

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ФЕДИНА (СТАТОК) АНДРІАНА СЕРГІЇВНА**

**Формування організаційної культури в організації**

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНзм-21  
Федина (Статок) Андріана Сергіївна

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Крисько Жанна  
Леонідівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність і зміст поняття «організаційна культура» .....	6
1.2. Роль керівництва та персоналу у формуванні культури організації .....	13
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «РУШ» .....</b>	<b>21</b>
2.1. Загальна характеристика ТОВ «РУШ».....	21
2.2. Дослідження елементів організаційної культури підприємства .....	26
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «РУШ».....</b>	<b>35</b>
3.1. Стратегічні напрями розвитку організаційної культури компанії.....	35
3.2. Запровадження системи мотивації та розвитку персоналу, орієнтованої на корпоративні цінності.....	39
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>45</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>49</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та підвищеної конкуренції важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємств відіграє не лише якість управління чи стратегія розвитку, а насамперед організаційна культура. Вона є фундаментом ефективного функціонування будь-якої компанії, визначає систему цінностей, норм поведінки, комунікацій і мотивації персоналу. Формування сильної корпоративної культури забезпечує згуртованість колективу, підвищення продуктивності праці, позитивний імідж роботодавця й конкурентоспроможність бізнесу.

Для ТОВ «Руш», що є власником торгової марки EVA, питання удосконалення організаційної культури набуває особливої ваги. Компанія активно розвиває роздрібну мережу, впроваджує інновації у сфері клієнтського сервісу та соціальної відповідальності, тому культура, заснована на принципах довіри, розвитку, відкритості та турботи, є стратегічним чинником успіху. Її вдосконалення сприяє зміцненню бренду EVA, підвищенню лояльності працівників і клієнтів, а також ефективнішому досягненню стратегічних цілей.

**Аналіз останніх досліджень і наукових праць.** Проблематику формування оргкультури розглядали в своїх роботах зарубіжні й українські науковці, зокрема, В. Аніщенко, О. Білецька, Є. Внуков, В. Гевко, Н. Діденко, Г. Захарчин, К. Камерон, Р. Куїнн, М. Семикіна, Ч. Хенді, Г. Хофстед, Е. Шейн. Їхні дослідження висвітлюють сутність, структуру, функції та типологію організаційної культури, підкреслюють її роль як інструменту консолідації персоналу і підвищення ефективності управління.

Водночас питання практичного застосування теоретичних положень у контексті українських підприємств роздрібною торгівлі залишається недостатньо вивченим, що визначає наукову новизну й актуальність даної роботи.

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі процесу формування організаційної культури в ТОВ «Руш» і розробленні рекомендацій щодо її вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Завдання дослідження:**

- висвітлити сутність і зміст поняття «організаційна культура»;
- розкрити особливості ролі керівництва та персоналу у формуванні культури організації;
- охарактеризувати діяльність і організаційну структуру ТОВ «Руш»;
- дослідити елементи організаційної культури підприємства;
- окреслити стратегічні напрями розвитку організаційної культури компанії;
- надати рекомендації щодо запровадження системи мотивації та розвитку персоналу, орієнтованої на корпоративні цінності.

**Об'єкт дослідження** – процес формування організаційної культури в сучасних підприємствах роздрібної торгівлі.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування організаційної культури в ТОВ «Руш».

**Методи дослідження.** У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема, аналіз і синтез для з'ясування сутності поняття «організаційна культура»; порівняльний аналіз при узагальненні підходів різних науковців; структурно-функціональний метод для вивчення структури та функцій корпоративної культури; соціологічне опитування при діагностиці рівня сформованості культури ТОВ «Руш»; метод спостереження для виявлення реальних поведінкових проявів культури; метод логічного та статистичного узагальнення для оцінки ефективності культурних програм і формування практичних рекомендацій.

**Практична значущість** полягає у виробленні конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи формування організаційної культури в ТОВ «Руш», що сприятиме підвищенню мотивації персоналу, зміцненню

корпоративної ідентичності, покращенню іміджу компанії та підвищенню її конкурентоспроможності.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей: на тему «Організаційна культура як фактор ефективності діяльності» у збірнику матеріалів доповідей III Всеукраїнськ. науково-практичної конференції «Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених: матеріали доповідей III Всеукраїнськ. науково-практичної конференції» (м. Полтава, 15 квітня 2025 р.) [40]; на тему «Вплив внутрішніх комунікацій на формування організаційної культури персоналу» у збірнику матеріалів доповідей VIII Всеукраїнськ. науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (м. Полтава, 30 жовтня 2025 р.) [41].

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

### 1.1. Сутність і зміст поняття «організаційна культура»

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції організаційна культура розглядається як один із ключових чинників ефективного функціонування підприємства. Вона визначає спосіб мислення, поведінку працівників, характер внутрішніх комунікацій, стиль управління та загальний імідж організації.

Поняття «організаційна культура» є багатоаспектним і трактується науковцями з різних позицій – соціологічної, психологічної, управлінської, економічної.

У загальному організаційну культуру можна визначити як систему спільних цінностей, норм, переконань, традицій і моделей поведінки, які формуються в процесі діяльності організації й визначають її індивідуальність [46].

За визначенням Е. Шейна, оргкультура – це «сукупність базових уявлень, засвоєних групою в процесі спільного вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які проявляються у формах поведінки, символах, ритуалах і комунікаціях. Іншими словами, культура задає правила гри для всіх членів колективу» [45].

На думку К. Камерон і Р. Куїнн, під оргкультурою варто розуміти «сукупність колективних програм, які відрізняють одну організацію від іншої. Тобто культура є неформальною системою координат, що орієнтує поведінку персоналу та забезпечує єдність дій» [48].

Згідно з підходом українських науковців Н. Фіщук, І. Ломачинської, оргкультура розглядається як «інтеграційний фактор управління персоналом,

що забезпечує гармонійне поєднання інтересів працівників і стратегічних цілей організації» [42]. Підкреслюють управлінський аспект цього явища, визначаючи оргкультуру як інструмент консолідації персоналу навколо спільних цілей і цінностей.

Отже, сутність оргкультури полягає у формуванні системи ціннісних орієнтирів, які впливають на сприйняття працівниками своєї ролі, на їхню мотивацію та поведінку в межах організації. Спільні орієнтири, норми і переконання впливають на управлінські рішення та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Оргкультура виступає внутрішнім механізмом саморегуляції колективу, сприяє створенню сприятливого психологічного клімату, розвитку почуття причетності до спільної справи, підвищує мотивацію персоналу й рівень довіри до керівництва [46].

Зміст оргкультури охоплює такі основні елементи (рис. 1.1):

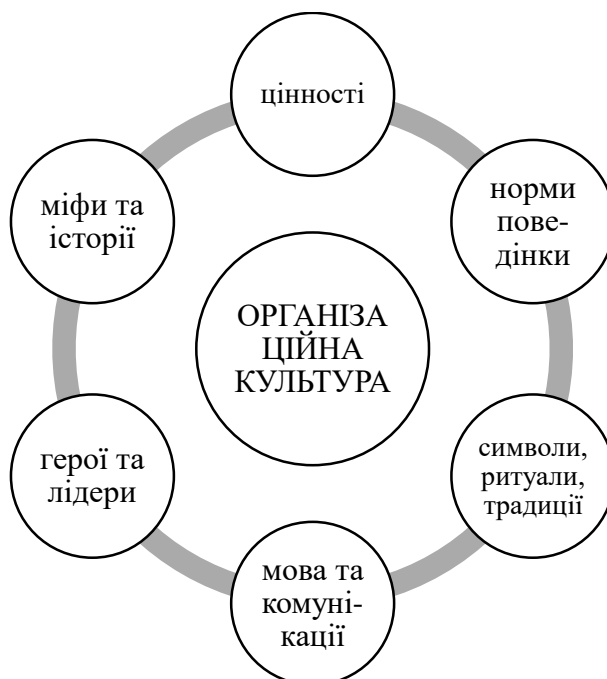


Рис. 1.1. Основні елементи організаційної культури

Примітка. Побудовано на основі [1; 4; 7; 13].

цінності – те, що є важливим для організації, основоположні принципи, яких дотримується організація (чесність, командність, клієнтоорієнтованість, інноваційність, якість);

норми поведінки та етичні стандарти – правила, що регулюють взаємини між працівниками, клієнтами й керівництвом;

символи, ритуали, традиції – візуальні й поведінкові прояви корпоративного духу (корпоративні кольори, логотип, уніформа, святкування, внутрішні події);

мова та комунікації – специфічний стиль комунікацій усередині компанії [20] (характер офіційного й неформального спілкування);

корпоративні герої й лідери – особи, які уособлюють цінності організації;

міфи й історії – приклади поведінки, що формують позитивне ставлення до компанії і служать орієнтиром для інших співробітників

Таким чином, оргкультура є не лише системою формальних і неформальних норм, а й механізмом узгодження індивідуальних й корпоративних інтересів, який забезпечує стабільність, ефективність й конкурентоспроможність організації.

В умовах сучасного конкурентного середовища оргкультура виступає одним із ключових чинників сталого розвитку підприємства, формує його унікальну ідентичність й визначає ставлення працівників до праці, клієнтів та самої організації. Саме через культуру проявляється «внутрішній код» компанії, що визначає її поведінку на ринку, стиль управління й взаємодію всередині колективу.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації типів оргкультури, що пояснюється багатомірністю цього явища. Кожна класифікація ґрунтується на певних критеріях, зокрема, характері взаємодії працівників, способах прийняття рішень, ступені орієнтації на результат, типі лідерства, рівні формалізації процесів.

Однією з найвідоміших є типологія Ч. Хенді, який виділяє 4 основні типи оргкультур:

- 1) культура влади, коли домінує сильна фігура керівника, який концентрує основні рішення у своїх руках, а головним джерелом

- впливу є особистий авторитет;
- 2) рольова культура базується на чітко визначених правилах, процедурах і розподілі функцій, а ключову роль відіграє структура, посади й формальні обов'язки;
  - 3) культура завдання (цілі) орієнтована на досягнення результату, командну роботу та вирішення конкретних проблем, а основною цінністю є ефективність і гнучкість;
  - 4) культура особистості, за якої центр організаційного життя зосереджений на індивідуальних потребах і самореалізації працівників, а організація існує для підтримки розвитку її членів.

Іншу відому класифікацію запропонували К. Камерон і Р. Куїнн [48], які розробили модель «Конкурентних цінностей». Вона передбачає такі 4 базові типи культур залежно від спрямованості організації:

- а) кланова культура характеризується сімейною атмосферою, довірою, участю працівників у прийнятті рішень, високою взаємопідтримкою;
- б) адхократична культура зорієнтована на інновації, ризик, креативність і гнучкість;
- в) ієрархічна культура ґрунтується на формалізованих процедурах, правилах і стабільності;
- г) ринкова культура фокусується на результатах, конкуренції, досягненні цілей і підвищенні ефективності.

За цією моделлю можна більш комплексно оцінювати внутрішні пріоритети компанії та баланс між контролем і свободою, стабільністю й змінами.

Деякі українські дослідники, зокрема, Г. Захарчин, М. Копитко, О. Мозгова, М. Семикіна, пропонують власні підходи до класифікації культур – за ступенем інноваційності, орієнтацією на внутрішнє чи зовнішнє середовище, рівнем згуртованості персоналу. Усі ці підходи підтверджують, що оргкультура має багатовимірний характер і поєднує елементи різних типів.

Оргкультура є складною системою цінностей, норм і моделей поведінки,

що забезпечують згуртованість колективу, регулюють діяльність працівників та визначають ідентичність підприємства. Вона формує специфічний «внутрішній клімат» організації, відображає її філософію, стиль управління й ставлення до зовнішнього середовища.

У науковій літературі існує кілька підходів до класифікації функцій оргкультури. Узагальнюючи позиції дослідників можна виділити основні функції оргкультури, які визначають її роль у життєдіяльності підприємства (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Основні функції організаційної культури підприємства**

№	Назва функції	Зміст функції
1	Інтеграційна	Об'єднує працівників навколо спільних цінностей, цілей і традицій, формує почуття належності до організації.
2	Регулятивна (нормативна)	Визначає стандарти поведінки та морально-етичні норми, що регулюють взаємовідносини в колективі.
3	Адаптаційна	Забезпечує пристосування нових співробітників до середовища організації, зменшує стрес під час змін.
4	Мотиваційна	Стимулює працівників до досягнення високих результатів через моральне схвалення, визнання, довіру.
5	Комунікативна	Сприяє налагодженню ефективних каналів інформаційної взаємодії між працівниками та керівництвом.
6	Пізнавальна (навчальна)	Формує знання про цілі, місію, історію та правила організації, передає досвід і традиції новим членам колективу.
7	Іміджева (ідентифікаційна)	Створює позитивний образ компанії, підвищує її репутацію серед клієнтів, партнерів і працівників.

Примітка. Сформовано на основі [10; 12; 45; 48].

Таким чином, функції оргкультури забезпечують стабільність внутрішнього середовища, орієнтують поведінку персоналу на спільні цілі, сприяють розвитку командного духу й підвищують ефективність діяльності організації.

Оргкультура є багаторівневою системою, яка включає матеріальні, соціальні, ціннісні й поведінкові елементи. Відповідно до моделі Едгара Шейна [45], у структурі культури виділяють 3 рівні елементів:

1. Поверхневий рівень (артефакти) є видимим проявом культури (зовнішній вигляд співробітників, корпоративна символіка, логотип, оформлення приміщень, стандарти сервісу, корпоративні заходи, стиль комунікації). Вони є «вітриною» цінностей організації.

2. Проміжний рівень (цінності та норми) відображає те, у що вірять працівники та керівництво (чесність, турбота, командна робота, відповідальність, орієнтація на клієнта). Цінності визначають, що вважається «правильним» і «неприйнятним» у колективі.

3. Глибинний рівень (базові припущення) – несвідомі переконання, вірування й установки, що формуються історично й визначають ставлення працівників до роботи, влади, клієнтів, змін. Їх складно побачити без спеціального аналізу, але саме вони є «ядром» оргкультури. Наприклад, переконання, що «клієнт – це головна цінність» або «успіх компанії залежить від командної взаємодії».

Під структурою оргкультури розуміють внутрішню організацію її елементів, їх взаємозв'язки та ієрархію. У загальному вигляді структура включає такі складові (рис. 1.2):

1. Ідеологічна складова (місія, бачення, стратегічні цілі, корпоративна філософія, цінності).

2. Нормативна складова включає кодекс поведінки, корпоративні стандарти, правила взаємодії, регламенти, корпоративна етика.

3. Комунікативна складова пов'язана із системою обміну інформацією, зокрема наради, електронні ресурси, корпоративний портал, соціальні мережі.

4. Поведінкова складова (стиль управління, взаємовідносини у колективі, традиції, ритуали, святкування корпоративних подій).

5. Символічна складова – логотип, гасла, слогани, фірмовий стиль, корпоративна айдентика.

6. Соціально-психологічна складова – рівень довіри, мотивація, взаємоповага, ставлення до лідерів, рівень конфліктності.

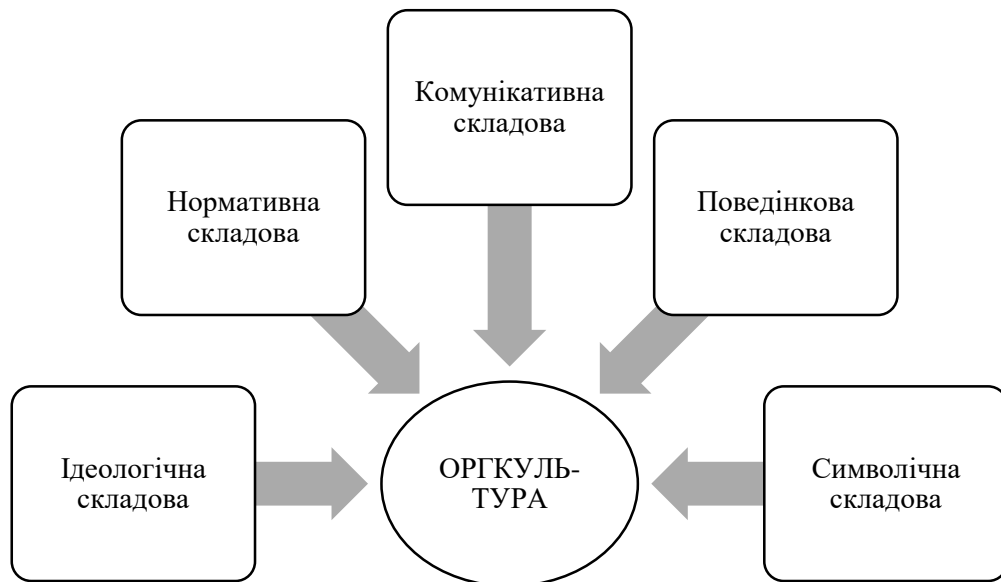


Рис. 1.2. Структура організаційної культури

Примітка. Побудовано на основі [13; 33; 42].

Зазначимо, що функції, елементи й структура оргкультури перебувають у тісній взаємодії. Функції визначають, яку роль культура відіграє у житті організації. Елементи – це конкретні прояви культури у поведінці працівників і символах компанії. А структура забезпечує системність і логічний порядок розташування цих елементів.

Успішна організація досягає гармонійного поєднання всіх трьох аспектів, коли цінності керівництва узгоджені з реальними діями персоналу, а всі прояви культури підкріплюють єдину місію компанії.

Отже, оргкультура є складним багаторівневим соціально-психологічним явищем, що охоплює систему цінностей, норм, переконань, моделей поведінки й символів, які формуються у процесі спільної діяльності працівників. Вона виконує низку важливих функцій, які забезпечують цілісність і стабільність організації, сприяють досягненню її стратегічних цілей і підтримують внутрішню гармонію колективу. Оргкультура є не лише набором норм і традицій, а цілісною системою, що виконує низку важливих функцій: інтеграційну, регулятивну, адаптаційну, мотиваційну, комунікативну, пізнавальну та іміджеву. Її структура складається з ідеологічних,

нормативних, поведінкових, комунікативних, символічних і соціально-психологічних елементів, які формують основу внутрішнього клімату підприємства. Розуміння сутності, функцій і структури оргкультури дозволяє керівництву компанії цілеспрямовано формувати бажану культуру, що відповідає стратегічним цілям бізнесу, зміцнює лояльність персоналу та підвищує ефективність діяльності організації.

## **1.2. Роль керівництва та персоналу у формуванні культури організації**

Оргкультура є одним із ключових чинників, що визначає ефективність діяльності підприємства, рівень його конкурентоспроможності й соціальної стабільності. Її формування і розвиток залежать від багатьох елементів, серед яких особливе місце займає керівництво й персонал як основні носії цінностей, норм і традицій організації [46].

Оргкультура формується не лише під впливом зовнішніх факторів чи формальних управлінських механізмів, а, насамперед, через взаємодію керівництва й персоналу. Саме ці дві складові визначають, наскільки ефективно цінності компанії перетворюються на реальні моделі поведінки, та як вони закріплюються у свідомості працівників.

На думку Е. Шейна, «лідери – це головні творці культури, адже через їхні рішення, поведінку та комунікацію формується система символів, норм і стандартів, що згодом поширюються серед працівників» [45]. Якщо керівництво послідовно дотримується задекларованих цінностей, вони стають невід’ємною частиною корпоративної ідентичності.

Керівництво виступає центральною ланкою у створенні, підтриманні та трансформації оргкультури. Саме керівники визначають стратегічні орієнтири розвитку, цінності, поведінкові стандарти й морально-етичні норми, які стають основою корпоративної філософії.

Оргкультура – це не статичний набір правил, а процес співтворення. Її створюють і підтримують передусім дві групи акторів: керівництво від топ-менеджменту до лінійних менеджерів і персонал (всі працівники, у тому числі неформальні лідери). Проведемо аналіз ролей, механізмів взаємодії, практичних дій і способів оцінки їх ефективності.

Лідери задають ескіз культури (бачення, цінності, пріоритети). Через свої рішення й поведінку вони формують «те, що справді важливо». Працівники інтерналізують ці цінності, відтворюють їх у рутині й через неформальні практики транслюють культуру далі. Культура виникає там, де ескіз поєднується з реальною поведінкою.

До основних напрямів впливу керівництва на культуру організації належать:

1. Формування місії, бачення й ціннісних орієнтирів. Керівники визначають стратегічний курс організації, формулюють її місію, а також систему базових цінностей, що спрямовують діяльність усіх працівників. Саме через офіційно проголошені цінності відбувається комунікація основних принципів корпоративної поведінки.

2. Моделювання поведінки через особистий приклад. Поведінка керівника є взірцем для працівників. Керівники показують, що саме цінується: стиль комунікації, доступність, етика прийняття рішень. Поведінка керівника має бути послідовною з офіційними цінностями. Якщо керівник демонструє відкритість, чесність, професіоналізм і відповідальність, то ці риси поступово переносяться на поведінку колективу. Лідер, який втілює корпоративні цінності на практиці, забезпечує їхнє реальне вкорінення у свідомості персоналу [50].

3. Система комунікацій та зворотного зв'язку. Ефективна комунікація між керівництвом і працівниками створює довіру, сприяє відкритості та зменшує рівень організаційної напруги [20]. Через діалог і обмін інформацією керівники передають ключові культурні символи, а також формують відчуття причетності працівників до спільної справи.

4. Інституціоналізація культури через кадрову політику й мотиваційну систему. Принципи добору кадрів, оцінювання результатів праці, система винагород і визнання досягнень мають відповідати ціннісним засадам організації. Керівництво, що послідовно впроваджує політику справедливості та прозорості, сприяє зміцненню довіри і лояльності персоналу.

5. Управління змінами й розвитком завдяки ініціюванню і супроводу культурних трансформацій, управління спротивом, створення «простору безпеки» для нових практик. В умовах динамічного зовнішнього середовища керівництво повинно забезпечувати гнучкість оргкультури, підтримуючи готовність працівників до інновацій, навчання і вдосконалення. Культура постійного розвитку є важливою умовою стійкості організації.

Практичні дії для керівництва передбачають щотижневі «*walk-rounds*» менеджера (спостереження й короткий фідбек), публічне визнання прикладів культурної поведінки через щомісячні нагороди, інвестування в навчальні модулі для менеджерів «культура через приклад», включення культурних *KPI* у цілі керівників (залученість, плинність, *NPS* працівників).

Зауважимо, що як носії цінностей і норм поведінки, працівники безпосередньо впливають на стан і розвиток оргкультури. Їхня участь проявляється через:

- дотримання корпоративних норм і традицій. Персонал реалізує цінності організації у повсякденній роботі, відображаючи їх у поведінці, спілкуванні, виконанні обов'язків. Саме звички працівників створюють реальний «психологічний клімат» колективу.
- ініціативність та участь у прийнятті рішень. Залучення працівників до обговорення важливих питань сприяє формуванню почуття відповідальності та приналежності до організації. Це підсилює неформальні зв'язки і формує спільну ідентичність.
- неформальне лідерство й соціальні ролі. У колективах виникають неформальні лідери, які впливають на поведінку інших. Їх підтримка або опір корпоративним цінностям значно впливає на динаміку культурних

змін.

- зворотний вплив на керівництво. Персонал може не лише сприймати, а й коригувати цінності організації через свої реакції, ініціативи та поведінку. Таким чином формується діалогова культура, у якій працівники стають активними суб'єктами розвитку.
- практичні дії для персоналу включаючи наставництво новачків (інститут «менторів»), участь у робочих групах з поліпшення сервісу, локальні ініціативи (волонтерські проекти, внутрішні конкурси) – заохочувати і масштабувати кращі практики.

Формування ефективної оргкультури є результатом спільних зусиль керівництва і колективу. Відносини між ними мають ґрунтуватися на принципах довіри, взаємоповаги й партнерства. Оптимальною є модель, у якій керівництво задає стратегічні орієнтири, а персонал бере активну участь у їх реалізації, пропонуючи інноваційні ідеї та вдосконалення.

Ключовим завданням є забезпечення культурної єдності, коли особисті цінності працівників збігаються з цінностями організації. Це можливо за умови відкритих комунікацій, ефективної системи мотивації, навчання й постійного професійного розвитку персоналу.

Таким чином, керівництво і персонал виступають взаємодоповнюючими суб'єктами у процесі формування оргкультури. Лідер визначає напрям і створює умови для культурного розвитку [50], тоді як персонал наповнює ці умови реальним змістом через щоденну поведінку, ініціативність і професіоналізм. Гармонійна взаємодія цих двох сторін забезпечує сталість цінностей, згуртованість колективу та довготривалу ефективність організації.

Формування оргкультури є складним і динамічним процесом, який охоплює систему цілеспрямованих дій керівництва, персоналу й зовнішніх чинників, спрямованих на створення певного ціннісного середовища в організації. Успішна культура не виникає стихійно – вона формується свідомо, поступово й підкріплюється реальними управлінськими практиками.

Згідно з підходом Е. Шейна, формування культури відбувається через

процес спільного вирішення проблем зовнішньої адаптації й внутрішньої інтеграції, у результаті чого група виробляє сталі способи мислення й поведінки, які передаються новим членам колективу. Таким чином, оргкультура розвивається через практику, лідерство, комунікацію й спільний досвід.

Основні етапи формування оргкультури (рис. 1.3):

1. Зародження культури – на початковому етапі діяльності організації культура формується під впливом засновників і топ-менеджерів, їхніх цінностей, стилю управління, бачення місії.

2. Інституціоналізація культури, коли відбувається закріплення основних цінностей у документах, стандартах, політиках, навчальних програмах.

3. Розвиток і трансформація культури передбачає адаптацію до змін зовнішнього середовища, оновлення цінностей і управлінських практик відповідно до нових стратегічних цілей.



Рис. 1.3. Основні етапи формування організаційної культури

Примітка. Побудовано на основі [8; 12].

Розглянемо ключові механізми формування оргкультури.

I. Лідерство і приклад керівництва. Лідери відіграють центральну роль у формуванні цінностей і норм поведінки. Їхній стиль управління, комунікації

та ставлення до працівників задає тон усій культурі організації.

II. Система навчання та розвитку персоналу. Освітні програми сприяють засвоєнню цінностей і стандартів поведінки, що відповідають місії організації.

III. Комунікації й корпоративні заходи. Внутрішня комунікація є важливим інструментом підтримання культури. Регулярне інформування, обговорення, спільні події формують відчуття єдності.

IV. Система мотивації та визнання. Формування культури підтримується тоді, коли поведінка, що відповідає цінностям компанії, винагороджується.

V. Адаптація нових співробітників. Процес введення нових працівників у корпоративне середовище має ключове значення для передачі цінностей і норм поведінки.

VI. Візуальні й символічні елементи культури. Символи, логотипи, кольори, оформлення магазинів та форма персоналу відіграють роль зовнішніх носіїв культури.

Розвиток оргкультури є безперервним процесом удосконалення цінностей, управлінських практик і системи внутрішніх комунікацій. Його можна забезпечити через зворотний зв'язок і діагностику культури (опитування, анкетування, інтерв'ю персоналу), упровадження інновацій і цифрових рішень, які підсилюють відкритість та ефективність комунікацій, розвиток корпоративного бренду роботодавця, що підтримує залученість і лояльність працівників, а також підтримку соціальної відповідальності, що зміцнює етичні засади культури компанії.

Не менш важливою є активна роль персоналу у підтриманні й розвитку оргкультури. Культура не може бути ефективною, якщо вона нав'язана згори – вона повинна бути прийнята й підтримана самими працівниками. Кожен співробітник, взаємодіючи з колегами й клієнтами, є носієм культури, транслуючи її через власну поведінку, комунікації, ставлення до роботи. Працівники відтворюють цінності організації у процесі щоденної діяльності, а їхня залученість визначає силу й стійкість культури.

Ефективне формування оргкультури можливе лише за умови співпраці

між керівництвом і персоналом, коли обидві сторони поділяють спільні цінності й бачення. Керівники задають напрям і демонструють приклад, а працівники підтримують, поширюють і конкретизують культуру через власну поведінку.

Отже, роль керівництва полягає у створенні, спрямуванні й підтримці ціннісних орієнтирів організації, тоді як роль персоналу у їх реалізації та відтворенні в повсякденній діяльності.

На практиці виокремлюють такі механізми взаємодії керівництва і персоналу:

- 1) наставництво (систематична передача норм і очікувань) [50];
- 2) прозорі комунікаційні канали щоб пропозиції «знизу» доходили до управління й отримували зворотний зв'язок [20];
- 3) система визнання через поєднання матеріального й нематеріального заохочення за культурну поведінку;
- 4) спільні ритуали і події, зокрема, корпоративні зустрічі, святкування, «дні цінностей»;
- 5) інструменти діагностики та зворотного зв'язку (щорічні опитування, *pulse*-опитування, інтерв'ю, фокус-групи);
- 6) підтримка ініціатив знизу (бюджет і час на впровадження ідей працівників) [21].

На думку фахівців, ефективність ролей і взаємодії можна вимірювати за допомогою:

1. *Employee Engagement Score* (середній бал за опитуванням).
2. *eNPS (employee Net Promoter Score)* – наскільки працівник рекомендує компанію як місце роботи.
3. Плинність кадрів, особливо у перші 6 міс.
4. Час адаптації (*time-to-proficiency*) – середній час досягнення стандартного рівня.
5. % працівників-менторів й % учасників програм розвитку.
6. Рівень відповідності поведінки цінностям (оцінка менеджерів /

*mystery shopping*).

7. *CSAT / NPS* клієнтів – індикатор зв'язку культури з сервісом.

При цьому методами збору даних є регулярні анкетування (щорічне + *pulse*), *exit*-інтерв'ю й інтерв'ю з довготривалими співробітниками, спостереження й аудити стандартів, фокус-групи, кейс-аналіз, аналіз історій.

Важливо усвідомлювати про наявність ризиків й типових помилок (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Ризики та типові помилки

Ризики	Типові помилки	Як уникнути
Ризик 1.	Розрив між заявленими цінностями і діями керівництва.	навчання керівників, <i>KPI</i> за культуру, публічне визнання прикладів.
Ризик 2.	Нерівномірна імплементація у філіях/магазинах.	локальні ментори, стандарти + гнучкість, регулярні візити менеджменту.
Ризик 3	Перевантаження персоналу ініціативами без ресурсів.	тестування пілотів, бюджет на ініціативи, чіткий <i>ROI</i> -аналіз
Ризик 4	Ігнорування генераційних відмінностей	адаптація мотивації, форм комунікацій і навчання для різних груп

Примітка. Наведено за [6; 15; 25].

Отже, оргкультура формується не автоматично. Вона створюється через послідовні дії керівництва (візія, приклад, системи) і підтримується працівниками (повсякденна поведінка, ініціативи, неформальні практики). Успішна модель поєднує формальні механізми, такі як політики, процеси, *KPI*, з неформальними практиками, зокрема, історіями, ритуалами, визнаннями, де обидві сторони (керівництво й персонал) мають зрозумілі ролі й інструменти для взаємодії.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «РУШ»

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «РУШ»

ТОВ «Руш» є однією із провідних українських компаній у сфері роздрібної торгівлі косметикою, засобами догляду й побутовою хімією. Товариство виступає управляючою компанією мережі магазинів «EVA» – роздрібної мережі у сегменті *beauty*-ритейлу.

Компанія розпочала діяльність у 2002 році, і за понад двадцять років стала лідером ринку товарів для краси, здоров'я й догляду за домом.

У табл. 2.1 представлено загальну інформацію про ТОВ «РУШ».

*Таблиця 2.1*

#### Загальна інформація про ТОВ «РУШ»

Показник	Значення
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ»
Код ЄДРПОУ	32007740
Рік заснування	2002 р.
Юридична адреса	м. Дніпро, вул. В. Антоновича, 6
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статутний капітал	21007149 грн
Бенефіціари / власники	засновником 100% капіталу є компанія «ІНСЕТЕРА ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД» (Кіпр) з внеском 21007149 грн. Бенефіціарами вказані Кіптик Валерій (Україна) та Шостак Руслан Станіславович (Україна).
Керівник	Шищук Олексій Анатолійович
Основний КВЕД	47.19 «Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах»

Примітка. Складено на основі [36].

Основними напрямками діяльності компанії є роздрібна торгівля товарами для догляду за тілом, волоссям, косметикою, парфумерією, засобами гігієни та побутової хімії, розвиток власних торгових марок (*AURA, Botanica, Delicare, Beauty&Care*), впровадження клієнтоцентричних сервісів і програм лояльності.

Організаційну структуру ТОВ «Руш» представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «РУШ»

Примітка. Наведено за [32].

Вона має ієрархічно-матричний характер коли стратегічне управління здійснюється центральним офісом (м. Дніпро), а операційна діяльність координується через регіональні представництва.

Станом на 2025 рік мережа *EVA* налічує понад 1200 магазинів у більш ніж 300 містах України [32], а також активно розвиває онлайн-платформу *EVA.ua*, що дозволяє обслуговувати клієнтів у форматі омніканального ритейлу.

За даними рейтингового агентства торгова площа компанії в 2023 році склала близько 149,6 тис. м<sup>2</sup> [32]. За минулий рік (до 2024) відкрито 91 новий магазин [32].

За даними на 2023 рік чистий дохід склав близько 21 млрд. грн, що більше ніж на 33,8 % порівняно з 2022 роком. Прибуток за 2023 рік – близько 2,1 млрд. грн [9].

Станом на 15.10.2025 активи склали 17444232 тис. грн, зобов'язання – 6867020 тис. грн [9]. Рентабельність зросла з 9,8 % до 11,72 % у зв'язку з масштабуванням мережі [9].

Рейтингове агентство *IBI-Rating* підтверджує рейтинг облігацій серій *G*, *H* на рівні *uaA+* з прогнозом «у розвитку» [14].

Зазначимо, що мережа *EVA* є однією з найбільших у сегменті роздрібною торгівлі товарами для краси, гігієни та побуту в Україні. *EVA* має високу лояльність покупців і позитивне сприйняття як «український бренд з європейською якістю».

У товариства розвинена логістика – власні або орендовані логістичні центри в регіонах, сучасна система постачання і обліку товарів. Крім того, спостерігається активна присутність у цифровому просторі (мобільний застосунок *EVA*, онлайн-магазин, програма лояльності *EVA* Мозаїка).

Оргкультура й кадрова політика зорієнтована на розвиток персоналу, навчальні програми, високий рівень внутрішніх комунікацій. Компанія реалізує благодійні проекти, зокрема, «*EVA Women Challenge*», підтримка лікарень, гуманітарні ініціативи.

У ТОВ «Руш» спостерігається висока залежність від внутрішнього ринку України через відсутність масштабної міжнародної диверсифікації, що робить бізнес вразливим до внутрішніх криз.

Для товариства характерні значні операційні витрати через утримання великої мережі магазинів, логістики й персоналу, що потребує високих постійних витрат, та чутливість до коливань споживчого попиту, особливо в періоди нестабільності чи зниження доходів населення.

Зауважимо, що на ринку діють сильні гравці (*Prostor, Watsons, Cosmo*), які мають подібний формат і цінову політику, тому існує високий рівень конкуренції.

У воєнний час транспортування, постачання й оренда торгових площ є нестабільними, що свідчить про ризики логістичних перебоїв. Частина асортименту залежить від імпорту, що підвищує валютні ризики, тобто присутня обмежена інтеграція міжнародних постачальників.

Зауважимо, що ринок *drogerie* ще має потенціал для росту у малих містах і селищах, де *EVA* уже активно відкриває нові точки. Зростання *e-commerce* дозволяє компанії розширювати частку продажів через сайт і застосунок.

Товариство має вихід на міжнародні ринки – можливість відкриття магазинів у країнах ЄС або франчайзинг для української діаспори.

Удосконалення системи логістики через створення нового логістичного комплексу (план у Броварах, 2024 р.) підвищує ефективність обслуговування.

Для компанії є характерним інновації у клієнтському досвіді, а саме, персоналізовані пропозиції, *big-data*-аналітика, розвиток *CRM*-систем. Розвиток приватних торгових марок (власні бренди *EVA*) можуть підвищити маржу й зміцнити лояльність клієнтів. Крім того, спостерігається екологічна трансформація через просування еко-товарів, скорочення пластику, корпоративні «зелені» ініціативи.

Разом з тим, варто окреслити військові ризики – бойові дії, руйнування логістичних ланцюгів, зменшення купівельної спроможності.

Макроекономічна нестабільність (інфляція, коливання валют, підвищення собівартості імпортованих товарів) є загрозою для функціонування компанії. Спостерігається посилення конкуренції (агресивне розширення конкурентів і нові формати онлайн-торгівлі) та регуляторні зміни (зміни у податковій політиці, митному регулюванні та трудовому законодавстві).

Для ТОВ характерні певні ризики, зокрема, соціальні (міграція працівників за кордон, кадровий дефіцит у роздрібній торгівлі) і репутаційні у разі порушень прав споживачів чи негативних публічних кейсів у соціальних мережах.

У табл. 2.2 представлено *SWOT*-аналіз ТОВ «РУШ» із урахуванням фінансових, організаційних й ринкових аспектів, а також актуальних економічних умов України.

Таблиця 2.2

**SWOT-аналіз ТОВ «РУШ»**

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лідерство на ринку <i>drogerie</i></li> <li>2. Впізнаваний бренд <i>EVA</i></li> <li>3. Стабільні фінансові результати</li> <li>4. Низьке боргове навантаження</li> <li>5. Розвинена логістика</li> <li>6. Інноваційні цифрові рішення</li> <li>7. Корпоративна культура</li> <li>8. Соціальна відповідальність</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Залежність від українського ринку</li> <li>10. Високі операційні витрати</li> <li>11. Чутливість до попиту</li> <li>12. Висока конкуренція</li> <li>13. Ризики логістики</li> <li>14. Валютна залежність імпорту</li> </ol>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення мережі</li> <li>2. Розвиток онлайн-каналів</li> <li>3. Вихід на міжнародні ринки</li> <li>4. Новий логістичний комплекс</li> <li>5. Інновації у клієнтському досвіді</li> <li>6. Власні торгові марки</li> <li>7. Еко-трансформація</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Військові ризики</li> <li>9. Економічна нестабільність</li> <li>10. Посилення конкуренції</li> <li>11. Регуляторні зміни</li> <li>12. Кадровий дефіцит</li> <li>13. Репутаційні ризики</li> </ol>

Примітка. Побудовано автором.

Як бачимо, ТОВ «РУШ» має високий рівень конкурентоспроможності, стійке фінансове становище й розгалужену оргструктуру, що дозволяє ефективно працювати навіть у складних економічних умовах. Його ключова перевага – масштабна мережа роздрібних магазинів і впізнаваний бренд, який

забезпечує стабільний попит.

Однак компанія залишається вразливою до зовнішніх факторів, зокрема війни, економічних коливань й імпортої залежності.

Для підтримки сталого розвитку ТОВ «РУШ» варто:

- продовжувати цифрову трансформацію;
- розвивати *e-commerce*;
- зміцнювати кадровий потенціал;
- оптимізувати логістичні процеси;
- розвивати власні торгові марки щоб зменшити залежність від зовнішніх постачальників.

Отже, ТОВ «РУШ» є стабільно працюючим підприємством роздрібною торгівлі, яке намагається поєднати масштабну мережу магазинів і логістичну (сервісну) підтримку, має потужні фінансові результати й перспективи стрімкого росту. З точки зору організаційно-економічної характеристики воно має добре структуровану діяльність, чітко визначену нішу (*drogerie*), значні капіталовкладення, велику кількість торгових точок, позитивну динаміку фінансових показників. Проте, як і будь-яке підприємство в Україні, працює в умовах значних макроекономічних й операційних ризиків (воєнний стан, логістика, конкуренція).

## **2.2. Дослідження елементів організаційної культури підприємства**

Організаційна культура ТОВ «Руш» є важливим стратегічним ресурсом, який об'єднує персонал навколо спільних цілей, підтримує позитивний імідж компанії та сприяє підвищенню лояльності клієнтів.

Оргкультура компанії базується на принципах відкритості, турботи про клієнта, командної взаємодії й розвитку персоналу. Місія компанії – «Дарувати красу, турботу та гарний настрій кожній жінці України» [32] – є ціннісною основою всієї корпоративної політики.

У межах організації чітко простежується ціннісна орієнтація на клієнта. Так, персонал навчають принципам сервісного спілкування, емпатії, створення позитивного емоційного досвіду під час покупки. Це відображено у стандартах обслуговування, які є складовою оргкультури.

Важливою рисою культури *EVA* є підтримка командного духу. Так працівників заохочують до взаємодії, обміну ідеями, участі у внутрішніх проєктах і соціальних ініціативах. Для цього проводяться корпоративні події, навчальні програми, конкурси й заходи з розвитку лідерства.

Компанія активно формує культуру розвитку й навчання, зокрема, кожен працівник має доступ до системи внутрішнього навчання, онлайн-курсів, тренінгів і програм адаптації, що створює відчуття приналежності до спільноти, яка постійно вдосконалюється.

Зовнішні атрибути корпоративної культури *EVA* (фірмові кольори, уніформа, дизайн торгових точок, візуальна айдентика) формують єдиний корпоративний образ, який асоціюється з турботою, жіночністю та доступністю.

Таким чином, сутність оргкультури ТОВ «Руш» полягає у поєднанні гуманістичних цінностей, орієнтації на розвиток і клієнтоорієнтованості з високим рівнем корпоративної відповідальності. Вона поєднує риси культури турботи і результативності.

Основні елементи оргкультури:

1. Ціннісна база. Ключові цінності компанії (турбота, довіра, розвиток, відкритість і відповідальність) відображені у внутрішніх документах, навчальних програмах й комунікаціях.

2. Місія і бачення. *EVA* позиціонує себе як бренд, що створює комфорт і красу для клієнтів, забезпечуючи доступність якісних товарів і сервісу.

3. Корпоративна комунікація. В ТОВ діє відкрита система комунікацій: внутрішній портал, електронні розсилки, корпоративна соцмережа, внутрішній мобільний застосунок для персоналу, що сприяє швидкому обміну інформацією.

4. Кодекс корпоративної етики. Документ визначає норми поведінки, взаємовідносини з клієнтами, колегами, постачальниками, принципи недискримінації та взаємоповаги.

5. Навчання і розвиток персоналу. Система навчання «*EVA Academy*» охоплює всі рівні персоналу від продавців до топ-менеджерів. Програми включають тренінги з клієнтського сервісу, управління, комунікацій й лідерства.

6. Система визнання. Програма «*EVA-Визнання*» мотивує працівників демонструвати цінності компанії в щоденній роботі. Щомісяця визначаються найкращі співробітники, яких нагороджують преміями та відзнаками.

7. Соціальна відповідальність. Компанія активно підтримує соціальні ініціативи, наприклад благодійні акції «*EVA Women Challenge*», «Краса врятує», партнерства з фондами допомоги дітям і жінкам.

Для оцінки стану оргкультури проведено опитування персоналу (100 респондентів різних рівнів).

Результати аналізу подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Оцінка складових організаційної культури ТОВ «Руш»

Показник	Середній бал (за 5-бальною шкалою)	Характеристика
Розуміння місії та цінностей компанії	4,7	Висока поінформованість, чітке розуміння мети
Рівень внутрішніх комунікацій	4,3	Ефективні канали зв'язку, відкритість інформації
Мотиваційна система	4,1	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів
Лідерство і стиль управління	4,4	Демократичний стиль, наставництво
Командна взаємодія	4,5	Сильний командний дух, підтримка колег
Соціальна відповідальність	4,8	Активна участь у соціальних і благодійних проєктах
Адаптація нових працівників	4,2	Наявність ефективної системи наставництва
Корпоративна ідентичність (бренд роботодавця)	4,6	Висока лояльність до бренду EVA

Узагальнюючий показник рівня розвитку організаційної культури – 4,45 бала, що свідчить про високий рівень сформованості корпоративного середовища.

На основі моделі К. Камерона і Р. Куїнна [48] оргкультура ТОВ «Руш» відноситься до «кланового типу» з елементами адхократичної культури.

Ознаки кланової культури:

орієнтація на командну роботу, довіру і взаємопідтримку;

неформальна атмосфера, турбота про персонал;

лідери – наставники, а не лише контролери;

високий рівень внутрішньої комунікації;

увага до розвитку працівників.

Елементи адхократії проявляються у гнучкості, підтримці інновацій, цифровізації бізнес-процесів, розвитку онлайн-каналів й внутрішніх платформ.

Попри високий рівень сформованості корпоративної оргкультури, аналіз показав наявність окремих проблемних моментів:

1. Нерівномірність рівня культурної інтеграції між офісом і торговими точками (у великих мережах складно підтримувати єдність стандартів).

2. Перевантаження персоналу у пікові періоди продажів, що знижує рівень емоційної залученості.

3. Недостатній розвиток внутрішнього коучингу та кар'єрного консультування.

4. Потреба в оновленні системи нематеріальної мотивації для персоналу магазинів, зокрема, для молоді покоління Z.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що оргкультура ТОВ «Руш» є розвиненою, орієнтованою на людину, клієнта й інновації. Її основою є турбота, командність, розвиток і відповідальність.

Сильними сторонами оргкультури є:

високий рівень ідентифікації працівників із брендом *EVA*;

демократичне лідерство й ефективні комунікації;

активна соціальна позиція компанії.

Серед напрямів удосконалення – підвищення єдності корпоративних стандартів у регіонах, розвиток нематеріальної мотивації, посилення коучингових практик й впровадження нових форм залучення персоналу.

Таким чином, *EVA* має потужний культурний потенціал, який може бути використаний для підвищення конкурентоспроможності компанії, зміцнення бренду роботодавця й стійкого розвитку організації.

Оргкультура ТОВ «Руш» поєднує риси кланової й ринкової культур, що зумовлено специфікою бізнесу та корпоративною стратегією компанії.

З одного боку, *EVA* характеризується клановою культурою, у якій велике значення надається командній роботі, відкритим комунікаціям і взаємопідтримці. Компанія активно розвиває систему внутрішнього навчання, наставництва, корпоративні заходи, програми визнання та заохочення співробітників. Такі елементи сприяють формуванню почуття приналежності до «великої родини *EVA*» та забезпечують високий рівень залученості персоналу.

З іншого боку, *EVA* має виразні риси ринкової культури, орієнтованої на результативність, лідерство на ринку й задоволення потреб клієнта. Це проявляється у чіткій системі цілей, контролі ефективності роботи магазинів, стандартах обслуговування клієнтів і прагненні до постійного вдосконалення сервісу.

Таке поєднання типів культури створює баланс між людяністю і результативністю, що дозволяє компанії підтримувати високий рівень мотивації працівників та водночас досягати стратегічних бізнес-цілей.

Як було досліджено в розділі 1 даної роботи, виділяють такі основні функції організаційної культури:

1. Інтеграційна функція. У ТОВ «Руш» ця функція реалізується через корпоративні заходи, програми визнання, командні ініціативи та систему внутрішніх комунікацій («*EVA Family*», корпоративний портал, внутрішні новини).

2. Регулятивна функція. У ТОВ «Руш» діють стандарти обслуговування клієнтів, внутрішній кодекс поведінки й корпоративні політики, які спрямовані на підтримку ввічливості, поваги та відкритості у спілкуванні.

3. Мотиваційна функція. У компанії мотиваційна складова проявляється у системі матеріального та нематеріального заохочення, програмі «EVA-Визнання», навчанні й можливостях кар'єрного росту.

4. Комунікативна функція. У компанії активно використовуються внутрішні платформи комунікації, корпоративні чати, а також культура відкритих обговорень і зворотного зв'язку.

5. Адаптаційна функція. ТОВ «Руш» має розроблену систему адаптації, наставництва й онлайн-курсів, що дозволяє швидко залучати нових співробітників до корпоративного середовища.

6. Іміджева функція. EVA активно підтримує соціальні ініціативи («Шлях до серця», «День дівчат»), що підсилює позитивне сприйняття бренду як соціально відповідального роботодавця.

Відповідно до моделі Е. Шейна [45], організаційна культура має три рівні:

1. Поверхневий рівень (артефакти). У ТОВ «Руш» це корпоративні кольори (переважно рожевий та білий), фірмовий стиль магазинів, форма персоналу, вітальні банери, внутрішні корпоративні заходи.

2. Середній рівень. Серед основних цінностей EVA – клієнтоорієнтованість, професіоналізм, командність, розвиток, відкритість і турбота. Вони відображені у місії компанії.

3. Глибинний рівень. У EVA такі припущення виявляються у прагненні створювати комфорт для клієнта, орієнтації на якість сервісу, взаємоповазі та готовності до постійного вдосконалення.

У ТОВ «Руш» усі елементи оргкультури взаємопов'язані. Так, місія компанії відображена у стандартах обслуговування, що формують певну модель поведінки персоналу. Символічні елементи (бренд, колірна гама, фірмовий стиль) підтримують відчуття єдності, а поведінкова культура

ґрунтується на принципах турботи, відкритості й взаємоповаги.

Як бачимо, оргкультура *EVA* виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, спрямованих на зміцнення внутрішньої згуртованості, формування позитивного іміджу та досягнення стратегічних цілей компанії. Її структура має багаторівневий характер і поєднує матеріальні й нематеріальні елементи, що забезпечують гармонійне функціонування підприємства як цілісного соціального організму.

Отже, оргкультура ТОВ «Руш» є змішаною за типом. Вона базується на принципах взаємної довіри, підтримки й розвитку персоналу (клановий тип), водночас орієнтуючись на результативність і конкурентоспроможність (ринковий тип). Саме така комбінація дозволяє компанії ефективно реагувати на виклики ринку, залишаючись стабільною й привабливою для працівників і клієнтів.

Розуміння сутності, функцій і структури оргкультури дозволяє керівництву ТОВ «Руш» цілеспрямовано формувати бажану культуру, що відповідає стратегічним цілям бізнесу, зміцнює лояльність персоналу та підвищує ефективність діяльності організації.

Основні етапи формування оргкультури:

1. Зародження культури. Для ТОВ «Руш» цей етап був пов'язаний із закладенням ключової ідеї бренду *EVA* – створювати красу, турботу та позитивні емоції для клієнта.

2. Інституціоналізація культури. У компанії це реалізується через корпоративні кодекси, стандарти обслуговування, брендбук і систему навчання персоналу.

3. Розвиток і трансформація культури. Компанія постійно удосконалює свою культуру, акцентуючи на цифровізації, сталому розвитку й соціальній відповідальності.

Ключові механізми формування організаційної культури:

1. Лідерство і приклад керівництва. У ТОВ «Руш» керівництво демонструє приклад відкритості, клієнтоорієнтованості й підтримки. У межах

*EVA* активно розвивається культура «лідерства через приклад», коли менеджери діють як наставники, а не лише як контролери.

2. Система навчання та розвитку персоналу. Компанія реалізує комплексну систему навчання, яка охоплює онлайн-платформу «*EVA Academy*», тренінги для продавців-консультантів і програму адаптації нових працівників.

3. Комунікації та корпоративні заходи. Компанія проводить щорічні корпоративні події, акції та соціальні проєкти («*EVA Women Challenge*», «День дівчат», благодійні ініціативи), які сприяють закріпленню корпоративних цінностей.

4. Система мотивації та визнання. У компанії діє програма «*EVA-Визнання*», яка заохочує працівників за ініціативність, якісний сервіс, командну роботу та внесок у розвиток бренду.

5. Адаптація нових співробітників. ТОВ має систему наставництва, під час якої досвідчені співробітники допомагають новачкам засвоїти стандарти роботи, стиль спілкування та корпоративні правила.

6. Візуальні та символічні елементи культури. Фірмовий рожево-білий стиль *EVA* асоціюється з турботою, легкістю та позитивом, створюючи емоційний зв'язок між брендом і працівниками.

У ТОВ «Руш» розвиток культури реалізується через постійне оновлення стандартів обслуговування, відкриті канали комунікацій, регулярні дослідження задоволеності персоналу й впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, механізми формування й розвитку оргкультури у товариства є системними та взаємопов'язаними. Вони базуються на поєднанні лідерства, навчання, комунікації, мотивації та адаптації, що забезпечує гармонійне поєднання бізнес-цілей і людських цінностей. Завдяки цьому компанія формує сильну, стійку та гнучку оргкультуру, яка підтримує конкурентоспроможність і високий рівень залученості персоналу.

У практиці ТОВ «Руш» керівництво виступає ключовим носієм

корпоративних цінностей, демонструючи їх через власний приклад і стиль управління. У компанії запроваджено принцип «лідерство через приклад»: керівники не лише контролюють виконання завдань, а й виступають наставниками, мотиваторами, фасилітаторами командної роботи. Зокрема, керівництво:

- ініціює корпоративні програми розвитку («*EVA Academy*», «*EVA-Визнання*»);

- підтримує відкриту комунікацію між усіма рівнями персоналу;

- забезпечує дотримання корпоративних стандартів і кодексу поведінки;

- формує довіру через прозорість управлінських рішень і зворотний зв'язок;

- стимулює участь працівників у внутрішніх ініціативах і соціальних проєктах.

Таким чином, керівництво не лише декларує цінності компанії, а й втілює їх у щоденній управлінській практиці, створюючи середовище взаємної поваги, турботи та професійного розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «РУШ»

#### 3.1. Стратегічні напрями розвитку організаційної культури компанії

Результати проведеного аналізу показали, що ТОВ «Руш» має сформовану та стабільну оргкультуру, засновану на цінностях турботи, довіри та розвитку. Проте, з огляду на активне розширення мережі, появу нових поколінь працівників й зростання конкуренції на ринку праці, постає потреба в оновленні моделі оргкультури відповідно до сучасних вимог.

Серед ключових викликів (рис. 3.1) варто виокремити такі, як:

- необхідність підвищення залученості працівників у віддалених регіонах;
- адаптація корпоративних цінностей до поколінь Y і Z;
- розвиток нематеріальної мотивації й кар’єрного супроводу;
- цифровізація процесів внутрішньої комунікації



Рис. 3.1. Ключові виклики для оновлення моделі організаційної культури

Примітка. Побудовано за [25; 33; 47].

Зазначимо, що удосконалення оргкультури повинно стати частиною загальної стратегії сталого розвитку компанії й сприяти зміцненню її бренду роботодавця.

Основою удосконалення оргкультури ТОВ «Руш» пропонується модель інтегрованого розвитку культури, яка включає п'ять взаємопов'язаних напрямів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Модель інтегрованого розвитку корпоративної культури  
Примітка. Побудовано за [12; 15].

1. Комунікаційна інтеграція передбачає розвиток цифрових каналів спілкування й платформ для внутрішніх обговорень і ініціатив.
2. Освітній розвиток персоналу здійснюється через удосконалення системи *EVA Academy* з акцентом на лідерство, інновації, командну взаємодію.
3. Мотиваційна підтримка включає запровадження нематеріальних стимулів (гейміфікація, система внутрішніх балів, публічне визнання).
4. Соціальна відповідальність і брендинг роботодавця спрямовані на посилення участі персоналу в корпоративних соціальних ініціативах.
5. Лідерство і наставництво сприяє розвитку управлінців як носіїв корпоративних цінностей через програми коучингу й менторства.

Для практичної реалізації запропонованих напрямів розроблено комплекс заходів, представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Комплекс заходів щодо вдосконалення формування організаційної культури ТОВ «Руш»**

Напрямок удосконалення	Заходи	Очікуваний результат	Відповідальні підрозділи	Термін реалізації
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Розвиток внутрішніх комунікацій	Створення інтерактивного мобільного додатку <i>EVA Connect</i> для обміну новинами, ідеями, вікторинами та голосуваннями	Підвищення залученості персоналу, покращення горизонтальних зв'язків	Відділ <i>HR, IT</i> -департамент	2
Підтримка командної культури	Запровадження щоквартальних тимбілдингів у регіональних підрозділах, корпоративних онлайн-заходів	Формування почуття єдності та корпоративної ідентичності	<i>HR</i> -департамент, регіональні менеджери	Постійно
Освітній розвиток	Впровадження мікрокурсів у <i>EVA Academy</i> (тематика: «Лідерство без титулу», «Клієнтський сервіс майбутнього»)	Підвищення професійного рівня, розвиток лідерських компетенцій	<i>HR</i> -департамент	2025-2026 рр.
Нематеріальна мотивація	Створення програми « <i>EVA Stars</i> » – внутрішня система балів за досягнення, що обмінюються на бонуси або навчальні курси	Зростання мотивації та ініціативності працівників	Відділ персоналу	2025 р.
Соціальні ініціативи	Розширення програми корпоративного волонтерства « <i>EVA допомагає</i> »	Зміцнення позитивного іміджу компанії, розвиток культури турботи	<i>PR</i> -відділ, <i>HR</i>	2025-2027 рр.
Система наставництва	Формування інституту «менторів <i>EVA</i> » серед досвідчених працівників для адаптації новачків	Скорочення періоду адаптації, зниження плинності кадрів	<i>HR</i> -департамент, керівники філій	2025 р.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Зворотний зв'язок і оцінка культури	Проведення щорічного опитування працівників щодо задоволеності культурним середовищем	Контроль динаміки розвитку культури, удосконалення управлінських рішень	HR-аналітика	Щорічно

Запропоновані напрями вдосконалення оргкультури ТОВ «Руш» мають комплексний характер і передбачають:

- розвиток сучасних каналів комунікації;
- формування системи наставництва й нематеріальної мотивації;
- розширення соціальної активності компанії;
- створення гнучкої системи навчання й лідерського розвитку.

Реалізація таких заходів дозволить зміцнити оргкультуру компанії, підвищити ефективність управління персоналом, покращити внутрішній клімат і забезпечити сталість конкурентних переваг на ринку.

Упровадження запропонованої моделі й заходів дозволить досягти таких очікуваних результатів:

- 1) підвищення рівня залученості персоналу до 90 %;
- 2) скорочення плинності кадрів на 10-15 %;
- 3) зростання рівня внутрішньої задоволеності працівників на 20 %;
- 4) посилення бренду *EVA* як роботодавця;
- 5) підвищення якості клієнтського сервісу, що прямо вплине на фінансові результати компанії.

Розвиток оргкультури стане інструментом стратегічного управління, що забезпечує єдність команди, стабільність персоналу й інноваційність бізнесу.

Таким чином, оргкультура ТОВ «Руш» має потенціал для подальшого розвитку як інструмент підвищення результативності бізнесу та утвердження компанії як лідера українського ринку *beauty*-ритейлу.

### 3.2. Запровадження системи мотивації та розвитку персоналу, орієнтованої на корпоративні цінності

У сучасних умовах ефективна діяльність організації значною мірою залежить від рівня залученості, лояльності й розвитку її персоналу. Для ТОВ «Руш», де успіх бізнесу ґрунтується на якості обслуговування клієнтів, мотивація працівників є одним із ключових факторів конкурентоспроможності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

#### Структура системи мотивації в ТОВ «Руш»

Компонент	Зміст та реалізація	Орієнтація на цінності
Матеріальна мотивація	Система заробітної плати, бонусів і премій залежно від виконання планів продажу, якості сервісу, дисципліни.	Винагороджує відповідальність і результативність.
Нематеріальна мотивація	Програми визнання, корпоративні нагороди «EVA Star», подяки, публічне відзначення кращих працівників.	Підтримує щирість, командність і турботу.
Кар'єрна мотивація	Можливість професійного зростання: від продавця до керівника магазину або тренера.	Підсилює розвиток і відповідальність.
Соціальна мотивація	Соціальні пакети, пільги, програми підтримки, корпоративні події, волонтерство.	Сприяє турботі та залученості.
Мотивація навчання	Програми внутрішнього навчання, EVA Academy, тренінги з лідерства, клієнтоорієнтованості, комунікацій.	Підкріплює цінність розвитку.

Примітка. Складено за [32].

У свою чергу, мотивація, побудована на корпоративних цінностях, дозволяє не лише стимулювати досягнення високих результатів, а й забезпечити поведінкову відповідність працівників філософії бренду EVA – «Дарувати турботу людям щодня».

У системі EVA корпоративні цінності відіграють роль орієнтирів, що визначають, яку поведінку компанія вважає прийнятною та гідною винагороди. Такий підхід формує ціннісно-орієнтовану мотиваційну систему, у якій працівник розуміє, що його внесок оцінюється не лише за результатом, а й за тим, як цей результат досягається.

Компанія декларує такі базові корпоративні цінності, що стали

фундаментом системи управління персоналом:

1. Турбота про клієнтів, колег, суспільство, довкілля.
2. Розвиток, як прагнення до постійного вдосконалення, навчання та інновацій.
3. Відповідальність за результат, команду, рішення.
4. Щирість – відкритість, чесність, довіра у спілкуванні.
5. Командність – взаємопідтримка, партнерство, співпраця.

Зауважимо, що вищевикреслені цінності інтегровані у всі *HR*-процеси починаючи з підбору й адаптації до оцінки, мотивації й розвитку персоналу.

Метою запровадження системи мотивації, орієнтованої на цінності, є формування в працівників внутрішньої зацікавленості у високій якості роботи, розвитку й збереженні корпоративної єдності.

Основні принципи побудови такої системи передбачають врахування:

- 1) єдність матеріальних і нематеріальних стимулів;
- 2) зв'язок винагороди з корпоративними цінностями й поведінковими моделями;
- 3) прозорість і справедливість оцінювання;
- 4) визнання досягнень не лише індивідуальних, а й командних;
- 5) регулярність і своєчасність зворотного зв'язку;
- 6) залучення працівників до процесів самооцінки та розвитку.

Система розвитку персоналу ТОВ «Руш» передбачає безперервне навчання і внутрішню мобільність. Основні напрями:

1. Навчання та адаптація нових працівників.

Програма «Старт у *EVA*» є адаптаційним курсом із ознайомленням із цінностями, стандартами обслуговування, корпоративними традиціями.

Наставництво передбачає, що досвідчені працівники допомагають новачкам інтегруватися у культуру компанії.

2. Розвиток компетенцій та лідерських навичок.

*EVA Academy* є внутрішньою платформою навчання для працівників і керівників.

Тренінги з управління, емоційного інтелекту, ефективних комунікацій, тайм-менеджменту.

### 3. Програми кар'єрного росту.

«EVA Leaders» передбачає розвиток майбутніх керівників із внутрішнього резерву.

Прозорі критерії підвищення, що враховують не лише результати роботи, а й дотримання корпоративних цінностей.

### 4. Підтримка особистісного розвитку.

Участь у соціальних проєктах (волонтерство, благодійність).

Програми психологічної підтримки працівників (особливо в умовах воєнного часу).

Етапи впровадження моделі «ціннісно-орієнтованої мотивації» у ТОВ «Руш» представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Етапи впровадження моделі «ціннісно-орієнтованої мотивації» у ТОВ «Руш»

Етап	Зміст	Результат
1. Діагностика існуючої мотивації	Опитування персоналу, аналіз задоволеності, рівня залученості.	Виявлення слабких місць мотиваційної системи.
2. Визначення ключових цінностей і поведінкових індикаторів	Формування набору цінностей та опис бажаної поведінки.	Єдині стандарти поведінки, зрозумілі працівникам.
3. Інтеграція цінностей у HR-процеси	Включення ціннісних критеріїв у підбір, оцінку, навчання, преміювання.	Узгодження мотивації з корпоративною культурою.
4. Розробка системи визнання і винагороди	Введення номінацій, рейтингів, внутрішніх відзнак.	Підвищення залученості й лояльності.
5. Моніторинг і коригування	Регулярна оцінка ефективності системи, зворотний зв'язок.	Стійкість і актуальність системи мотивації.

Зазначимо, що впровадження моделі «ціннісно-орієнтованої мотивації» у ТОВ «Руш» дозволяють отримати такі результати:

Зростання рівня залученості персоналу.

Підвищення продуктивності праці та якості клієнтського сервісу.

Зменшення плинності кадрів через зростання задоволеності працею.

Посилення ідентифікації працівників із брендом *EVA*.

Розвиток кадрового резерву та збільшення частки внутрішніх підвищень.

Отже, система мотивації та розвитку персоналу в ТОВ «Руш» є невід'ємною частиною її орткультури. Вона поєднує матеріальні стимули з нематеріальними формами визнання, спрямованими на підкріплення корпоративних цінностей (турботи, розвитку, відповідальності, щирості та командності).

Завдяки впровадженню ціннісно-орієнтованої моделі мотивації компанія створює єдиний культурний простір, у якому кожен працівник розуміє свою роль у реалізації місії. Такий підхід не лише підвищує ефективність і стабільність колективу, а й зміцнює *HR*-бренд компанії як роботодавця, що дбає про людей і надає можливість розвитку в гармонійному середовищі.

Таблиця 3.4

**Динаміка показників ефективності системи мотивації та розвитку персоналу ТОВ «Руш» у 2022-2024 рр.**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Тенденція та інтерпретація
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Кількість працівників, осіб	12500	13300	14000	Розширення мережі, створення нових робочих місць
Плинність персоналу, %	22	18	15	Посилення лояльності та стабільності колективу
Частка внутрішніх підвищень, %	60	68	70-75	Ефективна програма розвитку та кар'єрного росту
Частка працівників, які пройшли навчання ( <i>EVA Academy</i> ), %	65	78	85	Акцент на цінності «Розвиток» – системне навчання персоналу
Індекс залученості персоналу, %	68	73	79	Зростання мотивації завдяки внутрішнім комунікаціям
Рівень довіри до керівництва, %	70	76	82	Покращення горизонтальних зв'язків і відкритості
Індекс задоволеності клієнтів ( <i>CSI</i> ), %	84	87	90	Вища якість сервісу як наслідок розвитку культури «турботи»

## Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
Продуктивність праці (грн/працівника)	540000	595000	655000	Зростання ефективності та клієнтоорієнтованості
Індекс лояльності персоналу (eNPS), бал	+24	+36	+45	Зміцнення корпоративної культури і цінностей
Частка працівників, що беруть участь у соціальних / волонтерських проєктах, %	10	18	27	Зростання соціальної відповідальності працівників
Відповідність поведінки корпоративним цінностям (оцінка 360°), %	72	79	86	Поглиблення культури «турботи», «щирості» та «командності»

Дані демонструють позитивну динаміку розвитку оргкультури та *HR*-системи ТОВ «РУШ», орієнтованої на цінності, а саме турбота, розвиток, відповідальність, щирість, командність.

Упродовж 2022-2024 рр. компанія демонструє позитивну динаміку всіх ключових *HR*-показників, що свідчить про результативність системи мотивації, побудованої на корпоративних цінностях. Товариство досягло суттєвих результатів у розвитку своєї системи управління персоналом. Зниження плинності кадрів на 27 %, активне внутрішнє кар'єрне просування (до 75 %) і стабільне зростання залученості персоналу свідчать про ефективність ціннісно-орієнтованої моделі мотивації.

Залученість персоналу зросла з 68 % до 81 %, що є наслідком впровадження нових форматів комунікації, гнучких графіків і програм підтримки.

Плинність кадрів скоротилася на 7 в. п., що свідчить про підвищення стабільності колективу.

Інтенсивність навчання в *EVA Academy* зросла на 24 %, що підтверджує реалізацію принципу «розвитку» як базової цінності компанії.

Показники внутрішніх підвищень і лояльності (*NPS*) демонструють, що *EVA* активно розвиває кадровий резерв і утримує таланти.

Значне зростання індексу довіри до керівництва (+12 %) і відповідності корпоративним цінностям (+14 %) вказує на гармонізацію внутрішньої культури.

Водночас покращення *CSI* та продуктивності праці відображає прямий зв'язок між розвитком персоналу та результатами бізнесу.

Розширення корпоративних навчальних програм (*EVA Academy, EVOLUTION*) та зміцнення комунікацій між керівництвом і працівниками підтверджують, що цінності не лише декларуються, а реально впливають на поведінку і результативність персоналу.

Як бачимо, ціннісно-орієнтована система мотивації в ТОВ «Руш» довела свою ефективність. Вона сприяє підвищенню якості обслуговування, лояльності персоналу й посиленню оргкультури.

Таким чином, компанія ТОВ «Руш» є прикладом успішного поєднання бізнес-ефективності з розвитком людського капіталу, де оргкультура виступає основою мотивації, згуртованості й сталого розвитку.

## ВИСНОВКИ

1. Оргкультура є однією з ключових характеристик сучасного підприємства, що визначає його внутрішню життєздатність і стабільність розвитку. Вона об'єднує працівників навколо спільних цілей, формує єдину систему цінностей, норм поведінки й управлінських орієнтирів. Зміст оргкультури охоплює морально-етичні стандарти, символи, ритуали, комунікації, які забезпечують узгодженість дій персоналу. Саме культура визначає стиль керівництва, характер міжособистісних стосунків і ставлення до клієнтів. Її наявність підвищує рівень довіри, формує корпоративну ідентичність і впливає на конкурентоспроможність організації. Таким чином, оргкультура виступає інтегруючою силою, що поєднує стратегічні інтереси підприємства з індивідуальними потребами працівників, забезпечуючи сталість і ефективність управління.

Сутність оргкультури полягає у створенні спільного духовно-ціннісного простору, який визначає внутрішню логіку функціонування компанії. Вона відображає історію становлення організації, систему управління, рівень розвитку колективу та готовність до змін. Наукові підходи, розроблені Е. Шейном, Г. Хофстеде, Ч. Хенді та іншими, доводять, що саме культура визначає моделі поведінки працівників і ефективність управлінських рішень. У сучасних умовах вона стає джерелом інноваційного потенціалу й конкурентної переваги. Усвідомлення сутності, функцій та структури оргкультури є основою для побудови ефективної системи управління персоналом, яка спрямована не лише на досягнення економічних результатів, а й на розвиток соціальної відповідальності й корпоративної згуртованості.

2. Керівництво є центральним суб'єктом формування оргкультури, оскільки саме воно задає стратегічні орієнтири, цінності й стандарти поведінки, що згодом стають нормами для всього колективу. Поведінка лідерів, їхня комунікація й управлінські рішення слугують взірцем для наслідування, визначаючи рівень довіри, мотивації та корпоративної єдності.

Через особистий приклад і послідовність дій керівники транслують корпоративні принципи, формуючи у працівників відчуття причетності до спільної мети. Саме ефективне лідерство сприяє перетворенню задекларованих цінностей у реальні щоденні практики, забезпечуючи стабільність і гармонійний розвиток організації [50].

Персонал, у свою чергу, виступає активним носієм і відтворювачем корпоративних цінностей. Його поведінка, ініціативність й рівень відповідальності визначають, наскільки глибоко культура інтегрована у повсякденну діяльність підприємства. Співробітники через неформальні комунікації, соціальні ролі й взаємну підтримку впливають на клімат колективу, формуючи справжню атмосферу взаємодовіри. Гармонійна взаємодія керівництва й персоналу створює умови для культурної єдності, коли індивідуальні цінності працівників узгоджуються з місією компанії. У результаті оргкультура перетворюється на механізм саморозвитку підприємства, який забезпечує його стійкість навіть у періоди трансформацій та викликів зовнішнього середовища.

3. ТОВ «Руш» є потужним гравцем на ринку роздрібно́ї торгівлі України, що характеризується стабільними фінансовими показниками, масштабною мережею магазинів і сучасною логістичною системою. Підприємство реалізує стратегічну політику клієнтоорієнтованості, цифровізації й соцвідповідальності. Його корпоративна структура відзначається поєднанням централізованого управління з регіональною автономією, що сприяє гнучкості й швидкому реагуванню на зміни ринку. Компанія активно розвиває власні торгові марки, удосконалює систему навчання персоналу й упроваджує сучасні *HR*-практики. Усе це свідчить про високий рівень організаційної зрілості й орієнтацію на довгостроковий розвиток.

Водночас діяльність ТОВ «Руш» відбувається у складних соціально-економічних умовах, що зумовлює потребу в зміцненні внутрішніх управлінських і культурних засад. Компанія залишається залежною від

внутрішнього ринку, стикається з кадровими викликами й потребує оптимізації операційних витрат. Аналіз показує, що подальше зростання ефективності можливе лише за умови посилення оргкультури як інтеграційного ресурсу. Саме розвиток корпоративної філософії, орієнтованої на командність, інноваційність й етичність, забезпечить стабільність бізнесу і зміцнить позиції бренду *EVA* у конкурентному середовищі.

4. Оргкультура ТОВ «Руш» характеризується поєднанням рис кланового й ринкового типів, що забезпечує гармонійний баланс між людяністю, довірою й орієнтацією на результат. Високий рівень згуртованості, демократичний стиль управління та відкриті комунікації створюють позитивний морально-психологічний клімат у колективі. Дослідження показало, що працівники добре обізнані з цінностями компанії, ідентифікують себе з брендом *EVA* і вважають його соціально відповідальним роботодавцем. Система навчання, програми визнання й корпоративні заходи сприяють формуванню почуття належності до спільної справи. Таким чином, культура компанії є одним із ключових факторів її успішного розвитку.

Разом із тим виявлено певні напрями, що потребують удосконалення: нерівномірний рівень культурної інтеграції між офісом і магазинами, обмеженість нематеріальної мотивації та потреба у зміцненні програм наставництва. Розвиток цих напрямів підвищить ефективність взаємодії персоналу й сприятиме формуванню єдиного корпоративного середовища. Подальше вдосконалення культури *EVA* має бути спрямоване на підсилення цінностей відкритості, інноваційності й підтримки персоналу. Впровадження гнучких *HR*-практик і цифрових інструментів комунікації забезпечить послідовність культурних стандартів у масштабах усієї компанії.

5. Стратегічні напрями розвитку оргкультури ТОВ «Руш» ґрунтуються на принципах безперервного вдосконалення, інноваційності й соціальної орієнтованості. Компанія має потенціал для подальшої цифровізації внутрішніх процесів, розширення програм професійного навчання та впровадження системи лідерства через приклад. Удосконалення внутрішніх

комунікацій, розвиток корпоративного бренду роботодавця й підвищення ролі етичних стандартів дозволять забезпечити стійкість культури навіть в умовах невизначеності. Розвиток крос-функціональних команд і підтримка соцініціатив зміцнять довіру працівників та їхню лояльність до компанії.

Реалізація стратегічних напрямів має стати складовою загальної корпоративної стратегії. Системне управління культурою через моніторинг рівня залученості, опитування персоналу та оцінку культурних індикаторів сприятиме підвищенню ефективності управління. У перспективі це дозволить перетворити оргкультуру на фактор довгострокової конкурентної переваги. Сильна культура стане основою для підтримки інновацій, залучення талантів і формування позитивного іміджу компанії на національному й міжнародному ринках.

б. Система мотивації, заснована на корпоративних цінностях, є дієвим інструментом підвищення ефективності роботи персоналу. Її реалізація у ТОВ «Руш» передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підтримку командного духу, ініціативності та відданості бренду *EVA*. Розвиток програм визнання, наставництва та навчання забезпечує працівникам можливість професійного зростання й самореалізації. Це сприяє формуванню внутрішньої мотивації, що є потужнішим чинником, ніж фінансові заохочення. Такий підхід формує відповідальне ставлення до праці та знижує рівень плинності кадрів.

Подальше вдосконалення системи мотивації має базуватися на принципах прозорості, справедливості й узгодженості зі стратегічними цілями компанії. Необхідно посилити комунікаційні механізми оцінки досягнень, розвивати внутрішні програми лідерства й розширювати соціальні ініціативи. Упровадження персоналізованих мотиваційних програм сприятиме зміцненню емоційного зв'язку працівників із брендом *EVA* та підвищить їхню залученість у реалізацію корпоративних стратегій. У результаті оргкультура стане не лише системою цінностей, а й дієвим управлінським ресурсом, що забезпечує стабільність і процвітання компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В. О. Роль організаційної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 3 (93). С. 64-72.
2. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 24. С. 22-30.
3. Бала О. І., Бала Р. Д. Корпоративна культура: функції та завдання. *Управління у сфері фінансів, страхування та кредиту: Тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф.* Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка». 2007. С. 48-49
4. Білецька О. О. Організаційна культура підприємства: проблеми та перспективи. *Вісник Сумського державного університету: науковий журнал*. Серія «Економіка». 2022. № 1. С. 80-83.
5. Богославець Г. М., Трубей О. М. Проблеми та перспективи розвитку підприємств оптової торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 5. Ч. 2. С. 28-32.
6. Внуков Є. О. Організаційна культура в транзитивному суспільстві: постановка проблеми. *Грані*. 2015. № 12 (1). С. 80-85.
7. Гевко В. Л. Методологічний базис формування організаційної культури підприємств мережевих структур. Дисертація на здобуття наукового ступеня д.е.н. за спеціальністю 08.00.04. ЗУНУ. Тернопіль, 2020.
8. Діденко Н. В. Формування механізму організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 206-207.
9. Досьє ТОВ «РУШ». URL:  
[https://edrpou.ubki.ua/ua/32007740?utm\\_source=chatgpt.com](https://edrpou.ubki.ua/ua/32007740?utm_source=chatgpt.com)
10. Дробіленко О. О. Організаційна культура підприємств і організацій.  
 URL: <http://intkonf.org/drobilenko-oo-organizatsiy-na-kultura-pidpriemstv-i-organizatsiy>
11. ЄВА (EVA) планує інвестувати близько 200 млн грн у відкриття 60

- нових магазинів у 2024 р. URL:  
<https://interfax.com.ua/news/investments/943613.html>
12. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів : Новий світ, 2011. 344 с.
13. Зінов'єв Ф. В. Сутність і складові організаційної культури підприємства. *Держава та регіони*. 2020. № 3. С. 46-50.
14. IBI-Rating підтвердило кредитний рейтинг облігацій ТОВ «РУШ». URL:  
[https://ibi.com.ua/UK/press-release/5810-ibi-rating-pidтверdilo-kreditnij-rejting-obligacij-tov-rush.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://ibi.com.ua/UK/press-release/5810-ibi-rating-pidтверdilo-kreditnij-rejting-obligacij-tov-rush.html?utm_source=chatgpt.com)
15. Кислинська В. О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності: URL:  
[http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10\\_kislins\\_ka%20v.o.doc.htm](http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm)
16. Консолідована фінансова звітність ТОВ РУШ та звіт незалежних аудиторів. URL: <https://eva.ua/ua/finansovaya-informatsiya>
17. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 86-91.
18. Косар Н. С., Кузьо Н. Є. Перспективи розвитку торговельних мереж в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №7. С. 97-109.
19. Красовська О. Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6(1). С. 89-93.
20. Крисько Ж. Л. Роль комунікацій в системі управління організацією. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнародною участю [м. Тернопіль, травень 2020 р.]* Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 100-103. URL:  
<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38644>
21. Крисько Ж. Л. Сучасні підходи до управління організаціями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та*

- післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022 року].* Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138.
22. *Культура організації: проблеми формування і управління* / А. Н. Асаул та ін. Х.: Гуманістика. 255 с.
23. Лише 5 ритейлерів рухають вперед ринок дрогері в Україні. URL: <https://allretail.ua/ru/news/67640-issledovanie-lish-5-riteylerov-dvigayut-vpered-rynok-drogeri-v-ukraine>
24. Лігоненко Л., Красневич Г. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні. *Товари і ринки*. 2011. №1. С.7-14.
25. Лопухова К. О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 31. С. 216-219.
26. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. [Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г.] / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 317 с.
27. Мозгова О. Сучасні моделі корпоративної культури. URL: [http://www.rusnauka.com/23\\_WP\\_2011/Economics/10\\_91230.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91230.doc.htm)
28. Монастирський Г. Л. *Теорія організації: підручник*. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с
29. Окрема фінансова звітність ТОВ РУШ та звіт незалежних аудиторів. URL: <https://eva.ua/ua/finansovaya-informatsiya>
30. Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/aboutus/>
31. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
32. Офіційний сайт ТОВ «РУШ». URL: <https://eva.ua>
33. Полянська А., Дюк С. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 27. С.9-16

34. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. Зі змінами від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
35. Ринок дрогері-ритейлу України: Основні тренди і характеристики розвитку в 2022 р. URL: <https://allretail.ua/researches/drogerie-retail-market-ukraine-2022>
36. Сайт платформи «YouControl». URL: <https://youcontrol.com.ua/>
37. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах і проблеми та суперечності. *Держава та регіони*. № 6. 2019. С. 199 - 202.
38. Семикіна М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2021. № 28. С. 68-75.
39. Співак В. А. Організаційна поведінка і управління персоналом. Х.: ХНС, 2017. 312 с.
40. Статок А. С. Організаційна культура як фактор ефективності діяльності. *Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених: матеріали доповідей III Всеукраїнськ. науково-практичної конференції* (м. Полтава, 15 квітня 2025 р.). Полтава: ПДАУ. С. 394-395.
41. Федина (Статок) А. С. Вплив внутрішніх комунікацій на формування організаційної культури персоналу. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*. Матеріали доповідей VIII Всеукраїнськ. науково-практичної конференції (м. Полтава, 30 жовтня 2025 р.). Полтава: ПДАУ.
42. Фіщук Н. Ю., Ломачинська І. В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2022. №1 (56) Том 4. С.81-85.
43. Частка EVA у структурі українських мереж drogerie зросла до 77% –

- СЕО компанії. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/856840.html>
44. Шандрівська О. Є., Антіш І. Т. Ринок непродовольчих товарів в Україні: тенденції розвитку в умовах кризи. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22761/200991menpidpr-212-220.pdf>
45. Шейн Е. Х. Організаційна культура і лідерство. Х.: Тер, 2017. 36 с.
46. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.22.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf)
47. Щетініна Л., Рудакова С. Корпоративна культура: вимоги до регламентування та вплив на соціальний діалог. *Економіка: реалії часу*. 2015. №5(21). С.204-209.
48. Cameron K., Quinn R. Diagnostics and change of organizational culture. NY: John Wiley & Sons, Inc, 2006. 242 p.
49. Gebauer H., Kowalkovski C. Customer-focused and service focused orientation in organizational structures. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2012. V. 27. № 7. P. 527-537.
50. Krysko Zhanna. Leadership in management system. *Economic trends: new opportunities and threats: II International scientific conference (November 25-26, 2022. Le Mans, France)*. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. PP. 76-78.