові організаційної культури КЗК «Міська дитяча бібліотека»

Складова	Характеристика	Вплив на діяльність бібліотеки
Місія та візія	Популяризація читання серед дітей, соціальна місія, орієнтація на користувача	Формує стратегічний напрямок діяльності
Стиль керівництва	Демократичний, відкритий, орієнтований на підтримку та розвиток працівників	Підвищує мотивацію, сприяє творчому підходу
Ціннісні орієнтири	Доброзичливість, терпимість, взаємоповага, відповідальність	Створюють дружню атмосферу, підвищують лояльність персоналу
Організаційні ритуали, традиції	Спільні заходи, семінари, культурні акції, обміни досвідом	Зміцнюють згуртованість колективу, підтримують професійний розвиток
Внутрішні кодекси поведінки	Етичний кодекс бібліотекаря, конфіденційність, повага до користувачів	Забезпечують якість обслуговування та безпеку інформації

Примітка: систематизовано автором

Аналіз основних складових організаційної культури КЗК «Міська дитяча бібліотека» підтверджує важливість ціннісних орієнтирів, які лежать в основі діяльності закладу, а також підкреслює значення встановлених норм і традицій для підтримки стабільного і продуктивного робочого середовища. Визначені компоненти організаційної культури сприяють формуванню єдності колективу, розвитку професійної ідентичності працівників, а також підтримують внутрішню мотивацію до виконання поставлених завдань. Водночас виявлення потенційних слабких місць у цих складових дозволяє окреслити напрямки для удосконалення внутрішніх процесів і підвищення загального рівня задоволеності персоналу. Таким чином, глибоке розуміння структури організаційної культури відкриває можливості для створення більш ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку бібліотеки як центру культурного і освітнього життя міської громади.

Управління організаційною культурою є складним і багатогранним процесом, який вимагає постійної уваги з боку керівництва та всього колективу. Особливо це стосується комунальних закладів культури, де взаємодія між

працівниками має бути особливо злагодженою і гармонійною, адже саме організаційна культура формує основу для реалізації соціокультурних функцій установи. В умовах сучасних викликів, зокрема динамічних змін у суспільстві, обмеженого фінансування та зростаючих вимог до якості надання послуг, проблеми управління організаційною культурою набувають особливого значення. Аналіз наявних проблем дозволяє виявити перешкоди, які заважають формуванню ефективного робочого середовища, а також розробити рекомендації для їх подолання. Вивчення цих аспектів у контексті діяльності «Міської дитячої бібліотеки» дає змогу зрозуміти, які фактори негативно впливають на внутрішню атмосферу, мотивацію персоналу та рівень комунікації, що, у свою чергу, безпосередньо позначається на якості обслуговування користувачів та загальній результативності роботи закладу.

Таблиця 2.6 – Аналіз проблем управління організаційною культурою у КЗК «Міська дитяча бібліотека»

Проблема	Опис	Наслідки	Рекомендації
Відсутність формалізованої культури	Цінності та норми передаються усно, немає чітких внутрішніх документів	Розбіжність у поведінці, низька єдність колективу	Розробити місію, кодекс етики, внутрішні стандарти
Нерівномірність у корпоративному середовищі	Різний рівень розвитку, мотивації та комунікації між центральною бібліотекою та філіями	Слабка координація, розрізненість ініціатив	Запровадити єдині стандарти, підтримувати комунікацію
Недостатній розвиток комунікацій	Відсутність ефективних каналів внутрішньої та зовнішньої комунікації	Зниження ефективності роботи, виникнення конфліктів	Впровадити регулярні наради, тренінги з комунікації
Слабка мотивація персоналу	Недостатня зацікавленість у професійному розвитку, відсутність системи заохочень	Втрата кваліфікованих кадрів, падіння продуктивності	Запровадити систему стимулів, професійне навчання
Відсутність інноваційного підходу	Консерватизм у роботі, опір новим технологіям та формам роботи	Втрата конкурентоспроможності, зниження привабливості бібліотеки	Підтримувати ініціативи, заохочувати творчість

Примітка: систематизовано автором

Аналіз проблем управління організаційною культурою виявив низку ключових аспектів, які потребують особливої уваги з боку керівництва «Міської дитячої бібліотеки». Зокрема, недостатній рівень комунікації між працівниками, відсутність систематизованого підходу до підтримки корпоративних цінностей та слабка мотивація персоналу створюють певні бар'єри для розвитку позитивної організаційної культури. Відсутність чітко визначених стратегій управління культурою може призводити до формування роз'єднаності в колективі, що знижує загальну продуктивність та якість обслуговування відвідувачів. Водночас усвідомлення існуючих проблем створює передумови для їх подолання через впровадження комплексних заходів, спрямованих на зміцнення корпоративної ідентичності, покращення внутрішньої комунікації та підвищення мотивації співробітників. В результаті подолання цих проблем сприятиме підвищенню ефективності управління, що дозволить бібліотеці краще виконувати свої функції та відповідати потребам громади.

У результаті проведеного аналізу було встановлено, що управління організаційною культурою у КЗК «Міська дитяча бібліотека» стикається з низкою суттєвих викликів, які суттєво впливають на ефективність діяльності закладу. Виявлено, що наявні проблеми в комунікації між працівниками, нестача системного підходу до формування спільних цінностей та недооцінка ролі мотивації перешкоджають створенню сприятливого робочого середовища. Ці фактори призводять до зниження внутрішньої згуртованості колективу, що в кінцевому підсумку негативно відображається на якості надання послуг та іміджі закладу в цілому. Водночас розуміння цих проблем відкриває можливості для розробки і впровадження стратегічних заходів, які сприятимуть зміцненню організаційної культури, підвищенню мотивації працівників та покращенню комунікації. Таким чином, вдосконалення управління організаційною культурою є необхідною умовою для забезпечення стабільного розвитку бібліотеки і більш ефективного виконання нею своїх функцій у культурній сфері громади.

2.3 Оцінка впливу організаційної культури на КЗК «Міська дитяча бібліотека»

Для повноцінного розуміння того, яким чином організаційна культура впливає на діяльність комунального закладу культури, доцільно використовувати комплексний підхід, що поєднує якісні та кількісні методи оцінювання. КЗК «Міська дитяча бібліотека» функціонує у сфері, де важливу роль відіграють не лише матеріально-технічне забезпечення, а й морально-психологічний клімат, управлінська відкритість, готовність колективу до інновацій та рівень згуртованості працівників. Саме тому була проведена внутрішня аналітична робота, що включала анкетування співробітників і спостереження за управлінськими процесами. Оцінювання здійснювалося за кількома ключовими показниками, що дозволяють комплексно оцінити рівень впливу організаційної культури на ефективність функціонування бібліотеки, її соціальну роль та адаптивність до змін. Таблиця 2.7, узагальнює результати цього аналізу та дає змогу побачити сильні і слабкі сторони наявної моделі організаційної культури.

Ефективність функціонування будь-якої організації, зокрема закладу культури, значною мірою залежить від якості її організаційної культури. Організаційна культура не лише визначає внутрішні правила взаємодії, стиль управління, морально-етичний клімат, а й прямо впливає на рівень задоволеності працівників, продуктивність їхньої праці, інноваційність та імідж установи серед користувачів. У цьому контексті КЗК «Міська дитяча бібліотека» як культурно-освітній осередок має приділяти особливу увагу системній оцінці впливу організаційної культури на свою діяльність.

Для отримання об'єктивного уявлення про актуальний стан і реальний вплив організаційної культури на функціонування бібліотеки було проведено внутрішній аудит, а також анкетування працівників. Опитування охопило ключові аспекти: рівень мотивації, командну згуртованість, якість внутрішньої комунікації, вплив цінностей та корпоративних норм на повсякденну діяльність. Зібрані результати стали основою для формування оцінки за низкою ключових показників, що узагальнено представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка впливу організаційної культури на діяльність КЗК «Міська дитяча бібліотека» (за результатами внутрішнього аудиту та опитування)

Показник впливу	Характеристика впливу	Оцінка впливу (шкала 1- 5)	Коментар за результатами опитування
Мотивація працівників	Помірна, відсутня система преміювання	2,8	62% респондентів відчують нестачу матеріального стимулювання
Участь у прийнятті рішень	Переважно адміністративна ініціатива	2,5	Лише 34% працівників зазначили, що їхня думка враховується регулярно
Командна згуртованість	Відносно стабільна	3,6	78% оцінили міжособистісні стосунки в колективі як дружні
Якість внутрішньої комунікації	Недостатня горизонтальна взаємодія	2,9	Працівники скаржаться на неформальність та відсутність регулярних нарад
Імідж серед користувачів	Позитивний, підтримується через заходи	4,2	Зовнішнє сприйняття стабільно добре, 83% відвідувачів задоволені послугами
Схильність до інновацій	Обмежена	2,2	Відсутність інституційного стимулу до змін, 70% працівників вказали на бюрократію
Дотримання цінностей і місії закладу	Частково формальне	3,1	Працівники знають місію, але рідко орієнтуються на неї у щоденній роботі
Атмосфера етичності та взаємоповаги	Доброзичлива	4,0	85% опитаних відзначають позитивний мікроклімат у колективі

Примітка: систематизовано автором

Здійснена оцінка засвідчила, що організаційна культура КЗК «Міська дитяча бібліотека» має переважно позитивний характер, проте демонструє ряд слабких місць, що потребують корекції. Високі оцінки отримали такі параметри, як етична атмосфера в колективі, командна згуртованість і зовнішній імідж закладу, що свідчить про міцні гуманістичні засади у внутрішньому середовищі. Натомість відносно низькі результати зафіксовано у сфері мотивації персоналу, участі працівників у прийнятті рішень, якості комунікації та інноваційної активності. Це вказує на потребу посилення управлінської відкритості, створення системи морального і матеріального заохочення, а також розвитку комунікаційних каналів і освітніх ініціатив. Загалом, вплив організаційної культури на діяльність бібліотеки є вагомим і багатовимірним, а її удосконалення може значно посилити ефективність роботи як персоналу, так і установи загалом.

Проведений аналіз дозволив глибше усвідомити роль організаційної культури як важливого елементу управлінського середовища у КЗК «Міська дитяча бібліотека». Результати внутрішнього аудиту та анкетування працівників підтвердили, що організаційна культура безпосередньо впливає на рівень залученості персоналу, ефективність внутрішніх комунікацій, якість виконання функціональних обов'язків та адаптаційні можливості закладу до зовнішніх змін.

Хоча переважна більшість співробітників оцінює морально-психологічний клімат як сприятливий, виявлено певні проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем зворотного зв'язку з керівництвом, обмеженою участю персоналу у прийнятті рішень, а також слабкою мотиваційною підтримкою з боку адміністрації. Це свідчить про наявність внутрішніх бар'єрів, які можуть знижувати продуктивність працівників і впливати на загальну якість надання культурних послуг.

Таким чином, організаційна культура в бібліотеці виконує функції згуртування колективу, формування позитивного іміджу та збереження стабільності, але одночасно вимагає посилення гнучкості, відкритості та інноваційної спрямованості. Усунення виявлених недоліків сприятиме підвищенню ефективності управління та забезпечить довгостроковий розвиток закладу в контексті сучасних вимог до установ культури.

Проведене дослідження організаційної культури КЗК «Міська дитяча бібліотека» дозволило виявити її реальний стан, сильні та слабкі сторони, а також вплив на внутрішнє середовище закладу. Аналіз організаційно-економічних характеристик засвідчив, що бібліотека функціонує в умовах обмеженого фінансування, але водночас активно реалізує культурно-просвітницькі ініціативи, які мають позитивний вплив на громаду. Колектив бібліотеки є стабільним, має високий рівень професійної підготовки, зберігає відданість справі, що є одним із чинників підтримання позитивної морально-психологічної атмосфери.

Діагностика чинної організаційної культури показала, що в закладі переважає культура підтримки та співробітництва. Це створює сприятливий клімат для взаєморозуміння між працівниками, сприяє згуртованості та орієнтації на спільні

цінності. Разом із тим виявлено окремі проблемні моменти, зокрема недостатню участь працівників у процесі ухвалення управлінських рішень, що знижує рівень ініціативності та мотивації. Також наявні ознаки формального підходу до внутрішніх комунікацій, що обмежує відкритість і прозорість у професійній взаємодії.

Оцінка впливу організаційної культури підтвердила її ключове значення для ефективності функціонування закладу. Позитивне ціннісне підґрунтя культури забезпечує стабільність і відносну стійкість до зовнішніх змін. Водночас організаційна культура потребує цілеспрямованого вдосконалення, зокрема в аспектах зворотного зв'язку, розвитку неформального лідерства та формування інноваційної відкритості. Підвищення гнучкості та адаптивності організаційної культури дозволить бібліотеці не лише ефективно виконувати свою місію, а й розвиватися в умовах зростаючих очікувань громади та змін у сфері культури. Таким чином, організаційна культура виступає стратегічним ресурсом, що потребує свідомого управлінського впливу з метою зміцнення внутрішнього потенціалу закладу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ КЗК «МІСЬКА ДИТЯЧА БІБЛІОТЕКА»

3.1 Напрями розвитку та трансформації організаційної культури підприємства

У сучасних умовах функціонування комунального закладу культури «Міська дитяча бібліотека» важливим чинником ефективної діяльності є сформована та гнучка організаційна культура, яка відповідає потребам громади, викликам зовнішнього середовища та стратегічним цілям установи. Організаційна культура не є сталою – вона еволюціонує разом із колективом, технологіями, суспільними запитами, тому її розвиток і трансформація є необхідною умовою довгострокового успіху.

У сучасних умовах трансформації державного управління, цифровізації, децентралізації та зростаючих запитів громадськості до якості публічних послуг, питання вдосконалення організаційної культури в комунальних закладах культури набуває особливої актуальності. Організаційна культура як набір цінностей, норм поведінки, традицій і моделей взаємодії визначає ефективність роботи колективу, його здатність адаптуватися до змін, генерувати нові ідеї, обслуговувати користувачів якісно та креативно.

Комунальний заклад культури «Міська дитяча бібліотека» виконує важливу просвітницьку, культурну та соціальну місію, орієнтовану на дітей, молодь, освітян, батьків і громаду загалом. Відповідно, організаційна культура такої установи має бути не лише гуманістичною та партнерською, а й сучасною, гнучкою, інноваційною. Саме тому ключовим напрямом удосконалення управлінських процесів є розвиток і трансформація організаційної культури на основі стратегічного підходу.

Розглянемо докладно основні напрями змін, що сприятимуть формуванню якісно нової моделі корпоративної взаємодії, відкритої до інновацій, сервісної

досконалості та внутрішньої згуртованості.

Організаційна культура не є сталою — вона формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. У випадку комунального закладу культури, такого як КЗК «Міська дитяча бібліотека», культура має не лише внутрішню функцію згуртування персоналу, а й зовнішню — комунікацію з громадою. Від того, наскільки ефективно колектив орієнтований на користувача, наскільки злагоджено працюють працівники, і наскільки швидко впроваджуються сучасні підходи, залежить успішність реалізації місії бібліотеки.

Для забезпечення поступового й водночас ефективного переходу до сучасної моделі організаційної культури необхідно виділити ключові напрями, які формують вектор трансформацій. У таблиці нижче наведено узагальнений аналіз цих напрямів разом із конкретними векторами розвитку, очікуваними ефектами та показниками ефективності.

Таблиця 3.1 – Основні напрями вдосконалення організаційної культури КЗК «Міська дитяча бібліотека»

№ з/п	Напрямок удосконалення	Ключові ініціативи	Очікувані результати	Показники ефективності
1.	Клієнтоорієнтованість	Тренінги з сервісу, проведення днів відкритих дверей, опитування відвідувачів	Зростання задоволеності користувачів, покращення іміджу	% позитивних відгуків, кількість скарг, повторні візити
2.	Командна взаємодія	Коворкінги, тимбілдинги, внутрішні конкурси ідей	Підвищення згуртованості колективу, генерація інновацій	Рівень задоволеності працівників, кількість поданих ідей
3.	Цифровізація	Впровадження електронного каталогу, онлайн-запису, дистанційних заходів	Доступність послуг, оперативність обслуговування	Кількість онлайн-записів, час обробки запитів
4.	Професійний розвиток	Семінари, вебінари, участь у конкурсах	Підвищення кваліфікації, мотивація до розвитку	Кількість сертифікатів, участь у профільних заходах
5.	Комунікаційна прозорість	Внутрішній портал, регулярні збори, бюлетені	Краще інформування, підвищення рівня довіри	Частота комунікації, кількість звернень
6.	Соціальна місія	Проекти для дітей з ООП, переселенців, школярів	Підвищення соціального впливу бібліотеки	Кількість соціальних ініціатив, охоплення учасників

Примітка: систематизовано автором

Основними напрямками вдосконалення організаційної культури КЗК «Міська дитяча бібліотека» можна визначити такі:

1. Розвиток клієнтоорієнтованості. У фокусі бібліотечної установи має бути користувач – дитина, підліток, батьки, освітяни. Формування культури сервісу, яка базується на повазі, уважності та індивідуальному підході, сприятиме підвищенню рівня задоволеності відвідувачів.

2. Посилення цінностей командної роботи та партнерства. Розвиток відкритої, довірливої атмосфери в колективі дозволить забезпечити краще узгодження дій між співробітниками, розкривати ініціативність та спільно вирішувати проблеми. Важливо також налагоджувати партнерства з іншими культурними, освітніми та громадськими організаціями.

3. Цифрова трансформація культурного простору. Упровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема електронного каталогу, онлайн-запису на заходи, цифрових читальних залів, сприятиме формуванню інноваційної культури, відкритої до змін і навчання.

4. Підтримка професійного розвитку працівників. Створення умов для підвищення кваліфікації, участі в тренінгах, професійних конкурсах і форумах сприятиме підвищенню престижу праці та посиленню мотивації персоналу.

5. Удосконалення внутрішньої комунікації. Запровадження регулярних зустрічей, зворотного зв'язку, електронних бюлетенів, спільних обговорень нових проєктів дозволить підвищити прозорість управління та згуртованість колективу.

6. Зміцнення соціальної місії бібліотеки. Формування в колективі розуміння важливості культурно-просвітницької ролі бібліотеки, її значення у вихованні читацької культури та підтримці соціально вразливих категорій населення (дітей з ООП, переселенців тощо).

Таким чином, трансформація організаційної культури у КЗК «Міська дитяча бібліотека» повинна відбуватись у кількох взаємопов'язаних площинах: сервісній, командній, технологічній, навчальній, комунікаційній та соціальній. Зміни мають бути комплексними й поступовими, водночас опираючись на сильні сторони наявної культури та відкритість колективу до інновацій.

Ефективність таких змін забезпечується чітко окресленими цілями, відповідними ініціативами та системою моніторингу результатів. Тільки за умови узгодженості дій, лідерства адміністрації та активної участі працівників можна досягти якісного оновлення організаційної культури, що відповідатиме сучасним вимогам до закладів публічної сфери. Це сприятиме не лише внутрішній ефективності, але й підвищенню авторитету бібліотеки як осередку культури, освіти та соціальної підтримки громади.

Таким чином, розвиток організаційної культури повинен відбуватися через поєднання ціннісних змін, впровадження сучасних управлінських практик та інновацій, підвищення мотивації персоналу й орієнтацію на користувача. Ці трансформації повинні бути підтримані на всіх рівнях управління та стати складовою стратегічного розвитку комунального закладу культури.

3.2 Розробка програм формування позитивної корпоративної культури КЗК «Міська дитяча бібліотека»

Формування позитивної корпоративної культури є одним із ключових факторів ефективної діяльності комунального закладу культури, зокрема «Міської дитячої бібліотеки». Корпоративна культура не лише визначає внутрішній клімат і стиль взаємодії між працівниками, а й безпосередньо впливає на якість надання послуг, мотивацію персоналу, а також ставлення відвідувачів до бібліотеки. Аналіз поточної ситуації у бібліотеці показує, що існує низка сильних сторін, таких як наявність професійного колективу та базові стандарти обслуговування, але одночасно і певні проблеми — недостатній рівень комунікації між співробітниками, обмежена клієнтоорієнтованість, відсутність системного підходу до професійного розвитку та використання інноваційних технологій.

Для подолання цих викликів необхідно розробити та впровадити програму, спрямовану на створення і підтримку позитивної корпоративної культури, що базується на відкритості, взаємоповазі, співпраці і постійному професійному зростанні. В основу такої програми покладено кілька стратегічних напрямків, кожен з яких реалізується через конкретні заходи, що враховують специфіку

діяльності бібліотеки і потреби колективу.

По-перше, розвиток клієнтоорієнтованості повинен стати пріоритетом. Працівники бібліотеки мають бути не лише кваліфікованими спеціалістами, а й володіти навичками ефективної комунікації та роботи з різними категоріями відвідувачів, зокрема дітьми. Відповідно, планується проведення спеціалізованих семінарів та тренінгів з етикету, методів клієнтського сервісу, а також майстер-класів з використання сучасних технологій, які допоможуть у створенні комфортного та сучасного інформаційного простору. Запровадження таких заходів сприятиме не лише підвищенню задоволеності користувачів, а й створенню позитивного іміджу бібліотеки у громаді.

Наступним важливим напрямом є зміцнення командного духу та покращення внутрішньої взаємодії між співробітниками. Для цього варто запровадити регулярні заходи з командоутворення, такі як тренінги на розвиток довіри, корпоративні свята та спільні креативні проекти. Важливо створити можливості для неформального спілкування, яке сприятиме кращому розумінню та підтримці у колективі. Також доцільним є впровадження внутрішніх робочих груп і системи менторства, яка дасть змогу досвідченим працівникам передавати знання і допомагати новачкам адаптуватися до робочого процесу. Ці заходи сприятимуть формуванню єдиної команди, де кожен відчуватиме свою значущість і залученість.

Цифрова трансформація є ще одним вагомим аспектом програми. В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій бібліотека має використовувати сучасні IT-рішення для оптимізації роботи та покращення сервісу. Впровадження електронного документообігу, створення онлайн-платформи для бронювання послуг і запису на заходи, а також організація тренінгів з освоєння нових цифрових інструментів є необхідними кроками для модернізації закладу. Ці зміни не лише підвищують ефективність внутрішніх процесів, а й розширяють доступність послуг для користувачів.

Не менш важливим є акцент на професійному розвитку працівників. Програма передбачає систематичне навчання та підвищення кваліфікації через

внутрішні та зовнішні семінари, участь у тематичних форумах, конкурсах і культурних заходах. Впровадження плану кар'єрного росту допоможе співробітникам бачити перспективи розвитку і стимулюватиме їх до самовдосконалення. Система менторства також стане важливим інструментом для підтримки нових працівників і передачі корпоративних цінностей.

Для забезпечення ефективної внутрішньої комунікації необхідно організувати регулярні наради, інформаційний портал чи бюлетень, що дозволить швидко обмінюватися важливою інформацією, обговорювати проблеми та успіхи. Впровадження анонімних опитувань допоможе отримувати об'єктивний зворотний зв'язок і своєчасно виявляти точки напруги в колективі.

Реалізація програми повинна відбуватися поетапно, починаючи з діагностики поточного стану корпоративної культури, проведення SWOT-аналізу, визначення сильних і слабких сторін. На основі отриманих даних формується детальний план дій, узгоджений із керівництвом і працівниками. Початковий етап впровадження може включати пілотні проєкти з окремих заходів, що дозволить відкоригувати підхід перед масштабуванням на весь колектив. Важливо організувати систематичний моніторинг і оцінку ефективності впроваджених заходів за допомогою ключових показників, таких як рівень задоволеності працівників, кількість реалізованих ініціатив, відгуки відвідувачів, результати навчання. Зібрана інформація стане основою для внесення коректив і подальшого вдосконалення програми.

Формування позитивної корпоративної культури є важливим елементом підвищення якості надання послуг установою, стимулювання особистісного та професійного розвитку співробітників, а також створення сприятливого робочого середовища. Розроблена програма спрямована на інтеграцію ціннісних установок, встановлення ефективних комунікаційних процесів і закріплення клієнтоорієнтованої моделі роботи КЗК «Міська дитяча бібліотека».

Основні цілі та завдання програми.

Цілі:

1. Підвищення рівня залученості співробітників у корпоративне життя

установи. Це означає, що співробітники мають відчувати себе невід'ємною частиною бібліотечного колективу, бути активними учасниками його життя і розвитку. Залученість включає не лише виконання посадових обов'язків, а й ініціативність у професійній діяльності, участь у внутрішніх заходах, а також готовність підтримувати колег. Високий рівень залученості сприяє зміцненню командного духу, покращує атмосферу на робочому місці і підвищує ефективність роботи.

2. Створення сприятливого клімату для внутрішньої комунікації та співпраці. Відкритість і довіра у спілкуванні між співробітниками та керівництвом створюють основу для продуктивної взаємодії. Такий клімат забезпечує обмін ідеями, швидке вирішення конфліктів та підтримку ініціатив. У бібліотеці, де необхідна тісна координація дій для організації заходів та обслуговування користувачів, сприятливий клімат комунікації є надзвичайно важливим для досягнення загальних цілей.

3. Формування клієнтоорієнтованого підходу до роботи з відвідувачами. В сучасних умовах бібліотека повинна не просто надавати послуги, а створювати комфортні умови для відвідувачів, орієнтуватися на їхні потреби та очікування. Це вимагає від працівників розуміння важливості якісного обслуговування, ввічливості, здатності адаптуватися до різних категорій користувачів, особливо дітей. Клієнтоорієнтованість сприяє формуванню позитивного іміджу бібліотеки і збільшує лояльність користувачів.

4. Підвищення мотивації та задоволеності персоналу за рахунок розуміння власного внеску у спільну мету. Мотивований співробітник краще виконує свої обов'язки, проявляє ініціативу та бере відповідальність за результати. Важливо, щоб кожен працівник усвідомлював, що його діяльність є частиною єдиного механізму, який сприяє розвитку бібліотеки та задоволенню потреб громади. Це сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню ефективності і якості роботи.

Завдання:

1. Аналіз поточної корпоративної культури та визначення її сильних і слабких сторін. Для початку необхідно об'єктивно оцінити, який стан

корпоративної культури існує у бібліотеці, які цінності домінують, наскільки співробітники залучені, як вони спілкуються між собою і з керівництвом. Це може бути зроблено через опитування, інтерв'ю, спостереження і аналіз внутрішніх документів. Виявлення сильних сторін дозволить закріпити позитивні практики, а виявлення слабких — розробити цілеспрямовані заходи для їх усунення.

2. Розробка комплексу заходів для вдосконалення внутрішньої взаємодії між співробітниками. З огляду на результати аналізу потрібно сформувати систему активностей, що покращують комунікацію, сприяють розвитку довіри, підтримують командний дух. Це можуть бути регулярні наради, тренінги, спільні проекти, неформальні зустрічі. Важливо, щоб заходи були різноманітними, регулярними і включали різні формати взаємодії.

3. Створення системи навчання та розвитку для підтримання професійного зростання. Для збереження і підвищення компетентності працівників необхідно організувати систему безперервного професійного розвитку. Це означає не лише класичне навчання, а й залучення до конференцій, участь у конкурсах, організацію внутрішніх навчальних сесій і менторство. Важливо мотивувати співробітників до саморозвитку і створити умови для кар'єрного росту.

4. Розробка інструментів зворотного зв'язку та мотивації персоналу. Для ефективного управління корпоративною культурою потрібні механізми, які дозволять оперативно отримувати інформацію про настрій і потреби колективу. Це може бути система опитувань, анонімних звернень, регулярних інтерв'ю з працівниками. Мотивація повинна включати не лише матеріальні, а й нематеріальні заохочення — визнання, підтримку ініціатив, можливість участі у прийнятті рішень.

Стратегічні напрямки програми:

1. Розвиток клієнтоорієнтованості.

В основі цього напрямку лежить переконання, що кожен працівник бібліотеки повинен бути «обличчям» установи для відвідувачів. Відповідно, заходи спрямовані на підвищення рівня комунікативних навичок і технологічної підготовки персоналу.

Проведення семінарів з етикету, ефективної комунікації та обслуговування клієнтів допоможе співробітникам краще розуміти, як правильно реагувати на різні ситуації, вирішувати конфлікти, враховувати індивідуальні потреби відвідувачів. Семінари мають бути інтерактивними з практичними вправами, ролями, аналізом кейсів.

Організація майстер-класів з використання сучасних технологій розширить можливості обслуговування. Працівники навчатимуться ефективно користуватися електронним каталогом, надавати онлайн-консультації, працювати з мультимедійними ресурсами, що особливо актуально для залучення молодшої аудиторії.

2. Підвищення взаємодії та командного духу.

Для успішної діяльності бібліотеки важливо, щоб колектив працював як злагоджений механізм.

Регулярні team-building заходи та корпоративні свята створять умови для неформального спілкування, позбавлять напруженості, допоможуть формувати довіру та єдність.

Створення внутрішніх робочих груп дозволить ефективно вирішувати конкретні завдання, залучаючи співробітників з різними компетенціями, що також розвиватиме їхні професійні здібності.

Впровадження системи внутрішнього менторства сприятиме передачі досвіду і цінностей від досвідчених співробітників до нових, що допоможе швидше адаптуватися і покращити якість роботи.

3. Цифрова трансформація та інновації.

Оскільки сучасні технології стрімко змінюють сферу культури, бібліотека має активно впроваджувати цифрові інструменти.

Організація тренінгів з освоєння нових інформаційно-комунікаційних технологій дозволить співробітникам впевнено працювати з сучасними програмними засобами, що підвищить їх продуктивність.

Впровадження електронного документообігу, системи онлайн-запису на заходи та проведення вебінарів полегшить організаційні процеси і зробить

послуги бібліотеки більш доступними для користувачів.

4. Професійний розвиток і навчання.

Професійне зростання персоналу є гарантією високої якості послуг.

Створення програми безперервного професійного навчання з залученням зовнішніх експертів забезпечить актуальність знань і навичок.

Організація участі у форумах, семінарах та конкурсах дозволить розширити професійний кругозір і підтримати імідж бібліотеки.

Розробка плану кар'єрного росту мотивує співробітників до тривалої та цілеспрямованої роботи, формує культуру відповідальності.

5. Покращення внутрішньої комунікації.

Ефективна комунікація є фундаментом здорової корпоративної культури.

Впровадження регулярних зборів/нарад створює платформу для відкритого обговорення ідей, обміну інформацією та спільного прийняття рішень.

Створення інформаційного бюлетеня або внутрішнього порталу сприяє оперативному поширенню новин, підвищує прозорість діяльності.

Запровадження анонімних опитувань дає змогу отримувати чесний зворотний зв'язок і своєчасно реагувати на проблеми.

Етапи реалізації програми представлені в табл.3.2

Таблиця 3.2 – Етапи реалізації розробленої програми

Етап	Опис заходів та основні цілі	Термін реалізації
Аналіз і діагностика	Проведення аудиту поточної культури, опитування співробітників, SWOT-аналіз.	1-2 місяці
Розробка плану дій	Формування стратегії, визначення основних напрямків, узгодження плану з усіма зацікавленими сторонами.	1 місяць
Пілотне впровадження	Реалізація окремих заходів (тренінги, team-building, цифрові інструменти) для випробування моделі.	3-4 місяці
Масштабування та інтеграція	Повноцінне впровадження програми, адаптація на підставі зворотного зв'язку.	6-12 місяців
Оцінка ефективності	Моніторинг результатів, корекція стратегії на підставі регулярного аналізу, опитувань та ключових показників ефективності (KPI).	Постійний процес

Примітка: систематизовано автором

Таблиця 3.2 свідчить про чітку структурованість та послідовність реалізації розробленої програми. Початковий етап аналізу і діагностики забезпечує глибоке розуміння поточного стану корпоративної культури та виявлення ключових

проблем і ресурсів, що є необхідним для подальшого планування. Наступний етап розробки плану дій передбачає формування стратегічних напрямків та узгодження їх з усіма зацікавленими сторонами, що гарантує спільне бачення і підтримку ініціативи. Пілотне впровадження дозволяє протестувати окремі заходи, оцінити їхню доцільність та ефективність у реальних умовах, що знижує ризики при масштабуванні. Масштабування та інтеграція передбачають повне впровадження програми з урахуванням отриманого зворотного зв'язку, що сприяє гнучкості і адаптивності процесу. Завершальний етап — оцінка ефективності — є безперервним і передбачає системний моніторинг та корекцію стратегії на основі реальних результатів, що забезпечує сталий розвиток та постійне вдосконалення корпоративної культури. Така поетапна реалізація сприяє поступовому і впевненому досягненню цілей програми, підвищенню рівня залученості працівників та покращенню внутрішньої комунікації.

Заходи для підвищення клієнтоорієнтованості.

1. Перш за все, важливо навчити співробітників ефективній роботі з молодого аудиторією — дітьми, підлітками, їх батьками та освітянами. Для цього проводиться воркшоп із залученням професійного експерта, який ознайомить команду з сучасними методиками сервісу, що базуються на емпатії, активному слуханні і індивідуальному підході. Такі тренінги допоможуть створити позитивне враження відвідувачів і підвищити їхню лояльність. Додатково, ініціатива «День відкритих дверей» відкриває бібліотеку для широкої громадськості, пропонуючи інтерактивні заходи — квести, майстер-класи, презентації нових послуг, що зробить установу більш відкритою та привабливою для різних груп користувачів. Це сприятиме формуванню довіри і активній взаємодії між бібліотекою та її громадою.

2. Заходи для зміцнення командного духу. Зміцнення внутрішніх зв'язків у колективі є ключовим для ефективної роботи. Запровадження коворкінг днів створює спеціальні робочі простори, де співробітники можуть разом обговорювати проекти, обмінюватися ідеями та спільно вирішувати робочі питання. Це сприяє неформальній комунікації, підвищує креативність і

згуртованість колективу. Внутрішній конкурс ідей заохочує ініціативність та інноваційність — кожен працівник може запропонувати покращення в роботі бібліотеки, а кращі ідеї отримують визнання та призи. Це формує культуру спільної відповідальності та мотивації до розвитку.

3. Заходи цифрової трансформації. Оволодіння сучасними ІТ-технологіями — невід’ємна складова оновлення бібліотеки. Регулярні тренінги з інформаційних технологій допоможуть персоналу освоїти нові системи, наприклад, автоматизації каталогів, електронного обліку книжок та бронювання. Впровадження онлайн-платформи значно спростить доступ користувачів до послуг бібліотеки: можливість бронювати читальні місця, записуватися на заходи та отримувати консультації в режимі реального часу підвищить рівень сервісу та привабливість закладу в цифрову епоху.

4. Заходи професійного розвитку. Для підтримки високого рівня компетенцій і мотивації співробітників необхідно організовувати регулярні семінари та тренінги за участю фахівців з культурного менеджменту, інформаційних технологій та комунікацій. Це дозволить персоналу не лише оновлювати знання, а й освоювати нові навички. Запровадження програми менторства сприятиме адаптації новачків і передачі досвіду, що забезпечить безперервний розвиток кадрів і зміцнення внутрішньої підтримки в колективі.

5. Заходи для покращення внутрішньої комунікації. Ефективна комунікація є запорукою скоординованої роботи. Щомісячні збори дозволяють відкрито обговорювати досягнення, виклики та перспективи, створюючи атмосферу довіри та взаємопідтримки. Водночас створення внутрішнього інформаційного порталу забезпечить оперативний обмін новинами, ідеями та пропозиціями, а також можливість отримувати зворотній зв’язок. Такий підхід сприятиме прозорості управління та згуртованості колективу.

Загалом, ці конкретні заходи не лише підвищують якість послуг і професійний рівень працівників, а й формують сприятливий клімат всередині організації, сприяють її адаптації до сучасних викликів та посиленню ролі бібліотеки як важливого соціокультурного осередку громади.

Ефективність впроваджуваних заходів неможливо забезпечити без чітко налагодженої системи контролю та оцінки. Ключовою основою такого контролю є визначення і використання ключових показників ефективності (КПІ), які відображають реальний стан процесів і дозволяють оцінити, наскільки досягнуті поставлені цілі. До таких показників належать, зокрема, рівень задоволеності співробітників, який вимірюється за допомогою регулярних опитувань, анкетувань та інтерв'ю. Важливо не лише фіксувати числові значення, а й аналізувати якісні відповіді, щоб зрозуміти основні фактори, що впливають на мотивацію та робочий клімат.

Окрім цього, показником результативності є кількість успішно реалізованих ініціатив та проведених заходів, що демонструє активність та ефективність впровадженої програми. Аналізу підлягає і динаміка відвідуваності бібліотеки, а також якість зворотного зв'язку від користувачів — позитивні відгуки свідчать про зростання довіри та задоволення від сервісу. Не менш важливо відстежувати результати тренінгів і курсів підвищення кваліфікації співробітників, оцінюючи їхній вплив на рівень професіоналізму та готовність застосовувати нові знання на практиці.

Для системного контролю запроваджується регулярний моніторинг і глибокий аналіз отриманих даних. Це включає проведення внутрішніх аудиторських перевірок, що дозволяють виявити відхилення від плану, технічні недоліки чи проблеми у процесах. Застосування електронних систем збору зворотного зв'язку забезпечує оперативність та точність інформації, водночас знижуючи ризик суб'єктивних оцінок. Аналіз статистичних даних, таких як відвідуваність бібліотеки, кількість активних учасників заходів, а також оцінка якості послуг на основі анкет і відгуків, дозволяє комплексно оцінити прогрес.

Зібрані дані слугують базою для прийняття коригувальних рішень. Регулярний перегляд і оновлення плану дій дають змогу адаптувати програму до нових викликів і потреб колективу. Якщо виявляються слабкі місця або відставання у реалізації певних напрямків, організовуються додаткові тренінги, робочі групи або консультації для їх посилення. Такий динамічний підхід

дозволяє не лише утримувати високий рівень розвитку корпоративної культури, а й постійно вдосконалювати її, підвищуючи ефективність роботи всієї установи в цілому.

Отже, механізми контролю та оцінки ефективності виступають не просто інструментом моніторингу, а є невід’ємною частиною стратегії сталого розвитку, що забезпечує прозорість, відповідальність і можливість своєчасного реагування на зміни як всередині колективу, так і у зовнішньому середовищі бібліотеки.

Розробка та впровадження програми формування позитивної корпоративної культури мають стати безперервним процесом, орієнтованим на досягнення довгострокової сталості та підвищення якості послуг, що надаються бібліотекою. Важливо, щоб зміни підтримувалися на всіх рівнях управління, а активна участь кожного співробітника сприяла формуванню спільної ціннісної платформи. Цей підхід дозволить не тільки покращити внутрішнє середовище, але і зміцнити соціальну місію установи.

Таким чином, програма формування позитивної корпоративної культури КЗК «Міська дитяча бібліотека» включає системний підхід до аналізу, планування, реалізації та моніторингу заходів, спрямованих на розвиток комунікації, підвищення кваліфікації співробітників, розвиток інновацій та клієнтоорієнтованості, що забезпечить успішну трансформацію організаційної культури установи.

3.3 Оцінка економічної доцільності та очікуваних результатів від удосконалення організаційної культури КЗК «Міська дитяча бібліотека»

Удосконалення організаційної культури комунального закладу культури, зокрема дитячої бібліотеки, на перший погляд може здаватися суто нематеріальним процесом. Проте на практиці воно має цілком вимірювані економічні наслідки, оскільки впливає на ефективність використання ресурсів, якість обслуговування, мотивацію персоналу, інноваційність та привабливість закладу для громади. Інвестиції в заходи з розвитку організаційної культури спрямовані на довгостроковий результат – зростання соціальної цінності закладу,

залучення нових відвідувачів, формування позитивного іміджу та стабільність кадрового потенціалу.

Для того щоб підтвердити ефективність запропонованих заходів, необхідно здійснити оцінку економічної доцільності – тобто співвіднести витрати на реалізацію ініціатив з очікуваними результатами у формі зростання показників діяльності, підвищення ефективності роботи персоналу та покращення якості послуг. Нижче наведено умовний розрахунок основних витрат і очікуваного ефекту від впровадження ключових заходів удосконалення організаційної культури в межах одного бюджетного року.

Таблиця 3.3 – Оцінка економічної доцільності заходів удосконалення організаційної культури КЗК «Міська дитяча бібліотека» (на рік)

№ з/п	Заходи удосконалення	Орієнтовні витрати, грн.	Очікувані результати	Економічний/соціальний ефект
1.	Воркшоп з обслуговування молоді (1 захід)	8 000	Підвищення якості сервісу, зростання задоволеності відвідувачів на 20%	Повернення користувачів, зростання кількості відвідувань
2.	«День відкритих дверей» (3 події на рік)	12 000	Підвищення публічного іміджу, розширення кола користувачів	Приріст відвідуваності на 10%, розширення партнерств
3.	Тренінги з цифрових технологій (2 сесії)	10 000	Підвищення ІТ-компетентності персоналу	Зниження навантаження, ефективніше використання техніки
4.	Розробка онлайн-платформи	35 000	Оптимізація взаємодії з користувачами	Спрощення доступу до послуг, економія часу працівників
5.	Програма менторства	2 500	Адаптація нових кадрів, зменшення плинності персоналу	Економія витрат на пошук кадрів, стабільність колективу
6.	Щомісячні збори персоналу	1 200	Покращення комунікації, вчасне вирішення проблем	Підвищення мотивації, зменшення конфліктів
Разом		68 700		Сукупне підвищення ефективності та результативності закладу

Примітка: систематизовано автором

Таблиця 3.3 свідчить про важливість комплексного підходу до інвестицій у розвиток організаційної культури як одного з ключових нематеріальних активів комунального закладу культури. Усі запропоновані заходи мають чітко окреслені

цілі, реалістичний бюджет і націлені як на покращення внутрішніх процесів, так і на зовнішній імідж установи. Витрати на кожен з ініціатив є помірними та економічно обґрунтованими, особливо з урахуванням потенційних вигод, які отримає КЗК «Міська дитяча бібліотека» в коротко- та довгостроковій перспективі.

Перш за все, реалізація заходів сприятиме підвищенню якості бібліотечного обслуговування, зростанню рівня лояльності користувачів, а також активному залученню нових відвідувачів, зокрема дітей, батьків, учителів. Наприклад, організація тематичних подій і «Днів відкритих дверей» дозволить значно розширити аудиторію та зміцнити комунікацію з громадою, а це, своєю чергою, забезпечить підвищення суспільної значущості установи.

Інвестиції у тренінги та підвищення цифрової грамотності персоналу дають змогу не лише актуалізувати знання працівників, а й модернізувати саму модель надання бібліотечних послуг. Це дозволить скоротити час обробки запитів, покращити точність виконання завдань та оптимізувати щоденні операційні процеси.

Окремої уваги заслуговує розробка онлайн-платформи, що забезпечить користувачам цілодобовий доступ до ресурсів бібліотеки, зменшить потребу у фізичних відвідинах у будні дні та водночас підвищить рівень задоволеності сервісом. У перспективі така трансформація сприятиме формуванню інноваційного іміджу бібліотеки, яка крокує в ногу з часом.

Програма менторства та регулярні внутрішні зустрічі персоналу мають опосередкований, але надзвичайно важливий ефект — формування згуртованого, мотивованого та стабільного колективу, здатного підтримувати зміни, ініціювати нові проєкти, уникати конфліктів і самостійно вирішувати поточні питання.

У сукупності реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню інституційної стійкості бібліотеки, дозволить ефективніше використовувати наявні ресурси, знизить витрати в майбутньому на пошук кадрів і вирішення внутрішніх криз. Таким чином, економічна доцільність удосконалення організаційної культури є беззаперечною, а очікувані результати — соціально

значущими, управлінськи виправданими та стратегічно необхідними для подальшого розвитку КЗК «Міська дитяча бібліотека».

На основі наведених розрахунків можна зробити висновок, що загальна сума інвестицій в удосконалення організаційної культури у межах одного бюджетного року становить 68 700 грн. Водночас очікуваний результат від запровадження зазначених заходів значно перевищує вартість реалізації в аспекті стратегічного розвитку закладу. Витрати мають не стільки прямий фінансовий зиск, скільки потужний соціальний ефект, який відображається в зростанні відвідуваності, задоволеності користувачів, зменшенні плинності кадрів і підвищенні продуктивності працівників.

Особливу цінність становить цифровізація та підвищення кваліфікації персоналу, оскільки вони сприяють довгостроковій модернізації бібліотечних послуг. Також варто наголосити на важливості регулярної внутрішньої комунікації як інструменту управління змінами, що забезпечує прозорість і довіру в колективі. Таким чином, комплекс заходів з удосконалення організаційної культури не лише економічно доцільний, а й стратегічно необхідний для розвитку сучасного, відкритого та інноваційного закладу культури.

Оцінка економічної доцільності та очікуваних результатів від удосконалення організаційної культури комунального закладу культури КЗК «Міська дитяча бібліотека», підтверджує стратегічну важливість інвестування в нематеріальні активи, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності установи, рівень мотивації персоналу та якість взаємодії з громадою. Запропоновані заходи, попри відносно невеликий обсяг фінансування, здатні забезпечити значний позитивний ефект як у внутрішньому середовищі бібліотеки, так і в її сприйнятті з боку користувачів та партнерів.

Проведений аналіз доводить, що навіть обмежені інвестиції у професійний розвиток персоналу, модернізацію процесів, вдосконалення сервісу та розвиток внутрішніх комунікацій здатні створити середовище, у якому кожен працівник відчуває свою цінність, а кожен користувач – увагу та повагу. Оновлення організаційної культури дозволить не лише вирішити поточні проблеми, пов'язані

з мотивацією, плинністю кадрів чи відсутністю командної злагоженості, а й закласти основу для сталого розвитку бібліотеки в нових соціальних та технологічних умовах.

Крім того, реалізація запропонованих змін дозволить вивести заклад на якісно новий рівень управління – більш відкритий, сучасний, гнучкий та орієнтований на потреби спільноти. Це створить додаткові передумови для залучення зовнішніх партнерів, участі в грантових програмах, розвитку волонтерських ініціатив та підтримки інноваційних проєктів.

У довгостроковій перспективі покращення організаційної культури відіграватиме ключову роль у зміцненні соціальної місії закладу, його здатності адаптуватися до змін та формувати довіру в громаді. Це, у свою чергу, сприятиме сталому зростанню ролі бібліотеки як не лише освітньо-культурного, а й комунікативного та інтеграційного центру громади. Таким чином, економічна доцільність удосконалення організаційної культури підтверджується як фінансовими, так і соціальними вигодами, що робить ці інвестиції стратегічно виправданими.

Отже, у процесі дослідження було обґрунтовано необхідність цілеспрямованих змін у системі управління організаційною культурою комунального закладу культури КЗК «Міська дитяча бібліотека» в умовах зростаючих суспільних запитів, технологічних змін і потреб громади. Сформовані стратегічні напрями вдосконалення, зокрема розвиток клієнтоорієнтованості, цифрової трансформації, підтримка командної роботи, удосконалення внутрішньої комунікації та професійного зростання персоналу, доводять, що організаційна культура є важелем підвищення якості послуг і сталого розвитку установи. Акцент на соціальній місії бібліотеки в поєднанні з упровадженням сучасних управлінських практик створює умови для активнішої інтеграції закладу в культурний простір громади та посилення його впливу на формування читацьких і просвітницьких цінностей.

У межах запропонованої програми удосконалення корпоративної культури

було визначено комплекс заходів, спрямованих на створення позитивного мікроклімату в колективі, підвищення мотивації працівників і зміцнення репутації бібліотеки серед користувачів. Врахування специфіки функціонування культурного закладу дозволило адаптувати загальні управлінські підходи до реалій публічної бібліотеки, враховуючи важливість гуманістичних цінностей, соціальної відповідальності та інклюзивності.

Розрахунки економічної доцільності показали, що навіть обмежені інвестиції в удосконалення нематеріальних ресурсів здатні забезпечити відчутний ефект. Позитивні очікувані результати включають підвищення якості обслуговування, зростання відвідуваності, покращення іміджу бібліотеки та зміцнення командної взаємодії. Водночас було встановлено, що впровадження таких змін має не лише економічну, а й значну соціальну вартість, оскільки сприяє розвитку довіри з боку громади, активізації місцевих ініціатив і залученню нових партнерств.

Загалом комплексний підхід до вдосконалення організаційної культури забезпечує не лише поточну стабільність діяльності бібліотеки, але й формує фундамент для її інноваційного та стратегічного розвитку. Спрямованість на формування сильних цінностей, відкритої комунікації, професійного зростання та інституційної гнучкості дозволяє трансформувати бібліотеку в сучасний культурно-освітній простір, здатний відповідати на виклики часу та забезпечувати високу суспільну значущість своєї діяльності.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1 Техніка безпечної експлуатації об'єкта

Система охорони праці в установах культури, зокрема у комунальному закладі культури КЗК «Міська дитяча бібліотека», є комплексом організаційних, правових, соціально-економічних, технічних і профілактичних заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я та працездатності працівників під час виконання ними професійних обов'язків. Зважаючи на специфіку діяльності бібліотеки, акценти в охороні праці зміщуються в напрямку безпечної експлуатації приміщень, правильного розміщення обладнання, дотримання норм санітарії, гігієни та пожежної безпеки. Забезпечення належних умов праці відповідає вимогам Закону України «Про охорону праці» [1], Кодексу законів про працю України (КЗпП) [2], а також низки галузевих нормативів.

Безпечна експлуатація бібліотечних приміщень передбачає дотримання умов, що мінімізують ризики травматизму, ушкодження майна, нещасних випадків. Основними аспектами техніки безпеки в бібліотеці є:

- утримання будівлі в технічно справному стані (регулярні перевірки перекриттів, вікон, дверей, освітлення);
- безпечне розміщення меблів та обладнання (відповідно до норм ДБН В.2.2-3:2014 «Будинки і споруди. Заклади освіти» [3]);
- справність електромереж, систем опалення, вентиляції, кондиціонування (відповідно до ПУЕ — Правила улаштування електроустановок [4]);
- уникнення захащення проходів та евакуаційних виходів.

Особлива увага приділяється забезпеченню безпечного пересування маломобільних груп населення, у т.ч. дітей з особливими освітніми потребами, що передбачено Законом України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [5].

Система охорони праці у комунальному закладі культури, зокрема в КЗК «Міська дитяча бібліотека», базується на комплексі організаційних, правових,

технічних та профілактичних заходів, які забезпечують безпеку працівників і відвідувачів, а також збереження майна під час виконання професійних завдань.

Організаційні заходи:

- відповідальність керівництва — забезпечення умов безпечної праці, виділення ресурсів для проведення профілактичних заходів, регулярних інструктажів і навчання персоналу;

- інструктажі з техніки безпеки — первинні, повторні, позапланові та цільові інструктажі з урахуванням специфіки роботи бібліотеки;

- облік і контроль — ведення журналів інструктажів, протоколів перевірок технічного стану об'єкта, аналіз інцидентів і випадків травматизму для запобігання їх повторенню.

Правові основи:

- дотримання законодавства України у сфері охорони праці (зокрема Закону України «Про охорону праці» [1], КЗпП [2]);

- виконання галузевих нормативів та стандартів, зокрема норм санітарії, пожежної безпеки, електробезпеки.

Технічні заходи та вимоги:

1. Стан будівлі і приміщень:

- регулярні технічні огляди будівельних конструкцій — стін, перекриттів, даху, вікон і дверей для виявлення пошкоджень, зносу, дефектів;

- усунення виявлених несправностей у найкоротші терміни для запобігання аварійних ситуацій;

- підтримання чистоти й порядку у приміщеннях, особливо у проходах, евакуаційних шляхах та біля виходів.

2. Розміщення меблів та обладнання:

- відповідність розташування меблів і техніки вимогам будівельних норм ДБН В.2.2-3:2014, які регламентують ергономіку робочих місць, ширину проходів, безпеку евакуації;

- забезпечення стійкості та надійності розташування полиць, столів, шаф, щоб уникнути падінь, перекидань або травмування працівників і відвідувачів;

– особлива увага — зонування робочих і публічних просторів для зручності та безпеки пересування.

3. Електробезпека:

– періодичні перевірки і технічне обслуговування електричних мереж, розеток, освітлювальних приладів;

– відповідність електромережі нормам ПУЕ (Правила улаштування електроустановок) для запобігання коротких замикань, перегрівів і пожеж;

– використання захисних пристроїв (автоматів, УЗО), заземлення, а також заборона самовільного втручання в електропроводку працівниками без відповідної кваліфікації.

4. Опалення, вентиляція, кондиціонування:

– технічне обслуговування і своєчасна заміна фільтрів вентиляції;

– контроль роботи систем опалення для уникнення аварійних ситуацій (витоки газу, перегрів);

– забезпечення комфортного мікроклімату згідно з нормами для підтримки здоров'я працівників.

5. Безпечний рух та евакуація:

– збереження проходів у вільному стані, заборона складування речей у коридорах і біля евакуаційних виходів;

– маркування шляхів евакуації світловими покажчиками;

– забезпечення можливості безпечного пересування для осіб з обмеженими можливостями, включаючи встановлення пандусів, поручнів і просторих проходів згідно з вимогами Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [5].

Профілактичні заходи:

– регулярні навчання з техніки безпеки та охорони праці;

– виявлення і усунення потенційних небезпек на робочих місцях;

– проведення медичних оглядів працівників для виявлення професійних захворювань або факторів ризику.

4.2 Гігієна праці і виробнича санітарія на об'єкті

Дотримання санітарно-гігієнічних норм є основою профілактики професійних захворювань та забезпечення належного мікроклімату в приміщеннях бібліотеки. Основні вимоги:

- регулярне вологе прибирання із використанням дезінфікуючих засобів;
- забезпечення нормативної температури повітря (18–24 °С), вологості (40–60%) і освітленості робочих місць згідно з Державними санітарними нормами та правилами ДСН 3.3.2.007-98 [6];
- обладнання приміщень джерелами природного та штучного освітлення згідно з нормами СНіП II-4-79 «Природне і штучне освітлення» [7];
- наявність санітарно-побутових приміщень для персоналу — гардеробів, туалетів, місць для обігріву або охолодження.

Контроль за дотриманням санітарних норм покладається на керівника установи та відповідального за охорону праці згідно зі статтею 13 Закону України «Про охорону праці» [1].

Дотримання санітарно-гігієнічних норм є невід'ємною складовою забезпечення безпеки та здоров'я працівників бібліотеки, а також сприяє створенню комфортних умов для відвідувачів. Профілактика професійних захворювань та підтримання оптимального мікроклімату в робочих приміщеннях сприяє підвищенню продуктивності праці та загальному поліпшенню функціонування закладу.

Основні санітарно-гігієнічні вимоги:

1. Регулярне вологе прибирання приміщень. Для запобігання накопиченню пилу, мікробів і алергенів в бібліотеці необхідно здійснювати систематичне вологе прибирання. Використання дезінфікуючих засобів допомагає знищувати патогенні мікроорганізми, що потенційно можуть викликати інфекційні захворювання серед персоналу та відвідувачів. Особливу увагу приділяють поверхням столів, полиць, підлоги та дверних ручок — місцям підвищеного контакту. Застосування безпечних для здоров'я дезінфікуючих засобів повинно відповідати нормам безпеки та екологічності.

2. Забезпечення нормативних параметрів мікроклімату. Для нормального функціонування організму людини, а також збереження фондів бібліотеки, важливо підтримувати оптимальні показники температури, вологості та освітленості:

- температура повітря у робочих зонах повинна знаходитися в межах 18–24 °С, що забезпечує комфортні умови для тривалої роботи за комп'ютером або з паперовими носіями;

- вологість повітря підтримується на рівні 40–60%, що запобігає пересиханню слизових оболонок та утворенню статичної електрики, а також перешкоджає руйнуванню книг і документів;

- освітленість робочих місць регламентується відповідно до Державних санітарних норм і правил ДСН 3.3.2.007-98, які визначають рівні природного і штучного світла, необхідні для запобігання зоровому перевантаженню та збереження гостроти зору.

3. Обладнання приміщень джерелами освітлення. Важливо дотримуватися вимог СНіП II-4-79 «Природне і штучне освітлення», що регламентує розміщення вікон, використання ламп і світильників, розподіл світла по робочих місцях. Природне освітлення є найкращим для збереження біоритмів людини, проте в умовах недостатньої кількості сонячного світла слід використовувати якісні штучні джерела світла із правильним спектром і розташуванням.

4. Наявність санітарно-побутових приміщень для персоналу. Для підтримки гігієнічних норм працівників бібліотеки мають бути облаштовані спеціальні санітарні приміщення:

- гардероби для зберігання верхнього одягу та особистих речей;
- туалети, які мають бути чистими, обладнаними необхідними санітарними засобами і регулярно обслуговуватися;
- місця для відпочинку з можливістю обігріву або охолодження в залежності від пори року, що створює комфортні умови для перерв та відновлення працездатності.

Відповідальність за виконання та підтримання санітарно-гігієнічних вимог

покладається на керівника бібліотеки, який зобов'язаний організувати системний контроль та моніторинг дотримання цих норм. Важливу роль у цьому процесі відіграє відповідальний за охорону праці, який проводить регулярні інструктажі, перевірки та веде відповідну документацію. Ці вимоги передбачені в статті 13 Закону України «Про охорону праці», де прописані права та обов'язки посадових осіб і працівників щодо створення безпечних умов праці.

В умовах бібліотеки, де відбувається інтенсивне спілкування з друкованими матеріалами та людьми, високий рівень гігієни праці запобігає виникненню алергій, респіраторних захворювань, а також знижує ризики поширення інфекцій. Оптимальний мікроклімат покращує концентрацію уваги, знижує втому очей і загальне психофізичне навантаження, що є особливо актуальним під час довготривалої роботи з інформацією.

4.3 Пожежна безпека на об'єкті

Пожежна безпека у бібліотеці відіграє ключову роль через наявність великої кількості легкозаймистих матеріалів (книг, паперу, дерев'яних меблів). Основними напрямками забезпечення пожежної безпеки є:

- наявність затвердженого інструктажу з пожежної безпеки для всіх працівників;
- укомплектування приміщень первинними засобами пожежогасіння (вогнегасники, протипожежні щити тощо) згідно з Правилами пожежної безпеки в Україні (наказ МВС № 1417 від 30.12.2014) [8];
- розробка плану евакуації у разі виникнення пожежі;
- встановлення протипожежної сигналізації та системи оповіщення про пожежу;
- проведення щорічних навчань і перевірок знань персоналу з питань пожежної безпеки.

Також згідно з наказом МОН № 101 від 14.02.2001 «Про затвердження правил пожежної безпеки для закладів освіти і науки» [9], бібліотека повинна мати журнали обліку інструктажів, акти перевірки технічного стану

електромережі та щорічного огляду вогнегасників.

Пожежна безпека у бібліотеці є одним із найважливіших напрямів охорони праці, оскільки бібліотечні приміщення містять велику кількість легкозаймистих матеріалів — книг, паперових носіїв, а також меблів з дерева та інших горючих матеріалів. Будь-яке порушення правил пожежної безпеки може призвести до виникнення пожежі, що не лише загрожує матеріальним збиткам, але й становить небезпеку для життя і здоров'я працівників та відвідувачів.

Основні заходи забезпечення пожежної безпеки:

1. Інструктажі з пожежної безпеки для персоналу. Всі працівники бібліотеки зобов'язані проходити регулярні інструктажі з пожежної безпеки, які мають бути затверджені керівництвом установи. Ці інструктажі охоплюють правила поведінки під час пожежі, порядок користування первинними засобами пожежогасіння, алгоритм евакуації, а також дії у випадку виявлення пожежі. Регулярність проведення інструктажів — не рідше ніж один раз на рік, а також додаткові інструктажі для нових працівників чи при зміні технологічних процесів.

2. Укомплектування приміщень первинними засобами пожежогасіння. Згідно з вимогами Правил пожежної безпеки в Україні (наказ МВС № 1417 від 30.12.2014), бібліотечні приміщення мають бути оснащені необхідними первинними засобами пожежогасіння:

- вогнегасники різних типів (водні, порошкові, вуглекислотні) залежно від характеру можливого пожежонебезпечного матеріалу;
- протипожежні щити, які включають необхідні інструменти (лопати, багри, пожежні рукави);
- пожежні кранові системи у разі наявності централізованого водопостачання;
- всі засоби мають бути доступні, розташовані на видимих та легкодоступних місцях і регулярно перевірятися на справність.

3. Розробка та впровадження плану евакуації. Важливим елементом пожежної безпеки є чіткий, затверджений план евакуації, який повинен бути розроблений відповідно до специфіки приміщень бібліотеки. План включає:

- маршрути евакуації з кожного поверху і з усіх основних приміщень;

- вказівники виходів, які повинні бути яскраво освітлені та постійно підтримуватися в робочому стані;
- місця збору евакуйованих працівників і відвідувачів;
- порядок дій відповідальних осіб у разі пожежі.
- план евакуації має бути розміщений на видних місцях у всіх зонах, доступних для працівників та відвідувачів.

4. Встановлення систем пожежної сигналізації та оповіщення. Для своєчасного виявлення пожежі необхідно встановити сучасні системи пожежної сигналізації, які автоматично сповіщають про загрозу і запускають систему оповіщення. Це дозволяє оперативно інформувати людей про необхідність евакуації та мінімізувати ризики травмування чи загибелі. Система сигналізації повинна бути регулярно перевірена і підтримувана у працездатному стані.

5. Навчання персоналу і перевірка знань з питань пожежної безпеки. Окрім інструктажів, працівники бібліотеки повинні проходити щорічні навчання та тренування з пожежної безпеки, що включають:

- ознайомлення з правилами користування вогнегасниками та іншими засобами пожежогасіння;
 - практичні вправи з евакуації;
 - перевірки теоретичних знань з питань пожежної безпеки.
- такі заходи підвищують готовність персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях і знижують паніку під час пожежі.

Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 101 від 14.02.2001 «Про затвердження правил пожежної безпеки для закладів освіти і науки», бібліотека повинна вести належну документацію, яка включає:

1. Журнали обліку інструктажів з пожежної безпеки, в яких фіксується інформація про проведені інструктажі, склад персоналу, дата і підпис відповідальної особи.

2. Акти перевірки технічного стану електромережі, що мають підтверджувати безпечність електропроводки, яка є однією з найчастіших причин пожеж.

3. Акти щорічного огляду та перевірки вогнегасників і інших засобів пожежогасіння, які підтверджують їх справність і готовність до використання у разі пожежі.

Пожежна безпека у бібліотеці — це комплексна система заходів, спрямована на запобігання виникненню пожеж, своєчасне виявлення загрози та безпечну евакуацію працівників і відвідувачів. Відповідальність за дотримання пожежних норм лежить як на керівництві закладу, так і на кожному співробітнику. Впровадження і підтримання високих стандартів пожежної безпеки сприяє збереженню цінних бібліотечних фондів і забезпеченню безпеки людей.

Розділ 4, присвячений питанням гігієни праці, виробничої санітарії та пожежної безпеки на об'єкті, підкреслює надзвичайну важливість дотримання санітарно-гігієнічних норм і заходів безпеки для забезпечення комфортних і безпечних умов праці у бібліотеці. Надання належного мікроклімату, що включає контроль температури, вологості та освітленості, є фундаментальним чинником, який сприяє збереженню здоров'я працівників і підвищенню їхньої продуктивності. Водночас регулярне вологе прибирання з використанням дезінфікуючих засобів не тільки підтримує чистоту в робочих приміщеннях, а й попереджає поширення інфекцій та професійних захворювань. Виробнича санітарія, включно з наявністю необхідних санітарно-побутових приміщень, створює комфортні умови для персоналу, що позитивно впливає на загальний мікроклімат колективу.

Не менш важливим аспектом розділу є забезпечення пожежної безпеки, яка має першочергове значення через наявність у бібліотеці великої кількості легкозаймистих матеріалів. Організація пожежної безпеки передбачає комплексний підхід, що включає проведення інструктажів для працівників, оснащення приміщень відповідними засобами пожежогасіння, розробку і впровадження планів евакуації, а також встановлення систем пожежної сигналізації та оповіщення. Важливо, що всі ці заходи спрямовані не лише на попередження пожеж, а й на мінімізацію можливих наслідків у разі їх

виникнення. Постійне навчання і перевірка знань персоналу підвищують рівень готовності до надзвичайних ситуацій і забезпечують координацію дій під час евакуації.

Таким чином, розділ підкреслює, що комплексне дотримання вимог гігієни праці та пожежної безпеки є ключовим чинником для створення безпечного, комфортного та ефективного робочого середовища у бібліотеці. Відповідальність за реалізацію цих заходів покладається на керівництво закладу і спеціально призначених осіб, що гарантує систематичний контроль і підтримання високих стандартів охорони праці. Забезпечення цих умов не лише сприяє збереженню життя і здоров'я працівників, а й захищає матеріальні цінності бібліотеки, що має важливе значення для сталого функціонування закладу.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура є складним соціально-економічним явищем, що охоплює систему загальних цінностей, норм, переконань, моделей поведінки, які формуються у процесі спільної діяльності персоналу підприємства та безпосередньо впливають на його стратегічну орієнтацію, ефективність управління й конкурентоспроможність. Вона виконує не лише адаптаційну чи регулятивну функцію, а й виступає основою для формування довіри, ідентичності та мотивації працівників. Саме завдяки глибокому усвідомленню ролі організаційної культури можливо забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах змінного середовища.

Багатогранність цього феномену зумовлює різноманіття наукових підходів до його трактування, кожен із яких висвітлює специфічний аспект: поведінковий, соціологічний, психологічний, управлінський тощо. Такий теоретичний плюралізм дозволяє сформулювати комплексне уявлення про суть організаційної культури, розглядати її як стратегічний ресурс підприємства та об'єкт свідомого управління.

Розмаїття типологій організаційної культури, зокрема класифікацій Хофстеде, Камерона і Куїнна, Ч. Ханді, а також вітчизняних авторів, дає змогу ідентифікувати культурні особливості організацій, визначити сильні та слабкі сторони їх внутрішньої системи цінностей, вибудовувати дієві моделі лідерства, комунікації, прийняття рішень. Такі типології слугують практичним інструментом для менеджерів при розробленні програм розвитку підприємства, з урахуванням культурної специфіки.

Особливу увагу привертає аналіз факторів, що впливають на формування та трансформацію організаційної культури. Доведено, що вона не є сталою конструкцією – навпаки, перебуває у постійному русі, реагуючи на зміни у зовнішньому середовищі, трансформації у структурі управління, розвиток технологій і зміну поколінь працівників. У цьому контексті організаційна культура постає як інструмент адаптації підприємства до нових викликів, а також чинник збереження його ідентичності та стійкості.

Таким чином, організаційна культура є потужним інтегративним механізмом, який пов'язує індивідуальні цінності працівників із стратегічними орієнтирами підприємства, забезпечуючи не лише ефективність управлінської діяльності, але й довготривалий розвиток організації в умовах глобалізованої економіки. Її дослідження, аналіз і свідоме формування є невід'ємними компонентами сучасного стратегічного менеджменту.

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що організаційна культура КЗК «Міська дитяча бібліотека» є одним із ключових факторів, що формують її ефективність, внутрішню згуртованість, стабільність кадрового складу та імідж серед цільової аудиторії. Ретельний аналіз організаційно-економічних характеристик закладу засвідчив, що бібліотека функціонує в умовах обмежених ресурсів, однак завдяки високому рівню професіоналізму, ентузіазму персоналу та активній роботі з громадою їй вдається не лише виконувати основні завдання, а й зберігати актуальність у культурному просторі міста. Структура закладу демонструє чітко розподілені функції, що забезпечують злагоджену роботу, однак існує потреба у посиленні стратегічного планування, особливо в умовах динамічних соціально-економічних змін.

Діагностика організаційної культури виявила переважання колегіального, гуманістично орієнтованого стилю взаємодії, що базується на принципах взаємоповаги, взаємодопомоги та моральної підтримки. Працівники відчують себе частиною команди, орієнтованої на спільні цінності та культурно-просвітницьку місію. Водночас спостерігається недостатня інтеграція інноваційних управлінських підходів, обмеженість зворотного зв'язку, слабка участь персоналу в управлінських процесах, що вказує на потребу поглиблення демократизації управління та підвищення рівня довіри до адміністративних рішень. Виявлено також дефіцит формалізованих механізмів стимулювання ініціативності, що частково стримує креативність і розвиток внутрішнього лідерського потенціалу.

Оцінка впливу організаційної культури на діяльність закладу підтвердила її важливу роль у збереженні цілісності організації, формуванні позитивного

емоційного клімату, налагодженні ефективної взаємодії з відвідувачами, а також у підвищенні престижу бібліотеки серед населення. Разом з тим, стало очевидним, що організаційна культура має не лише підтримуючий, а й потенційно трансформаційний вплив, якщо її складові будуть цілеспрямовано розвиватися відповідно до нових викликів. Потребує уваги подальше формування відкритої комунікаційної політики, розвиток інституту неформального лідерства, стимулювання творчого підходу до виконання обов'язків та забезпечення постійного професійного зростання персоналу.

Таким чином, організаційна культура КЗК «Міська дитяча бібліотека» має значний потенціал для підвищення ефективності управлінських рішень, розвитку внутрішніх ресурсів і адаптації до змін у культурному середовищі. Вона повинна розглядатися не лише як відображення наявних традицій, а й як стратегічний інструмент розвитку, що потребує системного управління, орієнтованого на зміцнення ціннісної бази, підтримку мотивації працівників і відкритість до нових ідей та підходів.

У процесі дослідження було виявлено, що удосконалення системи управління організаційною культурою комунального закладу культури є не лише доцільним, але й необхідним кроком для забезпечення ефективного функціонування установи в умовах змін зовнішнього середовища та зростаючих очікувань громади. Запропоновані напрямки розвитку, такі як орієнтація на користувача, впровадження цифрових технологій, зміцнення командної взаємодії та розвиток внутрішніх комунікацій, сприяють формуванню сучасної моделі управління, яка поєднує інноваційність з традиційними культурними цінностями.

Розроблена програма формування позитивної корпоративної культури ґрунтується на системному підході, який передбачає активну участь персоналу, підвищення їхньої професійної мотивації та формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Такі заходи спрямовані на зміцнення внутрішньої цілісності організації, підвищення її авторитету серед користувачів і партнерів, а також на посилення її соціальної ролі в місцевій громаді.

Оцінка економічної доцільності впровадження змін підтвердила, що

інвестиції в організаційну культуру мають не лише нематеріальну, але й практичну цінність. Очікуване зростання відвідуваності, поліпшення зворотного зв'язку від користувачів, підвищення ефективності діяльності персоналу та економія ресурсів завдяки оптимізації внутрішніх процесів свідчать про раціональність та виправданість запропонованих кроків.

Таким чином, модернізація організаційної культури у КЗК «Міська дитяча бібліотека» є стратегічно важливою ініціативою, яка створює підґрунтя для довготривалого успіху, підвищення соціального капіталу та зміцнення конкурентних позицій закладу серед інших суб'єктів культурної сфери.

Забезпечення належного мікроклімату, що охоплює контроль температури, вологості та освітленості, є базовим фактором, який сприяє підтриманню здоров'я працівників і підвищенню їхньої продуктивності. Систематичне проведення вологого прибирання із застосуванням дезінфікуючих засобів не лише підтримує чистоту робочих приміщень, але й запобігає поширенню інфекційних захворювань та професійних недуг. Виробнича санітарія, що передбачає наявність необхідних санітарно-побутових приміщень, створює комфортні умови для працівників, позитивно впливаючи на загальний мікроклімат колективу.

Особливу увагу розділ приділяє пожежній безпеці, яка має першочергове значення через наявність у бібліотеці великої кількості легкозаймистих матеріалів. Організація пожежної безпеки базується на комплексному підході, що включає проведення інструктажів для працівників, оснащення приміщень відповідними засобами пожежогасіння, розробку та впровадження планів евакуації, а також встановлення систем пожежної сигналізації і оповіщення. Ці заходи спрямовані не лише на запобігання пожежам, а й на мінімізацію їхніх можливих наслідків. Постійне навчання та перевірка знань персоналу підвищують рівень готовності до надзвичайних ситуацій і забезпечують ефективну координацію дій під час евакуації.

Отже, розділ підкреслює, що комплексне виконання вимог з охорони праці та пожежної безпеки є фундаментальним чинником для створення безпечного, комфортного й ефективного робочого середовища у бібліотеці. Відповідальність

за реалізацію цих заходів покладається на керівництво закладу та спеціально уповноважених осіб, що забезпечує систематичний контроль і підтримання високих стандартів охорони праці. Дотримання цих вимог сприяє не лише збереженню життя і здоров'я працівників, а й захисту матеріальних цінностей бібліотеки, що є важливим для сталого функціонування закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алімова О.М. Формування організаційної культури в умовах змін. *Інноваційна економіка*. 2022. №4. С. 89–94.
2. Антонюк О.В. Організаційна культура як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і держава*. 2018. №5. С. 45–49.
3. Боднарчук В.В. Управління організаційною культурою підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 256 с.
4. Гузій В.І. Організаційна культура: теоретичні аспекти та практичне застосування. *Вісник Львівського університету. Серія: Економіка*. 2019. Вип. 58. С. 23–34.
5. Денисенко І.В. Організаційна культура і її вплив на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і право*. 2020. №3. С. 12–17.
6. Костюченко С.В. Типологія організаційної культури: вітчизняні та зарубіжні підходи. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №5/1. С. 62–66.
7. Кравченко В.І. Основи менеджменту. Київ: КНЕУ, 2020. 296 с.
8. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.М. Організаційна культура: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2018. 204 с.
9. Марченко В.І. Компоненти організаційної культури та їх вплив на ефективність діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 34. С. 65–72.
10. Матвієнко І.В. Цифровізація та її вплив на культуру підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №32. С. 109–113.
11. Мельник С.В. Організаційна культура в системі управління сучасним підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. №1(291). С. 88–93.
12. Овчаренко Н.О. Організаційна культура як стратегічний ресурс підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №12. С. 106–112.
13. Огаренко І.Ю. Культура організації в умовах трансформації суспільства. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 46–49.
14. Олійник А.І. Менеджмент. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 520 с.

15. Пономарьов В.І. Організаційна культура в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. №3. С. 52–56.
16. Ребрик Ю. В. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 244 с.
17. Савченко О.А. Формування організаційної культури підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Економіка і суспільство*. 2020. №24. С. 43–48.
18. Сокурєнко В.Г. Кроскультурний менеджмент. Харків: ХНЕУ, 2019. 198 с.
19. Стецюк П.О. Управління організаційною поведінкою. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 280 с.
20. Тищенко Н.М. Економічна безпека та культура підприємства. *Вісник НУДПС*. 2020. №4. С. 130–135.
21. Шапіро В.Д. Організаційна культура підприємства: теоретико-методичні засади. К.: НАДУ, 2019. 212 с.
22. Шевчук Л.Т. Нормативно-правові аспекти корпоративної культури. *Публічне управління*. 2021. №1. С. 37–40.
23. Шолохова І.М. Організаційна культура в системі стратегічного управління розвитком підприємства. *Вісник УМО. Серія: Економіка та управління*. 2021. Вип. 6. С. 27–34.
24. Ящишин Г.М. Організаційна комунікація в цифровому середовищі. *Наукові записки УКУ*, 2023. С. 65–70.
25. Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
26. Handy C. *Understanding Organizations*. London: Penguin Books, 1993. 432 p.
27. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 p.
28. Закон України «Про охорону праці» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
29. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 №322-VIII

[Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

30. ДБН В.2.2-3:2014 «Будинки і споруди. Заклади освіти» [Текст] Київ: Мінрегіонбуд України, 2014. 60 с.

31. Правила улаштування електроустановок (ПУЕ) [Текст] // Офіційний сайт Держенергонагляду України. — Режим доступу: <http://energy.gov.ua>.

32. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» від 06.03.2019 № 2671-VIII [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19>.

33. ДСН 3.3.2.007-98 «Гігієнічні вимоги до мікроклімату виробничих приміщень» [Текст]. Київ: МОЗ України, 1998. 24 с.

34. СНіП II-4-79 «Природне і штучне освітлення» [Текст]. Київ: Будівельна книга, 1979. 52 с.

35. Правила пожежної безпеки в Україні: Наказ МВС №1417 від 30.12.2014 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт МВС України. — Режим доступу: <https://mvs.gov.ua>.

36. Наказ Міністерства освіти і науки України №101 від 14.02.2001 «Про затвердження правил пожежної безпеки для закладів освіти і науки» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт МОН України. — Режим доступу: <https://mon.gov.ua>