

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: «Управління організаційною культурою підприємства в напрямі підвищення мотивації персоналу»

Виконав: студент 2 курсу, групи М-61

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Євген САФОНОВ



Керівник: д.е.н., доц. Вікторія ТРЕТЯК



Рецензент: к.е.н., доц. Ганна ГАПОНЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо - професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



Володимир РОДЧЕНКО

підпис

ім'я, прізвище

“30” червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Сафонов Євген Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Управління організаційною культурою підприємства в напрямі підвищення мотивації персоналу

Керівник роботи: Третяк Вікторія Павлівна, д.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “20” жовтня 2023 року № 4501-5/3025

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Розкрити сутність поняття «організаційна культура» та її вплив на загальну діяльність підприємства; розглянути функції та типи організаційної культури; з'ясувати особливості та фактори формування організаційної культури; провести аналіз загальної характеристики господарської діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»; проаналізувати ієрархію рівнів організаційної культури в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»; провести аналіз впливу організаційної культури на мотивацію персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»; узагальнити досвід міжнародної торгової мережі JYSK як компанії з сильною організаційною культурою; визначити напрями удосконалення системи організаційної культури в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»; формування дієвого алгоритму мотивації працівників в межах удосконалення системи організаційної культури в ТОВ «ЮСК Україна».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи.
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури.
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування.

5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

Студент



Євген САФОНОВ

підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Вікторія ТРЕТЯК

підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Сутність поняття «організаційна культура» та її вплив на загальну діяльність підприємства.....	8
1.2 Функції та типи організаційної культури.....	16
1.3 Особливості та фактори формування організаційної культури.....	23
Висновки за розділом 1.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».....	30
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».....	30
2.2 Аналіз ієрархії рівнів організаційної культури в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».....	36
2.3 Аналіз впливу організаційної культури на мотивацію персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	46
Висновки за розділом 2.....	50
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».....	53
3.1 Узагальнення досвіду міжнародної торгової мережі JYSK як компанії з сильною організаційною культурою.....	53
3.2 Напрями удосконалення системи організаційної культури в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» як засобу мотивації працівників.....	59
3.3 Формування дієвого алгоритму мотивації працівників в межах удосконалення системи організаційної культури в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА".....	63
Висновки за розділом 3	69
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Забезпечення високого рівня мотивації персоналу стає важливим завданням для підприємств, оскільки задоволені та мотивовані працівники сприяють підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та створенню позитивної робочої атмосфери. Управління організаційною культурою дозволяє визначити цінності, які підприємство прагне сприймати та розвивати серед свого персоналу. Створення стимулюючого та підтримуючого середовища сприяє підвищенню працівників, їхній відданості компанії та бажанню досягати власних та загальних цілей. Успішне управління організаційною культурою може включати в себе впровадження ефективних систем нагородження, розвитку лідерства, підтримки інновацій та сприяння взаємодії між різними рівнями та відділами підприємства. Отже, актуальність даної теми полягає в тому, що вона дозволяє підприємствам оптимізувати свою культуру для досягнення стратегічних цілей, забезпечуючи одночасно високий рівень задоволення та мотивації працівників.

Сучасні менеджери підприємств розглядають свою організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, який спрямовує всі підрозділи та окремих працівників на спільні цілі, стимулює ініціативу співробітників, підтримує відданість та полегшує комунікацію. Керівники прагнуть створити унікальну культуру для кожної організації, яка б допомагала всім співробітникам розуміти та дотримуватися її цінностей.

Зв'язок між управлінням організаційною культурою підприємства та мотивацією персоналу вивчається та досліджується широким колом як і вітчизняних так і зарубіжних науковців, а саме О. Продіуса, М. Олексієва, Н.

Богацької, О. Власенка, Ю. Чарикової, С. Гайдученка, Т. Близнюк, Х. Юсофа, К. Будіоно, О. Харчишина, М. Тасліма, Н. Любомудрової та інших.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у глибокому аналізі взаємозв'язку між організаційною культурою та мотивацією працівників. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність поняття «організаційна культура» та її вплив на загальну діяльність підприємства;
- розглянути функції та типи організаційної культури;
- з'ясувати особливості та фактори формування організаційної культури;
- провести аналіз загальної характеристики господарської діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»;
- проаналізувати ієрархію рівнів організаційної культури в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»;
- провести аналіз впливу організаційної культури на мотивацію персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»;
- вивчити досвід міжнародної торгової мережі JYSK як компанії з сильною організаційною культурою;
- визначити напрями удосконалення системи організаційної культури в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»;
- запропонувати дієвий алгоритм мотивації працівників в межах удосконалення системи організаційної культури в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА".

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних положень щодо визначення впливу організаційної культури на мотивацію персоналу та ефективність функціонування підприємства.

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 кваліфікаційної роботи магістра 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.

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 81 сторінки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

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

Термін "культура" походить від латинського слова "cultura", що означає "догляд", "освіта", "виховання", "розвиток" [25]. Культурне поняття має глибокі історичні корені, і в сучасному розумінні воно набуло популярності у XVII столітті завдяки працям німецького юриста та історіографа С. Пуфендорфа. Англійський етнограф Е. Тейлор надав перше наукове визначення культури, описуючи її як сукупність знань, вірувань, мистецтва, моральності, законів, звичаїв та інших здібностей і звичок, що людина освоює як член суспільства [26].

Термін "культура" став активно використовуватися антропологами для опису звичаїв та ритуалів суспільства, що розвиваються протягом його історії. В сучасному контексті організаційні дослідники та менеджери широко використовують цей термін, посилаючись на клімат і практики, які формуються в організаціях відносно їхнього спілкування з людьми або в контексті філософії, цінностей та кредо компанії.

У цьому контексті розглядається розвиток "правильного виду" культури, такого як "культура якості" чи "культура обслуговування клієнтів". Це припускає, що культура пов'язана з конкретними цінностями менеджерів, які вони намагаються впровадити в свої організації. Важливою частиною цього є припущення, що існують кращі чи сильніші культури, що може безпосередньо впливати на ефективність діяльності: чим сильніша культура, тим більш ефективною вважається організація.

Один із найцікавіших аспектів культури як концепції полягає в тому, що вона вказує на впливові явища, що перебувають "під поверхнею", тобто є невидимими і в значній мірі невідчутними. Іншими словами, спостерігач може спостерігати лише зовнішню поведінку, але не може вловити внутрішні сили, що стоять за цією поведінкою [2].

У 60-70-х роках ХХ століття внаслідок досліджень характеристик внутрішнього середовища, відомого як "організаційний клімат", з'явилася концепція та відповідний термін "організаційна культура". З початку 80-х років ХХ століття термін "організаційна культура" став широко вживаним серед вчених, які займалися дослідженням культури та розробкою теорій організації. У сучасному розумінні термін "організаційна культура підприємства" почав активно використовуватися після того, як генеральний директор ІВМ Луї Герстнер застосував його в 1990 році [28,29].

Організаційна культура є ключовим аспектом життя будь-якого підприємства або організації. Вона представляє собою сукупність цінностей, переконань, норм, звичок і стандартів, які визначають спосіб, яким працівники взаємодіють один з одним та зовнішніми чинниками. Організаційна культура формується на основі історії, лідерства, традицій і внутрішніх процесів підприємства. На неї також впливають зовнішні фактори, такі як галузеві стандарти, соціокультурні тенденції та ринкова конкуренція.

В двадцяті роки минулого століття поняття "організаційна культура" стало популярним у розвинених країнах. Це стало актуальним в зв'язку з необхідністю врегулювання внутрішніх відносин у великих фірмах і корпораціях, а також зрозуміння їхнього місця в інфраструктурі економічних, торгових і промислових зв'язків. Поставлення завдання формування організаційної культури як основи для підвищення конкурентоспроможності підприємств стало дуже важливим. Тепер для забезпечення ефективної діяльності підприємств враховуються не лише матеріальні та фінансові ресурси, але й організаційна культура підприємства. Вона залишається важливим інструментом управління, який суттєво впливає на продуктивність праці персоналу та загальну ефективність управління. Для того, щоб оцінити

вплив організаційної культури на діяльність підприємства, слід почати з визначення самого поняття, де "культура" (від лат. "culture" - "виховання, освіта") визначається як "специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, який відображено в продуктах матеріальної та духовної праці, в системі соціальних норм і засад, духовних цінностей, у сукупності відношень людей до природи, між собою і до самих себе" [3].

Друга половина ХХ століття відзначилася появою перших чітких трактувань поняття "організаційна культура". Це поняття включає в себе явища як духовного, так і матеріального життя колективу. Серед цих явищ можна виділити моральні цінності, норми, які переважають у колективі, ритуали, кодекси поведінки та інші аспекти. Існує багато трактувань концепції цього явища серед іноземних та вітчизняних науковців. Деякі з них подані у табл.1.1:

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «організаційна культура»

Автор	Трактування поняття "Організаційна культура"
Пітер Друкер	"Спосіб об'єднання людей у спільній діяльності, включаючи в себе їхні цінності, переконання та структуру взаємозв'язків."
Едгар Шайн	"Система загальних норм і цінностей, які визначають спосіб функціонування організації та взаємодію її членів, включаючи структуру, комунікацію та співпрацю."
Геерт Хофстеде	"Сукупність колективних ментальних програм у організації, що впливають на спосіб сприйняття та реакцію працівників на різні аспекти робочого середовища."
	"Система відносин та комунікацій у організації, яка визначає, як співробітники спілкуються, співпрацюють та вирішують проблеми, включаючи структуру організації та методи управління."
Герберт Кроган	"Система спільних переконань і цінностей в організації, які визначають її спосіб розв'язання завдань, взаємодію з клієнтами та конкурентами, та формування ідентичності."

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

На мою думку, найбільш повне визначення організаційної культури подає Герберт Кроган, через те, що його визначення охоплює багато аспектів організаційної культури. Він вказує на систему спільних переконань і цінностей в організації, що визначає не лише спосіб вирішення завдань, але й взаємодію з

клієнтами та конкурентами, а також формування ідентичності організації. Це визначення враховує роль культури в організаційному успіху та її вплив на зовнішні та внутрішні відносини. Також воно відображає комплексність організаційної культури і її важливість для створення унікального стилю та ідентичності організації. Але всі зазначені науковці зробили значний внесок у вивчення організаційної культури та розробку теоретичних моделей 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, модель трьох рівнів організаційної культури	"Organizational Culture and Leadership" (1985), "Corporate Culture and Performance" (1991)
Едгар Шайн	Вперше сформулював модель трьох рівнів організаційної культури, вивчав роль символів і ритуалів	"Organizational Culture and Leadership" (1985), "The Corporate Culture Survival Guide" (1999)
Клод Леві-Стросс	Дослідження ролі символів та ритуалів у формуванні культури	"Structural Anthropology" (1958), "The Savage Mind" (1962)
Джон Коттер	Дослідження впливу організаційної культури на здійснення змін в організаціях	"Leading Change" (1996), "Corporate Culture and Performance" (1991)
Чарльз Ганді	Дослідження групової динаміки та взаємодії в організаціях	"Group Processes and Intergroup Relations" (2009), "Psychology of the group" (1968)

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

Дослідження цих видатних учених в галузі організаційної культури мають кілька спільних аспектів. Усі ці дослідники визнають важливість організаційної культури для функціонування організацій та досягнення їхніх цілей. Вони розуміють, що культура впливає на співробітників, лідерство, прийняття рішень і результати діяльності організації. Модель трьох рівнів організаційної культури, запропонована Едгаром Шайном, є важливим

підходом, який використовується багатьма дослідниками. Вона включає артефакти (зовнішні символи та прояви культури), цінності (які відображаються в оцінках і нормах) і базові припущення (невидимий рівень, що визначає спосіб мислення та вірувань).

Зазначені науковці досліджували, як організаційна культура впливає на різноманітні аспекти організаційної діяльності, включаючи прийняття рішень, лідерство, ефективність роботи команд, сприйняття змін та інші.

Отже, спільність цих досліджень полягає у визнанні важливості організаційної культури для успіху організацій і розробці моделей та інструментів для її розуміння і управління.

Проаналізувавши різні трактування поняття «організаційна культура», можна визначити власну точку зору, яка змістовно описує розуміння даного поняття. А саме, організаційна культура – це складний і внутрішньо згуртований системний підхід, який включає в себе сукупність загальних цінностей, норм, переконань, традицій, способів спілкування і взаємодії між членами організації. Вона визначає специфічний спосіб функціонування та розвитку організації, а також впливає на структуру, поведінку та взаємодію працівників та керівництва, що впливає на досягнення організаційних цілей та успіх на ринку.

Організаційна культура має значний вплив на загальну діяльність підприємства і може визначити його успіх чи невдачу. Вплив організаційної культури на ключові аспекти діяльності підприємства наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Вплив організаційної культури на ключові аспекти діяльності підприємств

Ключовий аспект	Вплив організаційної культури
Мотивація працівників	Визначає рівень ентузіазму та самомотивації працівників.
Збереження талантів	Має великий вплив на термін служби та оборотність персоналу.
Прийняття рішень	Формує стиль управління і відношення до ризику та інновацій.
Зворотний зв'язок і комунікація	Впливає на якість комунікації та вирішення проблем.

Джерело : розроблено автором

Отже, таблиця 1.3 демонструє, як різні аспекти організаційної культури впливають на різні аспекти діяльності підприємства. Організаційна культура є комплексним явищем, яке може мати значний вплив на всі аспекти функціонування організації.

Організаційна культура виступає як мостик, 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. Ця культура дозволяє створити систему координат, яка орієнтує колектив у досягненні спільних цілей та сприяє взаєморозумінню та співпраці всередині організації. Вона не лише формує спільну ідентичність, але й підтримує її, сприяючи успішному функціонуванню підприємства та досягненню результатів.

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

Поверхневий рівень. Цей рівень включає видимі та матеріальні символи компанії, такі як фірмові календарі, візитки, логотипи, прапори та гімни. Також до нього можуть відноситися історії та легенди, пов'язані із заснуванням компанії та видатними постатями її історії. Поверхневий рівень організаційної культури може бути видимим для всіх і слугувати як символічний вираз та ідентифікаційний знак компанії.

Підповерхневий рівень. На цьому рівні розташовані норми та цінності, які формалізовані в документах організації і повинні керувати поведінкою працівників у повсякденній діяльності. Ці цінності можуть включати такі установки, як "клієнт завжди правий". Сприйняття цих цінностей може бути усвідомленим та залежить від бажання членів організації.

Глибинний рівень. Глибинний рівень включає специфічні припущення, які виникають у членів організації під впливом їхнього досвіду спільних дій з іншими працівниками. Ці припущення, як правило, є неусвідомленими та називаються "повітрям організаційної культури". Вони приховано впливають на поведінку людей та допомагають сприймати та адаптуватися до організаційної

культури. Ці глибинні припущення можуть бути важко усвідомлені самими членами організації без спеціальної уваги до цього питання.

Загалом, організаційна культура визначається на рівнях відкритої символіки, формалізованих цінностей та норм, а також глибоких уявлень і припущень, які формують спосіб мислення та поведінку працівників. Ця культура впливає на всі аспекти функціонування організації і визначає її ідентичність та спосіб взаємодії з оточуючим світом.

Для проведення аналізу організаційної культури існують різноманітні підходи. Ф. Харріс та Р. Моран узагальнили десять основних характеристик, які є загальними для будь-якої організаційної культури [23, 26]:

- усвідомлення себе і свого місця в організації - різні культури можуть цінувати різні аспекти стосунків працівників між собою. Деякі культури можуть сприяти приховуванню особистих внутрішніх настроїв та проблем, тоді як інші заохочують відкритість та співчуття.
- комунікаційна система та мова спілкування – це спосіб спілкування та рівень його відкритості, можуть варіюватися від однієї організації до іншої.
- зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі - різноманітність уніформи, ділового одягу та стилю представлення свідчать про наявність різних мікрокультур в організації.
- звички і традиції, пов'язані з харчуванням - це спосіб організації харчування працівників, включаючи участь організації в оплаті їжі та звички, пов'язані з їжею, можуть свідчити про існування різних культур в організації.
- взаємовідносини між людьми - вплив різних характеристик, таких як вік, стать, національність, статус, влада та освіта на міжособистісні стосунки в організації.
- цінності і норми - уявлення про те, що є "добре" і "погано", а також очікування щодо певного типу поведінки.
- світогляд - віра у справедливість, успіх, власні сили та інші аспекти світогляду, що впливають на сприйняття різних аспектів життя та роботи.

- розвиток і самореалізація працівника - спосіб виконання роботи, ставлення до професійного розвитку та можливостей самореалізації в організації.
- трудова етика і мотивація - співвідношення до роботи як цінності чи повинності, ставлення до власної праці та робочого місця.

Експерти та науковці можуть розглядати поняття організаційної культури по-різному, але вони погоджуються в тому, що культура є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства на ринку, узгодженості дій його співробітників та створення здорового та успішного робочого середовища. Міцна організаційна культура вважається важливим нематеріальним ресурсом, який може значно підвищити ефективність компанії на ринку.

Поняття "організаційна культура" часто ототожнюють з поняттям "корпоративна культура". Однак у деяких контекстах може бути встановлена певна різниця між ними (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Основні відмінності між організаційною та корпоративною культурою

Аспекти	Організаційна культура	Корпоративна культура
Сфера застосування	Може бути застосована до будь-якої типу організації	Зазвичай використовується в бізнес-середовищі
Значущі аспекти	Визначає загальні цінності, норми та практики	Фокусується на цінностях та ідентичності корпорації
Унікальність	Загальна для багатьох організацій	Унікальна для кожної корпорації
Вплив на стиль роботи	Визначає загальний стиль роботи та взаємодії співробітників	Впливає на специфічний стиль роботи і комунікації в межах корпорації
Цінності та місія	Може включати загальні цінності та місію організації	Визначає цінності та місію конкретної корпорації
Норми та стандарти	Встановлює загальні стандарти та норми поведінки	Встановлює стандарти та норми, які є характерними для корпорації
Лідерство та управління	Впливає на стиль керівництва та методи управління в організації	Формує стиль лідерства та управління в межах корпорації
Символи та обряди	Може включати загальні символи та обряди	Може мати власні символи та обряди, які підсилюють ідентичність корпорації

Продовження табл.1.4

Ідентичність та бренд	Формує ідентичність організації перед громадськістю	Визначає, як корпорація сприймається ззовні та як співробітники її сприймають
-----------------------	-----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

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

Отже, аналізуючи таблицю 1.4 можна виділити основні відмінності між організаційною та корпоративною культурами. Організаційна культура загальна для підприємств будь якої форми господарювання, тоді як корпоративна культура є унікальною для конкретної корпорації. Організаційна культура може бути застосована до різних типів організацій, у той час як корпоративна культура зазвичай використовується в бізнес-середовищі.

Організаційна культура визначає загальний стиль роботи всередині організації, у той час як корпоративна культура впливає на специфічний стиль роботи та спілкування в межах корпорації.

Таким чином можна визначити, що організаційна культура – це загальне поняття, яке охоплює культурні аспекти будь-якої організації, будь то корпорація, неприбуткова організація, урядова установа тощо. А корпоративна культура - це конкретна частина організаційної культури, яка відображає цінності, норми та ідентичність саме для певної корпорації чи компанії. Корпоративна культура фокусується на тих аспектах, які є специфічними для даної організації і визначають її унікальність.

1.2 Функції та типи організаційної культури

Організаційна культура грає важливу роль і проявляє своє значення через виконання своїх функцій. Дослідники виділяють різну кількість функцій організаційної культури та взаємозв'язок між ними. Функції організаційної культури - це різноманітні ролі та завдання, які вона виконує в житті

організації. Організаційна культура впливає на різні аспекти діяльності організації та виконує різні функції для забезпечення її успішного функціонування та розвитку. Вивчаючи роботи різних авторів на цю тему, можна прийти до висновку, що функції організаційної культури можна класифікувати як зовнішні та внутрішні.

До внутрішніх відносяться [12;28;34]:

Ціннісна функція - вона визначається через саму природу організаційної культури, яка є системою цінностей і норм, що спільно приймаються членами організації. Ця функція є основою для визначення місії, стратегії та пріоритетів розвитку компанії.

Інтеграційна функція - ця функція полягає в об'єднанні персоналу на основі спільних моральних цінностей і норм, спільних вірувань і почуттів, а також участі в економічному житті підприємства. Вона формує почуття приналежності до загальної справи, лояльності та гордості серед персоналу. Пізнавально-інформаційна функція - ця функція сприяє ефективному обміну інформацією, навчанню персоналу, розширенню знань і підвищенню рівня компетенції, а також розвитку трудової кар'єри. Вона забезпечує необхідні комунікації між персоналом.

Мотиваційна функція - ця функція впливає на ефективність діяльності компанії, стимулюючи персонал до досягнення конкретних економічних результатів. Вона створює умови для кількісного вимірювання рівня ефективності організаційної культури та витрат на її формування і зміну.

Інноваційна функція - ця функція стимулює пошук нових напрямів професійної діяльності, методів підвищення ефективності організації праці та управління з метою відповідності умовам зовнішнього середовища.

Контрольно-регулятивна функція - норми і цінності організаційної культури визначають методи і критерії оцінки діяльності персоналу, форми поведінки і типи комунікації, прийняті для даного підприємства. Вона впливає на формування складу персоналу та визначає важливі критерії для його формування.

До зовнішніх функцій варто віднести:

Функція створення іміджу - без сумніву, організаційна культура впливає на формування особливого іміджу підприємства, що стає основою для успішного бренду та продукції виробника.

Функція адаптації - ця функція забезпечує адаптацію організації до постійно змінюючого зовнішнього середовища та створює внутрішні бар'єри та фактори стабільності, що зменшують вплив негативних змін та впливів.

Усі ці функції організаційної культури тісно пов'язані між собою. Згідно з сучасною парадигмою управління, персонал є найважливішим активом підприємства. Тому однією з ключових функцій організаційної культури є мотиваційна функція, яка безпосередньо впливає на раціональне формування та використання людських ресурсів, рівень їх економічної ефективності та конкурентоспроможності.

Організаційна культура створює мотиваційне середовище, яке об'єднує персонал навколо спільних цілей і стимулює їх до ефективної та творчої праці на користь підприємства і власного добробуту. Дослідження в цьому напрямку підтверджують важливий зв'язок між організаційною культурою, мотивацією та успішністю підприємства. Формування організаційної культури та її характеристики різняться в залежності від діяльності підприємства. З цієї причини виникає потреба в розгляді типології організаційної культури, яка сприяє ідентифікації ключових типів та полегшує вивчення особливостей зміни культур в організаціях.

Дослідники ідентифікують кілька типів організаційної культури. Кожен з цих типів формується під впливом факторів, які надають йому своєрідних рис. До цих факторів можна віднести технологію виробництва, особливості конкурентного середовища, характер завдань, способи прийняття рішень і т. д.

Різні типи організаційної культури можна класифікувати та порівнювати за такими ознаками [31]:

- співвідношення між колективізмом і індивідуалізмом;
- орієнтація на співробітництво або конкуренцію;
- оцінка винагороди;
- рівень прийняття ділового ризику;

- відстань між керівником та підлеглими;
- ступінь централізації у прийнятті рішень;
- ставлення співробітників до змін і інновацій;
- характер взаємин між персоналом і організацією;
- ступінь підпорядкування планам та регламентованість діяльності.

Один із найвідоміших класифікаторів організаційних культур був розроблений американським соціологом Чарльзом Хенді, який надав кожному типу культури ім'я одного з олімпійських богів. Він виділив чотири основних типи організаційної культури (табл.1.5):

Таблиця 1.5 – Типи організаційної культури

Тип культури	Характеристики	Співвідношення конкуруючих цінностей
Монопольний (Зевс)	- Жорстка централізована структура - Один керівник - Прийняття рішень через керівника	Колективізм та централізація
Бюрократичний (Аполлон)	- Лінійно-функціональна структура - Багато правил і інструкцій - Важливість посади над особистістю	Індивідуалізм та централізація
Матричний (Афіни)	- Гнучка структура - Ініціатива та творчість - Спільне прийняття рішень	Колективізм та інтеграція
Індивідуальний (Діоніс)	- Децентралізована влада - Незалежність працівників - Досягнення індивідуальних цілей	Індивідуалізм та диференціація

Джерело :узагальнено автором на основні джерела [18]

Монопольний тип (культура Зевса) - централізована структура, де одна особа має головну владу, і кожен працівник безпосередньо пов'язаний з керівником. Успіх цієї культури залежить від керівництва та його рішень.

Бюрократичний тип (культура Аполлона) характеризується лінійно-функціональною організаційною структурою, багатьма правилами та інструкціями. Важливість посади переважає особисті якості працівника.

Матричний тип (культура Афіни) гнучка культура, спрямована на ініціативу, творчість та інновації. Рішення приймаються через співпрацю та колективний підхід.

Індивідуальний тип (культура Діоніса) характеризується децентралізованою владою та незалежністю працівників. Взаємодія між окремими працівниками обмежена, і кожен працює на досягнення власних цілей. Загалом, типи організаційної культури визначаються взаємозв'язком конкуруючих цінностей, таких як колективізм і індивідуалізм, співробітництво і конкуренція, контроль і інтеграція. Кожен тип має свої характерні риси та відповідає певним ситуаціям і етапам розвитку організацій.

Організаційна культура грає важливу роль у формуванні способів діяльності та цінностей компанії. Кожен тип культури має свої характеристики і відмінності, які впливають на підходи до управління, внутрішні структури та спроможність організації 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)	Великий акцент на внутрішній стратегії та послідовності дій.
	Стабільне зовнішнє середовище.
	Висока ефективність завдяки внутрішній інтеграції та економічності.
	Стандартизовані правила, процедури та механізми звітування і контролю.

Ринкова	Орієнтована на зовнішнє середовище та конкуренцію на ринку.
	Мета - зміцнення становища в конкурентній боротьбі та ринкова частка.
	Акцент на рентабельності, випередженні конкурентів і лідерстві на ринку.
	Зниження виробничих витрат і покращення показників ефективності.
Кланова	Згуртованість персоналу, спільні цінності і цілі.
	Делегування повноважень працівникам і підвищення їхньої відданості справі та організації.
	Організація бригадної роботи і турбота про підвищення кваліфікації.
	Може існувати в різних типах організаційної культури.
Адгократична	Динаміка, підприємницький підхід та творчість працівників.
	Адаптивність компанії, гнучкість і творчий підхід у ситуаціях невизначеності.

Джерело: розроблено автором на основі [35].

Для ієрархічного (бюрократичного) типу організаційної культури характерно надання великого значення внутрішній стратегії та послідовності дій, особливо в стабільному зовнішньому середовищі. Підприємства з такою культурою відзначаються високою ефективністю завдяки добрій внутрішній інтеграції та економічності. Внутрішні символи, шаблони для наслідування та правила підкреслюють важливість дотримання традицій організації та її внутрішньої політики. Основні риси цієї культури включають чіткий розподіл повноважень для прийняття рішень, стандартизовані правила і процедури, механізми звітування та контролю. Ця культура ефективно функціонує в стабільних умовах та передбачуваних ситуаціях. Однак у випадку зміни зовнішнього середовища та збільшення невизначеності, її ефективність може зменшитися.

Ринковий тип культури характерний для організацій, які функціонують, орієнтовані на зовнішнє середовище, зокрема на конкуренцію на ринку.

Головною метою таких підприємств є зміцнення свого становища в конкурентній боротьбі. Організація об'єднується спільним бажанням перемагати на всіх етапах свого функціонування. Успіх таких організацій вимірюється ринковою часткою та ступенем проникнення на ринок. Працівники з ринковою культурою орієнтовані на рентабельність, випередження конкурентів і лідерство своєї компанії на ринку. Керівництво звертає основну увагу на зниження виробничих витрат і покращення показників ефективності виробництва. Організації з ринковою культурою діють ефективно в умовах невизначеності та ризику.

Організації кланового типу відрізняються згуртованістю персоналу, співпрацею, спільними цінностями та цілями, та відчуттям організації та самої себе як єдиного цілого. Основні риси цієї культури включають делегування повноважень найманим працівникам для залучення їх до бізнесу та створення додаткових можливостей для працівників продемонструвати відданість справі та організації. Організація бригадної роботи та особлива турбота про підвищення кваліфікації найманих працівників також є характерними рисами. Кланова культура може існувати в різних типах організаційної культури і базується на системі цінностей, які поділяють всі члени організації. Вона адаптується до змін в середовищі і зазвичай існує в неформальних організаціях.

Адгократичний тип організаційної культури відзначається динамікою, підприємницьким підходом та творчою роботою, коли працівники готові приймати ризики та вносити інновації ради успіху компанії. Головними цілями адгократії є забезпечення адаптивності компанії, підвищення гнучкості та підтримка творчого підходу працівників у ситуаціях невизначеності або перенасичення інформацією.

Ця типологія організаційної культури допомагає зрозуміти, що порівняння організацій можливе на основі їхніх цінностей, стратегій, управлінських структур і способів інтерпретації управлінських процесів. Головним критерієм вибору організаційної культури залишається її ефективність. Якщо рівень ефективності не відповідає потребам організації, зміна типу культури може бути обґрунтовано.

1.3 Особливості та фактори формування організаційної культури

На сьогоднішній день підприємства шукають нові методи управління в умовах мінливого економічного середовища та динамічного ринку. Звичайні підходи до управління втрачають ефективність у конкурентній боротьбі з іншими сучасними підприємствами. Це породжує необхідність зміни інструментів та концепцій управління, які були б більш орієнтовані на людину та систему її цінностей, традицій, поглядів тощо.

Організаційна культура тепер виступає як сучасна ідеологія управління, спроможна охопити всі аспекти діяльності підприємства, відмінно від традиційних методів управління. Оскільки кожна організація є своєрідним співтовариством із власною структурою, звичаями та традиціями, організаційна культура представляє собою систему цінностей та правильне їх використання для створення унікальної атмосфери всередині компанії, сприяючи її розвитку та прибутковості [11].

Формування організаційної культури розпочинається вже з перших годин існування підприємства, від моменту юридичної реєстрації. Коли людина вирішує заснувати підприємство, вона вже має певну мету, мотиви та досвід, які вона переносить з минулого у відносинах і справах. Формування організаційної культури обумовлене різноманітними факторами, які взаємодіють і визначають специфічні особливості культурного середовища компанії. В таблиці 1.7 досліджені ключові фактори, що визначають організаційну культуру. Від лідерства та структури компанії до взаємодії з зовнішнім середовищем – кожен елемент впливає на те, як сприймається культура в організації.

Таблиця 1.7 – Фактори формування організаційної культури

Фактори	Вплив на організаційну культуру
Лідерство та керівництво	Визначає стиль управління та встановлює цінності компанії.
Історія та традиції	Формує контекст для культурних цінностей через події та традиції.
Працівники та таланти	Вносять унікальність через свої особистості та навички.
Структура та дизайн	Визначає організаційну архітектуру та взаємодію між відділами.
Зовнішнє середовище	Впливає на адаптацію організації до змін та тенденцій.
Цінності та місія	Установлює основний фреймворк для культурних практик.

Джерело : розроблено автором на основі [24].

Таблиця 1.7 вказує на те, як різні фактори впливають на формування організаційної культури. Лідерство та керівництво визначають не лише стратегії управління, але й цінності, які переносяться на всю компанію. Історія та традиції створюють контекст для формування культурних цінностей, враховуючи минулі події та спадкові аспекти.

Працівники та таланти вносять унікальність через свої особистості та навички, що може значно впливати на динаміку організаційної культури. Структура та дизайн визначають спосіб взаємодії між відділами та загальну організаційну архітектуру.

Зовнішнє середовище впливає на адаптацію компанії до змін та тенденцій на ринку. Цінності та місія встановлюють основний фреймворк для культурних практик, визначаючи цілі та напрями розвитку компанії. Усі ці фактори взаємодіють, створюючи унікальний характер організаційної культури, яка може бути вирішальним чинником у її успіху або відмові.

Сучасні компанії розуміють, що створення унікальної організаційної культури є ключем до успіху, особливо на глобальних динамічних ринках. Хочу доповнити ці думки та надати конкретні приклади:

Компанії, які активно просувають інновації в своїй організаційній культурі, можуть змінювати галузь. Наприклад, Tesla, відома своєю орієнтацією на розробку та виробництво автомобілів з електричними двигунами, створила унікальну організаційну культуру, яка спрямована на стимулювання творчості та інновацій.

У формуванні організаційної культури розрізняють зовнішні та внутрішні чинники. До зовнішніх чинників відносять зміни у зовнішньому середовищі, національну культуру (економічну, релігійну, політичну системи, систему освіти та соціалізації) і правила бізнесу. Внутрішні чинники охоплюють цілі та завдання організації, історію (легенди, традиції, міфи), персонал (особистісні відносини, статус, участь в управлінні, винагорода та покарання), розмір та складність виробничого процесу і технологічне оснащення.

Ефективне формування організаційної культури неможливе без аналізу цих чинників і визначення їх впливу на різні аспекти діяльності підприємства. Відсутність урахування впливу основних чинників може призвести до неефективності заходів щодо формування та розвитку організаційної культури.

Організаційна культура може формуватися двома способами: спонтанно, під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, або усвідомлено, на основі стратегії розвитку підприємства. У першому випадку, формування культури може бути тривалим і результати можуть частково чи повністю не відповідати умовам зовнішнього середовища та стратегічним планам. Тільки систематична та узгоджена робота з формування організаційної культури дозволить уникнути конфліктів між індивідуальними та фірмовими цілями [21].

Визначення стратегії розвитку підприємства є важливим етапом, оскільки створює бажану для засновників картину майбутнього компанії. Ця картина повинна бути привабливою для працівників, оскільки їхнє розуміння та підтримка важливі для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розвиток організаційної культури вимагає спільного рішення проблем та ухвалення рішень з боку засновників і керівництва. Велику роль у цьому відіграє взаємодія з персоналом та обмін особистісними цінностями. Загальна мета та спільна діяльність усіх членів організації формують систему правил та норм поведінки, взаємодії та комунікації, які приймаються всіма працівниками та є основою для розвитку та вдосконалення організаційної культури.

Процес формування організаційної культури можна розглядати як складний, що складається з кількох етапів:

1. Визначення стратегії та місії компанії, включаючи цілі формування організаційної культури та критерії досягнення цих цілей.
2. Створення цінностей, норм та правил поведінки.
3. Утворення системи внутрішніх комунікацій для впровадження визначених цінностей та створення символів і легенд.
4. Розробка програми навчання працівників та їх адаптація до аспектів організаційної культури.
5. Впровадження організаційної культури та постійний моніторинг для усунення недоліків.

Зазначено, що успішність цього процесу в значній мірі залежить від дій керівника організації. Він повинен чітко встановити цілі та основні цінності підприємства та розуміти важливість організаційної культури для досягнення успіху. Керівник повинен формувати бажаний профіль організаційної культури та створювати умови для її розвитку, а не просто контролювати її.

Внутрішній потенціал організації, згідно із думкою Н. В. Смолінської, створює можливості для виживання та розвитку в умовах кризи, підтримуючи командний дух персоналу та його відданість, а також високу кваліфікацію працівників та внутрішні розробки [25]. Визначення чіткого курсу діяльності засновниками та керівництвом є важливим, але для успішності необхідна усвідомлена підтримка працівників на всіх рівнях організації. Усі учасники повинні розуміти принципи, за якими підприємство веде свою діяльність. Корпоративні цінності мають ключове значення у керуванні компанією, впливаючи на її імідж та успішність на ринку.

Рівень корпоративної культури визначає імідж компанії, її конкурентоспроможність та здатність привертати споживачів та партнерів. Недостатнє управління цінностями та нормами може негативно позначитися на ефективності компанії.

Організаційна культура та успішність організації сильно залежать від стилю управління вищого керівництва. Сильна організаційна культура сприяє досягненню цілей підприємства та підвищує стабільність. Важливо враховувати, що культура може бути ефективною лише певний час і за певних умов, і зміни в економіці, технологіях чи конкуренції можуть вимагати коригувань у корпоративній культурі.

Організаційної культура є ключовим аспектом розвитку та успіху підприємств. Культура визначає, як працівники взаємодіють, приймають рішення та сприймають місію компанії. Успішні компанії, такі як Google, Apple та Netflix, володіють унікальними культурами, що стимулюють творчість, інновації та високу продуктивність. Розгляд цих прикладів дозволяє краще розуміти, як організаційна культура впливає на успіх та які фактори визначають її ефективність.

Google володіє унікальною та інноваційною організаційною культурою. Компанія визначається відкритістю до нових ідей, стимулюванням творчості та експериментів. Google надає працівникам свободу вираження своїх думок та ініціатив, що сприяє створенню інноваційних продуктів та послуг. Одним із аргументів успішної організаційної культури компаній є приклад "20% Time" - політика, яка дозволяє працівникам витратити 20% свого робочого часу на розробку власних ідей та проектів. Це призвело до створення таких іконічних продуктів, як Gmail та Google News.

Apple відомий своєю винятковою культурою дизайну та інновацій. Компанія прагне досягати високих стандартів у дизайні та якості своїх продуктів. Внутрішній фокус на творчості та високих стандартах сприяє розробці революційних технологій. Легендарний засновник Apple, Стів Джобс, грав ключову роль у формуванні культури. Його підходи до дизайну та

інновацій стали визначальними для компанії, яка продовжує створювати продукти, що змінюють галузь.

Netflix визначається "культурою відповідальності". Компанія надає працівникам велику свободу в прийнятті рішень та експериментуванні. Зосереджена на результативності та інноваціях, культура Netflix сприяє створенню унікальних телевізійних серіалів та фільмів. Культура відповідальності дозволяє зберігати гнучкість у вирішенні завдань. Компанія регулярно ризикує та експериментує з форматами та структурою виробництва, що призводить до успішних та інноваційних проєктів.

Ці компанії показують, як сильна організаційна культура може сприяти творчості, інноваціям та успіху на ринку. Усі вони визначаються унікальними підходами до роботи та підтримкою творчого середовища для працівників.

Висновки за розділом 1

Організаційна культура представляє собою унікальний соціально-психологічний та управлінський феномен, який виникає одночасно з створенням організації та розвивається в паралелі з нею, незалежно від того, чи впливає на це керівництво. Керуючи її розвитком, організаційна культура може надавати додаткові конкурентні переваги, такі як загальне розуміння стратегії та цілей, швидка адаптація персоналу та лояльність, підвищення якості обслуговування та, відповідно, привабливість для клієнтів. Проте підтримка певного стану культури вимагає постійних зусиль керівництва у формі встановлення "правил гри" та їх контролю.

Організаційна культура є базовим елементом внутрішнього середовища, який формується під впливом управлінської стратегії та еволюції організації, об'єднує співробітників та визначає орієнтири їхньої поведінки.

Структура організаційної культури включає різні рівні, складові елементи та підсистеми, а різні дослідники виділяють моделі та підходи до групування її елементів.

Вплив на організаційну культуру можна розглядати з двох позицій: формування, що відбувається при створенні організації, та управління, що здійснюється на всіх етапах життєвого циклу організації, включаючи підтримку та розвиток існуючої культури.

Було розглянуто теоретичні основи формування організаційної культури. Досліджено визначення організаційної культури її складових елементів, включаючи цінності, символи, норми та підходи до взаємодії працівників. Проаналізовані основні функції організаційної культури та їх вплив на успішність підприємства .

Організаційна культура - це складна система цінностей, норм, переконань, традицій, способів спілкування та взаємодії в організації. Вона впливає на функціонування та розвиток організації, структуру, поведінку та спілкування працівників і керівництва, що впливає на досягнення організаційних цілей та успіх на ринку.

Організаційна культура складається з трьох рівнів: поверхневого, підповерхневого і глибинного. Поверхневий рівень включає видимі символи і матеріальні об'єкти, такі як логотипи та фірмові предмети. Підповерхневий рівень включає формалізовані норми і цінності, які впливають на поведінку працівників. Глибинний рівень містить неусвідомлені припущення, які впливають на сприйняття та адаптацію до культури.

Організаційна культура виконує різні функції, включаючи ціннісну, інтеграційну, пізнавально-інформаційну, мотиваційну, інноваційну і контрольну-регулятивну. Вона також впливає на створення іміджу підприємства та адаптацію до зовнішнього середовища.

Організаційна культура має важливе значення для успішності підприємства та створює мотиваційне середовище для працівників. Вона допомагає об'єднати персонал навколо спільних цілей і стимулює їх до досягнення конкретних результатів.

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

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮСК УКРАЇНА» було створено відповідно до законодавства України і діє на підставі на підставі Статуту, який затверджено засновниками Товариства. Статут є основним документом, що визначає порядок створення, діяльності та припинення Товариства, права та обов'язки його засновників, учасників, органів управління та працівників. JYSK - це міжнародна торгова мережа, що спеціалізується на продажу товарів для дому. Компанія JYSK є частиною Lars Larsen Group і має свою штаб-квартиру в місті Орхус, Данія.

Однією з основних особливостей компанії JYSK в Україні є застосування скандинавських цінностей в її організаційній культурі. Ці цінності відображаються в підходах компанії до бізнесу та взаємодії з клієнтами та співробітниками.

Початково, з 2004 року JYSK працював в Україні на основі франчайзингу. Проте, після відкриття 10-го магазину в 2012 році, компанія JYSK Nordic вирішила придбати франшизу і розвивати бренд незалежно.

Станом на грудень 2022 року в Україні працює 83 магазинів JYSK: у Києві та Київській області, Житомирі, Одесі, Харкові, Дніпропетровську, Сумах, Вінниці, Луцьку, Рівному, Хмельницькому, Львові, Івано-Франківську, Чернігові, Тернополі, Полтаві, Білій Церкві, Гатному, Борисполі, Кам'янці-Подільському, Запоріжжі, Кривому Розі, Черкасах, Миколаєві, Чернівцях, Павлограді, Умані, Ужгороді, та ін., а також онлайн-магазин www.JYSK.ua та загалом працює 722 співробітника (рис.3.1) .

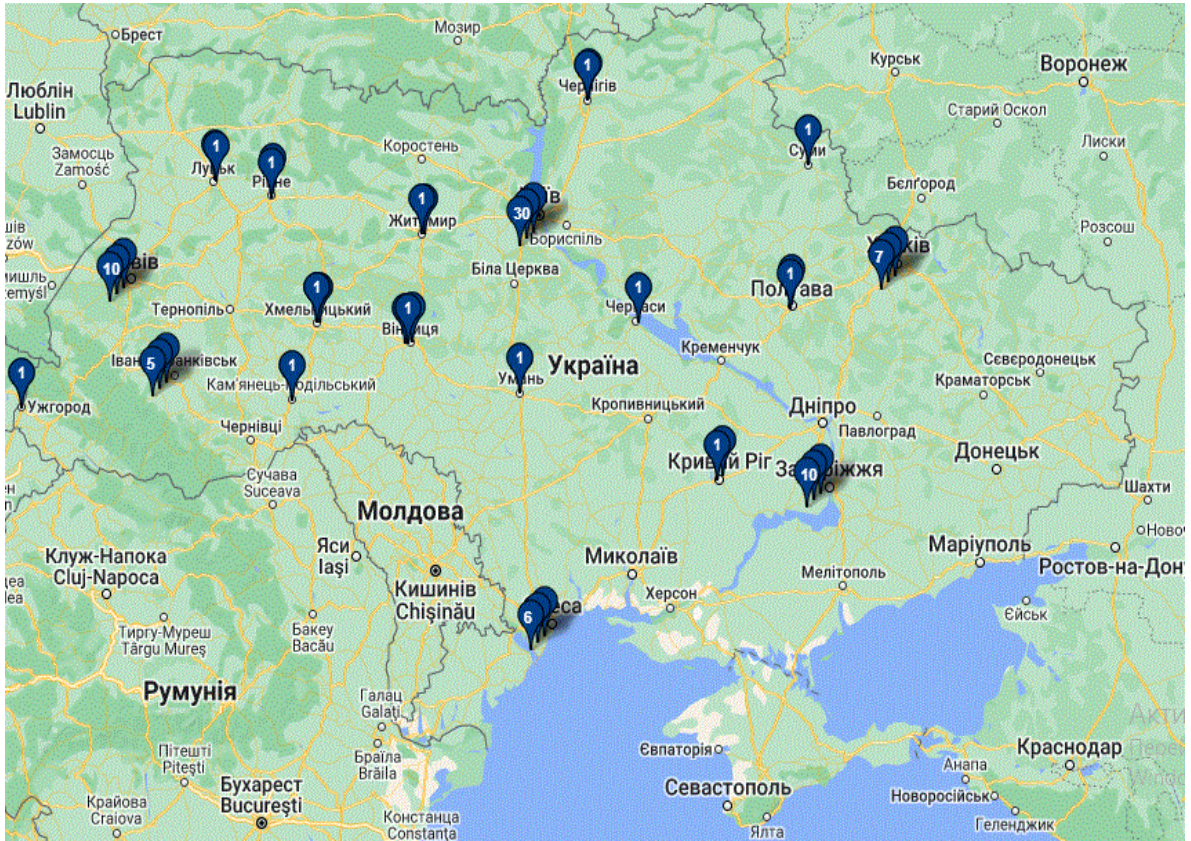


Рисунок 2.1 – Магазины ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» [55]

Всі магазини, які знаходяться на окупованих територіях зачинені, а працівники влаштовані на роботу в діючих магазинах. Понад сто працівників компанії тимчасово покинули Україну з окупованих територій. Всім співробітникам без винятку було запропоновано працевлаштування в країні, де вони перебувають. Українці зараз працюють у магазинах JYSK у понад 20 країнах.

JYSK також підтримує українського виробника. З початку війни компанія закупила в Україні товарів на суму більш ніж 10 млн грн. Це здебільшого такі категорії як товари для дому, подушки та ковдри, меблі та матраци. Також, хочу зазначити, що з березня 2022 року всі магазини JYSK в Росії тимчасово закриті. JYSK оголосив, що закриття є остаточним і що JYSK повністю вийшов з росії.

У таблиці 2.1 подана основна інформація 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 роздрібною 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

Джерело: складено автором на основі [40]

"ТОВ ЮСК УКРАЇНА" є компанією, яка займається роздрібною торгівлею та надає ряд додаткових послуг, включаючи оренду офісного устаткування та оптову торгівлю. Компанія базується в Києві і має директора на ім'я Бо Ян.

За останні два роки компанія ЮСК, не дивлячись на всі загрози, здебільшого з боку повномасштабного вторгнення, досягла приросту основних показників діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники діяльності ТОВ “ЮСК Україна
за 2020-2022 рр.

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Закупка основних засобів, млн. грн	88,7	110,7	90
Кількість покупців, млн	2,5	2,97	3,1
Чистий дохід, млн грн.	345,66	431	477,34
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,8	1,4	1,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,56	1,1	1,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,55	1,1	1,12

Джерело: складено автором на основі [41]

Підприємство показало позитивні результати у своїй діяльності, зокрема, відзначається приріст суми власного капіталу (чистих активів), основним джерелом якого став прибуток від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Чистий дохід компанії зрос на 1281,0 млн. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про значний ріст у доходах. За рік 2021/2022 років дохід збільшився на 26,8%, і загальний дохід за 2022 рік, без ПДВ, склав 4 773,4 млн. грн. Крім того, було здійснено закупівлю основних засобів на суму 90,0 млн. грн. У структурі продажів магазинів JYSK в Україні близько 15% товарів виготовлені в Україні, а решта товарів постачається з європейських дистрибуційних центрів, які співпрацюють з виробниками з усього світу. Важливо відзначити, що внаслідок військових дій на території України і окупації деяких територій були зафіксовані проблеми та втрати, включаючи ліквідацію п'яти магазинів у Миколаєві, Херсоні, Мелітополі, Новій Каховці та Гостомелі, а також тимчасове закриття інших магазинів протягом тривалого періоду.

Ліквідність підприємства вказує на його здатність швидко реалізувати активи і отримати грошові кошти для виконання своїх фінансових зобов'язань. Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) в 2022 році становив

1,8, що свідчить про здатність підприємства вчасно погашати свої борги. Іншими словами, на кожну гривню поточних зобов'язань (боргів) підприємство має 1,8 гривні поточних активів.

Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах становить приблизно 1,4%. Це незначне значення свідчить про незначне відволікання оборотних коштів підприємства і свідчить про його нормальний фінансовий стан, що дозволить йому вчасно погасити зобов'язання перед кредиторами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності склав 1,12, що є невисоким, оскільки значна частина грошових коштів вкладена в запаси.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також становив 1,12 в 2022 році.

Підприємство утримує активи у формі грошових коштів, дебіторської заборгованості і запасів. Дебіторська заборгованість є короткостроковою і погашається щомісячно. Запаси підприємства представляють собою товари для продажу. Підприємство також має поточні зобов'язання у формі кредиторської заборгованості, яка також є короткостроковою і буде погашена протягом кількох місяців.

Підприємство підтримує стабільний фінансовий стан, що дозволяє йому ефективно функціонувати на ринку і вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" відповідально відноситься до своїх поточних фінансових зобов'язань і має достатні резерви, а також відсутність простроченої кредиторської заборгованості. Для забезпечення стабільної платоспроможності підприємство активно контролює грошові потоки, їх рівномірність і збалансованість.

Низка факторів, таких як попит покупців, правильний вибір товарів, аналіз контрагентів, стан ринку та економіки країни, можуть впливати на ліквідність підприємства.

З урахуванням основних ризиків, пов'язаних з фінансами, економікою та ринковими умовами, підприємство вживає відповідних заходів для зменшення можливих втрат і забезпечення стійкого фінансового стану. До цих заходів включаються розробка технологічних стратегій у торгівлі і виробництві,

розмежування контролю та повноважень, встановлення систем внутрішнього контролю, та інші.

За 2022 рік "ТОВ ЮСК УКРАЇНА" продемонстрував значний зріст суми податкових платежів в Україні, що склав 713,9 млн гривень, що відповідає практиці ведення чесного та надійного бізнесу (табл.2.3). Цей ріст податкових внесків свідчить про зростання прибутковості компанії в Україні. Для данського бізнесу, такого як JYSK, важливо демонструвати, що можна успішно функціонувати в українському бізнес-середовищі, дотримуючись високих стандартів етики та відповідності законам. Це підтверджує репутацію чесного і відповідального підприємства та сприяє позитивному впливу на розвиток економіки України. Такий підхід може також впливати на інших інвесторів і компанії, які можуть розглядати Україну як привабливу платформу для бізнесу і інвестицій.

Таблиця 2.3 – Сума сплачених податків "ТОВ ЮСК УКРАЇНА" за 2022 рік

Назва податків та зборів	Одиниця виміру	Сплачено в 2022р.
ЄСВ	грн	52 109 238,62
ПДФО	грн	49 833 337,07
Військовий збір	грн	4 137 319,05
ПДВ	грн	70 301 004,00
ЄП 2%	грн	71 843 121,00
Прибуток	грн	59 023 529,00
Мито по ВМД	грн	78 432 104,93
ПДВ по ВМД	грн	328 178 288,22
Всього:	грн	713 857 941,89

Джерело: складено автором на основі [41]

За результатами таблиці 2.3 можна зробити висновок, що підприємство JYSK активно сприяє економічному розвитку України, оскільки сплачує значну суму податків. Найбільшими сплаченими податками є ПДВ та ПДВ по ВМД, що свідчить про важливу роль компанії в господарському житті країни та її великий оборот товарів і послуг. Підприємство активно сплачує податок на прибуток, що свідчить про його фінансову стабільність і прибутковість у діяльності. Сплата єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ) та податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) також вказує

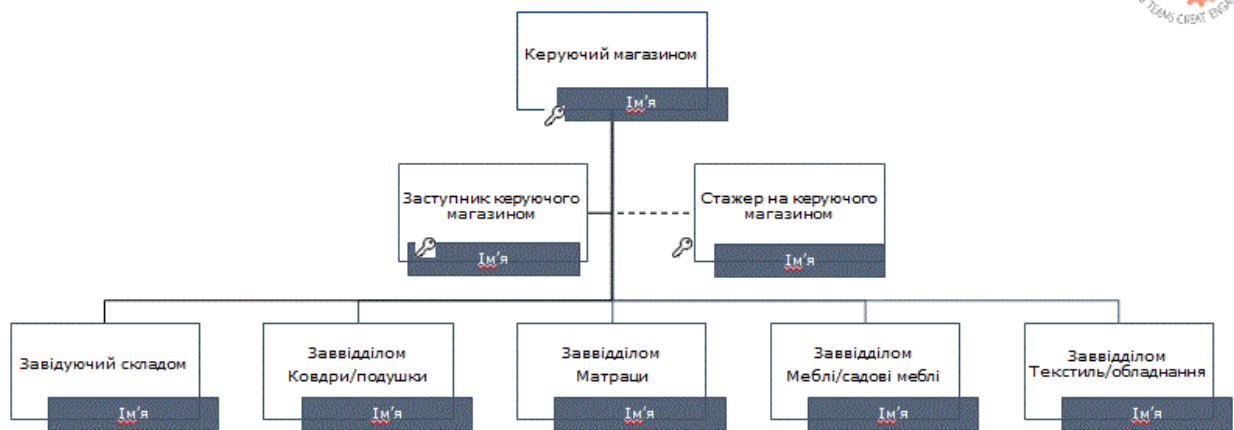
на відповідність підприємства законодавству щодо соціальних та податкових питань. Мито по ВМД та інші незначні податки також є частиною сплачених сум, що свідчить про дотримання компанією всіх необхідних правил і обов'язків перед державою. Загалом, ця таблиця показує відповідальний підхід підприємства JYSK до виконання своїх фінансових та податкових зобов'язань перед Україною.

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств оперативного реагування на зміни у зовнішньому, і відповідно, внутрішньому середовищі, що безпосередньо впливає на прибутковість ведення бізнесу. Можна зробити висновок про стабільність діяльності ТОВ "ЮСК Україна", підприємство є відповідальним до виконання своїх фінансових та податкових зобов'язань. Компанія активно вкладається в розвиток свого бізнесу і приносить значний внесок у розвиток національної економіки.

2.2 Аналіз ієрархії рівнів організаційної культури в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Організаційна структура управління будь-яким суб'єктом господарювання є важливою для досягнення успіху та ефективності в діяльності компанії. Вона визначає, як різні елементи організації взаємодіють між собою, як розподіляються функції та обов'язки, і встановлює супідрядність між організаційними одиницями. В цьому контексті, внутрішня організація магазинів JYSK має вирішальне значення для досягнення успіху компанії.

У результаті, ефективна організаційна культура допомагає досягти таких результатів, як відмінне обслуговування покупців, мотивований персонал, який бере відповідальність за свою роботу, і висока ефективність в роботі магазину (рис.2.2).



Рисунк 2.2 – Організаційна структура підприємства ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» [55]

Аналіз організаційної структури ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» почнемо з першої посади цієї ланці – завідувач відділу. Завідувач відділу в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" володіє важливими функціями та зонами відповідальності, які спрямовані на забезпечення успішності магазину та досягнення стратегічних цілей компанії. Його роль полягає в управлінні одним чи декількома відділами та виконанні низки завдань. Далі розглянемо його обов'язки більш детально:

1. Дотримання концепції продажу та обслуговування JYSK. Завідувач відділу відповідає за те, щоб концепція продажу та обслуговування JYSK була реалізована відповідно до стандартів в усьому магазині. Це включає в себе доступність та кваліфікованість персоналу, готовність надавати допомогу клієнтам.
2. Забезпечення відділу. Завдання включає збільшення виторгу в своєму відділі та досягнення ключових цілей та показників, що визначені компанією. Він відповідає за внутрішню ефективність свого відділу.
3. Attractive Stores (привабливість магазину) в своєму відділі. Завідувач відділу реалізує концепцію магазину, включаючи планограми, відображення продукції, впорядкування та ефективного використання простору. Мета - зробити відділ привабливим для покупців.

4. Управління запасами. Завідувач відділу відповідає за належну організацію запасів, готовність до кампаній та виконання процедур щодо інвентаризації та реалізації розпродажних товарів.
5. Управління персоналом. Він також відповідає за управління та навчання призначених працівників в межах своєї зони відповідальності. Це включає в себе делегування завдань, інформування та мотивацію персоналу.
6. Зміна обов'язків. Завідувач відділу може отримати додаткові можливості та обов'язки у вигляді старшого зміни, якщо його призначить керуючим магазину. Це може включати в себе прийняття рішень від імені магазину та здійснення ряду адміністративних функцій.

Вцілому, роль завідувача відділу в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" є ключовою для досягнення цілей компанії та забезпечення успішної діяльності магазину. Він має велику відповідальність за результати свого відділу та впливає на загальний успіх компанії.

Завідуючий складом в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" займає важливу позицію в організаційній структурі і відповідає за ряд ключових обов'язків і зони відповідальності. Ця посада об'єднує в собі функції, схожі на завідувача відділу, але вище за рангом та відзначається своєю специфікою. Розглянемо обов'язки завідуючого складом більш детально:

1. Дотримання концепції продажу та обслуговування JYSK. Завідуючий складом відповідає за те, щоб концепція продажу та обслуговування JYSK була дотримана в усьому магазині. Він повинен бути доступним, кваліфікованим і готовим надавати допомогу клієнтам.
2. Прийом та поповнення товару. Цей обов'язок включає в себе організацію щоденного прийому товарів, контроль за термінами доставок, навчання персоналу та забезпечення належного зберігання товарів на складі.
3. Управління складом. Завідуючий складом відповідає за забезпечення чистоти, порядку та належної організації складського приміщення. Це також включає в себе обробку замовлень покупців, сортування сміття,

складування та облік палет, роботу з обладнанням, а також реєстрацію скарг та замовлення запасних частин.

4. Безпека та робоче середовище на складі. Завідуючий складом відповідає за забезпечення безпеки праці на складі, включаючи в себе пожежну безпеку, використання засобів першої допомоги та ергономіку робочого місця.
5. Управління персоналом. Він також відповідає за управління та навчання призначених працівників в межах своєї зони відповідальності. Це включає в себе делегування завдань, інформування та мотивацію персоналу.
6. Додаткові можливості та обов'язки. Завідуючий складом має можливість отримати додаткові можливості і обов'язки, такі як старший зміни, якщо його призначить керуючий магазину. Це може включати в себе прийняття рішень від імені магазину та здійснення ряду адміністративних функцій.

Роль завідуючого складом є важливою для забезпечення ефективності та успішності операцій магазину та має великий вплив на загальний успіх компанії.

Заступник керуючого магазином (DepSM) в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" відіграє важливу роль у керуванні магазином та має велику відповідальність. Ця посада вимагає певного рівня досвіду та навичок і може бути досягнута двома основними способами, описаними в тексті:

Перший шлях - Академія талантів:

- Претендент на посаду DepSM повинен працювати в компанії протягом трьох місяців і показувати високі результати.
- Працівник спілкується з керівником свого магазину щодо своєї кандидатури.
- Далі працівник проходить відбір та співбесіду з СМТ (Senior Management Team) командою, де він повинен переконати їх, що він гідний та готовий до посади DepSM.
- Претендент чекає на результати набору, після чого він може вступити в програму.

Другий шлях - узгодження з керівником магазину та регіональним менеджером:

- Працівник може отримати посаду DepSM із згоди керівника магазину та регіонального менеджера.
- Цей шлях може бути вибраний, якщо працівник вже має необхідні здібності та досвід для цієї посади і вважає, що академія талантів не надасть йому чогось нового.

Обов'язки заступника керуючого магазином включають:

1. Дотримання концепції продажу та обслуговування JYSK. Забезпечення, щоб концепція була дотримана у всьому магазині, і забезпечення доступності, кваліфікованості та готовності допомогти покупцям.
2. Управління привабливістю магазину. Відповідальність за готовність торгового залу, відділів та складу, включаючи зміни сезонів та планограми.
3. Управління графіком та робочими годинами працівників. Планування графіка та робочих годин працівників, щоб забезпечити ефективність роботи магазину.
4. Управління персоналом. Керування та навчання призначених працівників, а також мотивація та делегування завдань.
5. Навчання та розвиток. Участь у навчальних програмах, таких як SMT модуль, для розвитку лідерських навичок та підготовки до керівницьких посад.

Мета компанії полягає в тому, щоб надати можливість співробітникам рости професійно та зростати по кар'єрній літері, і багато працівників проходять такі програми, щоб стати керуючими магазинів.

Роль керівника магазину в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" дійсно є важливою і відповідальною, оскільки він несе відповідальність за всі аспекти функціонування магазину, зокрема за касову дисципліну та роботу всього колективу. Завдяки співпраці зі своїм заступником та старшими змінами, керівник магазину може ефективно керувати роботою магазину та впевнитися в правильності виконання операцій. Керуючий повністю несе відповідальність за

магазин, але він має досягати результату через свою команду – тобто він може та зобов'язан делегувати завдання та зони відповідальності

Основна відповідальність це забезпечити високі результати магазину через:

- магазин готовий до покупців;
- персонал готовий до покупців;
- оптимізація роботи магазину;
- касова дисципліна.

Окрім цього, компанія має інші важливі посади, які сприяють успішному функціонуванню і розвитку бізнесу:

Менеджер відділу з обслуговування клієнтів. Він відповідає за комунікацію з клієнтами, вирішення можливих проблем та допомогу в створенні та відслідковуванні замовлень.

Фахівець з підтримки магазинів. Ця посада важлива для усунення будь-яких проблем, пов'язаних зі змінами обладнання та мережевими пристроями у магазинах.

Менеджер по концепціям. Він відповідає за переклад та впровадження концепцій та планogram у відділах магазинів.

Регіональний менеджер. Керує групою керівників магазинів у своєму регіоні та відповідальний за їх розвиток та успіх.

HR Менеджер України. Займається наймом і управлінням персоналом, проводить співбесіди на адміністративні посади та є членом вищого рівня управління.

Рітейл менеджери. Вони керують регіональними менеджерами та сприяють впровадженню концепцій у магазинах.

Фінансовий менеджер. Відповідає за фінансові операції компанії та розробляє стратегії щодо преміювання та оплати доставок.

Виконавчий директор. Найвища посада в Україні, яка відповідає за весь бізнес та визначає стратегічні напрямки розвитку компанії.

Ці посади грають важливу роль у керуванні та розвитку компанії і спільно з керівниками магазинів сприяють досягненню успіху та зростанню бізнесу.

ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" має розгалужену ієрархію рівнів управління, яка допомагає забезпечити ефективну організацію роботи компанії та досягнення стратегічних цілей.

Стратегічний підхід ТОВ «ЮСК Україна» - це створення «Зони успіху ТОВ "ЮСК Україна»» (рис. 2.3) .

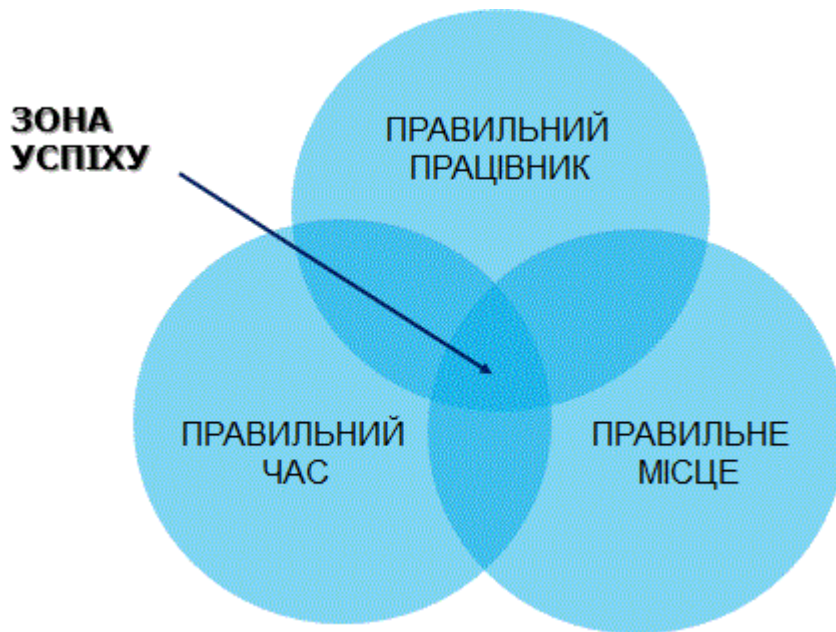


Рисунок 2.3 – Зона успіху ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" [56]

ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" ставить перед собою такі виклики:

1. Зростання продажів. Компанія прагне досягти стабільного та стійкого зростання обсягів продажів своїх товарів та послуг. Це вимагає не лише наявності магазинів в правильних місцях, але і ефективних маркетингових стратегій, асортиментного управління та високої якості обслуговування клієнтів.
2. Фокус на покупцях. Клієнти є центром уваги компанії. Метою є створення таких умов та послуг, які відповідають потребам та очікуванням клієнтів. Це може включати в себе покращення обслуговування, розробку програм лояльності, аналіз інсайтів клієнтів та багато інших заходів.
3. Правильний персонал. Наявність кваліфікованого та мотивованого персоналу є важливим аспектом. Компанія прагне мати команду, яка дійсно

розуміє та віддано служить своїм обов'язкам, сприяючи досягненню цілей компанії.

4. Правильний час і місце. Розташування магазинів важливо для досягнення успіху. Мета полягає в обранні оптимальних локацій для магазинів, що сприятиме максимальному потоку клієнтів і доходності.
5. Стратегічне розвито . Компанія також працює над постійним стратегічним розвитком, розширенням свого асортименту, вдосконаленням операцій, розвитком нових ринків тощо.

Завдання ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" полягає в створенні успішної, прибуткової та конкурентоспроможної компанії, яка не лише задовольняє потреби своїх клієнтів, але і сприяє розвитку бізнесу та росту ефективності.

Внутрішня організація магазинів ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» включає в себе такі ключові елементи:

Ефективна організаційна культура - визначає, яким чином організовані різні структурні підрозділи в магазині, як вони взаємодіють між собою та як розподілені функції.

Оптимальне планування персоналу - забезпечення наявності правильних спеціалістів та персоналу у потрібний час та кількості є важливою складовою успішного управління магазином.

Мотивація персоналу – для досягнення кращих результатів управління магазином, мотивація персоналу грає критичну роль. JYSK Лідерство визначає, як компанія мотивує та розвиває свого персоналу.

"JYSK філософія" є важливою частиною організаційної культури і визначає її підхід до управління та розвитку персоналу. Ця філософія базується на скандинавських цінностях і має на меті створення мотивуючого та довірчого середовища для співробітників. Вона також визначає очікувану поведінку та відношення керівників в компанії JYSK. В основі цієї філософії лежить ідея делегування відповідальності та надання працівникам свободи в межах відповідальності. Це означає, що кожен співробітник має можливість брати на себе відповідальність за свої обов'язки та завдання. Це створює мотивацію для досягнення кращих результатів та розвитку.

За "JYSK філософією", високий рівень виконання на поточній посаді наближає співробітників до наступних посад. Наприклад, продавець може шукати більше відповідальності в певному відділі та зайняти посаду завідувача відділу. Завідувач відділу може прагнути управлінських обов'язків та брати на себе більше відповідальності, щоб надалі зайняти посаду Завідуючого складом чи Заступника керуючого магазином (рис. 2.4) І таким чином, просування по кар'єрній лінії стає можливим для кожного працівника. Внутрішня організація JYSK сприяє розвитку та самореалізації працівників, надаючи їм можливість здійснювати кар'єрний ріст та брати на себе більше відповідальності. Такий підхід сприяє мотивації та досягненню внутрішнього потенціалу кожного співробітника.

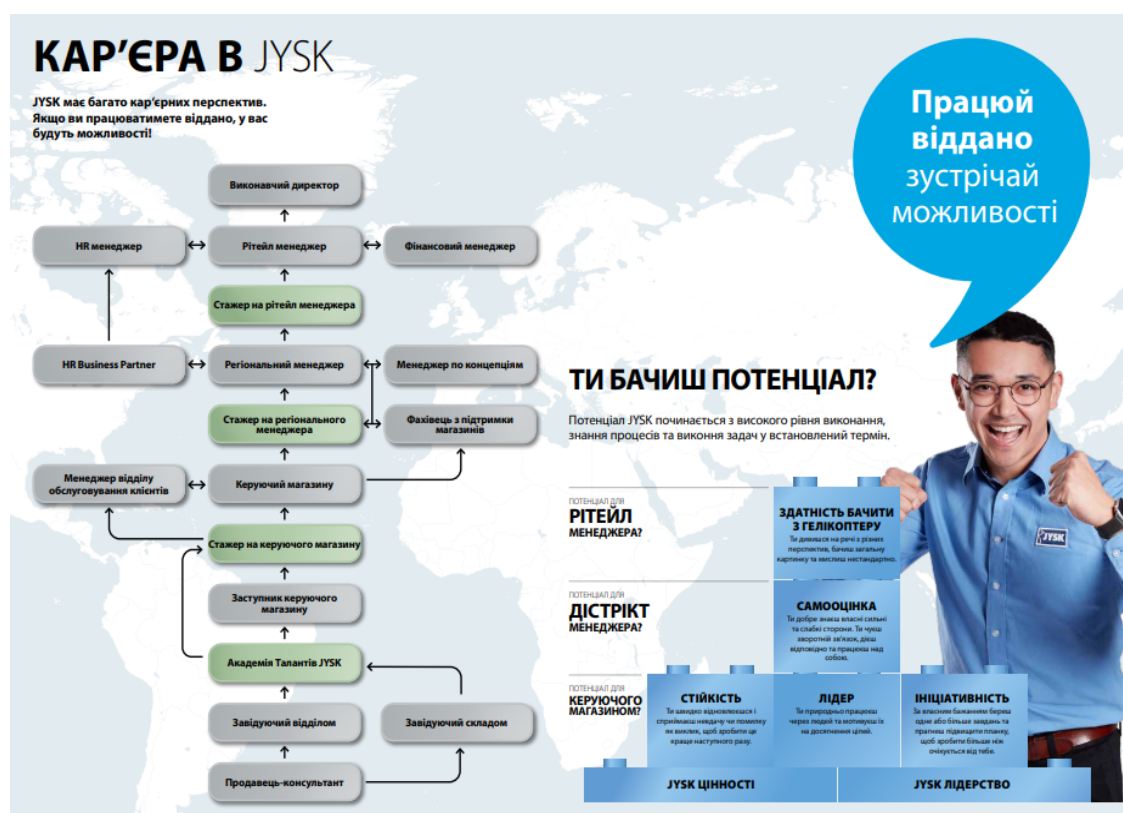


Рисунок 2.4 – Кар'єра в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» [55]

Кар'єра в JYSK, компанія описує поведінку та відношення, котре очікується від кожного керуючого в JYSK. Компанія має скандинавське коріння і саме тому там довіряють один одному, компанія вірить в делегування, свободу та відповідальність, яка мотивує і розвиває всіх працівників, на думку компанії кожен працівник має мати чіткі обов'язки в магазині, і в тому числі правильне

відношення та відповідальність за ці обов'язки. Організація має багато кар'єрних перспектив, якщо працівник працюватимете віддано у нього будуть можливості - це слоган компанії по відношенню до кар'єрного зростання. Кар'єра в компанії може початися з будь якої ступені в адміністративних посадах. За допомогою даного рисунку пояснити та зрозуміти можливості кар'єрного росту для працівника в компанії набагато чіткіше та наглядніше. Як видно з рисунку кар'єру в компанії можна почати з будь якої посади, все вирішує ваше прагнення, насага та досвід роботи. Якщо ж ви бажаєте досягти високої ланки в цій схемі але не маєте достатнього досвіду, то можна рухатися знизу вверх з достатньою швидкістю.

JYSK Лідерство ґрунтується на скандинавських цінностях і довірі один до одного. Важливим аспектом є делегування відповідальності та свободи працівникам, що стимулює їх відповідальність і розвиток. Коли працівник бере на себе відповідальність за певні обов'язки або цілу посаду, це мотивує та сприяє досягненню найкращих результатів. Такий підхід також допомагає збільшити внутрішніх кандидатів на вищі посади (рис.2.5).



Рисунок 2.5 – JYSK Лідерство [55]

JYSK встановлює стандарти лідерства, які описують бажану поведінку та відношення, очікувані від керівників компанії. Ця концепція лідерства базується на скандинавських цінностях, таких як взаємодовіра та делегування відповідальності. У цьому контексті лідер, який працює в JYSK,

характеризується рядом ключових якостей та рис, що визначають його стиль управління:

1. Орієнтований на результат. Лідер в JYSK фокусується на досягненні конкретних результатів та мети компанії.
2. Рішучий. Він приймає рішення та діє рішуче, навіть у складних ситуаціях.
3. Відповідальний. Лідер відчуває відповідальність за свою роботу та результати своєї команди.
4. Проактивний. Він діє передбачувально та приймає ініціативу у вирішенні завдань.
5. Комунікатор. Лідер вміє ефективно спілкуватися з членами команди.
6. Видимий. Він активно взаємодіє зі співробітниками та є видимим лідером в організації.
7. Мотивує. Лідер стимулює та мотивує свою команду до досягнення високих результатів.
8. Переконає. Він вміє переконувати та впливати на інших у досягненні спільних цілей.
9. Інформує. Лідер забезпечує свою команду інформацією та ресурсами для успішної роботи.

Отже, лідерство в JYSK ґрунтується на цих характеристиках, які сприяють досягненню успіху в організації та сприяють культурі довіри та відповідальності.

2.3 Вплив організаційної культури на мотивацію персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Мотивація є однією з найважливіших складових успішного функціонування будь-якої організації. Внутрішня мотивація працівників дійсно визначає їхню готовність і бажання досягати цілей компанії. Давайте

розглянемо деякі аспекти і важливість мотивації на прикладі ТОВ "ЮСК УКРАЇНА":

Залучення працівників - мотивація робить процес найму більш успішним, оскільки вона привертає кандидатів, які дійсно співпрацюють з компанією і поділяють її цінності. Коли працівники зацікавлені у місії компанії, вони зазвичай демонструють кращі результати на робочому місці.

Збільшення продуктивності - мотивовані працівники схильні до більшої продуктивності. Вони мають більше сил і ентузіазму для виконання завдань та досягнення цілей компанії. Це позитивно впливає на результати і прибутковість організації.

Зменшення текучості персоналу - внутрішня мотивація сприяє збереженню талановитих працівників. Коли працівники відчують себе пов'язаними з місією та цілями компанії, вони менше схильні шукати інші робочі місця.

Підвищення задоволеності працівників - вмотивовані працівники відчують більше задоволення від своєї роботи. Це позитивно впливає на їхню робочу атмосферу, стосунки з колегами і загальний стан задоволення від життя.

Компанії з вмотивованим персоналом зазвичай мають кращий репутацію на ринку праці. Це може спрощувати залучення нових талантів та створення партнерських відносин з клієнтами та партнерами.

Таким чином, мотивація персоналу є важливою складовою для досягнення успіху в будь-якій організації. Внутрішня мотивація спонукає працівників до активної участі у виконанні місії та цілей компанії, що, в свою чергу, призводить до досягнення високих результатів і стійкого росту. Організаційна культура ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" суттєво впливає на те, як працівники сприймають свою роботу та їхню мотивацію.

Скандинавські цінності - філософія компанії ґрунтується на цінностях, які походять із скандинавської культури, таких як взаємна довіра, делегування відповідальності та свобода дій в межах відповідальності. Ця філософія створює сприятливу атмосферу для працівників, де вони відчують свою важливість та відповідальність за свою роботу.

Один з ключових аспектів організаційної культури - це довіра до працівників. Відкритий та довірливий підхід управління сприяє мотивації, оскільки працівники відчують, що їхні ідеї та внесок цінуються.

Організаційна культура сприяє делегуванню відповідальності та розвитку працівників. Це створює можливості для просування в кар'єрі та допомагає мотивувати працівників до досягнення вищих цілей.

Компанія надає навчальні та розвивальні можливості своїм працівникам, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та професійному зростанню. Це надихає працівників на більш високий рівень продуктивності та досягнення цілей.

Організація має систему мотивації, яка включає в себе преміювання та інші стимули за досягнення результатів. Ця система надихає працівників на більш високий рівень продуктивності та досягнення цілей.

Культура лідерства в компанії сприяє розвитку лідерських якостей серед працівників. Вони відчують себе важливими для команди та мають можливість розвивати свої керівницькі навички.

Усі ці аспекти сприяють створенню мотиваційної та підтримуючої організаційної культури, яка підвищує задоволеність працівників та сприяє їхньому успіху в компанії.

У ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" завжди віддається перевага людям-особистостям. Організація вкладає значні зусилля в виховання та навчання свого персоналу для досягнення нових висот та цілей. Компанія вважає, що ключ до успіху полягає в тому, щоб кожен співробітник відчував місію та цілі організації особисто для себе.

Однією з важливих цінностей компанії є командний дух, де кожен колега є важливою складовою команди. У "ЮСК УКРАЇНА" вірять у створення позитивної атмосфери в колективі та турбуються про неї.

Один із інструментів для підтримки позитивної атмосфери та поліпшення робочих процесів - це опитування ESS (Employee Satisfaction Survey), яке проводиться раз на декілька років. Це опитування дозволяє співробітникам висловити свою думку та пропозиції щодо покращення умов праці. Багато змін

і покращень у робочих процесах в організації були внесені завдяки результатам цього опитування.

Важливо відзначити, що компанія активно впроваджує нововведення та поліпшення в робочій обстановці. Це включає в себе різноманітні ініціативи, такі як встановлення пресів для макулатури, придбання спеціалізованої техніки, покращення складських приміщень, реконструкцію магазинів та багато інших інновацій.

Отже, у ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" акцент робиться на внутрішній мотивації співробітників, створенні позитивного робочого середовища та врахуванні думки персоналу щодо покращень та розвитку компанії.

У компанії ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" розглянута політика релокації, що створює додатковий стимул та підтримку для працівників рівнів Керуючий магазином (Store Manager) та Заступник керуючого магазину (Deputy Store Manager). Ця політика передбачає фінансову компенсацію для співробітників, які змінюють постійне місце проживання та робоче місце з ініціативи роботодавця.

Політика релокації включає наступні елементи:

- виплата компенсації житла - розмір компенсації залежить від нового місця проживання, і він переглядається щорічно. Наприклад, у Києві ця компенсація становить 14 000 грн, у мільйонниках - 10 000 грн, у регіонах - 8 000 грн, у районах - 6 000 грн. Ця компенсація виплачується протягом 18 місяців і припиняється у разі повернення працівника на попереднє місце проживання;
- одноразова виплата премії - пропонується співробітникам для компенсації послуг пошуку житла (ріелтора). Розмір цієї виплати дорівнює компенсації житла;
- оплата послуг перевезення - здійснюється для працівників, які переїжджають з міста в місто, і ця оплата зазвичай проводиться за допомогою служби доставки, наприклад, "Нова Пошта".

Ця політика релокації стала важливим інструментом для стимулювання кар'єрного росту працівників та підвищення їхньої мотивації. Вона надає

співробітникам можливість змінювати місце проживання та роботи, що сприяє розвитку та покращенню якості виконання роботи.

Компанія надає великий обсяг підтримки для особистісного росту своїх працівників. Вона вважає, що кожен працівник повинен не лише працювати, але й розвивати себе в інших сферах життя. Таке розуміння допомагає працівникам розкривати свій потенціал і надихати інших на розвиток.

Компанія активно підтримує хобі своїх співробітників і надає їм можливість розвивати їхні інтереси. Це може включати в себе різні заходи, такі як забіги на добру дистанцію з подальшим банкетом, з'їзди для опрацювання навичок у фотографії та відеозйомці, а також різноманітні тренінги та курси.

Окрім внутрішньої мотивації, компанія також використовує зовнішні стимули для підтримки та мотивації працівників. Винагороди за досягнення на роботі або участь у конкурсах є одним із способів, яким компанія показує визнання і вдячність своїм співробітникам. Ці винагороди можуть бути фінансовими, такими як гроші, або матеріальними, включаючи технологічні гаджети або навіть можливість подорожей за кордон.

Важливо відзначити, що компанія не використовує страх як засіб мотивації. Вона вірить, що справжній працівник JYSK має бути мотивованим внутрішньо, мати відповідні цінності та позитивне ставлення до своєї роботи. Мотивація в цьому контексті служить лише додатковим стимулом для досягнення високих результатів.

Висновки за розділом 2

ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є українським представництвом міжнародної торгової мережі JYSK, яка спеціалізується на продажу товарів для дому. Компанія заснована в 2004 році і наразі має 83 магазини в Україні. Організаційна культура ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» характеризується такими рисами: скандинавські цінності (компанія дотримується таких цінностей, як простота, чесність, інноваційність та соціальна відповідальність), клієнтоорієнтованість (компанія прагне надавати своїм клієнтам високоякісні

товари та послуги за доступними цінами), командний дух (компанія цінує командну роботу та співпрацю між співробітниками), підтримка українського виробника.

Аналіз показників діяльності ТОВ «ЮСК Україна» за 2020-2022 рр. : Чистий дохід компанії зріс на 1281,0 млн. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про значний ріст у доходах, ліквідність підприємства вказує на його здатність швидко реалізувати активи і отримати грошові кошти для виконання своїх фінансових зобов'язань.

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) в 2022 році становив 1,8, що свідчить про здатність підприємства вчасно погашати свої борги. Коефіцієнт швидкої ліквідності склав 1,12, що є невисоким, оскільки значна частина грошових коштів вкладена в запаси. Це може бути пов'язано з тим, що підприємство намагається забезпечити безперебійне постачання товарів до своїх магазинів, незважаючи на складну ситуацію в Україні. Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах становить приблизно 1,4%. Це незначне значення свідчить про незначне відволікання оборотних коштів підприємства і свідчить про його нормальний фінансовий стан, що дозволить йому вчасно погасити зобов'язання перед кредиторами.

У цілому, діяльність ТОВ «ЮСК Україна» за останні два роки характеризується позитивними тенденціями. Компанія демонструє зростання доходів, ліквідності та фінансової стійкості. Це свідчить про те, що підприємство успішно адаптувалося до складних умов, створених війною в Україні.

Внутрішня організація JYSK сприяє розвитку та самореалізації працівників, створюючи можливості для кар'єрного росту та взяття більше відповідальності. Кар'єра в JYSK — це шлях, який можна розпочати з будь-якої адміністративної посади. За прагненням, наснагою та досвідом працівника відкриваються можливості для кар'єрного зростання. Делегування відповідальності та свобода працівників є основою JYSK Лідерства, що сприяє їхньому розвитку. Взаємне довір'я та відповідальність створюють атмосферу, де

кожен може мати чіткі обов'язки та відноситися до них з відповідальністю. І, звісно ж, це відкриває шлях для внутрішніх кандидатів на вищі посади.

З дослідження підприємства ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" випливає, що ефективність мотиваційних стратегій визначається не лише загальними показниками успішності компанії, але й рівнем залученості працівників у місію та цілі компанії. Зокрема, дослідження підтверджує, що внутрішня мотивація сприяє не лише підвищенню продуктивності, але і зниженню текучості персоналу, забезпечуючи стабільність та довгостроковий розвиток бізнесу.

Результати також свідчать, що організаційна культура ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" впливає на сприйняття працівниками своєї роботи та рівень їхньої мотивації. Заохочення співпрацівників поділяти цінності та місію компанії сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, що, в свою чергу, підвищує їхнє задоволення від праці.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

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

Організаційна культура - це як серце компанії. Вона б'ється всередині, невидима для очей, але визначає робочий ритм та настрій всієї організації. Культура визначає, як ми працюємо, як ми взаємодіємо та які цінності ми об'єднуємо.

JYSK - це датська міжнародна роздрібна торгова мережа, яка спеціалізується на продажу меблів для дому, матраців, постільної білизни, та інших товарів для інтер'єру. JYSK є найбільшою датською мережею, що працює на міжнародному ринку [37].

Компанія JYSK належить до групи Lars Larsen. Засновник, Ларс Ларсен, відомий в Данії як провідний торговець країни, завжди маючи "чудові пропозиції". Як засновник JYSK, Ларс Ларсен був обличчям компанії до червня 2019 року, коли після діагнозу раку печінки він передав керівництво групою Lars Larsen своєму синові Джейкобу Брунсборгу. 19 серпня 2019 року данський король ковдр і засновник JYSK Ларс Ларсен помер у віці 71 року [38].

У 1979 році, коли Ларсен відкрив свій перший магазин у другому за розміром данському місті Орхус (Aarhus) - де, між іншим, він розташований і досі - він навіть не уявляв, наскільки стрімко розвиватиметься його бізнес. Ларсен продовжував відкривати успішні магазини JYSK Sengetøjslager (оригінальна назва магазину до 2001 року) в межах Данії, і у 1984 році відкрив перший магазин за кордоном - у сусідній Німеччині. На логотипі JYSK зображений гусак, оскільки перший магазин пропонував товари для сну з натуральним наповненням (рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Перший логотип компанії JYSK [55]

На сьогоднішній день до складу Групи JYSK входить понад 3300 магазинів у 48 країнах світу, включаючи Данію, Норвегію, Швецію, Фінляндію, Польщу, Чехію, Угорщину, Голландію, Словаччину, Німеччину, Австрію, Швейцарію, Ісландію, Канаду, Гренландію, Фарерські острови, Естонію, Латвію, Литву, Україну, Косово, Болгарію, Казахстан, Румунію, Францію, Велику Британію, Словенію, Північну Македонію, Хорватію, Італію, Іспанію, Боснію та Герцеговіну, Сербію, Вірменію, Чорногорію, Індонезію, Грецію, Албанію, В'єтнам, Мальту, Португалію, Грузію, Таджикистан, Молдову, Бельгію, Кувейт, Дубай, Таїланд, Ірландію та Азербайджан [38].

Щорічний обіг групи протягом фінансового року 2021/22 становив 4,4 мільярда данських крон. Розвиток групи є стабільним і добре контрольованим. Загальна кількість персоналу складає близько 30 000 співробітників.

Слово "JYSK" у назві компанії не випадкове. З данської мови "JYSK" означає щось або, як у випадку з Ларсом Ларсеном, когось з півострова Ютландія, який асоціюється зі скромністю, старанністю та чесністю - це три якості, з якими завжди асоціювався і сам Ларсен. JYSK відома надійністю та відданістю своєму слову.

JYSK пропонує унікальні переваги для покупців, включаючи безстрокову можливість повернення товару, гарантію ціни та зручну послугу онлайн-бронювання.

JYSK стратегія - "Seamless and Closer to the Customer" відображає її постійне прагнення до забезпечення найкращого досвіду для своїх клієнтів і включає в себе кілька ключових аргументів:

В сучасному світі люди цінують свій час і зручність. Стратегія JYSK передбачає створення умов, за яких покупцям буде легко та зручно обирати продукцію компанії. Це означає оптимізацію процесів покупки, спрощення доступу до інформації та послуг, а також зручні умови доставки товарів.

Розуміння потреб і побажань клієнтів є ключовим аспектом успішної бізнес-стратегії. JYSK прагне бути ближче до своїх клієнтів, слухати їх фідбек, вивчати їхні покупкові звички та враховувати їхні уявлення про ідеальний досвід покупки.

Зручність та близькість до клієнта є важливими конкурентними перевагами. Стратегія "Seamless and Closer to the Customer" допомагає JYSK змагатися на ринку, збільшуючи лояльність клієнтів і привертаючи нових.

Сучасний ринок постійно змінюється, і компанії повинні бути готові адаптуватися до нових умов. Стратегія, яка покликана наблизити компанію до клієнтів, дозволяє JYSK більш ефективно реагувати на зміни в попиті та умовах ринку.

Отже, стратегія "Seamless and Closer to the Customer" відображає бажання JYSK підтримувати свою конкурентоспроможність, забезпечуючи максимальний комфорт та задоволення для своїх клієнтів та бути готовою до змін на шляху досягнення цієї мети.

Організаційна культура JYSK визначається низкою основних цінностей та принципів, які орієнтовані на створення сприятливого середовища для співробітників і забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Основні елементи корпоративної культури JYSK включають:

Доступність і висока якість. JYSK прагне надавати високоякісні товари для дому за доступними цінами. Це відображається в їхній корпоративній культурі як прагнення до ефективного управління витратами і забезпеченням якості.

Співробітництво та командна робота. Компанія підтримує дружній та співпрацюючий підхід до роботи в командах. Важливість командної роботи та співробітництва є складовою частиною корпоративної культури JYSK.

Клієнтоорієнтованість. JYSK надає великий пріоритет задоволенню потреб і очікувань клієнтів. Ця орієнтація на клієнта відображається у способі обслуговування і відношенні до клієнтів.

Відкритість та інтегритет. Компанія прагне будувати відкриті та довірчі відносини зі співробітниками та клієнтами. Це включає в себе чесність, інтегритет та відкритість у всіх аспектах діяльності.

Навчання та розвиток. JYSK підтримує розвиток своїх співробітників і надає можливості для навчання та професійного зростання. Це сприяє розвитку компетентних та відданих працівників.

Соціальна відповідальність. Компанія активно займається соціальною відповідальністю і підтримує різні благодійні ініціативи та проекти спільнот.

Ці цінності та принципи відображаються у робочому середовищі та співробітницькій діяльності компанії, роблячи JYSK місцем, де співробітники відчують себе зваженими та мають можливість розвивати свій потенціал.

У JYSK працівники вірять, що відносини між людьми роблять різницю, і саме тому вони навчаються, щоб забезпечити клієнту, найкращий можливий сервіс та консультації. Тисячі клієнтів відвідують JYSK кожен день, і компанія існує завдяки тому, що так багато людей вибирають робити покупки саме тут. Це зобов'язує їх завжди надавати якісні товари за вигідною ціною, бути доступними, компетентними і завжди готовими допомогти. У результаті цього було сформульовано чотири обіцянки перед клієнтами, які називаються Обіцянками JYSK CUSTOMER PROMISES (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Обіцянки JYSK перед клієнтами [56]

JYSK CUSTOMER PROMISES, це чотири ключові принципи, на яких ґрунтується діяльність компанії JYSK:

1. Якість за вигідною ціною: JYSK завжди ставить якість своїх товарів на перше місце і намагається пропонувати їх за доступною ціною.
2. Доступність: Компанія прагне бути доступною для всіх клієнтів, незалежно від їхнього статусу чи розміру гаманця.
3. Компетентність: Професійність та компетентність персоналу гарантують, що клієнти отримують найкращий сервіс та консультації.
4. Допомога: JYSK завжди готова надати допомогу своїм клієнтам у вирішенні їхніх потреб та запитів.

Ці обіцянки є важливою частиною організаційної культури JYSK та відображають підхід компанії до відносин з клієнтами.

Все вище сказане підтверджує наявність сильної організаційної культури в JYSK, в таблиці 3.1 проведена оцінка організаційної культури компанії.

Таблиця 3.1 – Оцінка організаційної культури JYSK: факти та аргументація

Факт	Аргументація
Співпраця з міжнародними партнерами	Підтверджує глобальний підхід компанії та інтеграцію кращих практик з усього світу.
Сталість цінностей	Вказує на стійкість та послідовність організаційних цінностей компанії.

Засновник як символ	Показує наявність видатного символу, який асоціюється з компанією у свідомості споживачів.
Довгостроковий успіх	Свідчить про той факт, що організаційна культура сприяє тривалому успіху на ринку.
Постійний розвиток	Підкреслює важливість постійного вдосконалення та розвитку в організаційній культурі компанії.

Джерело: розроблено автором

Компанія активно співпрацює з міжнародними партнерами, що дозволяє їй інтегрувати кращі практики та інновації з усього світу в свою культуру та стратегію.

Організаційні цінності JYSK, включаючи навіть ім'я компанії, залишилися сталими протягом багатьох років. Це свідчить про стійкість та послідовність в культурі компанії.

Хоча компанія активно працює над зміцненням своєї корпоративної ідентичності незалежно від засновника, Ларса Ларсена, останній залишається символом компанії в Данії та інших скандинавських країнах.

JYSK існує на ринку понад 40 років і прогресує, що вказує на те, що її культура сприяє успіху та витривалості на ринку.

Компанія активно вдосконалює свої процеси та стратегії, а це також є важливою частиною організаційної культури, спрямованої на постійний розвиток та вдосконалення.

Ці факти підкреслюють той факт, що культура JYSK є не просто словами на папері, але живою та діючою силою, що сприяє досягненню успіху компанією в міжнародному масштабі.

Міжнародна торгова мережа JYSK є прикладом компанії з надзвичайно сильною організаційною культурою. Протягом більше ніж 40 років на ринку, JYSK зуміла створити та утримувати культуру, яка сприяє її успіху та витривалості. Важливими аспектами цієї культури є:

Зосередженість на клієнті. JYSK вірить у важливість взаємовідносин з клієнтами та забезпечення їм відмінного обслуговування. Це відображається у їхніх "Обіцянках клієнту," які визначають їхній підхід до обслуговування.

Глобальна присутність. JYSK успішно розширила свою присутність на різних ринках світу, але при цьому зберігає єдину корпоративну культуру, що сприяє її стабільності та конкурентоздатності.

Внутрішня єдність. Організаційна культура JYSK базується на спільних цінностях та переконаннях, які сприяють їхній єдності та співпраці всередині компанії.

Гнучкість та здатність до змін. JYSK демонструє здатність ефективно реагувати на зміни у бізнес-середовищі та впроваджувати інновації, що дозволяє їй залишатися конкурентоздатною.

Лідерство та відповідальність - керівництво компанії активно долучається до підтримки корпоративної культури та визначає її успіх.

Загалом, досвід міжнародної торгової мережі JYSK підтверджує важливість сильної організаційної культури для досягнення успіху та стабільності в сучасному бізнес-середовищі. Така культура сприяє залученню та утриманню клієнтів, а також ефективному управлінню змінами та інноваціями.

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

На підприємствах у сфері послуг та роздрібною торгівлі, ключовий акцент робиться на двох основних аспектах: мотивації персоналу та високому рівні обслуговування споживачів. Вирішення питань щодо мотивації працівників та підвищення якості обслуговування в цій сфері є вельми актуальним. Удосконалення обслуговування можливе, зокрема, через задоволення не лише потреб клієнтів, а й працівників. Якість обслуговування та рівень задоволеності споживачів напряму залежать від задоволеності та мотивації працівників.

Аналіз організаційної структури та методів мотивації працівників у компанії ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" підтверджує, що обрана компанією стратегія є успішною. Зосередження на цінностях кожного працівника, сприяння їх розвитку відображаються у позитивному відношенні та високому професіоналізмі працівників. Головні цінності JYSK, такі як торговець, колега та командний дух, розподіляються для всіх працівників, сприяючи побудові командної культури. Кожен працівник має відповідати цінностям компанії, бути клієнтоорієнтованим, дбайливим, надійним та професійним.

Для керівних посад компанії додатково визначені цінності лідерства, такі як орієнтованість на результат, рішучість, відповідальність та креативність. Керівники також виступають як наставники, комунікатори та мотиватори для своїх команд.

Загальна концепція відданості цінностям компанії, а також створення сприятливого середовища для розвитку та мотивації працівників дозволяє ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" досягати своїх цілей та підвищувати результативність з роками. Компанія JYSK вкладає значні зусилля в створення мотиваційного середовища для своїх працівників, використовуючи як внутрішню, так і зовнішню мотивацію (табл.3.1).

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	Заохочення працівників активно розвивати свої навички та кар'єрні можливості.	Пропозиції професійного навчання та тренінгів для працівників.
Визнання та нагородження	Забезпечення системи внутрішнього визнання за досягнення та вклад у розвиток компанії.	Введення системи бонусів та регулярні заохочення за високу продуктивність.
Заробітна плата та фінансові стимули	Конкурентоспроможна заробітна плата та можливість отримання бонусів за перевищення цілей.	Пропозиції щодо фінансових стимулів, таких як премії та преміальні програми.

Бенефіти та компенсації	Надання різноманітних бенефітів, включаючи медичне страхування, відпустки та інші соціальні пакети.	Забезпечення додаткових переваг, таких як корпоративні заходи, знижки та програми благодійності.
Професійний розвиток	Створення можливостей для участі в навчанні, тренінгах та професійному розвитку.	Запровадження програм для кар'єрного зростання та підтримки у вивченні нових технологій.

Джерело : розроблено автором на основі [38]

Отже, таблиця 3.1 відображає внутрішню та зовнішню мотивацію працівників у компанії JYSK. Звернімо увагу на деякі ключові аспекти. У внутрішній мотивації ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" підкреслено важливість розвитку навичок та кар'єрних можливостей для працівників, що вказує на те, що компанія прагне підтримувати особистий та професійний розвиток свого персоналу.

У сфері внутрішньої мотивації важливо відзначити, що досягнення працівників, як на роботі, так і за її межами, отримують визнання від СМТ команди та колег. Це створює позитивне середовище та сприяє командному дусі. Крім того, компанія активно підтримує особистісний ріст своїх працівників, заохочуючи розвиток хобі та навичок. Різноманітні заходи, такі як біг на добру дистанцію, тренінги та з'їзди для розвитку фотографічних та відеозйомкових навичок, демонструють підтримку компанії в розвитку та самореалізації працівників. Також увага компанії зосереджена на системі внутрішнього визнання та заохоченні за досягнення, що позитивно впливає на моральність та мотивацію працівників

Щодо зовнішньої мотивації, компанія використовує різні види винагород, такі як гроші, технологічні вироби, подорожі за кордон тощо, в залежності від досягнень працівників у конкурсах та змаганнях. Матеріальні подарунки виступають важливим стимулом для працівників. Компанія пропонує різноманітні соціальні пакети, що покращує задоволеність праці та може бути привабливим для потенційних працівників. Визначено можливості для участі в навчанні та тренінгах, які можуть стимулювати працівників розвивати свої

навички та знання. Отже, компанія використовує збалансований підхід до мотивації, поєднуючи внутрішні та зовнішні стимули для досягнення оптимального ефекту. Виділення внутрішньої мотивації через особистий розвиток та визнання може сприяти залученню та утриманню талановитого персоналу. Зовнішня мотивація через фінансові стимули може підсилити ефективність та відданість працівників.

Важливо відзначити, що компанія JYSK уникає використання страху як методу мотивації. Управління вважає, що справжній працівник має мати внутрішнє бажання та правильне ставлення до своєї роботи, а мотивація слугує лише підштовхуванням до вдосконалення та досягнення кращих результатів.

У контексті удосконалення системи організаційної культури в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" важливим напрямком є оновлений механізм мотивації працівників, зокрема, звернення уваги на персоналізовану та моральну мотивацію. Це стратегічне рішення враховує сучасні тенденції у керівництві та розвитку підприємств.

Персоналізована мотивація передбачає врахування індивідуальних потреб та цілей працівників при розробці системи стимулювання. Це може включати персональні цілі, плани розвитку, адаптовані підходи до оцінки результатів. Створення індивідуально орієнтованих механізмів сприятиме більш ефективному використанню потенціалу кожного працівника.

Моральна мотивація, у свою чергу, базується на цінностях, етиці та соціальній відповідальності. Спрямована на підтримку та зміцнення корпоративної культури, ця форма мотивації стимулює працівників через внутрішню гармонію та задоволення від своєї роботи. Розвиток цінностей та підвищення морального задоволення може сприяти зниженню текучості та підвищенню загального емоційного клімату на робочому місці.

Проведення тренінгів та семінарів для керівництва та персоналу щодо впровадження цих новаторських підходів може стати ключовим етапом. Зміни в механізмі мотивації потребують не лише адаптації системи, але й зміни в уявленні та підходах до управління персоналом. Однак, в результаті, вони

можуть призвести до позитивних зрушень в корпоративному середовищі та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

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

Сучасна еволюція мотивації в організаціях відображається у трьох основних видах, які відзначає Д. Пінк:

1. Мотивація 1.0

- Базується на примітивних потребах для виживання людини.
- Розглядає людей як біологічних істот, що працюють лише для задоволення базових потреб.
- Це "рання операційна система" людської мотивації.

2. Мотивація 2.0

- Побудована на теорії "батога і пряника", де заохочення та покарання використовуються для управління працівниками.
- Це "нова і виправлена операційна система", яка нерідко використовує позитивну чи негативну мотивацію.
- Переважає в багатьох підприємствах, де працівники отримують винагороду або покарання за їхню продуктивність.

3. Мотивація 3.0

- Орієнтована на внутрішнє бажання працівника підвищувати результати організації.
- Включає партисипативне управління та прагнення стати частиною великих проєктів.
- Передбачає внутрішню моральну мотивацію та прагне створити ефективне середовище в організації.

Практика свідчить, що в сучасних умовах ефективність Мотивації 3.0 визначається не лише внутрішнім бажанням працівника, але і рівнем

матеріальної мотивації. Тому формування організаційної культури стає ключовим елементом для успішного впровадження цього типу мотивації.

Таблиця 3.2 - Основні важелі формування та підтримки організаційної культури

<i>Важіль</i>	<i>Опис</i>
Лідерство та візія	Активне лідерство, що сприяє формуванню внутрішнього бажання працівників досягати високих результатів.
Комунікація та зворотний зв'язок	Відкрита та ефективна комунікація, яка сприяє розумінню цілей та цінностей організації.
Розвиток команди	Формування ефективних робочих груп та команд, що сприяють спільним зусиллям досягнення результатів.
Матеріальна винагорода	Адекватна та справедлива оплата праці, що забезпечує необхідний рівень матеріальної мотивації.
Система визнання та похвали	Сприяння позитивній організаційній культурі через систему визнання та похвали високих досягнень.

Джерело : розроблено автором

Отже, напрямки удосконалення системи організаційної культури в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" є оновлений механізм мотивації працівників, а саме створення персоналізованої та моральної мотивації.

В межах доручення нових працівників до роботи в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" визначено перший етап, що включає проведення вхідного анкетування з метою встановлення особистих пріоритетів та мотиваційних факторів. Це визначення спрямоване на адаптацію системи мотивації до індивідуальних потреб та прагнень кожного працівника, сприяючи підвищенню продуктивності та ефективності праці.

Після успішного визначення індивідуальних мотивацій працівників, наступним кроком є створення комфортних умов праці, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Використання ефективних

підходів, як у провідних компаніях, таких як Google і Facebook, може слугувати взірцем для покращення робочого середовища в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА".

- Забезпечення кожного робочого місця необхідними інструментами та засобами праці для максимальної продуктивності,
- Створення комфортних відпочинкових зон, де працівники можуть відпочити та відновити енергію.
- Запровадження програми безкоштовного харчування для працівників, з фокусом на здоровому харчуванні та різноманітні меню.
- Забезпечення доступу до тренажерних залів, фітнес-центрів та інших спортивних засобів для підтримки здорового способу життя.
- Введення гнучких графіків роботи та надання бонусів для працівників, що досягають високих результатів.
- Надання можливості безкоштовного або зручного транспорту для працівників.

Ці кроки спрямовані на створення робочого середовища, яке враховує індивідуальні потреби працівників та максимально підтримує їхню продуктивність та комфорт в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА".

Для поліпшення та прискорення процесу адаптації нових працівників в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" рекомендується запровадити систему менторства, де кожен новий співробітник матиме особистого наставника. Мета цієї ініціативи - надання стійкої підтримки та консультацій під час процесу адаптації та зменшення стресів нового працівника. Ключові аспекти програми менторства:

1. Визначення Кваліфікованих Менторів:

- Визначення кваліфікованих та досвідчених працівників для ролі менторів.
- Ефективне співпрацювання з керівництвом для визначення найбільш підходящих кандидатів.

2. Особистий Супровід та Консультації:

- Забезпечення постійної підтримки ментора для нового працівника.
- Організація регулярних сесій консультацій для обговорення питань та вирішення проблем нового співробітника.

3. Оптимізація Адаптації та Комунікації:

- Врахування індивідуальних потреб та особливостей нового працівника.
- Заохочення відкритої та ефективної комунікації між ментором та новим співробітником.

Ця програма менторства спрямована на створення сприятливого та підтримуючого середовища для адаптації нових працівників в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА", сприяючи їхньому швидкому та успішному внесенню в колектив.

Впровадження SWOT-аналізу та Методів Моральної Мотивації в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА". У ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" рекомендується впровадження SWOT-аналізу для оцінки сильних та слабких сторін працівника, а також ідентифікації можливостей і загроз. Цей інструмент стратегічного планування використовується для аналізу персоналу та організацій на різних етапах їхнього розвитку. Ключові аспекти SWOT-аналізу в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА":

1. Залучення Наставника

- Проведення SWOT-аналізу під керівництвом наставника для об'єктивності та глибини оцінки.
- Забезпечення індивідуального підходу до оцінки кожного працівника.

2. Використання Результатів

- Опрацювання персонального плану розвитку на основі виявлених можливостей та слабких сторін.
- Забезпечення гнучкості та можливості швидкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Оцінка можливостей допоможе компанії максимально використовувати потенціал свого персоналу та забезпечить оптимальне розподілення завдань і відповідальності. Швидке реагування на загрози дозволить забезпечувати адекватний захист від негативних впливів на персонал та бізнес-процеси.

В результаті, компанія отримає інструмент для стратегічного управління персоналом, що сприятиме не лише ефективному управлінню, але й зміцненню позицій на ринку та створенню конкурентних переваг.

Окремим етапом впровадження моральної мотивації працівників є застосування методу team building, включаючи корпоративні свята, бізнес-тренінги та спільний активний відпочинок. Щоб забезпечити ефективність цього підходу, важливо регулярно проводити такі заходи, вносячи зміни у їх формати. Основні переваги team building включають:

1. Згуртування Колективу - здатність сприяти єднанню колективу, підвищенню командного духу та спільності мети.
2. Відкрите ставлення керівників - створення можливостей для більш відкритого спілкування між керівництвом та працівниками.
3. Довіра та взаєморозуміння - формування довіри серед співробітників, що сприяє ефективній комунікації та взаєморозумінню.
4. Будівництво філософії організації - утвердження цінностей, звичаїв та традицій в основі філософії компанії.

За допомогою регулярного впровадження різноманітних форм team building, організація не лише сприятиме позитивному розвитку робочого середовища, але й буде активно формувати корпоративну культуру на основі взаємоповаги, взаєморозуміння та співпраці.

Одним із вирішальних факторів в системі мотивації в будь-якій організації є оплата праці. Ключовою метою для більшості працівників є отримання заробітної плати для задоволення особистих потреб. З цією метою, ми рекомендуємо ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" розглянути впровадження варіативної системи оплати праці, яка враховує різні компоненти, такі як фіксована ставка за певний проміжок часу, відсоток від виручки, премії та надбавки за досягнення ключових результативних показників (KPI) і вислугу років.

Враховуючи, що багато компаній вже перейшли на відрядну форму оплати праці, відмовившись від застарілої погодинної системи, ми пропонуємо поєднання обох підходів. Це особливо актуально в умовах сезонної зайнятості та "періоду застою", коли працівники можуть зазнавати стресу через відсутність можливості отримати конкурентну заробітну плату.

Система ключових показників ефективності (КПІ) виявляється однією з найбільш ефективних у сучасному бізнес-середовищі. Вона дозволяє організації зосередити увагу на стратегічних напрямках та сферах, що критично важливі для реалізації планів. Завдяки КПІ можливо ефективно коригувати стратегії розвитку та визначати пріоритети. Уведення варіативної системи оплати праці та системи КПІ допоможе створити справедливий механізм винагородження та мотивації для працівників, сприяючи збалансованому підходу до оцінки їхнього внеску та досягнень.

Основні переваги впровадження системи КПІ для ТОВ "ЮСК УКРАЇНА":

1. Забезпечення справедливості. Система КПІ дозволяє встановлювати чіткі критерії, які стають мотивацією для працівників під час досягнення організаційних цілей, забезпечуючи справедливу оцінку їхнього внеску.
2. Розуміння напрямків удосконалення. Система КПІ сприяє залученню всіх працівників до розуміння та впровадження розроблених стратегій та напрямків удосконалення організації, що сприяє єднанню зусиль для досягнення загальних цілей.
3. Зворотній зв'язок. Використання системи КПІ забезпечує обізнаність всіх працівників стосовно результатів окремих підрозділів, що сприяє взаєморозумінню внутрішніх процесів та робить їх доступними для всього колективу.

Світовий досвід підтверджує, що впровадження системи КПІ може призвести до зростання прибутку організації на 10-30% відповідно до досягнень кожного працівника, а також сприяти підвищенню їхньої мотивації та лояльності.

Впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) для ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" може суттєво вплинути на організаційну структуру підприємства, створюючи більш гнучкий та зорієнтований на результати підхід. Основні аспекти цього впливу можна розглянути наступним чином:

1. Оптимізація завдань та функцій. Система КПІ допомагає ідентифікувати ключові завдання та функції, необхідні для досягнення стратегічних

цілей. Це може призвести до оптимізації структури підприємства, зосереджуючи зусилля на найважливіших напрямках.

2. Сприяння комунікації та співпраці. Введення КРІ може стимулювати взаємодію між відділами та працівниками. Коли всі розуміють свої ролі у досягненні цілей, це сприяє взаєморозумінню та ефективній комунікації.
3. Орієнтація на результати. Система КРІ орієнтує працівників на досягнення конкретних результатів. Це може вплинути на культуру підприємства, роблячи її більш орієнтованою на досягнення та результати.
4. Адаптація до змін. Однією з переваг системи КРІ є її гнучкість. Підприємство може швидко адаптувати свої КРІ до змін в економічному оточенні або стратегічних цілях, що сприяє адаптивності організаційної структури.
5. Мотивація працівників. Введення варіативної системи оплати праці, пов'язаної з КРІ, може створити сильний механізм мотивації. Прозорі цілі та винагороди стимулюють працівників до більшого залучення та досягнення результатів.
6. Створення динамічного середовища. Впровадження системи КРІ може перетворити підприємство в динамічну організацію, готову до змін. Це важливо в умовах швидко змінюючогося бізнес-середовища.

Загалом, система КРІ в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" може стати важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей, оптимізації діяльності та підвищення ефективності підприємства.

Висновки за розділом 3

JYSK - датська роздрібна торгова мережа, що спеціалізується на продажу меблів для дому, матраців, постільної білизни та інших товарів для інтер'єру, і є найбільшою датською мережею на міжнародному ринку. Основна стратегія компанії - "Seamless and Closer to the Customer" - визначає її прагнення створювати найкращий досвід для клієнтів. Центральні аспекти стратегії

відображають сучасні тенденції споживачів. Компанія використовує збалансований підхід до мотивації, поєднуючи внутрішні та зовнішні стимули для досягнення оптимального ефекту. Виділення внутрішньої мотивації через особистий розвиток та визнання може сприяти залученню та утриманню талановитого персоналу. Зовнішня мотивація через фінансові стимули може підсилити ефективність та відданість працівників.

Для удосконалення системи організаційної культури в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" визначено два основних напрямки, спрямованих на оновлення механізму мотивації працівників. Перший етап включає проведення вхідного анкетування нових працівників для визначення їхніх особистих пріоритетів та мотиваційних факторів. Це сприяє адаптації системи мотивації до індивідуальних потреб та прагнень працівників, сприяючи підвищенню продуктивності.

Другий етап передбачає створення комфортних умов праці, що сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Це може бути досягнуто за допомогою заходів, які включають: забезпечення кожного робочого місця необхідними інструментами та засобами праці для максимальної продуктивності, створення комфортних відпочинкових зон для відновлення енергії та відпочинку, запровадження програми безкоштовного харчування з фокусом на здоровому харчуванні та різноманітті меню, введення гнучких графіків роботи та надання бонусів для працівників, що досягають високих результатів. Окремим етапом впровадження моральної мотивації працівників є застосування методу team building, включаючи корпоративні свята, бізнес-тренінги та спільний активний відпочинок. Також пропонується поєднання відрядної форми оплати праці і системи КРІ для ТОВ "ЮСК УКРАЇНА". Це стає особливо актуальним у контексті сезонної зайнятості та "періоду застою", коли працівники можуть зазнавати стресу через відсутність можливості отримати конкурентну заробітну плату.

Запропоновані заходи з удосконалення системи організаційної культури в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" спрямовані на створення більш ефективного та мотиваційного середовища для працівників. Індивідуалізоване анкетування

нових працівників допоможе зрозуміти їхні особисті пріоритети та мотиваційні фактори, що сприятиме адаптації системи мотивації до їхніх потреб. Забезпечення робочих місць необхідними засобами та комфортними відпочинковими зонами може позитивно позначитися на загальній продуктивності працівників. Застосування методів team building, таких як корпоративні свята та бізнес-тренінги, допоможе підняти моральний дух та зміцнити командний дух. Впровадження системи ключових показників ефективності дозволить відслідковувати результати та коригувати стратегії відповідно до досягнень. В цілому, ці напрямки мають потенціал створити більш здорове та продуктивне робоче середовище, підвищити ефективність праці та сприяти покращенню організаційної культури в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА".

ВИСНОВКИ

Організаційна культура є унікальним соціально-психологічним та управлінським явищем, яке з'являється при створенні організації і розвивається паралельно з нею. Цей феномен має значущий вплив на всі аспекти функціонування організації та її успішність на ринку.

Управління розвитком організаційної культури може стати джерелом додаткових конкурентних переваг, таких як спільне розуміння стратегії, швидка адаптація персоналу та збереження лояльності. Ключовими елементами організаційної культури є цінності, символи, норми та підходи до міжособистісної взаємодії, що визначають спільний культурний простір для співробітників.

Організаційна культура є основою внутрішнього середовища організації, яке формується під впливом управлінської стратегії та еволюції організації. Вона об'єднує індивідуальні цілі працівників з метою підприємства, сприяючи взаєморозумінню та співпраці всередині організації.

Структура організаційної культури включає різні рівні, такі як поверхневий, підповерхневий і глибинний. Кожен рівень має свої особливості, від видимих символів до неусвідомлених припущень, що впливають на сприйняття та адаптацію до культури.

Важливі функції організаційної культури включають ціннісну, інтеграційну, пізнавально-інформаційну, мотиваційну, інноваційну і контрольну-регулятивну. Ця культура також визначає імідж підприємства та сприяє адаптації до зовнішнього середовища, забезпечуючи успішність підприємства на ринку.

Організаційна культура підприємства тісно пов'язана з мотивацією працівників, визначаючи їхні уявлення, цінності та ставлення до власної роботи. Вплив організаційної культури на мотивацію працівників може бути розглянутий з декількох ключових аспектів:

Організаційна культура формує спільний культурний простір, в якому працівники відчувають свою причетність до цілей та цінностей компанії. Це

сприяє виникненню внутрішньої мотивації, оскільки працівники більше ідентифікуються з метою своєї роботи.

Організаційна культура визначає стиль взаємодії та спілкування всередині компанії. Якщо вона підтримує відкритість, комунікацію та колективний дух, працівники відчують більшу підтримку, що може позитивно впливати на їхню мотивацію та ефективність роботи.

Організаційна культура визначає, як оцінюються та винагороджуються досягнення працівників. Якщо вона підтримує систему винагород та визнання, працівники відчуються стимульованими до досягнення високих результатів. Організаційна культура, яка визначається підтримкою балансу між роботою та особистим життям, може сприяти покращенню загального стану задоволеності та мотивації працівників.

Отже, організаційна культура визначає контекст, у якому формується мотивація працівників, їхнє ставлення до роботи та бажання досягати високих результатів для спільного успіху підприємства.

Об'єктом дослідження є компанія ТОВ "ЮСК УКРАЇНА"- датська роздрібна торгова мережа, яка визначає свою стратегію як "Seamless and Closer to the Customer" з акцентом на створенні найкращого досвіду для клієнтів. Ця стратегія відображає сучасні тенденції споживачів та прагнення оптимізувати процес покупок і забезпечити зручність вибору та доставки товарів.

Організаційна культура JYSK визначається ключовими цінностями, такими як доступність і висока якість, співробітництво, клієнтоорієнтованість, відкритість та соціальна відповідальність. Ці елементи культури спрямовані на створення сприятливого середовища для співробітників та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

У контексті оновлення організаційної культури в Україні, JYSK акцентує на персоналізованій та моральній мотивації працівників. Це стратегічне рішення враховує сучасні тенденції у керівництві та розвитку підприємств. Виділення внутрішньої мотивації через особистий розвиток та визнання сприяє залученню та утриманню талановитого персоналу.

Успішний досвід JYSK на міжнародному ринку, який триває понад 40 років, свідчить про ефективність її культури, спрямованої на стабільність та постійний розвиток. Компанія поєднує внутрішні та зовнішні стимули для досягнення максимального ефекту, враховуючи потреби клієнтів та зміни в сучасному бізнес-середовищі. Загалом, підхід JYSK до стратегії та організаційної культури відображає важливість адаптації до змін, слухання клієнтів, підтримки співробітників та постійного покращення процесів.

ТОВ "ЮСК УКРАЇНА", як українське представництво мережі JYSK, активно впроваджує скандинавські цінності та зберігає свою організаційну культуру навіть у складних умовах, таких як російсько-українська війна. Ключові риси її культури включають скандинавські цінності, клієнтоорієнтованість, командний дух та підтримку українського виробника.

Аналіз фінансових показників ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" за 2020-2022 роки свідчить про позитивні тенденції у зростанні чистого доходу, ліквідності та фінансової стійкості компанії. Зокрема, значний ріст у доходах та показники ліквідності свідчать про успішне адаптування до умов війни та стабільний фінансовий стан.

Ефективність мотиваційних стратегій визначається не лише економічними показниками, але й залученістю працівників у місію та цілі компанії. Внутрішня мотивація сприяє підвищенню продуктивності та зниженню текучості персоналу.

Організаційна культура ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" впливає на сприйняття працівниками своєї роботи та рівень мотивації. Заохочення співпрацівників поділяти цінності та місію компанії сприяє створенню позитивної робочої атмосфери.

Дослідження вказує на важливість постійної взаємодії керівництва для підтримки організаційної культури та адаптації до змін у середовищі компанії. ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" визначається підходом до співробітників як особистостей та активною підтримкою особистісного росту працівників через різноманітні ініціативи та зовнішні стимули.

Підсумовуючи, позитивні показники фінансової діяльності, залученість працівників у місію компанії та активне впровадження принципів організаційної культури свідчать про успішність стратегій ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" у досягненні стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

Для удосконалення системи організаційної культури в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" визначено два основних напрямки, спрямованих на оновлення механізму мотивації працівників. На першому етапі передбачається проведення вхідного анкетування нових працівників для визначення їхніх особистих пріоритетів та мотиваційних факторів. Це сприятиме адаптації системи мотивації до індивідуальних потреб та прагнень працівників, що позитивно впливає на підвищення продуктивності.

Другий етап передбачає створення комфортних умов праці для збільшення продуктивності та задоволеності працівників. Це може бути досягнуто за допомогою заходів, таких як забезпечення кожного робочого місця необхідними інструментами та засобами праці, створення комфортних відпочинкових зон для відновлення енергії та відпочинку, впровадження програми безкоштовного харчування з фокусом на здоровому харчуванні та різноманітні меню, гнучкі графіки роботи та надання бонусів для працівників, які досягають високих результатів. Застосування методу team building, такого як корпоративні свята та бізнес-тренінги, також є ефективним інструментом моральної мотивації працівників.

Також пропонується поєднання відрядної форми оплати праці і системи КРІ для ТОВ "ЮСК УКРАЇНА", особливо враховуючи сезонну зайнятість та періоди зниженої активності. Це створить справедливий механізм винагородження, сприяючи фінансовій мотивації працівників.

В цілому, запропоновані заходи спрямовані на створення більш ефективного та мотиваційного середовища для працівників ТОВ "ЮСК УКРАЇНА". Індивідуалізоване анкетування нових працівників допоможе зрозуміти їхні особисті пріоритети та мотиваційні фактори. Забезпечення комфортних робочих умов і застосування методів підвищення командного духу сприятиме покращенню загального клімату та робочого процесу в компанії.

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. №39. С. 12-15. URL: http://xn--e1aajfpcds8ay4h.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

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>