

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Русавська Ілона Валеріївна

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор

_____ О. А. Дороніна
« ____ » _____ 2024 р.

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА В
НАПРЯМІ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Спеціальність 073 Менеджмент

ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О. В. Клочковський, доцент
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, к.е.н.,
доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Русавська І.В. Управління організаційною культурою підприємства в напрямі підвищення мотивації персоналу. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних основ формування та управління організаційною культурою на підприємствах, а також розробка рекомендацій з підвищення її рівня.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що було дано більш змістовне означення поняття «організаційна культура», яке на відміну від існуючих, акцентує увагу не на окремих елементах організаційної культури (яких є дуже багато і перелічити які досить складно), а звертає більшу увагу на її сутність, а саме: організаційна культура – це міст, який з'єднує індивідуальні цілі працівників з загальною метою підприємства. Вона створює спільний культурний простір, у якому закладені норми поведінки та принципи, які об'єднують всіх працівників, що в свою чергу дозволяє створити систему координат, яка орієнтує колектив на досягнення спільних цілей та сприяє взаєморозумінню і співпраці всередині організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що обґрунтовані теоретичні положення та запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані іншими підприємствами для підвищення рівня організаційної культури своїх підприємств, в напрямі підвищення мотивації персоналу.

Ключові слова: управління, інновації, економіка, підприємство, організаційна культура, ефективна система управління.

Табл. 13. Рис. 8. Бібліограф.: 60 найм.

Rusavska I.V. *Management of Organizational Culture in Enterprises for Enhancing Employee Motivation.* Specialty 073 Management: Organization Management and Administration Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

The objective of this master's thesis is to explore the theoretical and methodological foundations of organizational culture formation and management in enterprises, as well as to develop recommendations to enhance its level.

The scientific novelty of the results lies in providing a more comprehensive definition of the concept of "organizational culture." Unlike existing definitions, it focuses not on individual elements of organizational culture (which are numerous and challenging to enumerate) but rather on its essence. Specifically, organizational culture is seen as a bridge connecting employees' individual goals with the enterprise's overall purpose. It creates a shared cultural space where behavior norms and principles unite all employees, which, in turn, establishes a framework that guides the collective towards common objectives and fosters mutual understanding and collaboration within the organization.

The practical significance of the results is that the theoretical concepts substantiated and practical recommendations proposed can be utilized by other enterprises to improve the level of their organizational culture, aimed at enhancing employee motivation.

Key words: management, innovation, economy, enterprise, organizational culture, effective management system.

Table 13. Fig. 8. Bibliography.: 60 names

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Сутність поняття «організаційна культура» та її вплив на загальну діяльність підприємства	9
1.2 Функції та типи організаційної культури	17
1.3 Особливості формування організаційної культури та її вплив на мотивацію персоналу	24
Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	32
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ЮСК Україна»	32
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	45
2.3 Аналіз впливу організаційної культури на мотивацію персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	51
Висновки до другого розділу	64
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» ЯК СПОСОБУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	67
3.1 Узагальнення досвіду міжнародної торгової мережі JYSK як компанії з сильною організаційною культурою	67
3.2 Напрями удосконалення системи організаційної культури в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» як засобу мотивації працівників	73
3.3 Формування дієвого алгоритму мотивації працівників в межах удосконалення системи організаційної культури в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	77
Висновки до третього розділу	85
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Забезпечення високого рівня мотивації персоналу є одним із ключових завдань сучасних підприємств, оскільки мотивовані та задоволені працівники сприяють підвищенню продуктивності, зниженню рівня плинності кадрів та формуванню сприятливої робочої атмосфери. Ефективне управління організаційною культурою дозволяє підприємству визначити та впроваджувати основні цінності, які спрямовані на розвиток і підтримку працівників.

Створення мотивуючого та підтримуючого середовища стимулює зростання відданості працівників компанії, підвищує їхню залученість та сприяє досягненню як індивідуальних, так і корпоративних цілей. Успішне управління культурою організації включає впровадження сучасних систем мотивації та винагород, розвиток лідерських якостей, заохочення інновацій та сприяння налагодженню ефективної взаємодії між різними рівнями організаційної структури. Таким чином, важливість цієї теми полягає в тому, що вона дозволяє підприємствам оптимізувати свою організаційну культуру для досягнення стратегічних цілей, водночас забезпечуючи високий рівень задоволеності та мотивації персоналу.

Сьогодні керівники підприємств розглядають організаційну культуру як потужний інструмент, здатний впливати на всі рівні організації та забезпечувати реалізацію стратегічних завдань. Організаційна культура формує єдині цінності та правила поведінки, які спрямовують діяльність кожного співробітника у відповідності до загальних цілей компанії. Вона підтримує ініціативу, стимулює відданість і полегшує комунікацію між відділами та працівниками. Створення унікальної організаційної культури дозволяє керівникам забезпечити згуртованість команди, підвищити її ефективність та забезпечити досягнення стратегічних цілей.

Вивчення зв'язку між управлінням організаційною культурою та мотивацією персоналу є предметом досліджень як вітчизняних, так і

зарубіжних науковців. Серед них можна виділити О. Продіуса, М. Олексієва, Н. Богацьку, О. Власенка, Ю. Чарикову, С. Гайдученка, Т. Близнюк, Х. Юсофа, К. Будіоно, О. Харчишина, М. Тасліма та Н. Любомудрову. Їхні дослідження надають цінні знання щодо того, як організаційна культура впливає на рівень мотивації та задоволеності працівників, а також які механізми допомагають посилити цей вплив. Вони акцентують увагу на важливості створення гармонійного поєднання корпоративних цінностей, внутрішніх комунікацій і систем мотивації, що здатні посилювати взаємодію та сприяти ефективному досягненню як індивідуальних, так і корпоративних цілей.

Враховуючи сучасні виклики ринку та зміни в умовах праці, особливо важливим є інтеграція принципів гнучкості та адаптації в організаційну культуру. Це дозволить краще реагувати на змінні потреби працівників і забезпечити їхню довгострокову лояльність до компанії.

Мета дослідження полягає у глибокому аналізі взаємозв'язку між організаційною культурою та мотивацією працівників. Для досягнення визначеної мети необхідно **виконати такі завдання:**

- дослідити сутність терміну «організаційна культура» та визначити її вплив на діяльність підприємства в цілому;
- розглянути основні функції та типологію організаційної культури;
- виявити особливості та визначальні фактори, що впливають на формування організаційної культури;
- провести аналіз загальних характеристик господарської діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»;
- проаналізувати ієрархію рівнів організаційної культури в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»;
- дослідити вплив організаційної культури на мотивацію співробітників у ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»;
- вивчити досвід міжнародної мережі JYSK як прикладу компанії з сильною організаційною культурою;

- визначити напрями удосконалення організаційної культури в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»;
- запропонувати ефективний алгоритм мотивації працівників у межах удосконалення системи організаційної культури ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».

Об’єктом дослідження виступає процес формування та розвитку організаційної культури підприємства, що охоплює всі етапи її становлення, від визначення ключових цінностей до інтеграції культурних елементів у щоденну діяльність підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів, пов'язаних з оцінкою впливу організаційної культури на мотивацію персоналу та на загальну ефективність роботи підприємства. Це дослідження дозволяє виявити, як організаційна культура впливає на рівень залученості працівників, їх продуктивність та досягнення стратегічних цілей компанії.

Методи дослідження. При обґрунтуванні теоретичних та практичних рекомендацій, обробці та аналізі інформації використовувалися такі методи дослідження як загальнонаукові (аналіз і синтез, використані для обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій), системний і комплексний підходи (використані при дослідженні практики формування організаційної культури підприємства), аналітичні методи (традиційні методи та прийоми економічного аналізу, такі як табличний, графічний, індексний) та метод ілюстративного аналізу.

Інформаційну базу дослідження склали вітчизняні та зарубіжні наукові праці (монографії, брошури, статті, автореферати дисертацій, тези, збірники наукових праць), періодичні видання та щорічники міжнародних організацій, публічні та фінансові звіти підприємства ТОВ "ЮСК УКРАЇНА", матеріали мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що вони можуть бути використані для удосконалення системи організаційної структури управління на підприємстві. Запропоновані напрями

удосконалення та рекомендації можуть сприяти покращенню робочого середовища та забезпечення більш ефективного підходу до управління мотивацією персоналу, що, в свою чергу, може призвести до збільшення задоволеності працівників.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що було дано більш змістовне означення поняття «організаційна культура», яке на відміну від існуючих, акцентує увагу не на окремих елементах організаційної культури (яких є дуже багато і перелічити які досить складно), а звертає більшу увагу на її сутність, а саме: організаційна культура – це міст, який з'єднує індивідуальні цілі працівників з загальною метою підприємства. Вона створює спільний культурний простір, у якому закладені норми поведінки та принципи, які об'єднують всіх працівників, що в свою чергу дозволяє створити систему координат, яка орієнтує колектив на досягнення спільних цілей та сприяє взаєморозумінню і співпраці всередині організації.

Результати кваліфікаційної магістерської роботи опубліковані у Збірнику тез VIII Міжнародної студентської наукової конференції «Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки» (08.11.2024 м.Вінниця, Україна), також наукова стаття опублікована в студентському науковому журналі

Матеріали кваліфікаційної (магістерської) роботи можуть мати певну цінність для подальшого використання викладачами, аспірантами та студентами в науково-дослідницьких та навчальних цілях, зокрема при вивченні курсів «Менеджмент організацій та адміністрування».

Структура роботи. Кваліфікаційної роботи магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 60 найменувань. Робота містить 13 таблиць, 7 рисунків. Загальний обсяг складає 96 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність поняття «організаційна культура» та її вплив на загальну діяльність підприємства

Термін "культура" має латинське походження від слова "cultura", яке означає "догляд", "виховання", "освіта" та "розвиток" [25]. Це поняття, глибоко вкорінене в історії, набуло популярності у XVII столітті завдяки дослідженням німецького історіографа та юриста С. Пуфендорфа. Англійський етнограф Е. Тейлор запропонував перше наукове визначення культури, описуючи її як сукупність знань, переконань, мистецтва, моральності, правових норм, звичаїв та інших навичок і звичок, що засвоюються людиною в соціальному середовищі [26].

Поняття "культура" активно використовується антропологами для опису звичаїв і ритуалів, що формуються у процесі історичного розвитку суспільства. У сучасному контексті термін набув широкого застосування серед організаційних дослідників та менеджерів, які використовують його для опису клімату та практик, що виникають у межах організацій. Це стосується їхніх підходів до взаємодії з людьми, а також філософії, цінностей і корпоративного кредо.

Особлива увага приділяється розвитку "правильного типу" культури, такої як "культура якості" або "культура орієнтації на клієнтів". Це означає, що культура тісно пов'язана з цінностями, які менеджери прагнуть впровадити в організаційне середовище. Припускається, що сильніші та "кращі" культури здатні суттєво впливати на ефективність діяльності організації: що сильніша культура, то вища результативність.

Одним із найцікавіших аспектів культури як концепції є її здатність вказувати на глибинні явища, які залишаються прихованими "під поверхнею".

Ці явища часто є невидимими та складними для прямого сприйняття. Іншими словами, зовнішня поведінка може бути помітною для спостерігача, проте внутрішні механізми й сили, що зумовлюють цю поведінку, залишаються поза межами прямого розуміння [2].

У 60–70-х роках XX століття, внаслідок досліджень характеристик внутрішнього середовища, відомого як "організаційний клімат", виникла концепція "організаційна культура" разом із відповідним терміном. Починаючи з 80-х років XX століття, цей термін здобув популярність серед науковців, які вивчали культуру та розробляли організаційні теорії. У сучасному контексті поняття "організаційна культура підприємства" набуло широкого застосування після того, як генеральний директор IBM Луї Герстнер ввів його в активний обіг у 1990 році [28,29].

Організаційна культура є важливою складовою функціонування будь-якого підприємства чи організації. Вона охоплює систему цінностей, переконань, норм, звичок і стандартів, які визначають характер взаємодії між працівниками, а також із зовнішнім середовищем. Організаційна культура формується під впливом історії компанії, лідерства, традицій і внутрішніх процесів. На її розвиток також значною мірою впливають зовнішні чинники, зокрема галузеві стандарти, соціокультурні тенденції та умови ринкової конкуренції.

У двадцяті роки XX століття поняття "організаційна культура" набуло популярності в розвинених країнах. Це було зумовлено потребою врегулювання внутрішніх взаємовідносин у великих компаніях і корпораціях, а також визначення їхньої ролі в системі економічних, торгових і промислових зв'язків. Формування організаційної культури стало важливим завданням, оскільки вона розглядається як основа для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Сьогодні для забезпечення ефективної діяльності організацій враховуються не лише матеріальні та фінансові ресурси, а й організаційна культура. Вона є ключовим інструментом управління, що суттєво впливає на

продуктивність праці співробітників і загальну ефективність керівництва. Оцінка впливу організаційної культури на діяльність підприємства починається з її визначення. "Культура" (від латинського "culture" — "виховання, освіта") трактується як "особливий спосіб організації й розвитку людської діяльності, що втілюється в продуктах матеріальної та духовної праці, соціальних нормах і принципах, духовних цінностях, а також у системі відносин між людьми, до природи та до самих себе" [3].

У другій половині XX століття сформувалися перші чіткі визначення поняття "організаційна культура". Це поняття охоплює як духовні, так і матеріальні аспекти життя колективу. До них належать моральні цінності, норми, які домінують у колективі, ритуали, правила поведінки та інші складові. Концепція організаційної культури має багато різних трактувань як серед іноземних, так і серед вітчизняних науковців. Деякі з цих визначень наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «організаційна культура»

Автор	Трактування поняття "Організаційна культура"
Пітер Друкер	"Метод об'єднання людей для досягнення спільних цілей, що включає їхні цінності, переконання та структуру взаємодій."
Едгар Шайн	"Система спільних норм і цінностей, які впливають на функціонування організації, способи комунікації та співпраці між її членами."
Геерт Хофстеде	"Набір колективних ментальних програм, що формують сприйняття і реакції працівників на різні аспекти робочого середовища в організації."
Герберт Кроган	"Система спільних переконань і цінностей, які впливають на підхід організації до розв'язання завдань, взаємодії з клієнтами та конкурентами, а також на формування її ідентичності."
Пітер Друкер	"Метод об'єднання людей для досягнення спільних цілей, що включає їхні цінності, переконання та структуру взаємодій."

Джерело: складено автором на основі джерел [12,13]

На мою думку, найбільш комплексне визначення організаційної культури запропонував Герберт Кроган. Його трактування охоплює широке коло аспектів, включаючи систему спільних переконань і цінностей, які визначають не лише способи вирішення завдань, але й взаємодію з клієнтами, конкурентами та формування унікальної ідентичності організації. Це визначення підкреслює важливість культури для організаційного успіху та її

вплив як на внутрішні, так і зовнішні відносини. Воно також акцентує на комплексності культури та її ролі у створенні неповторного стилю та іміджу організації. Однак, усі зазначені науковці зробили значний внесок у вивчення організаційної культури, розробивши теоретичні моделі її аналізу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Видатні дослідники організаційної культури та їхній внесок

Автор	Внесок	Основні праці
Джордж Гоффі	Дослідження професійних культур в організаціях, розробка моделі трьох рівнів організаційної культури	"Organizational Culture and Leadership" (1985), "Corporate Culture and Performance" (1991)
Едгар Шайн	Сформулював модель трьох рівнів організаційної культури, досліджував роль символів і ритуалів	"Organizational Culture and Leadership" (1985), "The Corporate Culture Survival Guide" (1999)
Клод Леві-Стросс	Вивчав значення символів і ритуалів у формуванні культури	"Structural Anthropology" (1958), "The Savage Mind" (1962)
Джон Коттер	Аналізував вплив організаційної культури на процеси змін в організаціях	"Leading Change" (1996), "Corporate Culture and Performance" (1991)
Чарльз Ганді	Досліджував динаміку груп і взаємодію всередині організацій	"Group Processes and Intergroup Relations" (2009), "Psychology of the group" (1968)

Джерело: складено автором на основі джерел [11,12,15]

Дослідження цих видатних науковців у сфері організаційної культури мають спільні риси. Усі вони підкреслюють ключову роль організаційної культури у функціонуванні організацій та досягненні їхніх стратегічних цілей. Вчені одностайно визнають, що культура організації впливає на поведінку працівників, стиль лідерства, процес прийняття рішень і результати діяльності.

Особливе місце займає модель трьох рівнів організаційної культури, розроблена Едгаром Шайном, яка стала базовим інструментом для аналізу культури в організаціях. Ця модель охоплює три рівні:

1. артефакти – зовнішні прояви культури, такі як символи, ритуали та структура організації;
2. цінності – норми та принципи, що визначають стандарти поведінки й оцінки в колективі;

3. базові припущення – прихований рівень, що формує фундамент мислення та переконань організації;

Науковці, які досліджували організаційну культуру, акцентували увагу на її впливі на різні аспекти діяльності організацій, зокрема на процес прийняття рішень, стиль лідерства, ефективність роботи команд, сприйняття змін та інші ключові фактори.

Загальним у цих дослідженнях є визнання того, що організаційна культура відіграє важливу роль у досягненні успіху організацій. На основі своїх досліджень вони розробили моделі та інструменти, які допомагають краще розуміти та управляти культурою.

Проаналізувавши різні визначення організаційної культури, можна сформулювати власну точку зору. Організаційна культура – це комплексна, внутрішньо узгоджена система, яка включає загальні цінності, норми, переконання, традиції, а також способи спілкування і взаємодії між членами організації. Вона визначає унікальний спосіб функціонування та розвитку організації, впливає на структуру, поведінку працівників і керівництва, а також сприяє досягненню організаційних цілей і забезпечує конкурентоспроможність на ринку. Організаційна культура істотно впливає на діяльність підприємства, відіграючи вирішальну роль у його успіху або невдачі. Її вплив на ключові аспекти функціонування організації представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Вплив організаційної культури на ключові аспекти діяльності підприємств

Ключовий аспект	Вплив організаційної культури
Мотивація працівників	Формує рівень ентузіазму та самоорганізації співробітників, сприяє залученості до процесів роботи.
Збереження талантів	Визначає тривалість роботи співробітників у компанії та впливає на рівень плинності кадрів.
Прийняття рішень	Визначає стиль управління, підхід до ризику та готовність до впровадження інновацій.
Зворотний зв'язок та комунікація	Впливає на якість обміну інформацією, вирішення проблем і ефективність командної роботи.

Джерело : розроблено автором

Таким чином, таблиця 1.3 ілюструє, як різні аспекти організаційної культури впливають на ключові напрями діяльності підприємства. Організаційна культура є складним феноменом, який відіграє значну роль у функціонуванні організації.

Організаційна культура виступає своєрідним мостом, що поєднує індивідуальні цілі працівників із загальною метою підприємства. Вона формує єдиний культурний простір, у якому закріплені норми поведінки та принципи, що об'єднують усіх членів колективу. Завдяки цьому створюється система координат, яка спрямовує діяльність співробітників на досягнення спільних цілей, сприяючи взаєморозумінню та ефективній співпраці всередині організації.

Організаційна культура не лише формує спільну ідентичність, але й підтримує її, забезпечуючи ефективність діяльності підприємства та сприяючи досягненню запланованих результатів.

Організаційна культура складається з трьох рівнів, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні ідентичності та характеру організації [19].

Поверхневий рівень. Цей рівень включає видимі та матеріальні атрибути компанії, такі як фірмові календарі, візитки, логотипи, прапори та гімни. До нього також належать історії та легенди, пов'язані із заснуванням організації або з видатними подіями її історії. Поверхневий рівень є зовнішньо помітним для всіх і служить символічним виразом ідентичності компанії.

Підповерхневий рівень. На цьому рівні знаходяться норми та цінності, які зафіксовані в документах і регулюють поведінку працівників у їхній щоденній діяльності. До них можуть належати принципи, наприклад, "клієнт завжди правий". Ці цінності сприймаються усвідомлено, але рівень їхнього прийняття залежить від особистого ставлення працівників.

Глибинний рівень. Цей рівень охоплює приховані припущення, які формуються у співробітників під впливом досвіду взаємодії з колегами. Такі припущення, які часто залишаються неусвідомленими, створюють своєрідне "повітря організаційної культури". Вони впливають на поведінку працівників і

допомагають їм адаптуватися до культури компанії. Усвідомлення цих припущень зазвичай потребує глибокого аналізу.

Організаційна культура об'єднує відкриту символіку, формалізовані цінності та глибинні припущення. Вона визначає спосіб мислення і поведінки працівників, впливає на всі аспекти діяльності організації, формуючи її ідентичність і взаємодію із зовнішнім середовищем.

Для аналізу організаційної культури використовуються різноманітні підходи. Зокрема, Ф. Харріс і Р. Моран виділили десять ключових характеристик, які є спільними для будь-якої організаційної культури [23, 26]:

1. усвідомлення себе і свого місця в організації, різні культури можуть по-різному цінувати міжособистісні стосунки працівників. У деяких культурах заохочується відкритість і співчуття, тоді як в інших – стриманість і приховування особистих емоцій;
2. комунікаційна система та мова спілкування, стиль і рівень відкритості спілкування можуть суттєво варіюватися залежно від організаційної культури;
3. зовнішній вигляд, одяг і само презентація, діловий одяг, уніформа або стиль представлення працівників можуть відображати наявність різних мікрокультур в організації;
4. звички і традиції, пов'язані з харчуванням, організація харчування, включаючи участь компанії у фінансуванні їжі, а також харчові звички, можуть свідчити про особливості культури в організації;
5. взаємовідносини між людьми, чинники, такі як вік, стать, національність, статус і рівень освіти, впливають на міжособистісні стосунки всередині організації;
6. цінності і норми, уявлення про те, що є "добре" чи "погано", формують очікування щодо поведінки працівників;
7. світогляд - віра у справедливість, успіх, власні сили та інші аспекти світогляду впливають на сприйняття життя і роботи;

8. розвиток і самореалізація працівника, організація роботи, ставлення до професійного розвитку та можливостей для самореалізації є важливими складовими культури;

9. трудова етика і мотивація - ставлення до роботи як до цінності чи обов'язку, а також сприйняття робочого місця відіграють ключову роль у формуванні культури.

Експерти й науковці мають різні підходи до розуміння організаційної культури, проте сходяться на думці, що вона є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Організаційна культура забезпечує узгодженість дій працівників і сприяє створенню здорового та продуктивного робочого середовища. Сильна організаційна культура розглядається як цінний нематеріальний актив, здатний суттєво підвищити ефективність компанії та її позиції на ринку. Вона є основою для досягнення стратегічних цілей, формування корпоративної ідентичності та забезпечення довготривалого успіху.

Поняття "організаційна культура" часто асоціюють із терміном "корпоративна культура", проте між ними існують певні відмінності, які можуть проявлятися залежно від контексту використання. Основні розбіжності між цими поняттями представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Різниця між організаційною та корпоративною культурою

Аспекти	Організаційна культура	Корпоративна культура
Сфера застосування	Застосовується до будь-якого типу організації	Переважно застосовується в бізнес-середовищі
Значущі аспекти	Визначає загальні цінності, норми та практики	Орієнтується на цінності та ідентичність корпорації
Унікальність	Загальна для багатьох організацій	Унікальна для кожної корпорації
Вплив на стиль роботи	Формує загальний стиль роботи та взаємодії	Впливає на специфічний стиль роботи та комунікації
Цінності та місія	Включає загальні цінності та місію організації	Визначає цінності та місію конкретної корпорації
Норми та стандарти	Встановлює загальні стандарти та норми поведінки	Формує специфічні норми для корпоративного середовища
Лідерство та управління	Впливає на стиль керівництва та методи управління в організації	Визначає стиль лідерства та управління в межах корпорації

Продовження табл.1.4

Символи та обряди	Містить загальні символи та обряди	Розробляє власні символи та обряди, що підсилюють ідентичність
Ідентичність та бренд	Формує загальну ідентичність організації	Визначає бренд і сприйняття корпорації як зовні, так і всередині

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [21,23,24,25]

Аналізуючи дані таблиці 1.4, можна виділити ключові відмінності між організаційною та корпоративною культурами. Організаційна культура є загальним явищем, яке може бути притаманним будь-якому підприємству незалежно від його форми господарювання, тоді як корпоративна культура є унікальною для конкретної корпорації.

Організаційна культура застосовується до різних типів організацій, включаючи неприбуткові, урядові установи та бізнес-структури. Водночас корпоративна культура зазвичай розглядається в межах бізнес-середовища.

Щодо впливу на діяльність, організаційна культура формує загальний стиль роботи та взаємодії всередині організації. Натомість корпоративна культура фокусується на специфічних аспектах стилю роботи, комунікації та взаємодії, характерних для конкретної корпорації.

Таким чином, організаційна культура є ширшим поняттям, яке охоплює культурні аспекти будь-якої організації. Корпоративна культура, у свою чергу, є конкретною складовою організаційної культури, яка відображає унікальні цінності, норми та ідентичність певної компанії. Вона акцентує увагу на тих характеристиках, які створюють унікальність організації та визначають її специфіку.

1.2 Функції та типи організаційної культури

Організаційна культура відіграє ключову роль у діяльності організації, виконуючи низку важливих функцій. Ці функції відображають різні завдання,

які культура виконує, і сприяють забезпеченню успішного функціонування та розвитку організації.

Дослідники пропонують різні підходи до класифікації функцій організаційної культури. Загалом їх можна поділити на зовнішні та внутрішні. Внутрішні функції є основою для формування згуртованого колективу та ефективної роботи організації [12;28;34]. До них належать:

1. Ціннісна функція - організаційна культура є системою цінностей і норм, спільно прийнятих працівниками. Ця функція формує місію, стратегію та пріоритети розвитку організації, забезпечуючи основу для її довгострокового успіху.
2. Інтеграційна функція - функція сприяє об'єднанню персоналу на основі спільних моральних цінностей, вірувань і участі в житті компанії. Вона формує відчуття приналежності до спільної справи, лояльності та гордості за організацію.
3. Пізнавально-інформаційна функція - сприяє ефективному обміну інформацією, навчанню співробітників і підвищенню їхньої компетенції. Вона підтримує розвиток трудової кар'єри та забезпечує необхідну комунікацію між працівниками.
4. Мотиваційна функція - стимулює персонал до досягнення конкретних економічних результатів і підвищує ефективність роботи організації. Ця функція створює умови для оцінки рівня ефективності організаційної культури та витрат на її формування й удосконалення.
5. Інноваційна функція - спрямована на стимулювання пошуку нових напрямів професійної діяльності, підвищення ефективності праці та управління, що допомагає адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.
6. Контрольно-регулятивна функція - норми та цінності культури визначають критерії оцінки роботи персоналу, прийнятні форми поведінки й типи комунікацій. Ця функція також впливає на формування складу персоналу й критерії його добору.

До зовнішніх функцій організаційної культури належать:

1. Функція створення іміджу - організаційна культура відіграє важливу роль у формуванні унікального іміджу підприємства, який стає основою для створення успішного бренду та підвищення привабливості продукції або послуг компанії.

2. Функція адаптації - ця функція сприяє адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі. Вона створює внутрішні механізми стабільності, що дозволяють зменшувати вплив негативних зовнішніх факторів і підтримувати стійкість організації в умовах нестабільності.

Усі функції організаційної культури є взаємопов'язаними та доповнюють одна одну. Згідно із сучасними підходами до управління, персонал є найважливішим активом підприємства. У цьому контексті мотиваційна функція набуває особливого значення. Вона безпосередньо впливає на ефективне формування та використання людських ресурсів, підвищуючи рівень їхньої економічної результативності та конкурентоспроможності організації.

Дослідники виділяють кілька типів організаційної культури, які формуються під впливом різних факторів. Ці фактори надають кожному типу свої унікальні риси. Серед них можна зазначити технологію виробництва, особливості конкурентного середовища, характер завдань, методи прийняття рішень тощо.

Типи організаційної культури класифікують і порівнюють за такими ознаками [31]:

- співвідношення між колективізмом і індивідуалізмом. визначає, наскільки в організації цінується командна робота або, навпаки, особиста ініціатива;
- орієнтація на співробітництво або конкуренцію. відображає перевагу кооперативних або конкурентних принципів у роботі;
- оцінка винагороди. показує, як організація стимулює працівників: через матеріальні чи нематеріальні винагороди;

- рівень прийняття ділового ризику. відображає готовність організації до ризикованих рішень і нововведень;
- відстань між керівником і підлеглими. характеризує ступінь формальності у відносинах між керівництвом і співробітниками;
- ступінь централізації у прийнятті рішень. показує, чи ухвалюються рішення централізовано або делегуються на нижчі рівні управління;
- ставлення співробітників до змін і інновацій. визначає рівень готовності до впровадження нових ідей і адаптації до змін;
- характер взаємин між персоналом і організацією. відображає баланс між інтересами працівників і стратегічними цілями організації;
- ступінь підпорядкування планам та регламентованість діяльності. показує, наскільки діяльність організації регламентована та чи допускається відступ від стандартів.

Одним із найвідоміших класифікаторів організаційних культур є модель, запропонована американським соціологом Чарльзом Хенді. Він використав імена олімпійських богів для позначення чотирьох основних типів організаційної культури, кожен із яких має свої унікальні риси (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Типи організаційної культури

Тип культури	Характеристики	Співвідношення конкуруючих цінностей
Монопольний	- Жорстка централізована структура - Єдиний керівник - Прийняття рішень через керівника	Колективізм та централізація
Бюрократичний	- Лінійно-функціональна структура - Велика кількість правил і інструкцій - Пріоритет посади над особистістю	Індивідуалізм та централізація
Матричний	- Гнучка структура - Ініціатива та творчість - Спільне прийняття рішень	Колективізм та інтеграція
Індивідуальний (Діоніс)	- Децентралізована влада - Незалежність працівників - Орієнтація на досягнення індивідуальних цілей	Індивідуалізм та диференціація

Джерело :узагальнено автором на основні джерела [18]

Монопольний тип (культура Зевса) характеризується централізованою структурою, де головна влада зосереджена в одній особі. Усі працівники мають прямий зв'язок із керівником, і успіх організації залежить від його рішень та стилю управління.

Бюрократичний тип (культура Аполлона) базується на лінійно-функціональній структурі, яка передбачає велику кількість правил та інструкцій. У цій культурі посада працівника має більше значення, ніж його особисті якості, а організаційна діяльність чітко регламентована.

Матричний тип (культура Афіни) є гнучким і спрямованим на ініціативу, творчість і впровадження інновацій. Рішення приймаються через співпрацю та колективне обговорення, що сприяє інтеграції зусиль співробітників.

Індивідуальний тип (культура Діоніса) відзначається децентралізованою владою та високим рівнем незалежності працівників. Взаємодія між працівниками обмежена, кожен зосереджений на досягненні власних цілей, що відповідає цілям особистого зростання.

Загалом, типи організаційної культури визначаються взаємодією конкуруючих цінностей, таких як колективізм і індивідуалізм, співробітництво і конкуренція, контроль і гнучкість. Кожен тип культури має характерні риси, які відповідають певним етапам розвитку організації та специфічним умовам її функціонування.

Організаційна культура відіграє важливу роль у формуванні способів діяльності та цінностей компанії. Тип культури визначає підходи до управління, структуру взаємодії всередині організації та її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У таблиці 1.6 розглянемо основні особливості кожного типу культури, включаючи їхні цінності, стратегії, підходи до управління та реакцію на зміни. Розуміння різниці між цими типами культур може допомогти організаціям вибирати та розвивати культуру, яка найкращим чином відповідає їхнім цілям та специфіці діяльності. Навіть якщо організація має певний тип культури,

важливо розглядати можливості для адаптації та змін у відповідь на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таблиця 1.6 – Типи організаційної культури: огляд основних рис

Тип культури	Основні риси
Ієрархічна (бюрократична)	- Акцент на внутрішній стратегії та послідовності дій.
	- Стабільне зовнішнє середовище.
	- Висока ефективність завдяки інтеграції та економічності.
	- Стандартизовані правила, процедури, механізми звітності та контролю.
Ринкова	- Орієнтована на зовнішнє середовище та ринкову конкуренцію.
	- Мета: зміцнення ринкових позицій, збільшення ринкової частки.
	- Фокус на рентабельності, випередженні конкурентів і лідерстві.
	- Зниження виробничих витрат та підвищення ефективності.
Кланова	- Згуртованість персоналу, спільні цінності та цілі.
	- Делегування повноважень, підвищення лояльності працівників.
	- Організація бригадної роботи, розвиток кваліфікації.
	- Підходить для різних організацій
Адхократична	- Динамічна, підприємницька культура, орієнтована на творчість.
	- Гнучкість і адаптивність в умовах невизначеності.

Джерело: розроблено автором на основі [35].

Для ієрархічного (бюрократичного) типу організаційної культури характерним є фокус на внутрішній стратегії та послідовності дій, особливо в умовах стабільного зовнішнього середовища. Організації з такою культурою досягають високої ефективності завдяки внутрішній інтеграції та економічності. Основні риси включають чіткий розподіл повноважень, стандартизовані правила, процедури, механізми звітування та контролю. Важливість традицій, внутрішньої політики та дотримання усталених норм підкреслюється символами й шаблонами. Така культура добре працює в передбачуваних умовах, але її ефективність може знижуватися в умовах змін і невизначеності.

Ринковий тип культури орієнтований на зовнішнє середовище, зокрема на конкуренцію. Основною метою є зміцнення позицій у конкурентній боротьбі. Успіх організації вимірюється ринковою часткою та рівнем проникнення на ринок. Працівники з ринковою культурою спрямовані на досягнення рентабельності, лідерства та випередження конкурентів. Керівництво приділяє

увагу зниженню витрат і підвищенню ефективності виробництва. Ця культура є ефективною в умовах ризику та невизначеності.

Клановий тип культури базується на згуртованості персоналу, співпраці, спільних цінностях та цілях. Вона передбачає делегування повноважень працівникам для залучення їх до діяльності організації. Основні риси включають організацію бригадної роботи, підвищення кваліфікації працівників і формування відчуття єдності серед персоналу. Кланова культура є адаптивною до змін у середовищі та зазвичай поширена в неформальних організаціях.

Адгократична культура відзначається динамічністю, творчістю та підприємницьким підходом. Працівники готові брати на себе ризики, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін. Основними цілями є підвищення гнучкості організації, розвиток адаптивності та підтримка креативності в умовах невизначеності або перенасичення інформацією.

Дана типологія організаційної культури дозволяє оцінити організації за їхніми цінностями, стратегіями та управлінськими підходами. Головним критерієм вибору організаційної культури є її ефективність. Якщо культура перестає відповідати потребам організації, може виникнути необхідність її зміни для досягнення кращих результатів.

1.3 Особливості та фактори формування організаційної культури

Сьогодні підприємства активно шукають нові підходи до управління, які дозволяють адаптуватися до мінливих умов економічного середовища та динамічного ринку. Традиційні методи управління поступово втрачають ефективність у сучасній конкурентній боротьбі, що створює необхідність впровадження нових інструментів і концепцій управління. Ці підходи повинні бути орієнтовані на людину, враховувати її цінності, традиції, погляди та очікування.

Організаційна культура стає сучасною ідеологією управління, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства, відрізняючись від класичних

методів. Оскільки кожна організація є унікальним співтовариством зі своєю структурою, традиціями та звичаями, організаційна культура виступає як система цінностей, які правильно використані, створюють унікальну атмосферу всередині компанії. Ця атмосфера сприяє розвитку організації, підвищенню її конкурентоспроможності та прибутковості [11].

Формування організаційної культури починається з перших моментів існування підприємства, зокрема з моменту його юридичної реєстрації. Засновник вже має певні цілі, мотиви та досвід, які впливають на формування культури організації. Організаційна культура визначається численними факторами, які взаємодіють між собою, формуючи унікальне культурне середовище компанії. У таблиці 1.7 представлені ключові фактори, які впливають на формування організаційної культури.

Таблиця 1.7 – Фактори формування організаційної культури

Фактори	Вплив на організаційну культуру
Лідерство та керівництво	Визначає стиль управління та формує основні цінності організації.
Історія та традиції	Створює культурний контекст через події, історію та традиції компанії.
Працівники та таланти	Вносять унікальність через свої особисті якості, досвід і навички.
Структура та дизайн	Формує організаційну архітектуру та визначає взаємодію між відділами.
Зовнішнє середовище	Впливає на адаптацію організації до зовнішніх змін та ринкових тенденцій.
Цінності та місія	Встановлює основний фреймворк для впровадження культурних практик і норм.

Джерело : розроблено автором на основі [24].

Лідерство та керівництво задають тон для всієї компанії, визначаючи стратегії управління та цінності, які впливають на кожного працівника. Історія та традиції забезпечують культурний контекст, враховуючи минулі події та спадщину організації.

Працівники та таланти вносять унікальність через свої навички, особисті якості та досвід, що впливає на динаміку культури. Структура та дизайн визначають взаємодію між підрозділами, формуючи загальну організаційну архітектуру. Зовнішнє середовище допомагає адаптуватися до змін і ринкових тенденцій, тоді як цінності та місія створюють базовий фреймворк, визначаючи напрями розвитку компанії.

Усі ці фактори взаємодіють між собою, формуючи унікальний характер організаційної культури, яка може бути вирішальним чинником у досягненні успіху. Сучасні компанії розуміють, що формування унікальної організаційної культури є ключем до успіху, особливо в умовах глобальної конкуренції.

Компанії, які впроваджують інновації в своїй організаційній культурі, можуть змінювати цілу галузь. Наприклад, Tesla створила унікальну організаційну культуру, орієнтовану на стимулювання творчості та інновацій. Ця культура підтримує постійне прагнення до розробки та виробництва електромобілів, а також інноваційних рішень у сфері відновлюваної енергетики. Завдяки цій культурі, Tesla не лише змінила автомобільну індустрію, але й стала прикладом компанії, яка використовує організаційну культуру як рушійну силу свого успіху. Цей приклад ілюструє, як правильно сформована організаційна культура здатна впливати не лише на внутрішню динаміку організації, але й на ринок загалом.

У процесі формування організаційної культури виділяють зовнішні та внутрішні чинники.

Зовнішні чинники:

- Зміни у зовнішньому середовищі (економічні, політичні, соціальні);
- Національна культура, включаючи економічні, релігійні, політичні системи, а також систему освіти та соціалізації;
- Правила ведення бізнесу, що впливають на конкурентну поведінку і ринкові стратегії.

Внутрішні чинники:

- Цілі та завдання організації, які визначають основні напрями розвитку;

- Історія компанії, зокрема легенди, традиції та міфи, що формують її унікальний контекст;
- Персонал, його відносини, статуси, рівень участі в управлінні, а також система винагород і покарань;
- Розмір і складність виробничого процесу, що впливають на взаємодію між працівниками;
- Технологічне оснащення, яке визначає рівень інноваційності та адаптивності організації.

Ефективне формування організаційної культури потребує всебічного аналізу цих чинників і їхнього впливу на діяльність підприємства. Ігнорування основних факторів може призвести до неефективності заходів, спрямованих на розвиток організаційної культури.

Способи формування організаційної культури:

1. Спонтанний шлях. Культура формується природно, під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Такий процес може бути тривалим і часто призводить до результатів, які не відповідають умовам зовнішнього середовища або стратегічним цілям організації.
2. Усвідомлений шлях. Формування культури відбувається на основі чітко визначеної стратегії розвитку підприємства. Цей підхід передбачає систематичну роботу з узгодження організаційної культури зі стратегічними цілями компанії.

Систематичне і цілеспрямоване формування організаційної культури дозволяє уникнути конфліктів між індивідуальними цілями працівників та корпоративними цілями організації, забезпечуючи ефективну інтеграцію культури в усі аспекти її діяльності [21].

Визначення стратегії розвитку підприємства є ключовим етапом, який формує бажане бачення майбутнього компанії. Це бачення має бути привабливим для працівників, оскільки їхнє розуміння та підтримка є вирішальними для досягнення стратегічних цілей організації.

Розвиток організаційної культури вимагає активної взаємодії між засновниками, керівництвом та персоналом. Спільне вирішення проблем і ухвалення рішень сприяють формуванню єдиного бачення цілей і шляхів їхнього досягнення. Особливу роль у цьому процесі відіграє обмін особистісними цінностями, що допомагає створити спільну основу для організаційної культури.

Загальні цілі та спільна діяльність усіх членів організації визначають систему правил, норм поведінки, взаємодії та комунікації. Ці правила стають основою для прийняття та впровадження організаційної культури, яка забезпечує розвиток і вдосконалення компанії. Такий підхід дозволяє створити культуру, що об'єднує працівників і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Формування організаційної культури — це багатогранний процес, який складається з кількох ключових етапів:

1. Визначення стратегії та місії компанії.
На цьому етапі визначаються цілі формування організаційної культури та критерії, за якими оцінюватиметься їхнє досягнення. Стратегія й місія повинні відображати загальне бачення розвитку компанії.
2. Створення цінностей, норм і правил поведінки.
Розробка основних принципів, які визначатимуть взаємодію працівників, їхню поведінку та ставлення до роботи.
3. Утворення системи внутрішніх комунікацій.
Цей етап включає впровадження визначених цінностей через ефективні канали комунікації, створення символів, легенд і корпоративних традицій, які сприяють згуртованості колективу.
4. Розробка програм навчання та адаптації працівників.
Навчальні програми допомагають персоналу краще зрозуміти аспекти організаційної культури, а адаптація забезпечує швидке включення нових працівників у корпоративне середовище.

5. Впровадження та моніторинг організаційної культури.

Постійний моніторинг дозволяє виявляти недоліки у формуванні культури й своєчасно коригувати їх. Цей етап забезпечує динамічний розвиток культури відповідно до змін як усередині компанії, так і у зовнішньому середовищі.

Успішність процесу формування організаційної культури значною мірою залежить від дій керівника. Він має чітко визначити стратегічні цілі, основні цінності підприємства та розуміти важливість культури для досягнення успіху. Роль керівника полягає не лише в контролі, а й у створенні сприятливих умов для розвитку організаційної культури, а також у формуванні бажаного її профілю. Такий підхід дозволяє ефективно інтегрувати культуру в усі аспекти діяльності компанії, забезпечуючи її стійкий розвиток.

Внутрішній потенціал організації, за думкою Н. В. Смолінської, забезпечує можливості для виживання та розвитку навіть у кризових умовах, підтримуючи командний дух, відданість працівників, їхню високу кваліфікацію та інноваційні внутрішні розробки [25]. Хоча визначення стратегії та напрямку діяльності є важливим завданням засновників і керівництва, для успіху необхідна усвідомлена підтримка працівників на всіх рівнях організації. Важливо, щоб усі учасники розуміли принципи, за якими компанія здійснює свою діяльність.

Корпоративні цінності є основою управління компанією, впливаючи на її імідж і конкурентоспроможність. Високий рівень корпоративної культури сприяє привабленню споживачів і партнерів, тоді як недостатнє управління цінностями може негативно позначитися на ефективності організації.

Організаційна культура та успішність підприємства значною мірою залежать від стилю управління вищого керівництва. Сильна культура допомагає досягати стратегічних цілей і забезпечує стабільність. Проте ефективність культури може знижуватися з часом через зміни в економіці, технологіях або конкурентному середовищі, що вимагає її адаптації.

Приклади успішних компаній ілюструють, як унікальні організаційні культури сприяють творчості, інноваціям та високій продуктивності:

1. Google. Компанія має відкриту культуру, яка стимулює творчість і експерименти. Політика "20% Time" дозволяє працівникам витратити п'яту частину робочого часу на власні проекти. Це привело до створення іконічних продуктів, таких як Gmail та Google News.
2. Apple. Організаційна культура Apple базується на високих стандартах дизайну й інновацій. Підхід Стіва Джобса до якості та творчості став основою успіху компанії. Apple продовжує створювати революційні продукти, які впливають на розвиток галузі.
3. Netflix. "Культура відповідальності" Netflix дає працівникам свободу прийняття рішень і зосереджується на результативності. Завдяки гнучкості та експериментам компанія успішно створює унікальний контент, включаючи популярні телевізійні серіали та фільми.

Зазначені приклади підкреслюють, що сильна організаційна культура є рушійною силою творчості, інновацій та успіху. Успішні компанії розробляють унікальні підходи до роботи та створюють сприятливе середовище для розкриття потенціалу своїх працівників.

Висновок до першого розділу

Організаційна культура є фундаментальним аспектом функціонування підприємств, оскільки вона впливає на всі аспекти діяльності, включаючи мотивацію співробітників, збереження талантів, ефективність прийняття рішень та комунікацію. Визначення організаційної культури, яке охоплює сукупність цінностей, норм, переконань і традицій, дозволяє усвідомити її вплив на успішність підприємства. Важливість організаційної культури підтверджується як науковими дослідженнями, так і практикою сучасних компаній.

Функції організаційної культури, такі як ціннісна, мотиваційна, інтеграційна та інноваційна, відображають її багатогранність. Вони

допомагають об'єднати колектив, створюють спільне бачення мети та сприяють інноваціям і адаптації до змін. Крім того, організаційна культура забезпечує створення унікального іміджу компанії, що є важливим для її конкурентоспроможності.

Різноманітність типів організаційної культури, таких як ієрархічна, ринкова, кланова та адгократична, свідчить про необхідність індивідуального підходу до формування культури залежно від цілей і умов діяльності підприємства. Наприклад, ієрархічна культура підходить для стабільного середовища, тоді як адгократична є ідеальною для компаній, що діють в умовах невизначеності.

Формування організаційної культури залежить від таких факторів, як лідерство, історія компанії, структура, цінності, місія та зовнішнє середовище. Лідерство відіграє ключову роль у встановленні культури, оскільки саме керівники задають тон і визначають цінності, які потім поширюються на всіх рівнях організації.

Досвід успішних компаній, таких як Google, Apple і Netflix, показує, як сильна організаційна культура може забезпечити інновації, творчість і конкурентоспроможність. Відкрите середовище Google, орієнтація на дизайн Apple та культура відповідальності Netflix є яскравими прикладами, як унікальний підхід до формування культури може забезпечити успіх на глобальному рівні.

Ключовим аспектом організаційної культури є її здатність адаптуватися до змін. Зовнішнє середовище постійно змінюється, і компанії, які вміють гнучко реагувати, залишаючись вірними своїм основним цінностям, мають значну перевагу. Наприклад, інноваційна культура Tesla дозволяє компанії змінювати автомобільну галузь, зберігаючи фокус на творчості та екологічності.

Організаційна культура є стратегічним інструментом, що поєднує індивідуальні цілі співробітників із загальною місією компанії. Це не лише спосіб створення здорового робочого середовища, але й потужний фактор, що

впливає на продуктивність і лояльність співробітників. Саме тому інвестиції в розвиток культури є необхідними для довгострокового успіху підприємства.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що організаційна культура є не лише внутрішнім явищем, але й важливим елементом конкурентної стратегії. Її формування вимагає системного підходу, глибокого розуміння потреб співробітників і врахування зовнішніх викликів. Успішні компанії доводять, що правильна організаційна культура сприяє не лише досягненню внутрішніх цілей, але й зміцненню позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ЮСК Україна»

ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» засновано відповідно до законодавства України і функціонує на основі Статуту, затвердженого засновниками. Статут є головним документом, який регулює створення, діяльність і ліквідацію Товариства, а також права та обов'язки його засновників, учасників, органів управління і персоналу.

JYSK - це міжнародна мережа магазинів, що спеціалізується на продажу товарів для дому. Компанія є частиною Lars Larsen Group зі штаб-квартирою в Орхусі, Данія. В Україні особливістю діяльності JYSK є інтеграція скандинавських цінностей в організаційну культуру, які впливають як на підходи до бізнесу, так і на взаємодію з клієнтами та працівниками.

З моменту свого входу на український ринок у 2004 році JYSK працював на основі франчайзингової моделі. Однак у 2012 році, після відкриття 10-го магазину, компанія JYSK Nordic прийняла рішення придбати франшизу і продовжити розвиток бренду самостійно.

Станом на грудень 2024 року JYSK має 100 магазинів в Україні, які розташовані у великих містах, таких як Київ, Одеса, Харків, Львів, Дніпро, Вінниця, Хмельницький, Житомир, Рівне, Тернопіль, Полтава та інші. Також працює онлайн-магазин www.JYSK.ua. Загальна кількість співробітників компанії в Україні становить 722 особи.

JYSK продовжує активно розвиватися, дотримуючись високих стандартів якості та впроваджуючи скандинавські цінності у своїй діяльності (рис.2.1) .

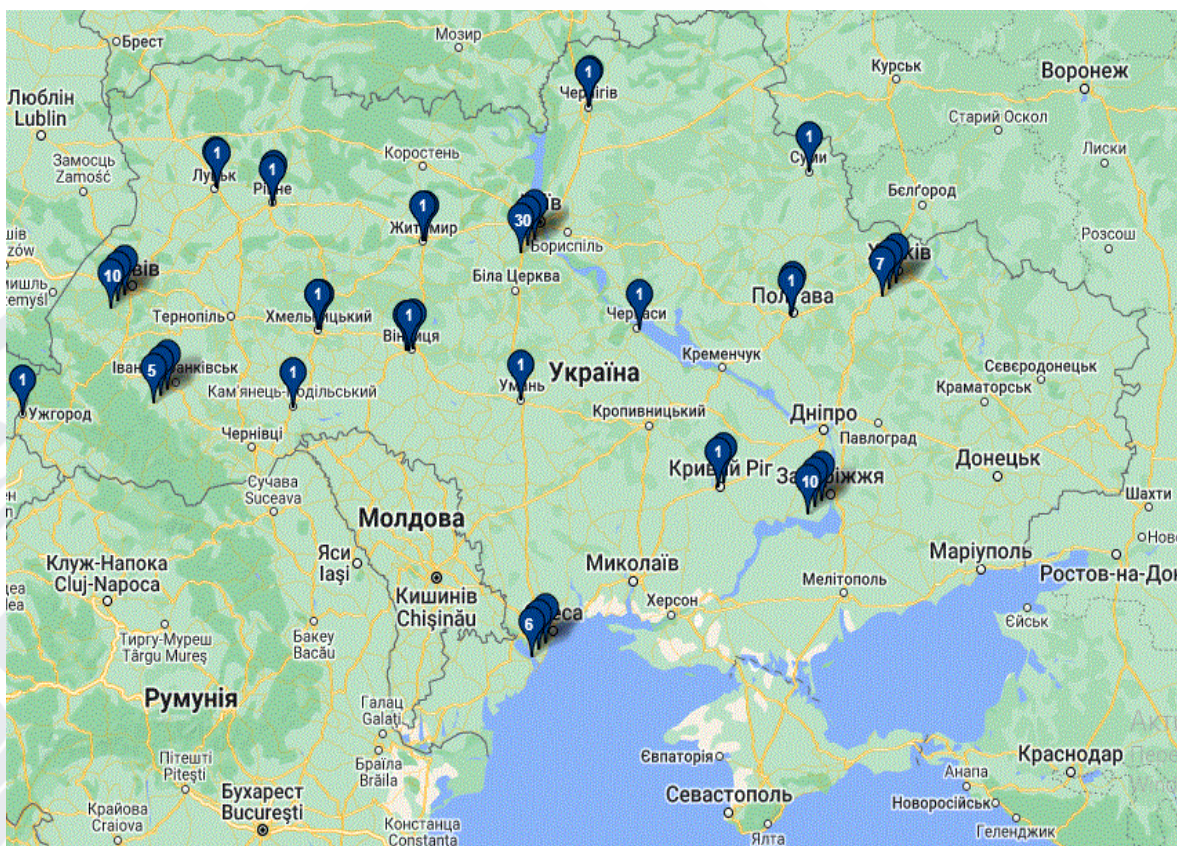


Рисунок 2.1 – Магазины ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Усі магазини JYSK, розташовані на тимчасово окупованих територіях, були закриті, а працівників переведено на роботу в діючі магазини. Більше ніж сто співробітників компанії тимчасово покинули Україну через окупацію. Усі працівники, незалежно від обставин, отримали пропозиції працевлаштування в країнах, де вони перебувають. Сьогодні українці працюють у магазинах JYSK у понад 20 країнах світу.

Компанія JYSK також активно підтримує українських виробників. З початку війни було закуплено товарів в Україні на суму понад 10 мільйонів гривень. До цих товарів належать вироби для дому, подушки, ковдри, меблі та матраци.

У березні 2022 року JYSK тимчасово закрити усі свої магазини в росії. Згодом компанія оголосила про остаточний вихід із російського ринку, підтверджуючи, що її діяльність у цій країні завершена.

У таблиці 2.1 наведено основну інформацію про ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» як суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.1 – Інформація про ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» як суб'єкта господарювання

Інформація про підприємство	
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮСК УКРАЇНА»
Скорочена назва	ТОВ "ЮСК УКРАЇНА"
Код ЄДРПОУ	37642136
Дата реєстрації	14.06.2011
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах Інші: 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 01042, місто Київ, вулиця Іоанна Павла II, будинок 21
Директор	Бо Ян

ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є підприємством, яке спеціалізується на роздрібній торгівлі, а також надає низку додаткових послуг, таких як оренда офісного устаткування та оптова торгівля. Головний офіс компанії розташований у Києві, а директором є Бо Ян.

Організаційна структура управління є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Вона визначає взаємодію між різними елементами компанії, розподіл функцій та обов'язків, а також ієрархічні зв'язки між організаційними одиницями. У контексті JYSK

внутрішня організація магазинів відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей.

Ефективна організаційна культура сприяє досягненню таких результатів, як висока якість обслуговування клієнтів, мотивований персонал, який бере на себе відповідальність за свою роботу, і максимальна ефективність роботи магазинів (рис. 2.2).

Організаційна структура JYSK Магазин – огляд посад



Рисунок 2.2 – Організаційна структура підприємства ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Аналізуючи організаційну структуру ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», варто почати з першої ключової посади – завідувача відділу. Ця позиція відіграє важливу роль у забезпеченні успіху магазину та досягненні стратегічних цілей компанії. Завідувач відділу відповідає за управління одним або кількома відділами та виконує низку важливих завдань. Детальніше розглянемо основні обов'язки:

1. Впровадження концепції продажу та обслуговування JYSK. Завідувач відділу відповідає за реалізацію концепції продажу та обслуговування відповідно до стандартів JYSK. Він повинен забезпечувати доступність персоналу, його кваліфікацію та готовність допомагати клієнтам.

2. Ефективність роботи відділу. Одним із основних завдань завідувача є збільшення виторгу свого відділу. Він несе відповідальність за досягнення

ключових показників, визначених компанією, та оптимізацію внутрішніх процесів у відділі.

3. Привабливість магазину ("Attractive Stores").Завідувач відділу реалізує концепцію магазину, яка включає оформлення продукції, впорядкування відділу та оптимальне використання простору. Головна мета — зробити відділ максимально привабливим для покупців.

4. Управління запасами.Завідувач відділу забезпечує правильну організацію запасів, готується до проведення кампаній, виконує процедури інвентаризації та реалізує товари зі знижками.

5. Управління персоналом.Завідувач відділу відповідає за управління своїм колективом. Це включає делегування завдань, навчання, мотивацію та інформування працівників у межах його зони відповідальності.

За призначенням керуючого магазину завідувач може виконувати обов'язки старшого зміни, включаючи прийняття рішень від імені магазину та виконання адміністративних функцій. Загалом, завідувач відділу є ключовою фігурою в організації діяльності магазину, забезпечуючи його ефективність і сприяючи досягненню цілей компанії.

Посада завідувача складом в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» також має значний вплив на успішність операцій магазину. Ця позиція поєднує обов'язки, схожі на завідувача відділу, але з акцентом на управління складським господарством. Розглянемо основні завдання завідувача складом:

1. Завідувач складом відповідає за те, щоб концепція продажу та обслуговування реалізовувалась на всіх рівнях. Він повинен бути кваліфікованим, доступним і готовим допомагати клієнтам.

2. Завідувач складом організовує процес прийому товарів, контролює терміни доставок, навчає працівників і забезпечує належне зберігання продукції.

3. Забезпечення чистоти, порядку й організації складського господарства є ключовим обов'язком. Це включає сортування, зберігання палет, обробку замовлень і утилізацію відходів.

4. Завідувач складом відповідає за дотримання правил безпеки, включаючи пожежну безпеку, використання засобів першої допомоги й ергономіку робочих місць.

5. Як і завідувач відділу, завідувач складом управляє своїм персоналом, займається його навчанням і мотивацією.

6. Завідувач складом може отримати роль старшого зміни, що включає адміністративні функції й прийняття рішень від імені магазину.

Заступник керуючого магазином (DepSM) у ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» виконує роль лідера, допомагаючи керувати магазином і відповідати за його стратегічний розвиток. До цієї посади можна дійти двома шляхами.

1. Академія талантів.

- Кандидат має пропрацювати в компанії щонайменше три місяці та продемонструвати високі результати.
- Він звертається до керівника магазину для обговорення своєї кандидатури.
- Після відбору та співбесіди із старшою управлінською командою (SMT) кандидат може розпочати навчання в Академії.

2. Узгодження з керівником магазину та регіональним менеджером – цей шлях підходить для працівників із відповідними знаннями та досвідом, які готові обійняти посаду без додаткового навчання.

Обов'язки заступника керуючого магазином включають:

1. Заступник керуючого забезпечує дотримання стандартів продажу й обслуговування в магазині, підтримуючи готовність персоналу до взаємодії з клієнтами.

2. Він відповідає за організацію торгового простору, підготовку до сезонних змін і реалізацію планogram.

3. Заступник керуючого займається плануванням графіків і контролює розподіл робочих годин для забезпечення ефективності.

4. До його обов'язків входить навчання працівників, делегування завдань і мотивація команди.

5. Він бере участь у навчальних програмах, зокрема модулі SMT, для розвитку лідерських якостей і підготовки до керівних посад.

Таким чином, роль заступника керуючого магазином є критично важливою для управління операціями магазину, підтримки його привабливості та досягнення ключових показників ефективності.

Мета ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» полягає в тому, щоб створити умови для професійного розвитку співробітників та їхнього кар'єрного зростання. Багато працівників компанії беруть участь у програмах, які допомагають їм здобути навички й знання, необхідні для того, щоб стати керуючими магазинами.

Роль керівника магазину в компанії є однією з ключових, адже він несе відповідальність за всі аспекти діяльності магазину. Це включає управління касовою дисципліною, організацію роботи всього колективу та забезпечення дотримання стандартів JYSK.

Керівник магазину співпрацює зі своїм заступником і старшими змінами, що дозволяє йому ефективно координувати всі процеси, стежити за правильністю виконання операцій і досягати поставлених цілей. Хоча керівник несе повну відповідальність за роботу магазину, він реалізує це через свою команду, делегуючи завдання та розподіляючи зони відповідальності.

Основна місія керівника магазину – забезпечити високі результати діяльності магазину, виконуючи такі завдання:

- Підтримка магазину в стані готовності до відвідування клієнтів.
- Забезпечення того, щоб персонал був підготовлений до роботи з покупцями.
- Оптимізація всіх процесів у магазині для підвищення ефективності.
- Дотримання касової дисципліни та контроль фінансових операцій.

Таким чином, керівник магазину є лідером, який визначає стратегічний напрям роботи команди, мотивує працівників та забезпечує якісне виконання стандартів компанії.

Окрім керівників магазинів, у структурі ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» існують інші ключові посади, які забезпечують успішну роботу та розвиток компанії.

Кожна з цих посад виконує специфічні функції, спрямовані на досягнення стратегічних цілей:

1. Менеджер відділу з обслуговування клієнтів - основні обов'язки включають комунікацію з клієнтами, вирішення можливих проблем і надання допомоги у створенні та відстеженні замовлень.
2. Фахівець з підтримки магазинів - відповідає за усунення технічних проблем, пов'язаних із обладнанням і мережевими пристроями в магазинах, забезпечуючи безперебійне функціонування.
3. Менеджер по концепціях - займається перекладом і впровадженням концепцій і планogram у відділах магазинів, сприяючи дотриманню стандартів JYSK.
4. Регіональний менеджер - керує групою керівників магазинів у своєму регіоні, відповідає за їх професійний розвиток і досягнення поставлених цілей.
5. HR-менеджер України - відповідає за процеси найму, управління персоналом, проведення співбесід на адміністративні посади та є частиною вищого управлінського рівня компанії.
6. Рітейл-менеджери - керують роботою регіональних менеджерів, сприяють впровадженню концепцій у магазинах та контролюють відповідність їх реалізації корпоративним стандартам.
7. Фінансовий менеджер - займається управлінням фінансовими операціями, розробляє стратегії преміювання співробітників і оптимізації витрат, зокрема щодо доставки.
8. Виконавчий директор - найвища керівна посада в Україні, яка відповідає за загальну діяльність компанії, визначає стратегічні напрями розвитку бізнесу та координує роботу всіх підрозділів.

Ці посади спільно з керівниками магазинів відіграють критично важливу роль у досягненні стратегічних цілей, забезпечуючи синхронність операцій і розвиток компанії.

Стратегічний підхід ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» полягає у створенні «Зони успіху», яка забезпечує умови для досягнення високих результатів на всіх рівнях організації (рис. 2.3).

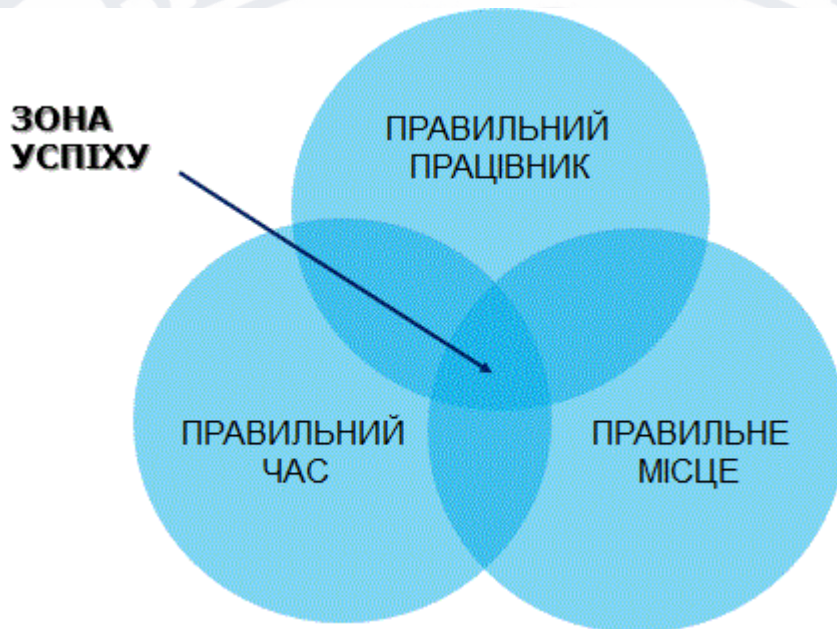


Рисунок 2.3 – Зона успіху ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» визначило для себе ключові виклики, які спрямовані на забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності компанії:

1. Компанія прагне стабільного та довгострокового збільшення обсягів продажів товарів і послуг. Для цього важливо забезпечити правильне розташування магазинів, впровадити ефективні маркетингові стратегії, управляти асортиментом і гарантувати високу якість обслуговування клієнтів.
2. Покупці знаходяться в центрі уваги компанії. Завдання полягає в тому, щоб створювати умови та послуги, які відповідають потребам і очікуванням клієнтів. Це включає підвищення рівня обслуговування, розробку програм лояльності, аналіз інсайтів клієнтів і впровадження нових ініціатив, спрямованих на покращення клієнтського досвіду.

3. Наявність професійного і мотивованого персоналу є основою успіху. Компанія прагне формувати команду, яка розуміє свої завдання, підтримує корпоративні цінності та активно сприяє досягненню цілей компанії.

4. Розташування магазинів має вирішальне значення для успіху. Завданням є вибір оптимальних місць для розміщення магазинів, що забезпечать максимальний потік клієнтів та високу прибутковість.

5. Постійне вдосконалення операцій, розширення асортименту, розвиток нових ринків і впровадження сучасних технологій є важливими складовими стратегії компанії.

Місія компанії – створити успішну, прибуткову та конкурентоспроможну організацію, яка не лише задовольняє потреби клієнтів, але й сприяє розвитку бізнесу та підвищенню ефективності.

Внутрішня організація магазинів ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» ґрунтується на кількох ключових елементах, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток:

1. Ефективна організаційна культура. Організаційна культура визначає, як структуровані підрозділи в магазині, як вони взаємодіють між собою, і як розподіляються функції між співробітниками. Вона формує основу для чіткої координації дій і досягнення цілей.

2. Оптимальне планування персоналу. Забезпечення правильного складу персоналу в потрібний час і у необхідній кількості є ключовим для успішного управління магазином. Це дозволяє ефективно використовувати ресурси та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів.

3. Мотивація персоналу. Мотивація співробітників відіграє критичну роль у досягненні високих результатів. У компанії JYSK особливу увагу приділяють розвитку персоналу та впровадженню лідерства, яке базується на підтримці, розвитку і надиханні співробітників.

4. "JYSK філософія" – ця філософія є фундаментальною частиною організаційної культури компанії та визначає підхід до управління і розвитку

працівників. Вона базується на скандинавських цінностях і спрямована на створення мотивуючого та довірливого робочого середовища.

Основні аспекти "JYSK філософії":

- Делегування відповідальності - співробітники мають свободу приймати рішення в межах своїх обов'язків, що сприяє розвитку самостійності та відповідальності.
- Мотивація через кар'єрний ріст - високі результати на поточній посаді стають основою для просування.

Наприклад, продавець може взяти більше відповідальності у своєму відділі та зрештою стати завідувачем відділу. Завідувач відділу, у свою чергу, може прагнути посади завідуючого складом чи заступника керуючого магазином (рис. 2.4). Такий підхід дозволяє кожному співробітнику реалізувати свій потенціал і досягти професійного зростання. Внутрішня організація JYSK сприяє розвитку працівників, надаючи їм можливість просування по кар'єрній лінії та підвищуючи їхню мотивацію до досягнення високих результатів. Це забезпечує ефективну роботу магазинів і сприяє реалізації стратегічних цілей компанії.



Рисунок 2.4 – Кар'єра в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Кар'єра в JYSK базується на принципах, які визначають очікувану поведінку та ставлення до роботи від кожного керуючого. Завдяки скандинавським кореням, компанія будує свою культуру на довірі, делегуванні обов'язків, свободі та відповідальності. Цей підхід мотивує працівників і сприяє їхньому професійному розвитку.

Принципи кар'єрного зростання в JYSK:

1. Чітке розуміння обов'язків. Кожен співробітник має чітко визначені обов'язки та відповідальність за їх виконання. Правильне ставлення до роботи та відповідальність за свої завдання є важливими складовими успіху.
2. Кар'єрні можливості. Компанія пропонує багато перспектив для розвитку, незалежно від того, з якої посади працівник розпочинає свою кар'єру. Слоган компанії щодо кар'єрного зростання: *"Якщо ви працюєте віддано, у вас будуть можливості."*
3. Гнучкий кар'єрний шлях. Кар'єру можна почати з будь-якої адміністративної посади, а шлях до успіху визначається прагненням, насагою та досвідом працівника. Якщо бракує досвіду для досягнення високої позиції, компанія надає можливість поступово рухатися кар'єрними сходами зі швидкістю, яка відповідає можливостям працівника.

JYSK Лідерство спирається на скандинавські цінності, зокрема на довіру та делегування. Працівники отримують свободу і відповідальність за виконання своїх завдань, що мотивує їх досягати найкращих результатів. Такий підхід сприяє не лише розвитку працівників, але й формує внутрішній резерв кандидатів на вищі посади (рис. 2.5).

Використання схеми кар'єрного зростання дозволяє чітко пояснити можливості, які відкриває JYSK для своїх співробітників. Вона демонструє, що кожен працівник, незалежно від стартової позиції, має потенціал для

досягнення високих результатів завдяки відданості роботі, прагненню до розвитку та підтримці з боку компанії.



Рисунок 2.5 – JYSK Лідерство

JYSK встановлює чіткі стандарти лідерства, які визначають очікувану поведінку та ставлення керівників. Основою цієї концепції є скандинавські цінності, такі як довіра та делегування відповідальності. Лідер в JYSK відзначається набором ключових якостей і рис, що визначають його стиль управління та підхід до роботи:

1. Орієнтація на результат. Лідер спрямовує свої зусилля на досягнення конкретних результатів і реалізацію стратегічних цілей компанії.
2. Рішучість. Він здатний приймати рішення швидко та ефективно, навіть у складних ситуаціях, демонструючи впевненість у своїх діях.
3. Відповідальність. Лідер бере на себе відповідальність за виконання своїх обов'язків і результати роботи команди.
4. Проактивність. Важливою якістю є здатність передбачати можливі проблеми й діяти на випередження, беручи ініціативу у вирішенні завдань.
5. Ефективна комунікація. Лідер в JYSK буде відкритий і результативний діалог з членами команди, забезпечуючи чітке розуміння цілей і завдань.
6. Видимість у колективі. Активна взаємодія з працівниками та постійна присутність у робочих процесах є важливою частиною лідерства.

7. Мотивація команди. Лідер надихає команду, стимулює її на досягнення високих результатів і створює середовище, де кожен працівник відчуває себе цінним.

8. Переконливість. Лідер вміє впливати на інших і переконувати їх у важливості спільних цілей, сприяючи їх досягненню.

9. Інформування. Забезпечення доступу до інформації та ресурсів для членів команди є одним із важливих аспектів ефективного керівництва.

Лідерство в JYSK базується на цих характеристиках, які підтримують культуру довіри та відповідальності, сприяють досягненню успіху компанії та розвитку працівників. Цей підхід забезпечує ефективне управління та створює мотивуюче середовище, в якому працівники можуть реалізувати свій потенціал.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «ЮСК Україна»

В умовах сучасного економічного середовища України спостерігається зростаюча тенденція до забезпечення автономії бізнес-структур шляхом дотримання принципів самозабезпечення та внутрішнього фінансування. Ключовим фактором для реалізації цієї тенденції є досягнення позитивного фінансового результату, який забезпечує замкненість циклу економічної активності та створює фундамент для подальшого розвитку.

Фінансовий результат (прибуток або збиток) є важливим індикатором ефективності діяльності підприємства у всіх сферах. Він відіграє значну роль у наповненні державного бюджету, залученні інвестицій та стимулюванні як виробничої, так і фінансової активності компаній.

У 2022 році ТОВ "ЮСК Україна" продемонструвало суттєве зростання чистого прибутку на 271723 тис. грн, що становить приріст на 76% порівняно з попереднім роком. Основним чинником цього зростання стало збільшення обсягів продажів.

Також у звітному році було зафіксовано зниження витрат на податок на прибуток на 227067 тис. грн (або на 258%). Це пояснюється отриманням компенсації з державного бюджету у розмірі 138949 тис. грн у попередньому періоді.

Вплив ключових факторів, таких як зростання обсягів продажів, на фінансові результати ТОВ "ЮСК Україна" було ретельно проаналізовано на основі звіту про фінансові результати. Деталізовані дані представлено в таблиці 2.2, яка демонструє вплив фінансових показників на підсумкові результати діяльності компанії.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних фінансових результатів ТОВ «ЮСК Україна», тис. грн.

№	Стаття	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення 2022-2020	Темп приросту 2022-2020
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2602104	3492613	4773400	2171296	83%
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1377327	1762032	2419478	1042151	76%
3	Валовий прибуток	1224777	1730581	2353922	1129145	92%
4	Інші операційні доходи	7814	7287	33518	25704	329%
5	Адміністративні витрати	57791	69696	152948	95157	165%
6	Витрати на збут	627432	835536	900070	272638	43%
7	Інші операційні витрати	29351	17402	157373	128022	436%
8	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	518017	815234	1177049	659032	127%
9	Інші фінансові доходи	1521	878	12821	11300	743%
10	Інші доходи	356	9915	6948	6592	1852%
11	Фінансові витрати	42788	55843	65476	22688	53%
12	Інші витрати	29668	192	20541	-9127	-31%
13	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	447438	769992	1110801	663363	148%
14	Витрати (дохід) з податку на прибуток	88118	-138949	-6772	-94890	-108%
15	Чистий фінансовий результат: прибуток	359320	631043	1104029	744709	207%
16	Сукупний дохід	404056	631043	1104029	699973	173%
17	Елементи операційних витрат - Матеріальні затрати	46065	63546	67771	21706	47%
18	Витрати на оплату праці	178858	234047	291913	113055	63%

Продовження табл.2.2

19	Відрахування на соціальні заходи	34180	45240	53485	19305	56%
20	Амортизація	45677	146582	197516	151839	332%
21	Інші операційні витрати	436973	433219	599706	162733	37%
22	Разом	741753	922634	1210391	468638	63%

Згідно з даними таблиці 2.2, інші операційні доходи ТОВ "ЮСК Україна" зазнали значного зростання: з 7814 тис. грн у 2020 році до 33518 тис. грн у 2022 році, що становить приріст на 329%.

Адміністративні витрати компанії у 2022 році зросли на 165% порівняно з 2020 роком, а витрати на збут збільшилися на 43%. Водночас інші операційні витрати суттєво знизилися на 436%, склавши 157373 тис. грн у 2022 році.

Прибуток від операційної діяльності зріс із 518017 тис. грн у 2020 році до 1177049 тис. грн у 2022 році, демонструючи приріст на 127%.

Також було зафіксовано суттєве збільшення:

- інших фінансових доходів на 743%,
- інших доходів на 1852%,

Тим часом фінансові витрати зросли на 53%, а інші витрати знизилися на 31%.

Фінансовий результат до оподаткування зазнав зростання з 447438 тис. грн у 2020 році до 1110801 тис. грн у 2022 році, що становить приріст на 148%.

Витрати з податку на прибуток зменшилися на 108%, що позитивно вплинуло на кінцевий фінансовий результат. У результаті чистий прибуток компанії зріс із 359320 тис. грн у 2020 році до 1104029 тис. грн у 2022 році, показуючи приріст на 207%.

Крім того, чистий дохід від реалізації збільшився на 83%, досягнувши 4773400 тис. грн у 2022 році, а валовий прибуток зріс на 92% завдяки зростанню обсягів продажу.

Фінансово-економічні показники свідчать про позитивну динаміку у фінансовій діяльності ТОВ "ЮСК Україна", що відображено на графіках (рис. 2.6 та 2.7). Така динаміка демонструє успішність стратегій компанії,

спрямованих на зростання обсягів реалізації, оптимізацію витрат і покращення фінансових результатів.

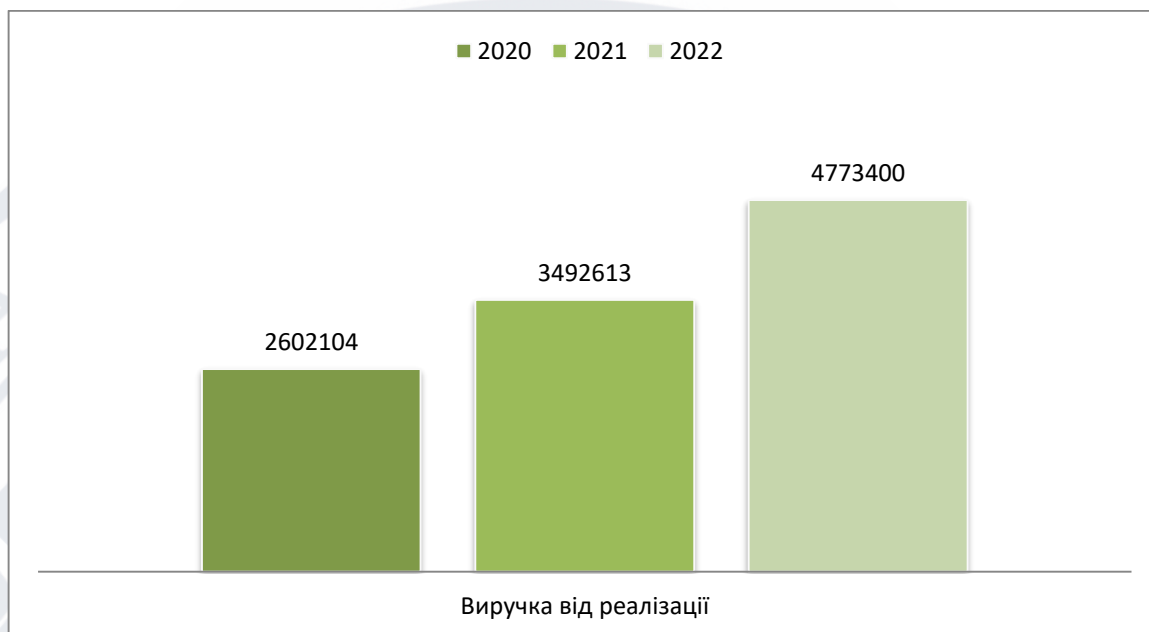


Рисунок 2.6 – Динаміка виручки від реалізації продукції ТОВ «ЮСК Україна» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Як можна побачити на діаграмі 2.1, тенденція доходів від продажу продукції є оптимістичною. Протягом періоду з 2020 по 2022 рік спостерігається стабільне збільшення прибутків, що свідчить про зростання обсягів продажу товарів компанії «ЮСК Україна».

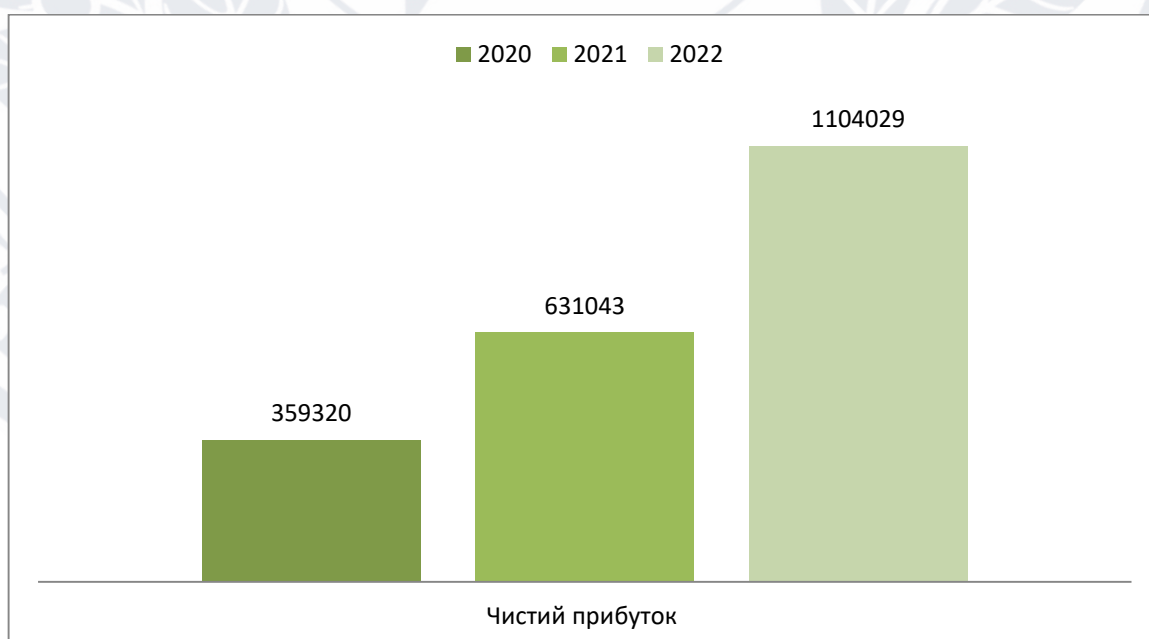


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ЮСК Україна»

На рис. 2.7 чітко відображено, що чистий прибуток ТОВ «ЮСК Україна» продовжує демонструвати позитивну динаміку зростання в період із 2020 по 2022 роки, незважаючи на збільшення загальних витрат. Такий тренд пояснюється підвищенням інтересом до продукції та послуг компанії, а також зростанням цін на її товари, що сприяло підвищенню валового доходу.

Для більш детального аналізу фінансового стану компанії буде проведено порівняльний аналіз активів. Особливу увагу приділено структурі оборотних і необоротних активів, яка зазнала змін у період із 2020 по 2022 роки. Ці зміни відображені на рис. 2.8 і дозволяють оцінити динаміку управління активами компанії.

Аналіз структури активів дасть змогу краще зрозуміти, як компанія використовує свої ресурси, забезпечує стабільність фінансового стану та адаптується до ринкових умов, забезпечуючи зростання фінансових результатів.

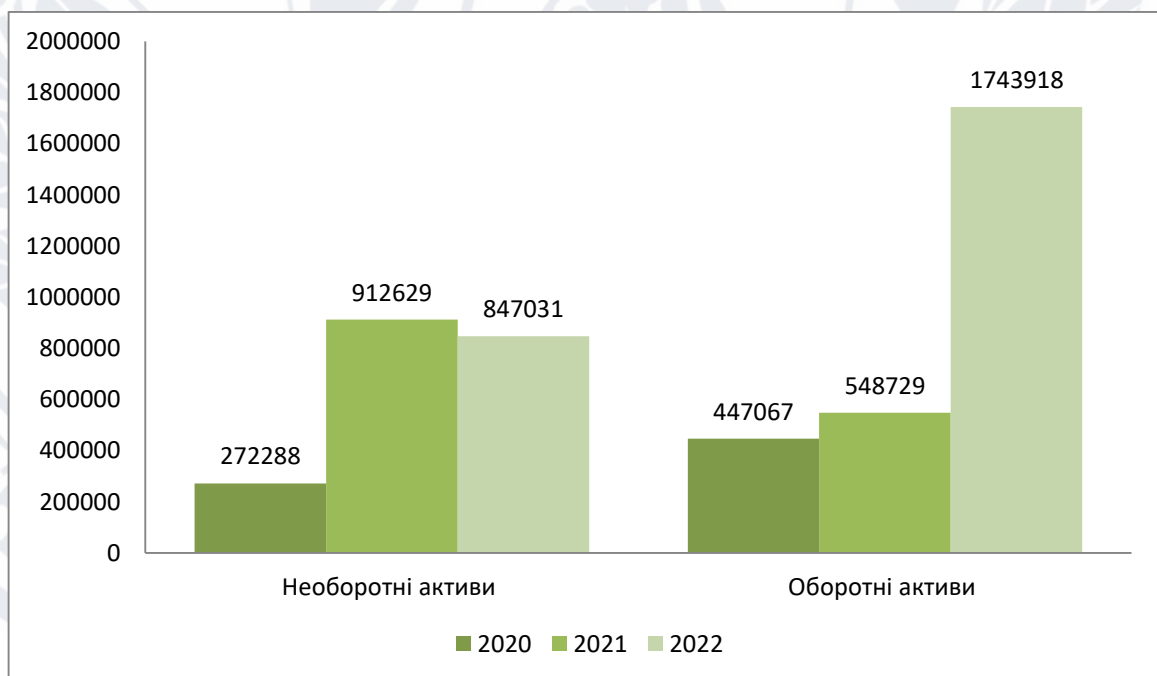


Рисунок 2.8 - Динаміка оборотних та необоротних активів ТОВ ЮСК «Україна» за 2020-2022 роки, тис. грн

Як видно з графіка 2.8, у період з 2020 по 2022 роки кількість оборотних активів стабільно перевищувала необоротні активи, за винятком 2021 року. У

цей рік спостерігалось значне збільшення вартості необоротних активів, яке було спричинено суттєвим зростанням вартості основних фондів на 633032 тис. грн, або на 240%.

Основною причиною цього стало придбання компанією складських приміщень і нового обладнання на загальну суму 600000 тис. грн, що істотно збільшило обсяг основних фондів. Однак у 2022 році ситуація змінилася — відбулося зниження вартості необоротних активів через продаж частини основних фондів. У результаті цього необоротні активи стали меншими за обсягом порівняно з оборотними. Водночас протягом усього аналізованого періоду спостерігалось зростання оборотних активів, що свідчить про ефективне управління активами компанії та її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Ці дані вказують на те, що компанія здійснює стратегічний підхід до управління своїми ресурсами, забезпечуючи оптимальний баланс між оборотними та необоротними активами, що сприяє стабільності її фінансового стану [20]. Аналіз показників рентабельності ТОВ «ЮСК Україна» за 2020-2022 роки наведено у табл. 2.3 [34].

Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що показники рентабельності ТОВ "ЮСК Україна" варіювалися протягом 2020–2022 років, демонструючи нестабільну динаміку. У 2020 році рівень рентабельності був найнижчим, що може свідчити про наявність фінансових труднощів та невисокий рівень прибутковості компанії на той час. Ця ситуація, ймовірно, пов'язана з економічними викликами або внутрішніми факторами, що вплинули на ефективність операцій. Проте у 2021 і 2022 роках спостерігалось зростання коефіцієнтів рентабельності, що свідчить про покращення прибутковості компанії та її загального економічного стану. Ця позитивна динаміка може бути результатом ефективного управління, збільшення обсягів продажів, оптимізації витрат та інших вдосконалень у діяльності компанії. Такий прогрес свідчить про здатність ТОВ "ЮСК Україна" адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стійке зростання фінансової результативності.

Таблиця 2.3 – Показників рентабельності ТОВ «ЮСК Україна» за 2020-2022 роки

Показник	Значення			Абсолютний приріст показників		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020	2022-2021	2022-2020
Рзв	0.134	0.327	1.819	0.193	1.492	1.685
Ра	0.548	1.732	0.831	1.184	-0.901	0.283
Рвк	0.473	0.572	1.472	0.099	0.900	0.999
Рвф	1.274	0.913	0.238	-0.361	-0.675	-1.036
Рпр	0.723	1.842	0.148	1.119	-1.694	-0.575
Рп.од	0.819	0.184	1.752	-0.635	1.568	0.933
Рчп	0.914	0.137	0.528	-0.777	0.391	-0.386

Узагальнюючи результати аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «ЮСК Україна» за період 2020–2022 років, можна відзначити суттєві зміни в ключових показниках, які свідчать про динамічний розвиток компанії в цей період.

- Значне зростання чистого прибутку на 76% у 2022 році порівняно з попереднім роком демонструє ефективність управлінських рішень і збільшення обсягів продажів.

- Зменшення витрат на податок на прибуток, завдяки компенсації з державного бюджету в попередньому році, також позитивно вплинуло на фінансовий результат.

- Позитивна динаміка чистого доходу від реалізації продукції, що збільшився на 83% за аналізований період, підкреслює здатність компанії ефективно реагувати на ринкові умови, розширювати свою присутність на ринку та підвищувати обсяги продажів.

- Зростання валового прибутку на 92% свідчить про успішну реалізацію управлінських стратегій, оптимізацію витрат і високу продуктивність.

Водночас, аналіз також виявив зростання адміністративних витрат та витрат на збут, що може стати викликом у майбутньому. Однак загальний позитивний тренд у фінансовій діяльності компанії демонструє її здатність адаптуватися до змін ринкових умов, зберігаючи стійкість і нарощуючи прибутковість.

Загалом, результати аналізу свідчать про успішну реалізацію стратегій зростання, оптимізації операційної діяльності та забезпечення фінансової стабільності, що дозволяє ТОВ «ЮСК Україна» утримувати позиції сильного гравця на ринку в умовах постійних економічних змін.

2.3 Аналіз впливу організаційної культури на мотивацію персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Мотивація є ключовим фактором, що визначає успіх функціонування будь-якої організації. Внутрішня мотивація працівників безпосередньо впливає на їхню готовність і бажання досягати цілей компанії. На прикладі ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" можна виділити кілька важливих аспектів мотивації та її значення:

1. Залучення працівників. Мотивація сприяє успішному процесу найму, залучаючи кандидатів, які поділяють цінності компанії та готові співпрацювати. Працівники, зацікавлені в місії організації, зазвичай демонструють кращі результати на своїх робочих місцях.
2. Збільшення продуктивності. Мотивовані працівники працюють продуктивніше, вкладаючи більше сил і ентузіазму в виконання завдань і досягнення цілей компанії. Це позитивно впливає на ефективність та прибутковість організації.
3. Зменшення текучості персоналу. Внутрішня мотивація сприяє утриманню талановитих співробітників. Коли працівники відчують зв'язок із місією компанії та підтримують її цілі, вони рідше шукають інші можливості працевлаштування.
4. Підвищення задоволеності працівників. Мотивовані працівники отримують більше задоволення від своєї роботи. Це створює позитивну робочу атмосферу, покращує стосунки з колегами та сприяє загальному задоволенню життям.
5. Репутація на ринку праці. Компанії з високим рівнем мотивації персоналу мають кращу репутацію на ринку праці. Це полегшує залучення

нових талантів і створює сприятливі умови для партнерських відносин із клієнтами та партнерами.

Організаційна культура компанії суттєво впливає на мотивацію працівників і їхнє сприйняття своєї роботи. Вона створює середовище, в якому співробітники розуміють цінність своїх зусиль, відчувають підтримку та мають можливість для кар'єрного зростання. Таким чином, мотивація персоналу є фундаментальною складовою успіху будь-якої організації. Завдяки внутрішній мотивації працівники беруть активну участь у виконанні місії компанії, що сприяє досягненню високих результатів, стійкому розвитку та зростанню організації.

Скандинавські цінності є основою філософії компанії, яка базується на принципах взаємної довіри, делегування відповідальності та надання свободи дій у межах обов'язків. Ця філософія сприяє формуванню сприятливого робочого середовища, де працівники відчувають свою значущість та відповідальність за виконання завдань.

Один із ключових аспектів організаційної культури компанії — це довіра до працівників. Відкритий і довірливий підхід до управління підвищує мотивацію співробітників, адже вони розуміють, що їхні ідеї та внесок цінуються.

Делегування відповідальності відіграє важливу роль у розвитку персоналу. Працівники отримують можливості для професійного зростання та кар'єрного просування, що стимулює їх до досягнення вищих цілей.

Компанія активно інвестує у навчання та розвиток персоналу, пропонуючи програми підвищення кваліфікації та професійного зростання. Це не лише підвищує компетенції працівників, але й надихає їх досягати більш високих результатів.

Система мотивації компанії включає премії та інші стимули, що заохочують працівників до досягнення поставлених цілей і підвищення продуктивності.

Культура компанії також сприяє розвитку лідерських якостей серед співробітників. Працівники відчують свою важливість для команди та мають можливість розвивати управлінські навички, що позитивно впливає на їхню залученість та мотивацію.

Завдяки цим елементам компанія формує мотиваційну та підтримуючу організаційну культуру, яка сприяє підвищенню задоволеності працівників, їхньому професійному зростанню та досягненню успіху як на індивідуальному, так і на корпоративному рівні.

У ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" пріоритет надається людям-особистостям. Компанія спрямовує значні зусилля на розвиток і навчання своїх співробітників, допомагаючи їм досягати нових висот і реалізовувати цілі. Керівництво впевнене, що ключ до успіху полягає в тому, щоб кожен працівник відчував місію та цілі організації як власні.

Командний дух є однією з головних цінностей компанії. У "ЮСК УКРАЇНА" вірять у важливість кожного члена команди та прагнуть створити позитивну атмосферу в колективі, активно підтримуючи її.

Для збереження та покращення робочого середовища компанія проводить опитування ESS (Employee Satisfaction Survey), яке організовується раз на кілька років. Це опитування дозволяє співробітникам висловити свої думки та пропозиції щодо умов праці. Результати ESS відіграють ключову роль у внесенні змін і вдосконалень робочих процесів.

Компанія також активно впроваджує нововведення та покращення в робочій обстановці, серед яких:

- встановлення пресів для макулатури,
- придбання спеціалізованого обладнання,
- покращення складських приміщень,
- реконструкція магазинів,
- інші інноваційні ініціативи.

Таким чином, ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" акцентує увагу на внутрішній мотивації персоналу, створенні сприятливого робочого середовища та

врахуванні думки співробітників щодо вдосконалення та розвитку компанії. Такий підхід сприяє залученості працівників, підвищує продуктивність та зміцнює позиції компанії на ринку.

У ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" впроваджено політику релокації, яка спрямована на підтримку співробітників на посадах Керуючого магазином та Заступника керуючого магазину, що змінюють місце проживання за ініціативою роботодавця. Ця політика включає фінансову компенсацію витрат на житло, одноразову премію для покриття послуг ріелторів та оплату послуг перевезення майна. Розмір компенсації житла залежить від локації: у Києві вона становить 14 000 грн, у містах-мільйонниках — 10 000 грн, у регіонах — 8 000 грн, у районних центрах — 6 000 грн. Виплати здійснюються протягом 18 місяців, але припиняються, якщо працівник повертається на попереднє місце проживання. Політика релокації є важливим інструментом для стимулювання кар'єрного зростання, надаючи працівникам можливість змінювати місце роботи та проживання, що сприяє їхньому професійному розвитку та підвищує мотивацію.

Крім підтримки професійного зростання, компанія робить акцент на особистісному розвитку співробітників, розуміючи важливість балансу між роботою та особистим життям. У "ЮСК УКРАЇНА" вірять у важливість командного духу, створення позитивної атмосфери в колективі та підтримку захоплень співробітників. Це виражається в організації заходів на довгі дистанції, майстер-класів з фотографії та відеозйомки, а також у проведенні різноманітних тренінгів і курсів. Компанія переконана, що розвиток працівників у професійній та особистій сферах допомагає їм розкрити потенціал, підвищити продуктивність і надихати інших на досягнення нових вершин. Такий підхід сприяє створенню позитивного робочого середовища, де кожен працівник відчуває свою значущість і підтримку.

У ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" поряд із внутрішньою мотивацією активно застосовуються **зовнішні стимули**, які сприяють підвищенню залученості та продуктивності працівників. Компанія впроваджує систему винагород за

досягнення в роботі чи участь у корпоративних конкурсах, демонструючи таким чином визнання та вдячність своїм співробітникам. Винагороди можуть бути різноманітними: фінансовими, наприклад премії, або матеріальними, включаючи сучасні гаджети чи навіть можливість подорожей за кордон.

Особливістю підходу компанії є відмова від використання страху як засобу мотивації. У "ЮСК УКРАЇНА" вірять, що справжня мотивація має бути внутрішньою. Працівники, які поділяють цінності компанії та мають позитивне ставлення до своїх обов'язків, більш схильні досягати високих результатів. У цьому контексті зовнішні стимули виступають лише додатковим інструментом, що підтримує бажання співробітників працювати з максимальною віддачею. Такий підхід сприяє створенню довірчої та мотивуючої робочої атмосфери, яка стимулює досягнення нових висот.

Для оцінки ефективності організаційної культури в підприємства ТОВ «ЮСК Україна» використовувалися метод прямої оцінки через проведення опитувань та тестувань співробітників. Дослідження проводилося відділом управління персоналом підприємства з метою глибшого розуміння організаційної культури та ідентифікації поточних проблем. У рамках дослідження була розроблена анкета, за допомогою якої співробітники підприємства мали змогу висловити свої думки щодо організаційної культури, власне сприйняття цінностей підприємства та їхнє застосування в робочому середовищі, а також оцінити ефективність використання різних видів мотивації на підприємстві.

Аналіз результатів анкетування в ТОВ «ЮСК Україна» був здійснений з урахуванням різних категорій працівників, включаючи фахівців менеджерів з продажу. Загалом, у дослідженні взяли участь 20 співробітників головного офісу підприємства. Результати опитування були візуалізовані та представлені у вигляді діаграм, що дозволяє зрозуміти загальні тенденції та ставлення працівників до організаційної культури ТОВ «ЮСК Україна».

На запитання «Чи знаєте Ви історію підприємства ТОВ «ЮСК Україна», результати опитування серед 20 співробітників виявилися досить позитивними

та вказують на високий рівень залученості персоналу до організаційної культури. Більшість, а саме 12 (60%) опитаних, підтвердили, що вони добре знайомі з історією свого підприємства, що свідчить про велику зацікавленість працівників у житті організації, а також про належний рівень комунікації від керівництва стосовно передачі корпоративних цінностей та історії. Однак, 6(30%) респондентів вказали, що їхні знання про історію підприємства є недостатніми і це вказує на потребу в більш цілеспрямованих заходах для покращення внутрішньої комунікації та організації корпоративних заходів, спрямованих на освіту співробітників про минуле, місію та стратегічні цілі підприємства – рис.2.9. Такі заходи можуть включати організацію спеціальних тренінгів, семінарів або навіть неформальних зустрічей, де керівники та більш досвідчені співробітники могли б поділитися знаннями про ключові етапи розвитку підприємства.



Рисунок 2.9 - Результати відповідей на запитання: «Чи знаєте Ви історію підприємства ТОВ «ЮСК Україна»? »

Наступним запитанням було «Скільки часу Ви працюєте в ТОВ «ЮСК Україна»?» (рис.2.10). Результати свідчать про те, що більшість працівників (52%) працює на підприємстві ТОВ «ЮСК Україна» менше року, що вказує на значну кількість нових найманців або швидку ротацію працівників. Загалом,

12% працівників працюють там менше ніж чотири роки, така ситуація може вимагати особливої уваги до процесів адаптації та інтеграції нових працівників, а також може створювати виклики для збереження корпоративної культури та передачі знань і досвіду від більш досвідчених колег.



Рисунок 2.10 - Результати відповідей на запитання: «Скільки часу Ви працюєте в ТОВ «ЮСК Україна»?»

Третє запитання звучало як «Що для Вас означає організаційна культура?». Запропоновані варіанти відповідей були : «Спільний відпочинок з керівництвом», «Соціальна допомога», «Наявність знаків фірми», «Комплекс традицій і обрядів», «Командний дух» – рис.2.11.



Рисунок 2.11 - Результати відповідей на запитання: «Що для Вас означає організаційна культура?»

Вибір співробітників стосовно організаційної культури варіюються. Деякі вважають її проявом у спільному дозвіллі з керівництвом (3), інші підкреслюють значення соціальної підтримки від підприємства (7), треті асоціюють це з логотипами та символами фірми (2), наявністю традицій і обрядів (5), а також командним духом (3). Значущість соціальної допомоги є особливо важливою для працівників.

Таке розмаїття думок вказує на те, що сприйняття організаційної культури може значно відрізнятись серед різних співробітників, в залежності від їхніх особистих цінностей та очікувань. Важливість соціальної допомоги, як одного з аспектів, підкреслює потребу в підтримці та забезпеченні благополуччя співробітників, що може сприяти їхній загальній задоволеності та лояльності до підприємства.

Четвертим запитанням було: «Якого роду заходи по спільному відпочинку, що проводяться на Вашому підприємстві, на Вашу думку позитивно впливають на організаційну культуру?» варіанти можливих відповідей : «Спортивні змагання», «Виїзди на природу», «Особисті свята працівників», «Усе перелічене» (рис.2.12).

«Якого роду заходи по спільному відпочинку, що проводяться на Вашому підприємстві, на Вашу думку позитивно впливають на організаційну культуру?»

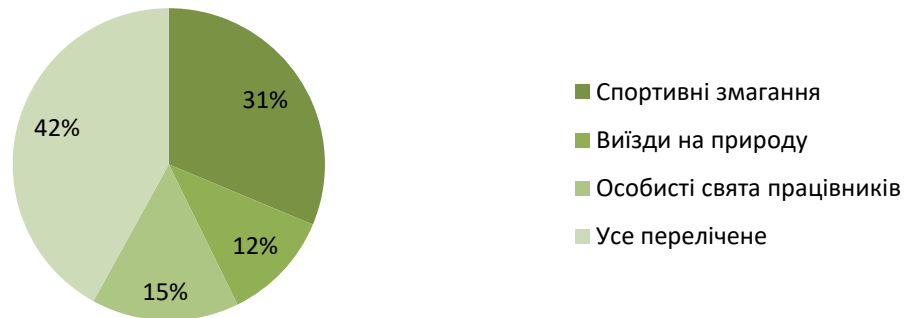


Рисунок 2.12 - Результати відповідей на запитання: «Якого роду заходи по спільному відпочинку, що проводяться на Вашому підприємстві, на Вашу думку позитивно впливають на організаційну культуру?»

За результати – спільне дозвілля працівників включає спортивні змагання (15%), виїзди на природу (12%), що свідчить про підтримку здорового способу життя серед колег. Також відзначаються особисті свята співробітників, такі як дні народження, весілля, вихід на пенсію, обрали – 15% працівників. Важливо, що більшість працівників (42%), вважають, що такі види дозвілля позитивно впливають на корпоративну культуру та загальну продуктивність роботи.

Наступним запитання було: «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?». Варіанти можливих відповідей: «Дуже важливо», «Не дуже важливо» (див.рис.2.13). З отриманих даних анкетування випливає, що для більшості учасників важливо працювати в команді, де члени ефективно взаємодіють між собою, і лише для 3 працівників цей аспект не є пріоритетним, відповіді підкреслюють, що для високої продуктивності співробітникам важливо знаходитися в середовищі з позитивним морально-психологічним кліматом.

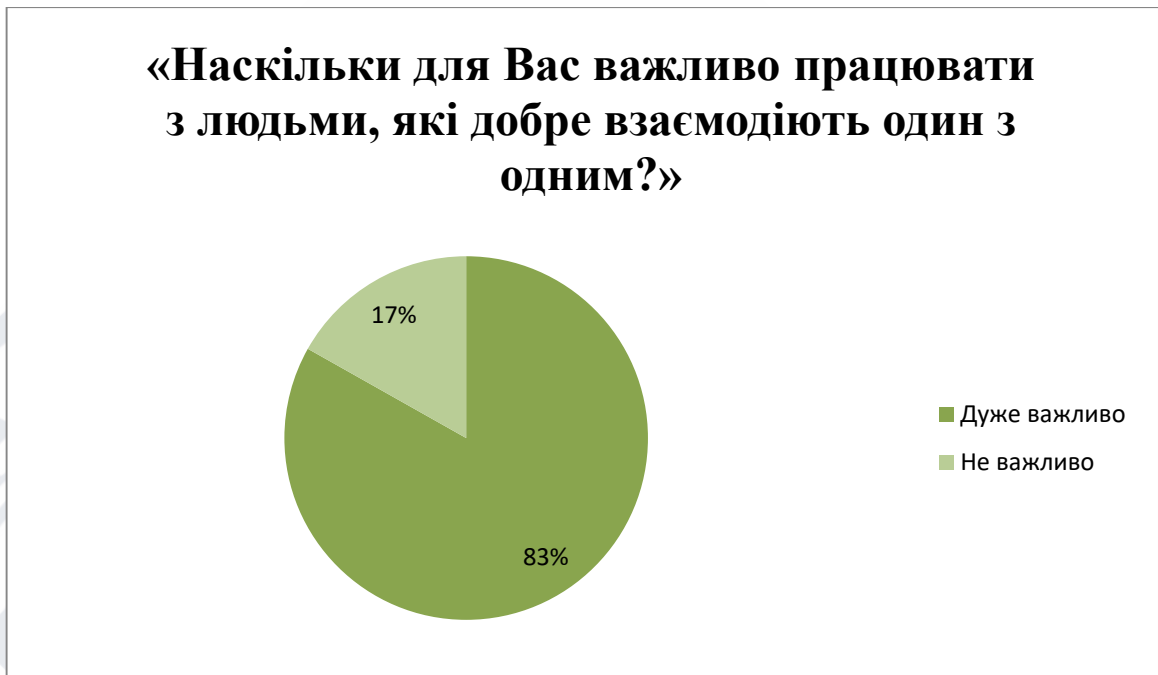


Рисунок 2.13 - Результати відповідей на запитання: «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?»

Додатково, це свідчить про значення організаційної культури, яка сприяє доброзичливості та підтримці у колективі. Вироблення такої культури не тільки підвищує мотивацію працівників, але й сприяє їх залученості та задоволеності роботою. Керівництву підприємства слід звертати увагу на програми розвитку командної взаємодії та забезпечувати необхідні ресурси для психологічної підтримки своїх співробітників, щоб створити стабільний та здоровий робочий простір.

Шосте запитання звучало як : «Які з перелічених цінностей на вашому підприємстві є основними?». Варіанти можливих відповідей: «Цікава робота», «Справедливість оцінки праці», «Можливість участі в прийнятті рішень», «Стабільність робочого місця і перспектива росту», «Розмір заробітної плати» (див. рис.2.14).



Рисунок 2.14 - Результати відповідей на запитання: «Які з перелічених цінностей на вашому підприємстві є основними?»

Для співробітників, основною цінністю є розмір заробітної плати, як вказало 40% респондентів. Стабільність робочого місця та перспективи кар'єрного росту стоять на другому місці, на що вказали 25% опитаних. Справедливість оцінки праці важлива для 13% співробітників, тоді як можливість участі в прийнятті рішень важлива для 5% працівників. Інтерес до роботи є ключовим фактором лише для 5% опитаних.

Сьомим запитанням було: «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання?». Варіанти можливих відповідей: «Моральна винагорода», «Корпоративні свята», «Соціальне забезпечення», «Навчання», «Підвищення кваліфікації», «Оцінка праці», «Можливість кар'єрного росту», «Покращення умов праці» (див. рис.2.15).



Рисунок 2.15 - Результати відповідей на запитання: «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання?»

З результатів анкетування, серед нематеріальних форм стимулювання, найбільш цінними для співробітників виявились можливість кар'єрного росту, яку вибрали 27% респондентів, а також навчання та підвищення кваліфікації, що отримали 19% відповідей, дані свідчать про те, що на підприємстві реалізовано ефективні форми нематеріальної мотивації, які не тільки сприяють підвищенню продуктивності праці, але й відіграють важливу роль у підтримці організаційної культури, що підкреслює, що підприємство цінує розвиток та задоволення своїх співробітників, надаючи їм можливості для особистісного та професійного зростання.

На питання «Чи задоволені ви загалом існуючою на вашому підприємстві організаційною культурою ТОВ «ЮСК Україна?»» 65% працівників відповіли, що їм імпонує організаційна культура, однак 35% думають, що є великий потенціал для покращення – рис.2.16.

**«Чи задоволені ви загалом існуючою на
вашому підприємстві організаційною
культурою ТОВ «ЮСК Україна»?»**

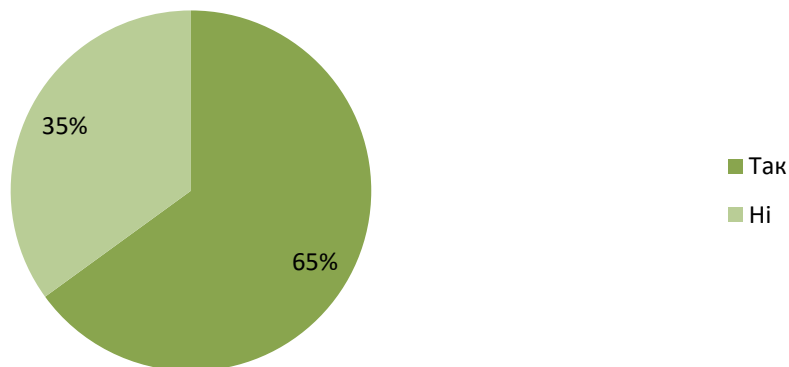


Рисунок 2.16 - Результати відповідей на запитання: «Чи задоволені ви загалом існуючою на вашому підприємстві організаційною культурою ТОВ «ЮСК Україна»?»

У зв'язку з цим було проведено додаткове анкетування серед співробітників для визначення рівня їхнього задоволення різними аспектами організаційної культури підприємства. Анкета мала на меті зібрати оцінки співробітників за бальною шкалою від 0 до 10, де вищий середній бал вказує на вищий рівень задоволеності певним елементом організаційної культури. Результати цього опитування були зведені у таблицю середніх балів, які відображають загальний рівень задоволеності різними складовими культури підприємства – табл.2.4.

Таблиця 2.4 - Середня оцінка, отримана в результаті анкетування співробітників ТОВ «ЮСК Україна»

№	Аспект	Середній бал
1	Атмосфера в колективі	7,4
2	Політика керівництва	8,3
3	Стиль управління	8,1
4	Вміст роботи	7,8
5	Можливості для професійного розвитку	9,2

Продовження табл.2.4

6	Атмосфера теплоти та підтримки	6,6
7	Організація відпочинку	9,6
8	Нематеріальна мотивація	8,7

Джерело : узагальнено автором

Результати недавнього анкетування показали, що загальний рівень задоволеності співробітників перевищує середній, що є позитивним показником. Найнижчі оцінки були за атмосферу теплоти та довіри, що, на мою думку, може бути зумовлено тим, що більшість співробітників – чоловіки, які можуть менше виявляти емоційну підтримку один одному. Водночас, загальна атмосфера, що склалася на підприємстві, знаходить схвалення серед працівників. Найвищі бали були присвоєні організації дозвілля, можливостям для професійного зростання та нематеріальним засобам мотивації, що вказує на ефективність цих аспектів у корпоративній культурі.

Таким чином, для керівництва ТОВ «ЮСК Україна» стає пріоритетом зосередження уваги на соціально-психологічному кліматі у колективі. Незважаючи на заяви про підтримку духу колективізму та атмосферу відкритості та свободи у спілкуванні, результати анкетування виявили, що ці аспекти існують більше на формальному рівні. Саме клімат у колективі визначає основу організаційної культури і має значний вплив на загальну продуктивність та задоволеність працівників. В той час як інші складові організаційної культури мають високі показники, соціально-психологічний клімат потребує додаткової уваги та вдосконалення.

Оцінка організаційної культури ТОВ «ЮСК Україна» через анкетування співробітників виявила загально високий рівень задоволеності, особливо щодо можливостей для професійного розвитку та організації відпочинку. Проте, результати також вказують на деякі проблемні аспекти, зокрема недостатність атмосфери теплоти та довіри, що може мати негативний вплив на загальну ефективність організаційної культури.

Значущість професійного розвитку та нематеріальної мотивації підтверджує, що співробітники цінують можливості для зростання та визнання їхніх зусиль. Висока оцінка цих елементів свідчить про ефективність існуючих програм на підприємстві. Однак, аспекти пов'язані з емоційною підтримкою та взаємодією в колективі вимагають додаткової уваги, оскільки низькі оцінки можуть вказувати на недостатню інтеграцію та внутрішню комунікацію між співробітниками.

Крім того, динаміка швидкої ротації персоналу, особливо з великою кількістю нових найманців, може створювати виклики для збереження організаційної культури та передачі корпоративних цінностей і знань, що вимагає від керівництва зосередитися на поліпшенні процесів адаптації та забезпеченні належних умов для залучення та утримання працівників.

На основі отриманих даних керівництву ТОВ «ЮСК Україна» рекомендується вжити заходів для покращення внутрішньої комунікації та зміцнення соціально-психологічного клімату. Підвищення прозорості у процесах прийняття рішень, організація тренінгів та корпоративних заходів для збільшення згуртованості команди, а також створення більш ефективних програм для нових співробітників можуть значно покращити організаційну культуру та загальну задоволеність персоналу.

Висновок до другого розділу

Аналіз організаційної культури та мотивації персоналу ТОВ «ЮСК Україна» виявив, що компанія є прикладом сучасного підприємства, яке успішно інтегрує скандинавські цінності у свою діяльність. Це включає довіру до працівників, делегування відповідальності та створення сприятливої атмосфери для розвитку. Завдяки цим принципам JYSK забезпечує високий рівень залученості персоналу, що сприяє продуктивності та досягненню стратегічних цілей компанії. Проте результати досліджень вказують на

необхідність подальшого вдосконалення деяких аспектів корпоративної культури.

Фінансовий аналіз компанії свідчить про позитивну динаміку її діяльності. Чистий прибуток у 2022 році зріс на 207% порівняно з 2020 роком, що демонструє ефективність управління, оптимізацію процесів та зростання продажів. Проте зростання адміністративних і збутових витрат вказує на необхідність пошуку шляхів їх раціоналізації. Водночас активна підтримка працівників через програми навчання, кар'єрного росту та соціальні ініціативи сприяє формуванню стабільної команди, яка є ключовим ресурсом компанії.

Результати анкетування співробітників показали, що більшість працівників задоволені організаційною культурою. Особливо високі оцінки отримали можливості для професійного розвитку, організація дозвілля та нематеріальна мотивація. Водночас найменші оцінки стосувалися атмосфери теплоти та підтримки в колективі, що може бути наслідком недостатньої емоційної взаємодії між працівниками. Це свідчить про необхідність вдосконалення соціально-психологічного клімату в компанії.

Швидка ротація персоналу та значна кількість нових працівників є ще одним викликом для збереження корпоративних цінностей. Цей аспект вимагає особливої уваги до адаптації нових співробітників, організації тренінгів та передачі знань від досвідчених колег. Залучення нових працівників до корпоративних заходів може сприяти їх інтеграції в команду та підвищити лояльність до компанії.

Проведення регулярних опитувань співробітників, таких як ESS, допомагає керівництву JYSK виявляти проблемні аспекти та впроваджувати покращення. Завдяки врахуванню думок працівників компанія створює сприятливе середовище для професійного та особистісного розвитку, що позитивно впливає на загальну мотивацію та продуктивність.

Підтримка кар'єрного росту, організація навчання та покращення умов праці є ефективними інструментами нематеріальної мотивації, які активно використовуються в JYSK. Проте для підвищення ефективності організаційної

культури керівництву слід зосередитися на розвитку командної взаємодії, організації тренінгів для формування довіри в колективі та вдосконаленні комунікацій.

Загалом організаційна культура JYSK позитивно впливає на мотивацію персоналу, проте є аспекти, які потребують покращення. Зміцнення соціально-психологічного клімату, зменшення ротації персоналу та посилення внутрішньої комунікації допоможуть компанії досягти ще вищих результатів. Успіх ТОВ «ЮСК Україна» базується на поєднанні ефективного управління, підтримки працівників і стратегічного підходу до розвитку, що робить її конкурентоспроможною на ринку навіть у складних умовах.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» ЯК СПОСОБУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Узагальнення досвіду міжнародної торгової мережі JYSK як компанії з сильною організаційною культурою

Організаційна культура є серцем кожної компанії, її невидимою сутністю, яка визначає робочий ритм, атмосферу та взаємодію всередині колективу. Це система цінностей, норм і підходів, що об'єднують працівників, формуючи їхню поведінку, ставлення до роботи та стосунки з колегами. Саме культура задає тон, як організація функціонує, які цілі ставить і як їх досягає.

JYSK — це міжнародна роздрібна торгова мережа родом із Данії, яка спеціалізується на продажу меблів для дому, матраців, постільної білизни та інших товарів для інтер'єру. Компанія є найбільшою данською мережею, що працює на міжнародному рівні, поєднуючи традиційні скандинавські цінності з сучасними підходами до управління та обслуговування клієнтів [37].

Компанія JYSK є частиною групи Lars Larsen, засновником якої став легендарний данський підприємець Ларс Ларсен. Відомий у Данії як провідний торговець із девізом "чудові пропозиції", Ларсен був обличчям JYSK до червня 2019 року. Того року він передав управління групою Lars Larsen своєму синові Джейкобу Брунсборгу через погіршення здоров'я, спричинене діагнозом раку печінки. 19 серпня 2019 року Ларс Ларсен, якого часто називали данським "королем ковдр", помер у віці 71 року [38].

Історія успіху компанії розпочалася в 1979 році, коли Ларсен відкрив перший магазин у місті Орхус (Aarhus), який функціонує там і сьогодні. На той час Ларсен, ймовірно, навіть не уявляв, наскільки швидко розвиватиметься його бізнес. Успіх у Данії стимулював його до подальшого розвитку, і вже у 1984 році компанія відкрила перший магазин за межами країни, у Німеччині.

Спочатку компанія носила назву JYSK Sengetøjslager, що перекладається як "Данський склад постільної білизни", однак у 2001 році її було змінено на коротке і лаконічне JYSK. Символом компанії став гусак, що асоціюється з товарами для сну з натуральним наповненням, які пропонував перший магазин (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Перший логотип компанії JYSK [55]

Група JYSK сьогодні об'єднує понад 3300 магазинів у 48 країнах світу, демонструючи стабільне зростання та глобальне охоплення. До складу країн, де представлена компанія, входять, зокрема, Данія, Норвегія, Швеція, Фінляндія, Польща, Чехія, Угорщина, Німеччина, Франція, Велика Британія, Італія, Іспанія, Хорватія, Румунія, Україна, а також такі віддалені регіони, як Канада, Гренландія, Дубай, Таїланд, В'єтнам та інші [38].

Протягом фінансового року 2021/22 щорічний обіг групи склав 4,4 мільярда данських крон, що свідчить про стабільність і ефективність бізнес-моделі JYSK. Загальна кількість працівників компанії сягає близько 30 000 осіб, що забезпечує якісну роботу магазинів і підтримує репутацію JYSK як лідера у сфері роздрібної торгівлі.

JYSK — це не просто назва компанії, а символ цінностей, які вона уособлює. У перекладі з данської "JYSK" означає щось або когось із півострова Ютландія, що асоціюється зі скромністю, старанністю та чесністю. Ці риси

були притаманні засновнику компанії Ларсу Ларсену і стали основою репутації JYSK як надійної компанії, яка завжди виконує свої обіцянки.

Компанія пропонує унікальні переваги для покупців, такі як безстрокове повернення товару, гарантія найкращої ціни та зручна послуга онлайн-бронювання. Ці елементи підкреслюють прагнення JYSK до досконалості у сервісі та турботу про клієнтів.

Стратегія компанії "Seamless and Closer to the Customer" зосереджена на забезпеченні найкращого клієнтського досвіду. Вона акцентує увагу на зручності та економії часу для клієнтів, оптимізації процесів купівлі, простому доступі до інформації та організації зручної доставки. Крім того, JYSK активно взаємодіє з клієнтами, збираючи їхні відгуки та аналізуючи покупкові звички для покращення якості обслуговування.

Важливим аспектом стратегії є гнучкість і здатність адаптуватися до змін ринку. Це дозволяє JYSK залишатися конкурентоспроможною компанією, яка ставить інтереси клієнта на перше місце. Стратегія також сприяє збільшенню лояльності існуючих клієнтів і залученню нових, забезпечуючи зростання компанії навіть в умовах динамічного ринку. Таким чином, JYSK створює всі умови для зручності та задоволення клієнтів, зберігаючи водночас вірність своїм скандинавським цінностям, які стали її основою.

Організаційна культура JYSK ґрунтується на ключових цінностях та принципах, які створюють комфортне середовище для працівників і забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів. Основними елементами корпоративної культури JYSK є:

Доступність і висока якість. Компанія прагне пропонувати якісні товари для дому за доступними цінами, що реалізується через ефективне управління витратами та контроль якості.

Співробітництво та командна робота. У JYSK підтримується культура дружби та співпраці, де командна робота є ключовим елементом успіху.

Клієнтоорієнтованість. Пріоритет компанії – задоволення потреб клієнтів. Ця орієнтація відображається у підході до обслуговування та побудові відносин із клієнтами.

Відкритість та інтегритет. Чесність, відкритість і довіра є основою діяльності компанії. JYSK прагне створювати прозорі відносини з клієнтами та співробітниками.

Навчання та розвиток. Компанія активно підтримує професійне зростання своїх працівників, пропонуючи програми навчання і можливості кар'єрного розвитку.

Соціальна відповідальність. JYSK бере участь у соціальних ініціативах та благодійних проектах, підкреслюючи свою відповідальність перед суспільством.

Культура JYSK базується на вірі в те, що відносини між людьми мають вирішальне значення. Співробітники постійно навчаються, щоб забезпечити найкращий сервіс і консультації клієнтам. Щодня тисячі клієнтів обирають JYSK для своїх покупок, і компанія визнає, що саме клієнти є основою її існування.

Для підтримки високого рівня обслуговування компанія сформулювала чотири основні обіцянки клієнтам, відомі як JYSK CUSTOMER PROMISES (рис. 3.2), які відображають зобов'язання JYSK забезпечувати найкращий клієнтський досвід.

JYSK CUSTOMER PROMISES – це чотири ключові принципи, які визначають підхід компанії JYSK до своєї діяльності та взаємодії з клієнтами. Вони є основою організаційної культури компанії та її стратегії обслуговування. Ось ці принципи:

1. **Якість за вигідною ціною.** JYSK надає пріоритет якості своїх товарів і водночас прагне пропонувати їх за конкурентними, доступними цінами, забезпечуючи оптимальне співвідношення вартості та якості.
2. **Доступність.** Компанія створює умови, щоб її продукція була доступною для клієнтів незалежно від їхнього соціального статусу чи бюджету. Це

проявляється як у географічному охопленні магазинів, так і в асортименті товарів.

3. **Компетентність.** Професіоналізм персоналу JYSK гарантує, що клієнти отримають кваліфіковану консультацію, якісну допомогу та першокласний сервіс у кожному магазині.
4. **Допомога.** JYSK зосереджується на задоволенні потреб своїх клієнтів, завжди готова допомогти у вирішенні їхніх запитів і надати підтримку на всіх етапах взаємодії.

Ці обіцянки є невід'ємною частиною бізнес-філософії JYSK, спрямованої на побудову довірчих і довгострокових відносин із клієнтами, забезпечення їхньої задоволеності та лояльності.



Рисунок 3.2 – Обіцянки JYSK перед клієнтами [56]

Все наведене вище підтверджує наявність сильної та ефективної організаційної культури в JYSK. У таблиці 3.1 детально проаналізовані ключові факти, що демонструють особливості цієї культури, та наведено аргументацію, яка підкреслює їхнє значення.

Таблиця 3.1 – Оцінка організаційної культури JYSK: факти та аргументація

Факт	Аргументація
Співпраця з міжнародними партнерами	Підтверджує глобальний підхід компанії, інтеграцію найкращих світових практик і здатність адаптуватися до змін.

Сталість цінностей	Вказує на послідовність організаційних принципів, які забезпечують стабільність і прогнозованість діяльності.
Засновник як символ	Ларс Ларсен є символом компанії, що підкреслює її зв'язок із засновницькими цінностями та історією.
Довгостроковий успіх	Організаційна культура сприяє збереженню конкурентоспроможності та сталому зростанню на ринку.
Постійний розвиток	Компанія демонструє фокус на вдосконаленні процесів, інноваціях і підтримці співробітників.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, організаційна культура JYSK є ключовим фактором її успіху, забезпечуючи гармонійний розвиток, стійкість на міжнародному ринку та високий рівень задоволеності клієнтів. Міжнародна торгова мережа JYSK є прикладом компанії з надзвичайно сильною та ефективною організаційною культурою, яка сприяє її стабільності та успіху на міжнародному рівні. Компанія понад 40 років утримує лідерські позиції на ринку завдяки унікальній корпоративній культурі, що охоплює кілька ключових аспектів.

Зосередженість на клієнті. JYSK приділяє особливу увагу взаємовідносинам із клієнтами, забезпечуючи їм високий рівень обслуговування. Це відображається у впровадженні "Обіцянок клієнту", які визначають їхній підхід до взаємодії з покупцями, надаючи якість, доступність, компетентність і готовність до допомоги.

Глобальна присутність. Компанія успішно розширює свою діяльність у різних країнах світу, інтегруючи єдину корпоративну культуру, що сприяє стабільності та конкурентоздатності незалежно від ринку.

Внутрішня єдність. Організаційна культура JYSK базується на спільних цінностях, таких як довіра, чесність і відкритість. Це сприяє згуртованості команди та ефективній співпраці серед співробітників.

Гнучкість та здатність до змін. JYSK активно впроваджує інновації та ефективно адаптується до змін у бізнес-середовищі. Це дозволяє компанії залишатися актуальною та зберігати конкурентні переваги.

Лідерство та відповідальність. Керівництво компанії відіграє ключову роль у підтримці корпоративної культури, демонструючи відповідальність,

відкритість і готовність розвивати співробітників. Ці елементи культури JYSK доповнюються глобальною співпрацею з міжнародними партнерами, що дозволяє компанії інтегрувати найкращі практики та інновації у свою діяльність. Водночас сталість цінностей і їх послідовна реалізація створюють довіру серед клієнтів і співробітників.

JYSK також демонструє здатність успішно реагувати на виклики часу, впроваджуючи нові підходи до обслуговування клієнтів, оптимізуючи процеси та підтримуючи позитивну робочу атмосферу. Усе це підтверджує важливість сильної організаційної культури для забезпечення довготривалого успіху та стабільності у динамічному бізнес-середовищі.

3.2 Напрями удосконалення системи організаційної культури в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» як засобу мотивації працівників

У сфері послуг та роздрібної торгівлі підприємства зосереджуються на двох ключових аспектах: мотивації персоналу та забезпеченні високого рівня обслуговування клієнтів. Підвищення мотивації працівників і якості обслуговування стають пріоритетними завданнями, адже задоволення потреб як клієнтів, так і працівників прямо впливає на успіх компанії. Високий рівень задоволеності споживачів нерозривно пов'язаний із задоволенням та мотивацією співробітників.

Аналіз організаційної структури та системи мотивації ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" демонструє ефективність обраної стратегії. Компанія акцентує увагу на цінностях кожного працівника, підтримує їхній розвиток, що відображається у професіоналізмі та позитивному ставленні до роботи. Основні цінності JYSK - торговець, колега, командний дух - формують основу корпоративної культури, сприяючи розвитку командної роботи. Працівники компанії повинні бути клієнтоорієнтованими, відповідальними, надійними та професійними.

Для керівників компанія визначає додаткові цінності, такі як орієнтація на результат, рішучість, відповідальність і креативність. Керівники виконують роль наставників, комунікаторів і мотиваторів, допомагаючи командам досягати високих результатів.

Загалом, дотримання цінностей компанії, створення мотиваційного середовища та сприятливих умов для розвитку працівників забезпечують довготривалий успіх ТОВ "ЮСК УКРАЇНА". Компанія приділяє значну увагу впровадженню ефективних мотиваційних програм, що включають як внутрішні, так і зовнішні стимули. Цей підхід дозволяє організації не лише досягати своїх цілей, але й підтримувати високу результативність протягом багатьох років.

Таблиця 3.1- Механізм мотивації працівників ТОВ "ЮСК УКРАЇНА"

<i>Елементи мотивації</i>	<i>Внутрішня мотивація в JYSK</i>	<i>Зовнішня мотивація в JYSK</i>
Особистий розвиток	Підтримка прагнення працівників до вдосконалення професійних навичок та побудови кар'єри.	Організація тренінгів і курсів для підвищення кваліфікації співробітників.
Визнання та заохочення	Впровадження системи внутрішнього визнання успіхів і внесків працівників у досягнення цілей компанії.	Запровадження бонусних програм і регулярне нагородження за досягнення високих результатів у роботі.
Оплата праці та фінансові стимули	Конкурентна зарплата, яка мотивує, а також премії за перевиконання планів.	Програми додаткових виплат, таких як премії за особливі досягнення та заохочувальні ініціативи.
Переваги та компенсації	Надання працівникам соціальних пакетів, включаючи медичне страхування та оплачувані відпустки.	Забезпечення додаткових привілеїв, таких як корпоративні знижки, соціальні ініціативи та організація заходів.
Кар'єрний розвиток	Надання можливостей для участі у внутрішніх навчальних програмах і підвищення кваліфікації.	Реалізація ініціатив з підтримки кар'єрного росту, а також доступ до сучасних технологій і знань.

Джерело : розроблено автором на основі [38]

В аналізі мотивації працівників у ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" акцент зроблено на двох взаємопов'язаних аспектах: внутрішній та зовнішній мотивації, які забезпечують комплексний підхід до управління персоналом. Внутрішня мотивація орієнтована на створення умов для професійного та особистісного розвитку, що формує у працівників відчуття приналежності до компанії.

Заохочення працівників до вдосконалення своїх навичок, участь у різноманітних заходах, таких як тренінги, бігові змагання або фотографічні семінари, підвищує їхню залученість. Важливим елементом є система внутрішнього визнання, яка сприяє зміцненню командного духу та підвищенню мотивації через визнання досягнень.

Зовнішня мотивація забезпечується через фінансові стимули, включаючи премії, бонуси, матеріальні подарунки та інші форми заохочення за високу продуктивність. Соціальні пакети, які включають медичне страхування, корпоративні заходи та спеціальні знижки, створюють додаткову цінність для працівників і підвищують їхню задоволеність роботою. Це дозволяє компанії утримувати талановитих співробітників і формувати позитивний імідж роботодавця на ринку праці.

Компанія особливо підкреслює важливість уникнення мотивації через страх. Натомість JYSK робить ставку на формування внутрішнього бажання співробітників досягати успіхів, що поєднується із зовнішніми стимулами для забезпечення високої ефективності. Такий підхід дозволяє досягти гармонійного балансу між вимогами до працівників і підтримкою їхніх професійних амбіцій.

Для підвищення ефективності мотиваційного механізму компанія впроваджує персоналізовані та моральні стимули. Персоналізована мотивація враховує індивідуальні потреби кожного працівника, адаптуючи під них плани розвитку та критерії оцінювання. Моральна мотивація, у свою чергу, спрямована на підтримку етичних цінностей і створення сприятливого емоційного клімату, що стимулює працівників до внутрішньої гармонії та задоволення своєю роботою.

Впровадження цих новаторських підходів вимагає комплексного підходу, включаючи навчання керівництва та співробітників щодо нових стандартів мотивації. Такий стратегічний крок дозволить ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" не лише зміцнити корпоративну культуру, але й підвищити продуктивність персоналу, зменшити плинність кадрів і досягти довгострокових стратегічних цілей.

3.3 Формування дієвого алгоритму мотивації працівників в межах удосконалення системи організаційної культури в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА"

Результати проведеного анкетування серед співробітників ТОВ «ЮСК Україна» свідчать про загалом позитивне сприйняття організаційної культури на підприємстві. Співробітники високо оцінили можливості для професійного розвитку, нематеріальну мотивацію та організацію дозвілля, що підкреслює ефективність роботи керівництва в цих напрямках. Однак, аналіз показав також кілька проблемних зон, зокрема недостатню атмосферу теплоти та підтримки в колективі, а також обмежене знання працівників про історію компанії. Такі аспекти можуть впливати на загальну задоволеність співробітників і їхню лояльність до підприємства.

Однією з головних проблем, що потребує вирішення, є недостатній рівень інтеграції нових працівників. Більшість опитаних працює менше року, що може свідчити про високий рівень ротації кадрів. Це створює ризики втрати корпоративних цінностей і традицій. Тому доцільно посилити програми адаптації нових співробітників через тренінги, менторські програми та регулярні зустрічі з керівництвом.

Значущість соціально-психологічного клімату вказує на необхідність покращення внутрішньої комунікації. Організація неформальних заходів, таких як командні зустрічі або корпоративні свята, може сприяти створенню атмосфери підтримки та довіри. Важливо також враховувати інтереси та потреби працівників, зокрема надавати їм можливість висловлювати свої ідеї та пропозиції, що посилить відчуття значущості кожного співробітника.

Ще одним напрямом для вдосконалення є комунікація корпоративних цінностей та місії компанії. Незважаючи на те, що більшість працівників знайомі з історією ТОВ «ЮСК Україна», певна частина респондентів зазначила недостатність знань у цьому питанні. Проведення тематичних тренінгів, семінарів або інтерактивних презентацій допоможе поглибити розуміння співробітників щодо основних принципів роботи компанії.

Серед нематеріальних стимулів особливу увагу варто приділити можливостям для навчання та підвищення кваліфікації. Ці аспекти отримали високу оцінку серед працівників, що вказує на їхню важливість. Розширення таких програм та забезпечення доступу до додаткових освітніх ресурсів сприятиме підвищенню професійного рівня персоналу та його мотивації.

Крім того, результати анкетування підтвердили важливість підтримки командного духу. Для цього доцільно впровадити регулярні командні проєкти, воркшопи або спортивні заходи, які об'єднують співробітників та формують культуру співпраці. Особливо це стосується категорій працівників, які працюють в компанії тривалий час, адже їхній досвід є ключовим для передавання знань новим співробітникам.

Щоб підтримувати задоволеність працівників, необхідно враховувати їхні основні цінності, серед яких розмір заробітної плати, стабільність робочого місця та перспектива кар'єрного росту. Це вимагає від керівництва прозорості у питаннях винагороди та створення зрозумілих механізмів кар'єрного зростання.

Загальний висновок щодо результатів дослідження свідчить про важливість комплексного підходу до управління організаційною культурою. Підвищення рівня внутрішньої комунікації, збереження балансу між професійним розвитком і особистою підтримкою, а також створення сприятливих умов для інтеграції нових працівників дозволять зміцнити корпоративні цінності та підвищити задоволеність персоналу. Це не лише покращить морально-психологічний клімат, але й позитивно вплине на продуктивність роботи підприємства в цілому.

Сучасний підхід до мотивації працівників у організаціях відображає еволюцію цього процесу, яку можна розділити на три ключові етапи, виділені Деніелом Пінком: Мотивація 1.0, 2.0 та 3.0.

Мотивація 1.0 є основою, яка бере початок із базових потреб людини. Цей підхід розглядає працівників виключно як біологічних істот, які працюють задля задоволення елементарних фізіологічних потреб. Вона є своєрідною

"ранньою операційною системою" мотивації, що функціонувала в умовах, коли головними питаннями були виживання та фізична безпека.

Мотивація 2.0 будується на принципі "батога і пряника", де мотивація формується за рахунок зовнішніх стимулів, таких як винагороди чи покарання. Цей тип є найбільш поширеним у багатьох організаціях. Працівники заохочуються до кращої продуктивності через матеріальну вигоду або, навпаки, стикаються з санкціями за недостатню ефективність. Мотивація 2.0 забезпечує більш структурований підхід до управління, але має певні обмеження, оскільки залежить від зовнішніх факторів і не завжди стимулює тривалий інтерес працівників.

Мотивація 3.0 є сучасним підходом, який зосереджується на внутрішніх мотивах працівників. Цей тип базується на прагненні до самореалізації, участі в значущих проєктах та вдосконаленні організації. Працівники отримують задоволення від можливості впливати на процеси та результати, що робить їхню роботу більш осмисленою. Мотивація 3.0 часто поєднується з партисипативним управлінням, що дає змогу працівникам брати активну участь у прийнятті рішень і відчувати свою значущість.

На практиці впровадження Мотивації 3.0 потребує синергії між внутрішньою мотивацією та адекватною матеріальною винагородою. Формування організаційної культури, яка стимулює внутрішню мотивацію, стає вирішальним чинником успіху цього підходу. Прозорість, довіра, підтримка розвитку працівників, визнання їхніх досягнень та створення сприятливого середовища для самореалізації є невід'ємними складовими, що допомагають підприємствам досягати високих результатів у сучасному конкурентному середовищі.

Таблиця 3.2 - Основні важелі формування та підтримки організаційної культури

Важіль	Опис
Лідерство та візія	Активне лідерство, яке формує чітку візію та внутрішню мотивацію працівників досягати високих результатів.

Продовження табл.3.2

Комунікація та зворотний зв'язок	Відкрита та ефективна комунікація, що сприяє розумінню цілей, місії та цінностей організації.
Розвиток команди	Створення ефективних робочих груп, які об'єднують зусилля для досягнення загальних результатів.
Матеріальна винагорода	Забезпечення конкурентної та справедливої системи оплати праці для підтримки матеріальної мотивації.
Система визнання та похвали	Заохочення позитивної культури через визнання досягнень та відзначення результативної роботи.

Джерело : розроблено автором

Удосконалення системи організаційної культури в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" спрямоване на підвищення мотивації працівників через інноваційні підходи та персоналізовані механізми стимулювання. Одним із ключових аспектів є впровадження персоналізованої мотивації, яка передбачає врахування індивідуальних потреб і цілей працівників. Першим кроком є проведення вхідного анкетування, що дозволяє встановити мотиваційні фактори для кожного співробітника, забезпечуючи ефективну адаптацію системи мотивації до особистих потреб.

Створення комфортного робочого середовища також є важливим елементом. Рекомендовані заходи включають:

- Забезпечення працівників необхідними інструментами для продуктивної роботи.
- Створення зон відпочинку для фізичного та емоційного відновлення.
- Організація безкоштовного харчування з фокусом на здорове меню.
- Доступ до спортивних центрів для підтримки здорового способу життя.
- Введення гнучких графіків роботи та бонусів за високі результати.
- Організація транспорту для співробітників.

Для підтримки нових працівників пропонується впровадження системи менторства, яка включає:

1. Вибір кваліфікованих менторів, які забезпечуватимуть постійну підтримку.

2. Особисті консультації для нового працівника, спрямовані на адаптацію та вирішення питань.
3. Оптимізацію комунікації для сприяння відкритому обговоренню завдань та викликів.

Ще одним інструментом розвитку є впровадження SWOT-аналізу, який дозволяє:

- Виявляти сильні та слабкі сторони працівників.
- Створювати індивідуальні плани розвитку, орієнтовані на можливості та усунення слабких сторін.
- Реагувати на загрози та зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі.

У рамках моральної мотивації важливо впровадити team building, що включає:

- Корпоративні заходи та активний відпочинок.
- Підтримку відкритого діалогу між керівництвом та співробітниками.
- Формування довіри та спільних цінностей в колективі.

Ключовим елементом є також варіативна система оплати праці, яка поєднує:

- Фіксовану ставку.
- Відсоток від виручки.
- Премії за досягнення KPI.
- Надбавки за вислугу років.

Система ключових показників ефективності (KPI) дозволяє сфокусувати зусилля на стратегічних цілях та сприяє справедливому винагородженню. Такий підхід забезпечує прозорість у процесах оцінювання та підвищує мотивацію працівників.

Всі ці ініціативи спрямовані на створення гармонійного корпоративного середовища, яке забезпечить високу продуктивність та лояльність персоналу, водночас зміцнюючи конкурентні переваги компанії.

Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" пропонує низку значних переваг, які можуть позитивно вплинути на організаційну структуру, продуктивність працівників та загальну ефективність підприємства.

Основні переваги впровадження системи KPI:

1. **Забезпечення справедливості.** KPI встановлюють прозорі та чіткі критерії оцінки, що сприяє формуванню справедливого механізму винагородження. Це стимулює працівників до досягнення цілей компанії, водночас визнаючи їхній вклад у розвиток організації.
2. **Розуміння напрямків удосконалення.** Система KPI об'єднує всіх співробітників навколо спільних стратегічних цілей, допомагаючи ідентифікувати напрями, які потребують поліпшення. Це створює єдність у зусиллях досягнення загальних завдань.
3. **Зворотній зв'язок.** KPI сприяють доступності інформації щодо результатів роботи окремих підрозділів та працівників. Це підвищує обізнаність персоналу про внутрішні процеси і стимулює краще розуміння цілей компанії.
4. **Підвищення мотивації.** Варіативна система оплати праці, пов'язана з KPI, забезпечує прозорі механізми стимулювання, які надихають співробітників на досягнення високих результатів.
5. **Зростання прибутковості.** Досвід світових компаній показує, що KPI можуть сприяти збільшенню прибутку організації на 10–30%, залежно від рівня залучення працівників та ефективності їхньої діяльності.

Вплив системи KPI на організаційну структуру:

1. **Оптимізація завдань і функцій.** Визначення ключових завдань через KPI допомагає зосередити зусилля на стратегічно важливих напрямках, зменшуючи витрати часу та ресурсів на менш пріоритетні процеси.
2. **Сприяння комунікації та співпраці.** KPI стимулюють міжвідомчу взаємодію, адже всі співробітники розуміють свої ролі у досягненні спільних цілей. Це сприяє ефективній координації та кращій комунікації.

3. Орієнтація на результати. КРІ фокусують увагу працівників на досягненні вимірюваних результатів, що змінює культуру підприємства, роблячи її більш результативною та цілеспрямованою.

4. Адаптивність до змін. КРІ дозволяють компанії гнучко реагувати на зміни в ринковому середовищі чи внутрішніх умовах, забезпечуючи актуальність цілей і завдань.

5. Динамічність організації. Впровадження КРІ створює більш гнучке та адаптивне середовище, яке легко реагує на нові виклики та можливості ринку.

Система КРІ дозволяє ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" досягти стратегічних цілей, оптимізувати бізнес-процеси, посилити мотивацію працівників та створити конкурентні переваги. Такий підхід сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності, а й формуванню динамічного корпоративного середовища, яке відповідає сучасним викликам бізнес-середовища.

Отже, результати проведеного дослідження в ТОВ «ЮСК Україна» демонструють позитивне сприйняття організаційної культури серед працівників, однак вказують на необхідність вдосконалення у кількох ключових напрямках. Важливим кроком є інтеграція персоналізованої мотивації та розширення адаптаційних програм для нових співробітників. Це сприятиме зниженню ротації кадрів та збереженню корпоративних цінностей, підвищуючи рівень задоволеності та лояльності працівників.

Особливу увагу слід приділити розвитку командної взаємодії та покращенню соціально-психологічного клімату. Організація неформальних заходів, ефективна комунікація корпоративних цінностей і впровадження сучасних підходів до навчання та професійного розвитку допоможуть зміцнити корпоративну культуру. Використання системи ключових показників ефективності (КРІ) сприятиме прозорості у винагородах, стимулюватиме мотивацію персоналу та забезпечуватиме стратегічну орієнтацію компанії.

Комплексний підхід до удосконалення організаційної культури, що включає індивідуалізацію стимулів, прозорість процесів і підтримку

командного духу, дозволить ТОВ «ЮСК Україна» досягти високої ефективності, підвищити конкурентоспроможність і створити сприятливе середовище для розвитку як працівників, так і компанії загалом.

Висновки до третього розділу

У сучасному бізнес-середовищі організаційна культура відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства. Для ТОВ «ЮСК Україна» розвиток організаційної культури є важливим аспектом, який дозволяє підвищити рівень мотивації персоналу та ефективність їхньої роботи. Аналіз показав, що компанія вже має сильну базу, орієнтовану на скандинавські цінності, такі як довіра, прозорість і орієнтація на клієнта. Проте існує потреба в удосконаленні окремих аспектів, зокрема адаптації нових працівників, покращенні соціально-психологічного клімату та підвищенні рівня внутрішньої комунікації. Запропоновані рекомендації включають інноваційні підходи до мотивації, які поєднують як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Одним із ключових напрямів розвитку є персоналізована мотивація, яка враховує індивідуальні потреби працівників. Це може бути реалізовано через програми адаптації, які передбачають проведення вхідного анкетування та впровадження менторства. Наставництво дозволить новим співробітникам швидше інтегруватися в колектив і зрозуміти корпоративні цінності компанії. Крім того, система навчання та підвищення кваліфікації повинна стати доступнішою, що сприятиме професійному зростанню працівників. Поєднання цих заходів із моральним стимулюванням, наприклад, визнанням досягнень на робочому місці, створює позитивну атмосферу та мотивує досягати нових результатів.

Соціально-психологічний клімат також потребує покращення, оскільки він безпосередньо впливає на задоволеність працівників та їхню продуктивність. Організація командних заходів, таких як спортивні змагання,

спільні проєкти або корпоративні свята, сприятиме згуртуванню колективу. Важливо також проводити регулярні опитування задоволеності співробітників, щоб вчасно реагувати на їхні потреби та пропозиції. Залучення працівників до прийняття рішень та вдосконалення умов праці створить атмосферу взаємоповаги та довіри. Впровадження відкритої комунікації між керівництвом та персоналом забезпечить працівників відчуттям значущості та причетності до успіхів компанії.

Важливим елементом мотивації є справедлива система оплати праці. Запропонована варіативна система, яка базується на KPI, дозволить враховувати внесок кожного працівника у досягнення цілей компанії. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості у питаннях винагороди та заохочення досягнення високих результатів. Крім того, додаткові бонуси, премії та соціальні пільги, такі як програми медичного страхування чи оплата спортивних занять, допоможуть утримати талановитих працівників. Ця система оплати праці також враховує сезонність бізнесу, що дозволить уникати фінансових напружень у менш активні періоди.

Зміцнення корпоративних цінностей через тематичні тренінги та інтерактивні презентації допоможе краще донести місію та бачення компанії до кожного працівника, що сприятиме єдності колективу та збільшенню лояльності до підприємства. Крім того, застосування методів team building дозволить формувати філософію організації, засновану на взаємоповазі та співпраці. Розробка програм для працівників з тривалим стажем роботи допоможе зберегти корпоративну пам'ять та передати досвід новим співробітникам. Таким чином, компанія може забезпечити безперервність у підтримці високого рівня корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура є унікальним соціально-психологічним та управлінським явищем, яке формується при створенні організації і розвивається разом із її еволюцією. Цей феномен є ключовим фактором успіху, оскільки впливає на всі аспекти функціонування компанії, включаючи її стратегію, продуктивність і конкурентоспроможність на ринку. Управління розвитком організаційної культури може надати додаткові переваги, такі як зміцнення лояльності працівників, пришвидшення адаптації нових співробітників та посилення спільного розуміння цілей організації. Основні елементи культури – цінності, символи, норми та способи взаємодії – визначають унікальний культурний простір для кожної компанії, зокрема для ТОВ «ЮСК Україна».

Організаційна культура в JYSK ґрунтується на скандинавських цінностях, таких як чесність, відкритість і командний дух, що сприяє розвитку сприятливого середовища для працівників. В Україні, компанія акцентує на персоналізованій мотивації, яка враховує індивідуальні потреби співробітників. Одним із важливих аспектів мотиваційної системи є внутрішня мотивація, яка базується на визнанні досягнень, створенні можливостей для професійного розвитку та підтримці особистісного зростання працівників. Завдяки цьому JYSK не лише зберігає талановитий персонал, але й підвищує продуктивність роботи.

Фінансовий аналіз компанії свідчить про позитивну динаміку її діяльності. Чистий прибуток у 2022 році зріс на 207% порівняно з 2020 роком, що демонструє ефективність управління, оптимізацію процесів та зростання продажів. Проте зростання адміністративних і збутових витрат вказує на необхідність пошуку шляхів їх раціоналізації. Водночас активна підтримка працівників через програми навчання, кар'єрного росту та соціальні ініціативи сприяє формуванню стабільної команди, яка є ключовим ресурсом компанії.

Для вдосконалення системи організаційної культури ТОВ «ЮСК Україна» було проведено анкетування серед працівників, що дозволило

визначити ключові проблеми та сильні сторони існуючої культури. Опитування показало, що працівники високо оцінюють можливості для професійного розвитку, визнання досягнень і організацію дозвілля, але водночас виявилися проблеми зі створенням теплої атмосфери в колективі та адаптацією нових працівників. Більшість співробітників працює менше року, що може свідчити про високу плинність кадрів. Це підкреслює необхідність посилення програм адаптації, які включатимуть менторство, тренінги та регулярну комунікацію з керівництвом.

Пропоновані заходи щодо вдосконалення організаційної культури включають персоналізоване анкетування нових працівників для визначення їхніх індивідуальних мотиваційних факторів. На основі цих даних компанія зможе адаптувати систему стимулювання до потреб кожного працівника, що підвищить їхню залученість і ефективність. Важливим кроком є створення комфортних умов праці: забезпечення робочих місць необхідними засобами, створення зон для відпочинку, впровадження програм безкоштовного харчування та гнучких графіків роботи. Це сприятиме підвищенню загального рівня задоволеності персоналу.

Окрім того, акцент зроблено на підвищенні командного духу через впровадження методів team building, зокрема корпоративних заходів, бізнес-тренінгів та спільних активностей. Такі ініціативи допомагають згуртувати колектив, створюють атмосферу співпраці та взаємоповаги, що є важливим для підтримки позитивного клімату в компанії. У поєднанні з відрядною формою оплати праці та системою KPI, що враховує результати кожного працівника, це створить справедливий механізм винагородження та стимулювання досягнень.

Введення варіативної системи оплати праці, яка поєднує фіксовану ставку та винагороду за ключовими показниками ефективності, допоможе досягти більшої гнучкості у підході до мотивації. Ця система дозволить враховувати внесок кожного працівника, сприяючи їхній залученості до досягнення стратегічних цілей компанії. Особливо ефективною вона буде у сезонний період, коли навантаження працівників може змінюватися.

Загалом, запропоновані заходи спрямовані на зміцнення організаційної культури ТОВ «ЮСК Україна» та підвищення рівня мотивації працівників. Проведене анкетування дозволило виявити ключові проблеми та сильні сторони існуючої культури, що створює основу для подальших удосконалень. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, створення комфортних умов праці та впровадження сучасних підходів до управління персоналом забезпечать стійкий розвиток компанії та її конкурентоспроможність у сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В.О. Роль організаційної культури у прийнятті управлінських рішень / Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №3. – С.64-72.
2. Асонов Г.Ф. Особливості економічної культури в США, Японії, країнах Західної Європи – 1992. – 60с.
3. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації / Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2020. – С. 55-58.
4. Баркова К. О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця. Харків, 2020. – 256 с.
5. Бутенко А. Розвиток організаційної культури українських підприємств як основа їх стратегічного розвитку . Ринок цінних паперів. 2019. №1. С.61- 68.
6. Гайдученко С.О. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an_organizational_culture_as_object_of_administrative_activity
7. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Харків. нац. Університет міськ. господарства ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020.75 с.
8. Гарізон Ю.І., Харченко Г.А. Формування організаційної культури в підприємстві. Science, Research, Development. 2021. No39. С. 12-15. URL: http://xn--e1aajfp cds8ay4h.com.ua/files/111_1_iv_2021s.pdf#page=12 (дата звернення: 12.08.2023)

9. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування [монографія]– Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
10. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання– Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с.
11. Герасимчук А.А., Козловець М.А., Саух І.В. Соціологія бізнесу: Навч. посібник/ За ред. проф. А.А. Герасимчука. – Житомир: Видавництво ЖДУ ім. І.Франка, 2006. - 280 С.13.
12. Григор'єва, М. І. Особливості адаптації корпоративної культури на представництвах іноземних підприємств в Україні [Текст] / Економіка та держава. – 2014. – № 5. – С. 35-39.
13. Дідковська Л.Г. Менеджмент [Текст]: навч. посібник – К. : Алерта: КНТ, 2012. – 516 с.
14. Дяків. О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації: праці конф., 22 вер. 2010 р., Київ, Т. 3 / відп. ред. О. П. Дяків. – К.: ДВНЗ “Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана”, 2010. – С. 94-100.
15. Дубінський С.В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно економічного механізму. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 1(16). С. 66-72.
16. Захарчин Г. М. Роль організаційної культури в системі управління знаннями/ Економіка управління підприємствами вісник ТНЕУ, 2010. - №1. – С. 111-116.
17. Захарчин Г. М. Управління персоналом на основі ідеології організаційної культури / Вісн. ТНЕУ, 2009. - №2. – С. 107- 110.
18. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві. Формування ринкової економіки в Україні. 2018. № 19. С. 241-248.
19. Кригульська Т. В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. №3. С. 76-80.

20. Легкий А. А. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах / Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (26 березня 2020 року, м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 211-214.

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

22. Любов Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 3 (27). С. 81-89.

23. Лобза А. В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. eLibrary National Mining University. URL: <https://core.ac.uk/reader/48406450> (дата звернення 19.10.23)

24. Любомудрова Н.П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2015. Вип. 11(3). С. 79-83.

25. Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. Галицький економічний вісник. 2021. № 3(70). С. 158-164.

26. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Навчальний посібник. URL: https://pidru4niki.com/16850303/menedzhment/funktsiyi_organizatsiynoyi_kulturi

27. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. – 104 с.

28. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, ч. 2. - 2012. – 107 с.

29. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : збірник

матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.). – Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. – С. 353-355.

30. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. – С. 13-15.

31. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку / Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. / Ун-т ДФС України – Ірпінь, 2020. – С. 153-156.

32. Невмержицька С. М. Переваги та проблеми дистанційної форми зайнятості персоналу / Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів і права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (7 травня 2020 року, м. Полтава): у 10 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2020. – Ч. 10. С. 32-35.

33. Пилипенко В. Є. Людина в ринковому суспільстві: орієнтація, поведінка, культура/Пилипенко В. Є. – К:ПУ «Фоліант», 2005. – 224 с.

34. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства /Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2015. № 1 (3). Том 2. – С. 245-252.

36. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища [Електронний ресурс] / Анна Радочинська // XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Сучасність. Наука. Час. Взаємодія та взаємовплив» – URL: <http://intkonf.org/radochinska-av-udoskonallengaorganizatsiynoyi-strukturi-pidpriemstv-v-umovah-rozvitku-konkurentnogo-seredovischa/>.

37. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Інститут економіки промисловості НАН України, Київ, 2020. URL: <https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/dysertatsiia-rynkevych-n.s..pdf>

38. Родін О. Концепція організаційної культури: походження і сутність / Менеджмент. – 1998. – №7. – с. 67-77.54.Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Л. Савчук, А. Бурлакова // Персонал. – 2005. - № 5. – С. 15-16.
39. Скібцька Л.І. Менеджмент [Текст]: навч.посіб– К. : Центр учбової літератури, 2014. – 416 с.
40. Смолінська, О. Є. Організаційна культура як економічна інституція/ Економіка та держава. - 2008. - № 1. - С.44-46.
41. Смолінська, О. Є. Психодинамічний підхід до аналізу організаційної культури [Текст] / Актуальні проблеми економіки. – 2007. - № 3. – С. 129-136.
42. Смолінська Н. В. Формування та зміна організаційної культури підприємства / Вісн. НУ “Львівська політехніка”. - 2011.- № 698. - С. 290-294
43. Собко О.М. Організаційна культура як чинник формування синергічних ефектів у креації вартості підприємства / Сталий розвиток // Міжнародний науково-виробничий журнал. – Хмельницький, Тернопіль: Тайп. – 2015. – № 4 [29]. – С. 54-63.
44. Харчишина О. В. Діагностика організаційної культури підприємств. Наукові праці НУХТ. 2018 № 36. С. 124-129.
45. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Монографія. Житомир: Видавництво Житомирського державного університету ім. І Франка, 2011. 289 с.
46. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник – К.: Академвидав, 2010. – 608 с.
47. Хомутенко Л. І., Вязовченко В. Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова. 2014. Т.19. Вип 1/2. С. 31-38.
48. Храпкіна В. В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2020. №2 (224). С. 27-34.

49. Шерстюк Р. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство / Соціально- економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1(26). С. 37-45.

50. Чулак О. В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства / Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. – КНУ імені Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2015. – С. 204-208.

51. Kellie Wong. Organizational Culture: Definition, Importance, and Development. (2020). URL: <https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/>. (Дата звернення 8 серпня 2023).

52. Khaustova Y., Breus S., Nevmerzhytska S., Tsalko T., Kharchenko T. Features of social entrepreneurship as a factor in the development of social innovation. Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Volume 22, Issue: 1S. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57006782200>

53. Kasych A., Vochozka M. Methodological support of the enterprise sustainable development management. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С.371-381.

54. Kasych A., Vochozka M., Yakovenko Y. (2019). Diagnostic of the Stability States of Enterprises and the Limits of their Tolerance. Quality Access to Success, Vol. 20, No. 172/ October 2019, pp. 3-12

55. Welcome to JYSK <https://www.jysk.com/>

56. JYSK CUSTOMER PROMISES <https://www.jysk.com/jysk-customer-promises>

57. Complex adaptive leadership in retail organizations: the case of retail chain JYSK <https://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2018/04/Full-Paper-COMPLEX-ADAPTIVE-LEADERSHIP-IN-RETAIL-ORGANIZATIONS.pdf>

58. Internal analysis of Jysk <https://prezi.com/8xijciu8m9l3/internal-analysis-of-jysk/>

59. JYSK STORIES <https://www.larslarsengroup.com/en/stories/jysk>

60.JYSK Executive Management Team and Country
Directors <https://www.jysk.com/organisation>

