

How to cite: Shkvarylyuk, M. (2024). Development of a Flexible Corporate Culture as a Factor of Successful Management in State Institutions. *World conference on future innovations and sustainable solutions*. Futurity Research Publishing.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14134610>

Development of a Flexible Corporate Culture as a Factor of Successful Management in State Institutions

Marta Shkvarylyuk

Assistant, Department of Management and Administration, King Danylo University, Ivano-Frankivsk, Ukraine, E-mail: marta.shkvaryliuk@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3352-8907>

Accepted: October 21, 2024 | **Published:** November 1, 2024 | **Language:** Ukrainian

Abstract: The relevance of the study is due to the need to ensure the adaptation of the state institutions of Ukraine to modern challenges associated with increasing requirements for the efficiency of public administration. The purpose of the research is to determine the role of flexible corporate culture as an important factor of successful management in state institutions of Ukraine. The research was conducted using methods of analysis of scientific sources and comparison with the practice of countries that introduced elements of flexibility in the public sector. The results show that a flexible corporate culture contributes to the improvement of management efficiency.

Keywords: personnel adaptation, managerial flexibility, innovative culture, employee motivation.

Вступ

В умовах сучасного світу, де швидкі зміни стали невіддільною частиною суспільного устрою, державні установи, як і приватні компанії, потребують адаптації до нових реалій. Проте організаційна культура державних установ зазвичай характеризується певною сталістю та формальністю, що може уповільнювати процес змін і перешкоджати швидкому реагуванню на виклики. З огляду на ці потреби, розвиток гнучкої корпоративної культури стає одним із головних



факторів, здатних підвищити ефективність управління в державному секторі та сприяти адаптації до змінного середовища.

Наукові дослідження останніх років вказують на те, що гнучка корпоративна культура позитивно впливає на здатність організацій швидко реагувати на зовнішні зміни, впроваджувати інновації та підвищувати рівень мотивації співробітників. Успішний досвід реформ у різних країнах показує, що саме гнучкість дозволяє держслужбам не лише ефективніше виконувати свої функції, а й забезпечити якіснішу взаємодію із суспільством. Однак відкритим залишається питання про те, як можна розвинути гнучку культуру в межах державних установ, де закріплена формальність та ієрархічність.

Аналіз використаних у процесі роботи джерел засвідчує, що частина дослідників, серед яких Bannikova K., Mykhaylyova K., вважають найбільш перспективним шляхом досягнення гнучкості орієнтацію на результат, а не на процес, і створення умов для відкритої комунікації та зворотного зв'язку (Bannikova & Mykhaylyova, 2023). Інші науковці, зокрема Прудіус Л. В. (Прудіус, 2017), Селюк В. М. (Селюк, 2024), наголошують на необхідності комплексного підходу, що охоплює підвищення компетенцій лідерів, зміни в системі мотивації, а також упровадження сучасних управлінських технологій. Але питання про те, як поєднати традиційні управлінські моделі з гнучкою корпоративною культурою для успішного функціонування державних установ, залишається предметом дискусій.

Мета дослідження – визначити провідні механізми та принципи розвитку гнучкої корпоративної культури в державних установах, зважаючи на унікальні виклики та обмеження, з якими стикається цей сектор. Вивчення вищезгаданого питання є основним кроком до підвищення ефективності управління в державному секторі.

Результати дослідження

У західних наукових джерелах поняття «організаційна культура» та «корпоративна культура» часто розглядаються як синоніми, що охоплюють загальні принципи, цінності, норми та стандарти поведінки в організації. Хоча теоретично можна розмежувати ці поняття, зосереджуючи увагу на окремих управлінських етапах, більшість дослідників стверджують, що таке розрізнення не має значного впливу на розуміння сутності цих явищ (Селюк, 2024, с. 67).

Гнучка корпоративна культура вирізняється своїми характеристиками, зокрема акцентом на відкритість до змін, готовність до інновацій та здатність до швидкого реагування. Такі риси, як підтримка ініціативи, заохочення самостійності співробітників і постійний зворотний зв'язок, є її невіддільними компонентами. Гнучкість дозволяє організації не лише ефективно адаптуватися до нових умов, а й активно формувати своє середовище, створюючи простір для розвитку та вдосконалення. В умовах динамічних змін гнучка культура не обмежується утриманням встановлених норм, а дає можливість співробітникам швидко переорієнтуватися, проявити креативність та прийняти рішення на основі актуальних даних.

Корпоративна культура державних установ має низку особливостей, що відрізняють її від культури комерційних підприємств. Корпоративна культура орієнтована передусім на етичну



поведінку, що формується відповідно до загальноприйнятих норм і правил для державного сектору. Державні службовці несуть відповідальність не лише за свою репутацію, а й за імідж у всій установі, що вимагає підвищеної уваги до професійної етики, доброчесності та уникнення будь-яких дій, які можуть зашкодити довірі громади (Граціотова та Степанова, 2021, с. 27).

На відміну від комерційних організацій, де лідерство може бути більш демократичним або адаптивним, державні установи функціонують за усталеною системою ієрархії. Такий підхід забезпечує чіткість процесів і виконання завдань згідно з регламентами. Державні служби також повинні підтримувати встановлені вимоги щодо компетентності та професіоналізму. На відміну від бізнесу, де іноді можна спостерігати менш формальний підхід, державна служба вимагає від працівників не лише знань, а й відповідних професійних навичок, а також постійного підвищення кваліфікації.

Окремою вимогою є підтримка формальних норм поведінки, включно з уникненням нецензурної лексики та міжособистісних конфліктів, оскільки державна установа повинна бути взірцем етичних стандартів для суспільства. Важливим елементом є і дрес-код як частина корпоративної культури, що підкреслює офіційність та фаховість установи. Отже, корпоративна культура в державному секторі не тільки регулює поведінку, а й підтримує імідж державної служби як надійного, прозорого та компетентного інституту, що відрізняється від більш гнучких і динамічних корпоративних культур приватних компаній, спрямованих на результат і клієнтоорієнтованість.

Для впровадження гнучкої корпоративної культури в державних установах потрібні інструменти, які не лише сприяють адаптації до змін, а й підсилюють цінності, притаманні державній службі. Один із головних методів – це перехід до відкритої системи комунікації, яка дозволяє працівникам обмінюватися ідеями, висловлювати думки й отримувати зворотний зв'язок. Відкрита комунікація забезпечує зниження бар'єрів між управлінськими рівнями, допомагаючи співробітникам відчувати залученість до процесів і змін у структурі установи (Труш, 2019).

Ще одним інструментом розвитку гнучкої корпоративної культури є система зворотного зв'язку. Запровадження регулярних сесій з обговорень, де співробітники можуть обмінюватися думками з керівниками, дає змогу знизити рівень стресу та підвищити рівень довіри до керівництва. Зворотний зв'язок є важливою складовою частиною адаптивної культури, що дозволяє вчасно виявляти проблемні моменти й корегувати напрями розвитку установи.

Упровадження методів управління, які орієнтуються на результат, а не на суворе дотримання процесу, допоможуть забезпечити гнучкість у виконанні завдань. Наприклад, державна установа може використовувати елементи гнучкого управління проєктами, як-от Agile, для швидшого впровадження змін і підвищення ефективності роботи. Підхід може стати основою для змін у розподілі цієї роботи, де співробітники отримують більше автономії у прийнятих рішеннях (Апостолук, 2016).

Можна також використовувати цифрові інструменти, що полегшують комунікацію, управління об'єктами та забезпечують прозорість у процесах. Наприклад, платформи для спільної роботи



дозволяють співробітникам одночасно брати участь у проєктах, незалежно від географічного розташування, і прискорюють процес прийняття рішень. Окрім цього, вони забезпечують рівномірний розподіл інформації, що сприяє зміцненню відкритості та доступності інформації для всіх співробітників (Храпкіна та Храпкін, 2024).

Для посилення гнучкої корпоративної культури важливо також упроваджувати програми професійного розвитку, орієнтовані на зміцнення адаптивних компетенцій, таких як управління змінами, комунікаційні навички та вміння працювати в команді. Ці програми допомагають працівникам підвищити рівень кваліфікації та легше адаптуватися до нових умов, що знижує опір до змін і покращує формування нових цінностей в організації.

Упровадження таких інструментів і методів дає можливість створити більш гнучку корпоративну культуру навіть у структурованих державних установах, що сприяє підвищенню ефективності, розвитку ініціативності серед співробітників і забезпечує оперативне реагування на суспільні потреби.

За сучасних умов функції гнучкої корпоративної культури в державних установах набувають нового значення, орієнтуючись на адаптацію до динамічних змін і підвищення ефективності роботи. Однією з провідних функцій є мотиваційна функція, що стимулює працівників до активної участі у змінах та ініціативному підході до виконання завдань. Сучасна державна служба потребує не лише формального дотримання правил, а й прагнення до інновацій, особливо коли йдеться про покращення обслуговування громадян або оптимізацію процесів.

Важливою є також адаптаційна функція, яка допомагає працівникам інтегруватися в команду, швидко пристосовуватися до нових вимог і завдань. В умовах постійних реформ адаптаційна культура робить процес переходу до нових стандартів менш болісним, забезпечуючи стабільність та злагоджену роботу навіть у кризові моменти (Мацюкін, 2018).

Регульовальна функція гнучкої корпоративної культури спрямована на корегування поведінки співробітників, спрямовуючи їхню діяльність у потрібному напрямі з урахуванням державних цінностей і етичних норм. Ця функція сприяє розвитку єдиних стандартів і цінностей, що особливо актуально для установ, які відповідають за суспільні блага і забезпечують державні завдання. Завдяки цьому працівники не лише виконують свої функції, а й глибше розуміють своє значення в контексті загального блага.

Соціальна та інтеграційна функції зберігають згуртованість колективу, створюють відчуття підтримки та довіри між працівниками, що забезпечує ефективність командної роботи. У сучасних умовах, коли зміни та зовнішні виклики вимагають єдності та співпраці, гнучка корпоративна культура допомагає фахівцям працювати разом, знаходити компроміси та взаємодіяти для досягнення спільних цілей (Butenko & Nemashkalo, 2021).

Комунікативна функція є основою для прозорості та відкритості в державній службі. Вона дозволяє забезпечити ефективний обмін інформацією, що особливо важливо для співпраці з громадянами, іншими державними установами та міжнародними партнерами. Злагоджена



комунікація сприяє зниженню бюрократії, покращує координацію між усіма підрозділами та створює умови для відкритого обговорення ініціатив і проєктів (Mbeba, 2018).

Отже, гнучка корпоративна культура в державних установах нині є ключем до ефективного реагування на виклики, підвищення якості послуг і формування довіри з боку громадян.

Висновки

Результати дослідження свідчать, що впровадження гнучкої корпоративної культури в державних установах України є необхідним етапом для підвищення ефективності управління. Гнучка корпоративна культура дозволяє формувати згуртовану команду, здатну оперативно реагувати на зміни, покращувати якість обслуговування громадян і забезпечувати прозорість державних процесів. Важливими є функції, спрямовані на мотивацію, інтеграцію, адаптацію та захист працівників, які формують основу для стабільної та ефективної роботи в умовах зовнішніх викликів.

Одним із важливих висновків є те, що розвиток такої корпоративної культури потребує комплексного підходу, що ґрунтується на чітких етичних нормах, системі зворотного зв'язку та можливостях для професійного розвитку. Практичні інструменти, такі як відкрита комунікація, використання цифрових платформ і підходи гнучкого управління, сприяють посиленню внутрішньої взаємодії й підвищують адаптивність державних установ.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі передбачають розширення аналізу впливу гнучкої корпоративної культури на підвищення ефективності державного управління та вивчення конкретних інструментів для впровадження адаптивної культури в українських установах. Варто звернути увагу також і на досвід країн, які успішно інтегрували елементи гнучкості в державний сектор, щоб використовувати кращий досвід в Україні.

Література

Bannikova, K., Mykhaylyova, K. (2023). Effective Global Recruitment Strategy: Cultural Competence. *Review of Economics and Finance*, 21, 592-598. <https://refpress.org/ref-vol21-a61/>

Прудиус, Л. В. (2017). Розвиток корпоративної культури державних службовців в умовах європейської інтеграції України. *Держава та регіони*, 1 (57), 120-125. http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/23.pdf

Селюк, В. М. (2024). Формування корпоративної культури офіцерів: зарубіжний досвід. *Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology*, 1 (27), 66-73. DOI: 10.32342/2522-4115-2024-1-27-7

Граціотова, Г. О., Степанова, А. В. (2021). Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Economic journal Odessa polytechnic university*, 2 (16), 25-33. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.3



Труш, М. С. (2019). Класифікаційні критерії корпоративної культури. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2 (28), 109-114. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.021914

Апостолюк, О. (2016). Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 2, 68-73. http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_2_14

Храпкіна, В. В., Храпкін, О. М. (2024). Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 55, 68-75. DOI: 10.32703/2664-2964-2024-55-68-75

Мацокін, А. (2018). Корпоративна культура & державна служба. Ціннісні орієнтири. *Журнал «Держслужбовець»*, 11. <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/november/issue-11/article-40649.html>

Butenko, D. S., Nemashkalo, K. R. (2021). Corporate culture as a component of motivational management. *Ефективна економіка*, 2. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/87.pdf

Mbeba, R. D. (2018). Essence of a Flexible Organisational Culture to Influence Change in the 21st Century Organisation. *Journal of International Cooperation and Development*, 5 (7), 663-670. DOI: 10.36941/jicd-2018-0002

Rasulov, R. (2024). Economic Substantiation of Innovative Solutions for Direct Cooperation between Manufacturers and Restaurants. *Futurity Economics&Law*, 4(4), 121-136. <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.12.25.07>