

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота

**на тему: «ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА
(на прикладі ТОВ «Індітекс Україна»)»**

*Допущено до захисту
«___» _____ року*

Студента групи М 02-22
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Поліщука Максима Леонідовича

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Маковецька
І.М.
(підпис)*

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Решетник Н.І.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та значення організаційної культури підприємства.....	8
1.2. Основні типи, елементи та функції організаційної культури.....	11
1.3. Фактори формування та методи розвитку організаційної культури підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА».....	21
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Індітекс Україна»...21	
2.2. Дослідження особливостей організаційної культури підприємства...25	
2.3. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність діяльності ТОВ «Індітекс Україна».....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА».....	40
3.1. Заходи щодо формування та розвитку організаційної культури підприємства.....	40
3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом на основі розвитку організаційної культури.....	45
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

У теперішніх умовах глобалізації, динамічних змін зовнішнього середовища та зростання конкуренції особливого значення набувають нематеріальні чинники ефективності діяльності підприємств, серед яких ключову роль відіграє організаційна культура. Саме вона визначає поведінкові моделі працівників, формує внутрішній клімат у колективі, впливає на якість управлінських рішень та конкурентоспроможність підприємства загалом. Як зазначає Е. Шейн, «організаційна культура є сукупністю базових припущень, які група створила або відкрила в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції» [1, с. 18]. Водночас у сучасній науковій літературі простежується відсутність єдиного підходу до механізмів створення та вдосконалення організаційної культури, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цій сфері.

Актуальність теми зумовлена тим, що для підприємств, які функціонують у сфері міжнародного бізнесу, зокрема таких як ТОВ «Індітекс Україна», організаційна культура виступає важливим інструментом забезпечення ефективної взаємодії персоналу, впровадження корпоративних стандартів та адаптації до глобальних вимог ведення бізнесу. Компанія входить до складу міжнародної групи Inditex, яка є одним із провідних гравців світового ринку fashion-ритейлу, що обумовлює необхідність гармонійного поєднання глобальних корпоративних цінностей і локальних особливостей управління. За даними офіційного звіту компанії, «корпоративна культура Inditex базується на принципах сталого розвитку, інноваційності та орієнтації на клієнта» [2]. У цьому контексті питання створення та вдосконалення організаційної культури набуває не лише теоретичного, але й прикладного значення.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та створення практичних рекомендацій для створення і вдосконалення організаційної культури підприємства на прикладі ТОВ «Індітекс Україна».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**: здійснити теоретичний аналіз сутності та значення організаційної культури підприємства; дослідити основні типи, функції та елементи організаційної культури; визначити фактори формування та методи її розвитку; надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Індітекс Україна»; проаналізувати особливості організаційної культури підприємства; оцінити її вплив на ефективність діяльності компанії; обґрунтувати напрями вдосконалення організаційної культури та розробити відповідні практичні рекомендації.

Об'єктом дослідження є процес створення та вдосконалення організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і розвитку організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» в умовах сучасного бізнес-середовища.

Емпіричною базою дослідження є ТОВ «Індітекс Україна», діяльність якого пов'язана з роздрібною торгівлею одягом і аксесуарами міжнародних брендів (Zara, Bershka, Pull&Bear тощо), що входять до групи Inditex.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та специфічні **методи**, зокрема методи аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до визначення організаційної культури; системного підходу – для розгляду організаційної культури як цілісного явища; порівняльного аналізу – для зіставлення різних моделей організаційної культури; економічного аналізу – для аналізу ефективності організації підприємства; а також емпіричні методи збору та обробки інформації.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для еволюції системи управління персоналом та збільшення ефективності діяльності ТОВ «Індітекс Україна» шляхом розвитку організаційної культури.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і світових учених, офіційні матеріали та звітність компанії Inditex, аналітичні

публікації, статистичні дані, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет. Структура роботи зумовлена логікою дослідження і містить в собі вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення організаційної культури підприємства

У сучасній теорії та практиці менеджменту організаційна культура розглядається як один із ключових чинників, що визначає ефективність функціонування підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Посилення ролі нематеріальних ресурсів, зокрема знань, цінностей і поведінкових моделей персоналу, зумовлює зростання наукового інтересу до сутності організаційної культури та механізмів її формування.

Варто зазначити, що у науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення організаційної культури, що пояснюється багатогранністю цього явища. Одним із найбільш визнаних підходів є концепція Е. Шейна, (Schein, 2017) який трактує організаційну культуру як «сукупність базових припущень, що сформовані групою в процесі розв'язання проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції і передаються новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення і відчуття». У цьому визначенні акцент зроблено на глибинному, неформалізованому характері культури, яка формується поступово та впливає на всі аспекти діяльності організації.

Подібну позицію підтримують К. Кемерон і Р. Куїнн, (Schein, 2011) які розглядають організаційну культуру як систему «спільних цінностей, переконань і припущень, що визначають спосіб ведення діяльності організації». Водночас їх підхід має більш прикладний характер, оскільки дозволяє класифікувати різновиди культурної організації та оцінювати їх вплив на ефект реалізації підприємства.

Суттєвий внесок у розвиток теорії організаційної культури зробив Г. Хофстеде, який підкреслює, що культура є «колективним програмуванням свідомості, яке відрізняє членів однієї організації від іншої» (Schein, 1993). Такий підхід акцентує увагу на відмінностях у поведінці та цінностях працівників, що особливо важливо для компаній, які функціонують у міжнародному середовищі.

Узагальнюючи наведені підходи, можна сказати, що організаційна культура є складною багаторівневою системою, яка включає цінності, норми, традиції, поведінкові стандарти та символи, що формуються в процесі реалізації товариства та визначають характер взаємодії його працівників. Вона не лише відображає внутрішню сутність організації, але й виступає інструментом управління, що впливає на мотивацію персоналу, ефективність комунікацій і якість управлінських рішень.

Вплив організаційної культури для сучасного підприємства важко переоцінити. Насамперед вона забезпечує інтеграцію працівників, формуючи спільне бачення цілей і завдань організації. Як зазначає М. Армстронг, «організаційна культура дає змогу вищначити, як люди поведуться на роботі та як вони взаємодіють один з одним» (Schein & Taylor, 2020). Це вказує про те, що культура безпосередньо впливає на трудову дисципліну, рівень залученості персоналу та загальну ефективність діяльності підприємства.

Окрім цього, культура організації виконує адаптаційну функцію, сприяючи пристосуванню підприємства до змін у зовнішньому середовищі. У цьому контексті Р. Дафт підкреслює, (Daft, 2021) що «сильна культура може бути джерелом конкурентної переваги, оскільки вона об'єднує працівників і спрямовує їхню діяльність на досягнення стратегічних цілей». Таким чином, культура виступає своєрідним механізмом узгодження інтересів організації та її працівників.

Важливим є також вплив організаційної культури на інноваційний розвиток підприємства. Дослідження свідчать, що відкриті та гнучкі культурні моделі сприяють генерації нових ідей, підвищенню креативності

персоналу та ефективному впровадженню змін. Зокрема, у науковій праці А. Кучера та Л. Малярець зазначено, що «організаційна культура є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки визначає його здатність до інноваційного розвитку» (Karpenko, & Basenko, 2021)

Аналогічну думку висловлюють О. Цимбал та Н. Галайдюк, які доводять, що існує прямий взаємозв'язок між рівнями розвитку організаційної культури та результативністю діяльності підприємства. Зокрема, автори підкреслюють, що «дієва організаційна культура сприяє підвищенню продуктивності праці, якості управління та загальної ефективності функціонування підприємства» (Vlasenko, Navrylchenko, & Lurovui, 2023).

В умовах сьогодення особливого значення набуває організаційна культура транснаціональних компаній, які змушені поєднувати єдині корпоративні стандарти з урахуванням національних особливостей різних країн. Прикладом є діяльність групи Inditex, у якій значна увага приділяється формуванню суцільної корпоративної культури, орієнтованої на клієнта, інновації та сталий розвиток. В офіційних матеріалах компанії зазначається, що корпоративна культура є ключовим фактором забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами та досягнення головних цілей [2] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Узагальнення підходів до визначення організаційної культури

Автор	Визначення	Ключовий акцент
Е. Шейн	Сукупність базових припущень	Глибинний рівень культури
К. Кемерон, Р. Куїнн	Система цінностей і переконань	Управлінський підхід
Г. Хофстеде	Колективне програмування свідомості	Національний вплив

Продовження таблиці 1.1.

М. Армстронг	Поведінка працівників в організації	Практична реалізація
-----------------	-------------------------------------	----------------------

Джерело: розроблено автором на основі (1–5)

Таким чином, організаційна культура виступає не лише характеристикою внутрішнього середовища підприємства, але й стратегічним ресурсом, що забезпечує його розвиток, адаптацію та конкурентоспроможність. Її значення полягає у формуванні єдиної системи засад і норм поведінки, які визначають ефективність функціонування організації та її здатність до довгострокового розвитку.

1.2. Основні типи, елементи та функції організаційної культури

Поглиблене розуміння організаційної культури неможливе без аналізу її внутрішньої структури, типології та функціонального призначення. На відміну від загальних визначень сутності цього явища, розглянутих у попередньому підрозділі, у межах даного дослідження доцільно зосередити увагу на тих підходах, які дозволяють практично ідентифікувати тип культури на підприємстві, виокремити її складові елементи та оцінити вплив на результати діяльності.

Основною з найбільш розповсюджених у сучасному менеджменті є типологія організаційної культури, запропонована К. Кемероном і Р. Куїнном. Вона ґрунтується на поєднанні двох вимірів – гнучкості та контролю, а також внутрішньої та зовнішньої орієнтації організації. У межах цієї моделі виділяють чотири базові типи культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну (табл. 1.2). Автори підкреслюють, що «кожен тип культури відображає специфічний набір цінностей, управлінських підходів та критеріїв ефективності» [3, с. 36]. Кланова культура орієнтована на співпрацю, довіру та вдосконалення персоналу, тоді як адхократична сприяє

інноваційності та гнучкості. Ринкова культура фокусується на результатах і конкурентній боротьбі, а ієрархічна - на стабільності, формалізації та контролі.

Таблиця 1.2.

Характеристика типів організаційної культури

Тип культури	Основні характеристики	Орієнтація
Кланова	Довіра, командна робота, розвиток персоналу	Внутрішня, гнучкість
Адхократична	Інновації, креативність, ризик	Зовнішня, гнучкість
Ринкова	Конкуренція, результативність	Зовнішня, контроль
Ієрархічна	Формалізація, стабільність	Внутрішня, контроль

Джерело: складено за [3]

Важливо, що в реальній практиці підприємств рідко зустрічається «чистий» тип культури; зазвичай формується їх комбінація з домінуванням певних характеристик. Це підтверджує і С. Роббінс, зазначаючи, що «організаційна культура має багатовимірний характер і поєднує різні цінності та поведінкові орієнтації» [9, с. 521]. Такий підхід дозволяє більш гнучко оцінювати культурні особливості організації та адаптувати управлінські рішення до конкретних умов її діяльності.

Окрім моделі Кемерона–Куїнна, у науковій літературі поширені й інші підходи до типологізації організаційної культури. Г. Хофстеде розглядає культуру через призму національних і організаційних відмінностей, наголошуючи, що «цінності, які поділяють працівники, значною мірою визначають їхню поведінку в організації» [4, с. 11]. Це має ключове значення для міжнародних компаній, де організаційна культура утворюється під тиском різних культурних контекстів.

Не менш важливим є розуміння будови організаційної культури, тобто її основних елементів. У сучасних дослідженнях найчастіше використовується підхід, запропонований Е. Шейном, який виділяє три рівні культури: артефакти, проголошені цінності та базові припущення (рис. 1.1.). Артефакти включають зовнішні прояви культури – символіку, корпоративний стиль, традиції, поведінкові норми. Проголошені цінності відображають офіційно задекларовані принципи діяльності організації, тоді як базові припущення є найглибшим рівнем культури, який визначає підсвідомі установки та переконання працівників. За словами дослідника, «саме базові припущення є справжнім ядром культури, оскільки вони визначають спосіб мислення і дій членів організації» [1, с. 26].

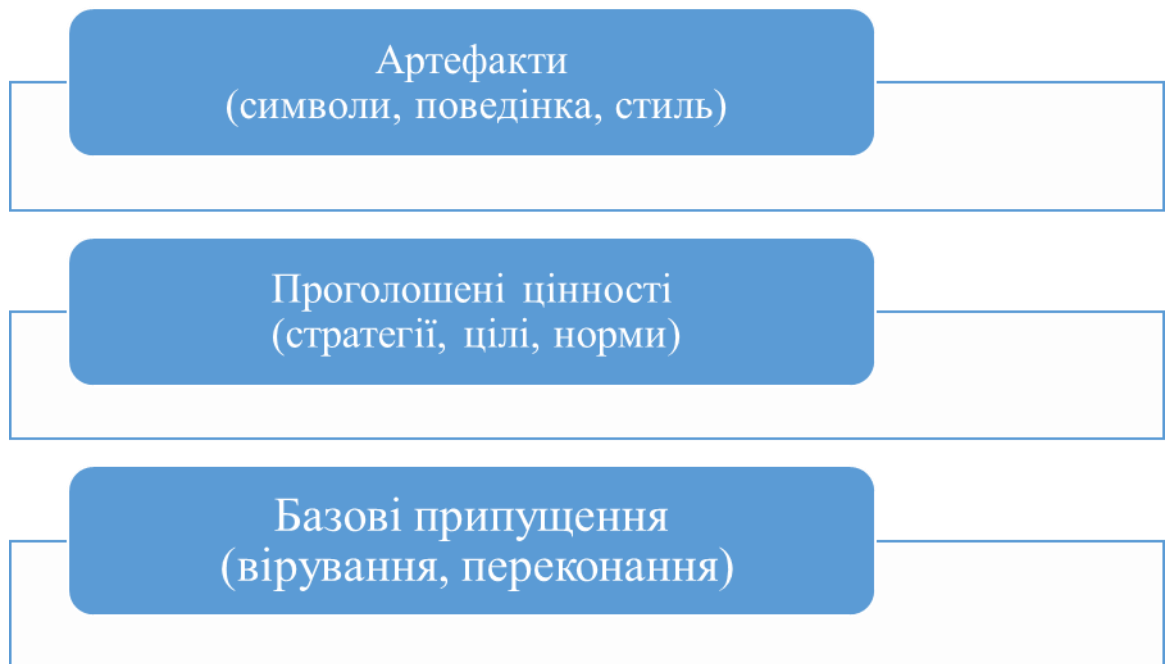


Рисунок 1.1. Рівні організаційної культури за Е. Шейном

Джерело: розроблено автором на основі [1]

З позицій сучасного менеджменту важливим є також виокремлення таких одиниць організаційної культури, як корпоративні цінності, норми поведінки, комунікаційні практики, стиль керівництва та система мотивації. М. Армстронг підкреслює, що «організаційна культура проявляється у щоденній поведінці працівників, у способах прийняття рішень та взаємодії між підрозділами» [5, с. 169]. Це означає, що культура не обмежується

формальними документами чи деклараціями, а реалізується у конкретних управлінських практиках.

Функціональне призначення організаційної культури розкривається через її вплив на різні аспекти діяльності підприємства. Передусім вона виконує інтеграційну функцію, об'єднуючи працівників навколо спільних цінностей і цілей. Як зазначає Р. Дафт, «культура забезпечує узгодженість дій працівників, формуючи спільне розуміння того, що є важливим для організації» [6, с. 374]. Завдяки цьому зменшується рівень внутрішніх конфліктів і підвищується ефективність командної роботи.

Водночас організаційна культура виконує регулюючу функцію, оскільки встановлює неформальні правила поведінки та стандарти взаємодії. У цьому контексті П. Нортхаус підкреслює, що «лідерство і культура є взаємопов'язаними явищами, оскільки саме через культуру закріплюються норми поведінки та управлінські практики» [10, с. 312]. Тож, культура виступає важливим інструментом непрямого управління персоналом.

Організаційна культура виконує мотиваційну функцію, впливаючи на рівень залученості працівників та їхню готовність до досягнення цілей підприємства. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що саме ціннісна узгодженість між працівником і організацією є одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці. Зокрема, у роботах українських науковців зазначається, що «перспективна організаційна культура сприяє створенню хорошого соціально-психологічного настроя та підвищенню результативності діяльності підприємства» [11, с. 98].

Не менш важливою є адаптаційна функція, яка полягає у здатності організації відповідати на зміни навколишнього середовища. У цьому аспекті сучасні дослідження доводять, що підприємства з гнучкою культурою мають вищий рівень інноваційності та швидше пристосовуються до нових умов господарювання [12, с. 57].

У сучасній практиці управління важливим є не лише утворення організаційної культури, але й її оцінка. Для цього використовуються такі

методи, як опитування персоналу, інтерв'ю, аналіз корпоративних документів, а також спеціалізовані моделі, зокрема OCAI. Застосування таких підходів дозволяє визначити поточний тип культури, виявити проблемні аспекти та сформулювати напрями її розвитку.

Таким чином, аналіз типів, елементів і призначень організаційної культури дає змогу здійснити узагальнення про її комплексний характер і визначальну роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Вона виступає не лише сукупністю цінностей і норм, а й важливим управлінським ресурсом, який забезпечує інтеграцію персоналу, регулювання його поведінки, мотивацію до досягнення результатів і адаптацію до змін зовнішнього середовища. Саме тому дослідження організаційної культури є необхідною передумовою для розроблення ефективних управлінських рішень у сучасних умовах.

1.3. Фактори формування та методи розвитку організаційної культури підприємства

Утворення організаційної культури є складним і тривалим процесом, що відбувається під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників як внутрішнього, так і навколишнього устрою підприємства. На відміну від попередньо розглянутих аспектів, у даному підрозділі доцільно акцентувати увагу не лише на передумовах виникнення культури, а й на механізмах її цілеспрямованого розвитку, що має особливе значення для сучасних підприємств (рис. 1.2.).



Рисунок 1.2. Фактори формування організаційної культури підприємства

Джерело: розроблено автором

Одним із ключових факторів формування організаційної культури виступає стиль управління та роль керівництва. Саме управлінці визначають базові орієнтири розвитку підприємства, формують систему цінностей і задають поведінкові стандарти для персоналу. Як підкреслює Е. Шейн, «лідери створюють культуру через власні переконання, цінності та управлінські рішення, які поступово закріплюються в організації» [1, с. 223]. Це означає, що культура не виникає стихійно, а значною мірою є результатом цілеспрямованого впливу керівництва.

Важливу роль відіграють також стратегічні цілі та специфіка діяльності підприємства. Організації, орієнтовані на інновації, формують культуру, що підтримує гнучкість і креативність, тоді як підприємства зі стабільними виробничими процесами частіше тяжіють до формалізованих моделей поведінки. У цьому контексті Р. Дафт зазначає, що «організаційна культура формується відповідно до стратегії підприємства та повинна підтримувати досягнення його довгострокових цілей» [6, с. 376].

Суттєвий вплив на формування культури має також національне та соціокультурне середовище. За Г. Хофстеде, «цінності, притаманні суспільству, значною мірою визначають поведінкові моделі працівників у межах організації» [4, с. 14]. Це особливо актуально для компаній, що функціонують у міжнародному середовищі, де необхідно враховувати культурні відмінності між працівниками з різних країн.

Не менш важливими є внутрішні фактори, зв'язані з персоналом підприємства, зокрема рівень професійної підготовки, мотивації та залученості працівників. У сучасних умовах організаційна культура формується не лише «згори вниз», а й у процесі взаємодії між працівниками, що обумовлює її динамічний характер. Як зазначає М. Армстронг, «культура розвивається через щоденну практику управління персоналом, включаючи підбір кадрів, їх навчання та систему мотивації» [5, с. 171].

Крім того, значний вплив мають організаційна структура та система комунікацій. Децентралізовані структури сприяють розвитку відкритих і гнучких культур, тоді як жорстко ієрархічні системи обумовлюють формування більш формалізованих моделей поведінки. У цьому контексті С. Роббінс підкреслює, що «структура організації визначає канали взаємодії між працівниками та впливає на формування їхніх поведінкових установок» [9, с. 524].

Окрему увагу слід приділити зовнішнім факторам, серед яких варто виділити рівень конкуренції, стан ринку та вимоги споживачів. Сучасні підприємства змушені адаптувати свою культуру до змін у зовнішньому середовищі, що зумовлює необхідність її сталого розвитку. У наукових дослідженнях наголошується, що «корпоративна культура повинна бути гнучкою і здатною до трансформації відповідно до змін ринкового середовища» [12]. Поряд із факторами формування важливе значення мають методи вдосконалення організаційної культури, що дозволяють цілеспрямовано впливати на її зміст і структуру. Насамперед йдеться про формування чіткої програми корпоративних цінностей, яка повинна бути не

лише задекларованою, а й інтегрованою у повсякденну діяльність підприємства. Як зазначають К. Кемерон і Р. Куїнн, «ефективні зміни культури можливі лише за умови усвідомлення існуючих цінностей і визначення бажаного стану організації» [3, с. 78].

Важливим інструментом вдосконалення організаційної культури є програма управління персоналом, зокрема підбір, адаптація та навчання працівників. Саме на цих етапах закладаються основи поведінкових стандартів і формується лояльність до організації. У сучасних умовах особливого значення набувають програми корпоративного навчання, спрямовані на розвиток комунікативних і командних навичок.

Значну роль відіграє також комунікаційна політика підприємства. Відкритість інформаційних потоків, прозорість управлінських рішень і зворотний зв'язок із працівниками сприяють формуванню довіри та підвищенню ефективності взаємодії. У цьому аспекті П. Нортхаус зазначає, що «ефективне лідерство передбачає не лише формування бачення, а й здатність комунікувати його працівникам» [10, с. 315].

Окремим напрямом вдосконалення організаційної культури є впровадження систем мотивації, що відповідають цінностям підприємства. Матеріальні та нематеріальні стимули повинні узгоджуватися з очікуваною поведінкою працівників, що дозволяє закріплювати необхідні культурні установки. У дослідженнях українських науковців підкреслюється, що «узгодженість системи мотивації з корпоративними цінностями сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства» [11, с. 101].

Не менш важливим є використання сучасних підходів до управління змінами, які дозволяють трансформувати організаційну культуру відповідно до нових умов. Зокрема, у роботах вітчизняних дослідників зазначається, що «успішне вдосконалення організаційної культури потребує комплексного підходу, який включає зміну управлінських практик, розвиток персоналу та вдосконалення внутрішніх комунікацій» [13, с. 44].

У сучасних умовах цифровізації особливого значення набуває використання інформаційних технологій у процесі вдосконалення організаційної культури. Вони сприяють підвищенню швидкості обміну інформацією, формуванню нових форм взаємодії між працівниками та розвитку дистанційних форм роботи, що також впливає на трансформацію традиційних культурних моделей [14, с. 89].

На практиці створення та вдосконалення організаційної культури не обмежується лише формальними управлінськими рішеннями, а проявляється у щоденній поведінці працівників, їхній взаємодії та ставленні до роботи. Саме тому функціонуюча організаційна культура є результатом не лише стратегічного управління, а й послідовного закріплення відповідних цінностей у реальній діяльності підприємства (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3

Методи вдосконалення організаційної культури підприємства

Метод	Сутність	Очікуваний результат
Формування корпоративних цінностей	Визначення та впровадження ключових принципів діяльності	Єдність цінностей персоналу
Освіта та вдосконалення персоналу	Проведення тренінгів, корпоративного навчання	Підвищення компетентності
Система мотивації	Узгодження стимулів із цінностями	Зростання залученості
Комунікаційна політика	Забезпечення відкритості інформації	Підвищення довіри
Лідерство	Формування прикладу поведінки керівниками	Закріплення культурних норм

Джерело: розроблено автором

Таким чином, створення та вдосконалення організаційної культури є складним багатофакторним процесом, що потребує системного підходу та

врахування як внутрішніх, так і навколишніх умов функціонування підприємства. Ефективне управління цим процесом передбачає не лише розуміння природи культури, а й застосування сучасних методів її розвитку, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення постійного вдосконалення підприємства.

Організаційна культура є складною багаторівневою системою, що охоплює цінності, норми поведінки та управлінські практики підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити її як важливий стратегічний ресурс, що забезпечує ефективність функціонування та конкурентоспроможність організації.

Дослідження типів, елементів і призначень організаційної культури показало, що вона виконує інтеграційну, регулюючу, мотиваційну та адаптаційну функції, впливаючи на всі аспекти діяльності товариства.

Тож, формування організаційної культури формується під впливом комплексу внутрішніх і навколишніх факторів, а її розвиток потребує застосування сучасних управлінських методів, зокрема удосконалення системи мотивації, комунікацій та управління персоналом.

Отримані теоретичні положення є основою для проведення наступного аналізу організаційної культури підприємства у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Індітекс Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Індітекс Україна» є офіційним представництвом міжнародної групи Inditex на території України та входить до структури одного з найбільших світових ритейлерів у сфері fashion-індустрії. Компанія здійснює діяльність у сегменті роздрібною торгівлі одягом, аксесуарами та товарами для дому, представляючи на українському ринку такі відомі бренди, як Zara, Bershka, Pull&Bear, Massimo Dutti, Stradivarius та інші [2].

Згідно з даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, ТОВ «Індітекс Україна» (код ЄДРПОУ 35534116) зареєстроване як юридична особа та здійснює господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах, що відповідає КВЕД 47.71 [15] (Додаток А).

Компанія функціонує як складова глобальної бізнес-моделі Inditex, яка базується на принципах швидкої моди (fast fashion), високої адаптивності до змін попиту та ефективної логістичної системи. У річному звіті Inditex зазначено, що «ключовими елементами діяльності компанії є гнучкість, клієнтоорієнтованість та інтеграція всіх бізнес-процесів» (Inditex Annual Report 2023). Це безпосередньо впливає і на діяльність українського підрозділу, який працює відповідно до корпоративних стандартів групи.

Важливою характеристикою підприємства є його інтегрованість у міжнародну структуру управління, що зумовлює необхідність поєднання

глобальних корпоративних цінностей із локальними особливостями ведення бізнесу. Такий підхід забезпечує високий рівень стандартизації бізнес-процесів і водночас дозволяє враховувати специфіку українського ринку.

З позиції організаційної структури ТОВ «Індітекс Україна» функціонує як багаторівнева система управління, яка включає центральний офіс та мережу роздрібних магазинів. Управління діяльністю здійснюється відповідно до корпоративної політики материнської компанії, що передбачає чітку регламентацію бізнес-процесів, стандартизацію обслуговування клієнтів та постійний контроль якості.

Окрему увагу доцільно приділити видам економічної діяльності підприємства, що відображають широту його функціонування на ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Види економічної діяльності ТОВ «Індітекс Україна» (за КВЕД)

Вид діяльності	Характеристика
47.71	Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах (основний)
46.42	Оптова торгівля одягом і взуттям
47.53	Роздрібна торгівля покриттями для підлоги та стін
47.59	Роздрібна торгівля товарами для дому
47.72	Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами
70.22	Консультавання з питань комерційної діяльності

Джерело: [15]

Основний вид діяльності (КВЕД 47.71) належить до одного з найбільш конкурентних сегментів роздрібної торгівлі, у межах якого функціонує значний об'єм суб'єктів господарювання. За даними відкритих реєстрів, загальна кількість підприємств, що здійснюють діяльність за цим видом, перевищує 28 тис., що вказує про значний рівень конкуренції на ринку [16].

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства дозволяють оцінити ефективність його функціонування та динаміку розвитку (табл. 2.2; рис. 2.1.).

Таблиця 2.2

Фінансові показники ТОВ «Індітекс Україна»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Прогноз 2026
Дохід, тис.грн	2 003 514	3 160 480	893 334	14 336	6 218 390	10 088 913	14 668 391, 957
Чистий прибуток, тис.грн	483 300	717 834	-681 172	-404 924	560 243	869 814	-
Рентабельність, %	24,12	22,71	-76,25	-2824,53	9,01	8,62	-
Активи, тис. грн	907 668	2 741 406	1 384 998	1 007 634	1 743 884	2 159 015	-
Зобов'язання, тис. грн	370 997	692 516	632 998	724 367	900 908	598 210	-
Середня зарплата, грн	-	19 021	15 922	17 675	22 717	35 388	-
Кількість працівників	-	604	1 160	868	1 123	960	-
Дохід на працівника, грн	-	5 232 583	770 116	16 516	5 537 302	10 509 284	-

Джерело: [16]



Рисунок 2.1. Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «Індітекс Україна» у 2020–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [16]

Аналіз наведених показників свідчить про значну волатильність фінансових результатів підприємства, що обумовлено як зовнішніми факторами (економічна нестабільність, пандемія COVID-19, воєнні дії в Україні), так і внутрішніми процесами трансформації бізнес-моделі. Зокрема, різке зниження доходу у 2022–2023 роках пов’язане із суттєвим скороченням торговельної діяльності, тоді як подальше зростання у 2024–2025 роках свідчить про поступове відновлення позицій компанії на ринку.

Позитивною тенденцією є також зростання середньої заробітної плати працівників, що може свідчити про посилення уваги компанії до розвитку людського капіталу та підвищення рівня мотивації персоналу. Водночас скорочення чисельності працівників при зростанні доходу на одного працівника вказує на підвищення ефективності роботи та оптимізацію бізнес-процесів.

Таким чином, ТОВ «Індітекс Україна» є динамічним підприємством, діяльність якого характеризується високим рівнем інтеграції у міжнародну бізнес-систему, значною залежністю від зовнішнього середовища та

постійною трансформацією організаційних процесів. Особливого значення в сучасних умовах набуває здатність підприємства адаптуватися до воєнних та економічних викликів, що суттєво впливають на діяльність сфери роздрібно торгівлі в Україні. Це створює передумови для формування специфічної організаційної культури, яка поєднує глобальні корпоративні цінності з локальними особливостями функціонування.

2.2. Дослідження особливостей організаційної культури підприємства

Аналіз організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» доцільно здійснювати з урахуванням її належності до міжнародної групи Inditex, що визначає ключові орієнтири корпоративних цінностей, стандартів поведінки та управлінських підходів. На відміну від теоретичних аспектів, розглянутих у попередньому розділі, у даному підрозділі акцент зроблено на практичних проявах культури підприємства, що формуються під впливом глобальної корпоративної моделі та специфіки функціонування на українському ринку.

Передусім слід зазначити, що організаційна культура підприємства формується відповідно до загальної філософії групи Inditex, яка базується на принципах клієнтоорієнтованості, гнучкості, швидкого реагування на зміни попиту та постійного вдосконалення бізнес-процесів. У корпоративних матеріалах підкреслюється, що «ключовим ресурсом компанії є її працівники, а успіх діяльності забезпечується завдяки їхній залученості та здатності швидко адаптуватися до змін» [2]. Такий підхід безпосередньо відображається і в діяльності українського підрозділу.

З позицій типології організаційної культури доцільно відзначити, що для ТОВ «Індітекс Україна» характерним є поєднання елементів адхократичної та ринкової культури. Для більш об'єктивного аналізу організаційної культури підприємства доцільно використати методику OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), розроблену К. Кемероном і Р.

Куїнном. Методика дозволяє визначити домінуючий тип організаційної культури на основі оцінювання ключових характеристик діяльності підприємства (табл. 2.3.). Це проявляється у високій орієнтації на результат, динамічності бізнес-процесів і водночас підтримці інноваційності та гнучкості в управлінні. Як зазначають К. Кемерон і Р. Куїнн, «адхократичні культури сприяють розвитку творчості та здатності організації швидко реагувати на зміни» [3, с. 43], що є особливо актуальним для компаній сфери fast fashion. Водночас ринкова орієнтація забезпечує концентрацію на досягненні фінансових результатів і конкурентних переваг.

Таблиця 2.3.

Результати оцінювання організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» за методикою OCAI

Тип культури	Середній бал
Кланова	22
Адхократична	31
Ринкова	34
Ієрархічна	13

Джерело: створено автором на основі методики OCAI К. Кемерона та Р. Куїнна [3] та підходу Г. Хофстеде [4]

Отримані значення вказують на домінування ринкової та адхократичної культури, що відповідає специфіці діяльності підприємства у сфері fashion-ритейлу. Для компанії характерними є орієнтація на результативність, швидкість реагування на зміни ринку, інноваційність та високий рівень динамічності бізнес-процесів.

Особливістю організаційної культури підприємства є також високий рівень стандартизації операційної діяльності. Усі бізнес-процеси, зв'язані з обслуговуванням клієнтів, мерчандайзингом та управлінням персоналом, регламентуються корпоративними стандартами, що формуються на рівні материнської компанії. Такий підхід забезпечує єдність бренду та високий рівень якості обслуговування незалежно від країни функціонування.

Водночас важливою характеристикою культури є її орієнтація на розвиток персоналу. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що «функціонуюча організаційна культура формується через систему управління людськими ресурсами, яка включає навчання, мотивацію та розвиток працівників» [5, с. 172]. У ТОВ «Індітекс Україна» значна увага приділяється внутрішньому навчанню, адаптації нових працівників та формуванню командної взаємодії, що сприяє підвищенню рівня залученості персоналу.

Оцінюючи організаційну культуру підприємства через призму підходу Е. Шейна, можна виділити її ключові рівні прояву. На рівні артефактів культура відображається у корпоративному стилі магазинів, стандартах обслуговування клієнтів, дрес-кодів працівників та організації робочого простору. Проголошені цінності включають орієнтацію на клієнта, командну роботу, відповідальність та ефективність. Базові припущення проявляються у переконанні щодо необхідності постійного розвитку, швидкого прийняття рішень і адаптації до змін. Як зазначає Е. Шейн, «саме базові припущення визначають реальну поведінку членів організації» [1, с. 27] (рис. 2.2.).



Рисунок 2.2. Основні компоненти організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна»

Джерело: створено автором на основі [1; 2; 5]

Важливим аспектом дослідження є зв'язок організаційної культури та фінансового стану підприємства, оскільки культура безпосередньо позначається на ефективності діяльності. Для оцінки цього взаємозв'язку доцільно проаналізувати ключові показники фінансового стану (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Показники фінансового стану ТОВ «Індітекс Україна» за 2025 рік

Група показників	Показник	Значення
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	8,62%
Стан основних засобів	Частка основних засобів в активах	26,56 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,42
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	1,48
	Співвідношення позикових та власних коштів	0,48
Платоспроможність	Поточна платоспроможність	-414 034 ₪

Джерело: [16]

Для порівняння: рентабельність продукції за 2025 рік становить 66,03%, тоді як рентабельність підприємства у 2020–2021 роках складала 24,12% та 22,71% відповідно (табл. 2.2), що свідчить про суттєве зростання ефективності діяльності після кризового спаду 2022–2023 років. Наведені показники свідчать про загалом задовільний фінансовий стан підприємства, зокрема достатній рівень ліквідності та помірну залежність від позикового капіталу. Водночас від'ємне значення поточної платоспроможності може свідчити про певні короткострокові фінансові труднощі, що є характерним для підприємств, які функціонують у нестабільних економічних умовах.

Отже, результати оцінки фінансового стану підприємства свідчать про значний показник фінансової стійкості та ефективності управління ресурсами, що створює сприятливі умови для підтримання стабільної організаційної культури та розвитку системи управління персоналом.

У цьому контексті важливо підкреслити, що організаційна культура відіграє значну роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Як зазначають О. Цимбал та Н. Галайдюк, «існує прямий взаємозв'язок між рівнем вдосконаленням організаційної культури та ефективністю діяльності підприємства» [8, с. 213]. Для ТОВ «Індітекс Україна» це проявляється у здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та відновлювати фінансові показники після кризових періодів.

Окрему увагу слід приділити комунікаційним аспектам організаційної культури. На підприємстві реалізується принцип відкритої комунікації, що передбачає постійний обмін інформацією між рівнями управління. Це сприяє швидкому прийняттю рішень і підвищує ефективність взаємодії між працівниками. П. Нортхаус зазначає, що «ефективні організації характеризуються здатністю лідерів забезпечувати чітку та відкриту комунікацію» [10, с. 318].

В умовах високої динамічності fashion-ритейлу особливого значення набуває не лише швидкість передачі інформації, а й характер внутрішньої взаємодії між працівниками різних рівнів управління. Для ТОВ «Індітекс Україна» характерним є поєднання формалізованих корпоративних стандартів із достатньо гнучкою моделлю щоденної комунікації, що дозволяє оперативно реагувати на зміни споживчих запитів та організаційних потреб магазинів. Важливо, що ефективність такої взаємодії забезпечується не виключно адміністративним контролем, а сформованим середовищем професійної відповідальності, у межах якого працівники орієнтуються на досягнення спільного результату. У практичній діяльності це проявляється у високому рівні координації дій персоналу, швидкій адаптації нових співробітників до корпоративних вимог та підтриманні єдиних стандартів обслуговування клієнтів незалежно від формату магазину чи регіону функціонування. Додатково варто зазначити, що така модель організаційної взаємодії сприяє зниженню внутрішніх комунікаційних бар'єрів, що

позитивно позначається на стабільності операційних процесів та загальній результативності діяльності підприємства.

Крім того, важливим елементом культури є орієнтація на інновації та цифровізацію бізнес-процесів. Сучасні дослідження доводять, що цифрові технології суттєво впливають на трансформацію організаційної культури, формуючи сучасні темпи управління та взаємодії персоналу [14, с. 91]. У діяльності ТОВ «Індітекс Україна» це проявляється у використанні сучасних ІТ-рішень для управління запасами, аналізу продажів і комунікації з клієнтами.

На практиці специфіка організаційної культури підприємства проявляється у щоденній роботі персоналу, зокрема у високих вимогах до якості обслуговування клієнтів, швидкості виконання операцій та дотриманні корпоративних стандартів. Це забезпечує формування єдиного стилю діяльності компанії та сприяє зміцненню її позицій на ринку.

Таким чином, організаційна культура ТОВ «Індітекс Україна» є складною багаторівневою системою, що поєднує глобальні корпоративні цінності з локальними особливостями функціонування. Вона характеризується високим рівнем адаптивності, орієнтацією на результат, розвиток персоналу та інновації, що в сукупності забезпечує ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність у сучасних умовах.

2.3. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність діяльності ТОВ «Індітекс Україна»

У межах даного підрозділу доцільно перейти від якісного опису організаційної культури до її аналітичної оцінки як компонента ефективності роботи підприємства. Відповідно до сучасних підходів, організаційна культура впливає на результати діяльності не прямо, а через систему поведінкових, управлінських і економічних механізмів, які формують здатність підприємства до досягнення стратегічних і операційних цілей.

Насамперед варто відзначити, що вплив організаційної культури на діяльність діяльності ТОВ «Індітекс Україна» проявляється через показники ділової активності та результативності використання ресурсів, які були проаналізовані на основі офіційних даних відкритих реєстрів [15–18]. Зокрема, відновлення обсягів доходу підприємства після суттєвого спаду у 2022–2023 роках та його подальше зростання у 2024–2025 роках свідчить не лише про покращення ринкової кон'юнктури, але й про ефективність внутрішніх механізмів управління, сформованих під впливом організаційної культури. Така динаміка узгоджується з позицією Р. Дафта, який зазначає, що «адаптивна організаційна культура забезпечує здатність компанії швидко відновлюватися після кризових впливів» [6, с. 401].

Важливим кількісним підтвердженням впливу культури є зростання показника доходу на одного працівника, що, за даними [16], має позитивну динаміку після кризового періоду. Це вказує на підвищення продуктивності праці, яке не може бути пояснене виключно зовнішніми факторами. У даному випадку ключову роль відіграють внутрішні управлінські практики, засновані на культурі відповідальності, результативності та чіткої регламентації процесів. Як підкреслюють С. Роббінс і Т. Джадж, «сильна організаційна культура підвищує продуктивність працівників за рахунок формування чітких поведінкових орієнтирів» [9, с. 525].

Важливо підкреслити, що зростання доходу на одного працівника має не лише якісний, а й кількісний вимір. Зокрема, відповідно до даних [16], цей показник зріс з 5 232 583 грн у 2021 році до 10 509 284 грн у 2025 році, тобто майже у 2 рази (рис. 2.3.). Така динаміка свідчить про значне збільшення реалізації використання трудових ресурсів. Враховуючи одночасне скорочення чисельності персоналу, можна сказати, що досягнутий результат є наслідком не лише оптимізації витрат, але й впливу організаційної культури, орієнтованої на продуктивність, відповідальність та результативність.

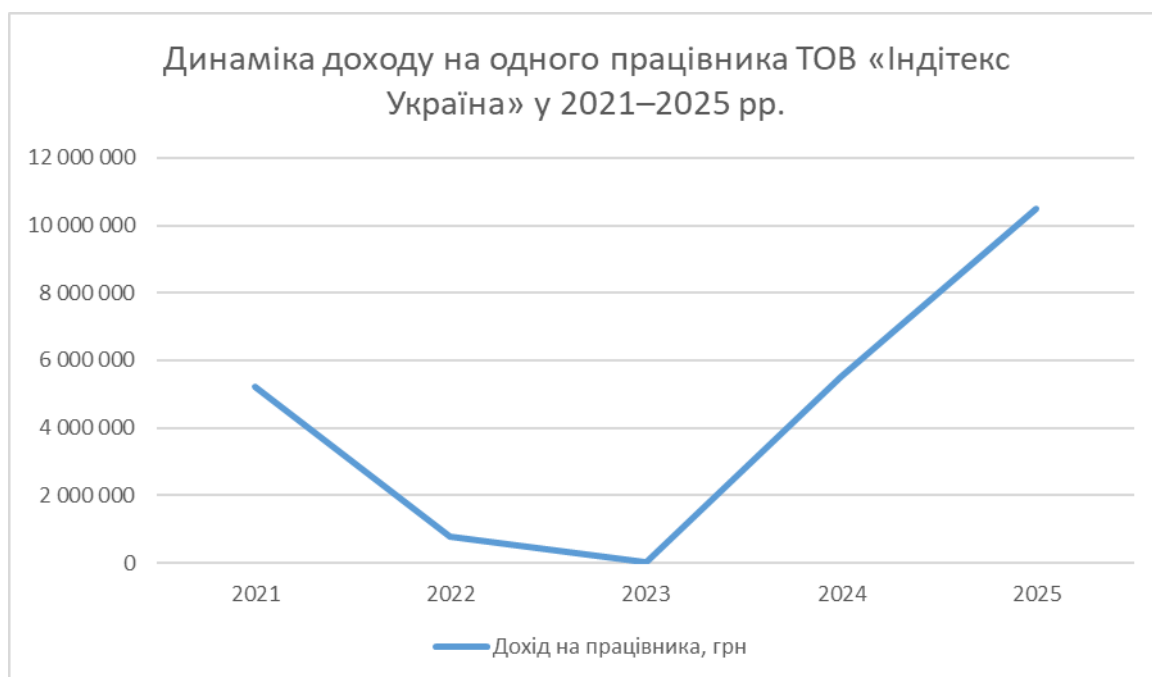


Рисунок 2.3. Динаміка доходу на одного працівника ТОВ «Індітекс Україна» у 2021–2025 рр.

Джерело: створено автором на основі [16]

Окремо слід розглянути ефект організаційної культури на реалізацію використання фінансових ресурсів. За інформацією аналітичних платформ [15–18], підприємство характеризується відносно стабільною структурою капіталу та помірним рівнем фінансової залежності. Це каже про зважену фінансову політику, яка формується в умовах високої внутрішньої дисципліни та стандартизації управлінських рішень. У наукових дослідженнях зазначається, що «організаційна культура виступає неформальним механізмом контролю, який підвищує ефективність фінансового управління» [7, с. 50].

На основі проведеного аналізу можна сказати, що для ТОВ «Індітекс Україна» організаційна культура виступає не лише елементом корпоративного середовища, але й важливим інструментом забезпечення операційної ефективності та адаптації підприємства до нестабільних умов функціонування.

Разом з тим, наявність короткострокових фінансових труднощів, зокрема від’ємного значення поточної платоспроможності (за даними [16]),

не суперечить загальній оцінці ефективності, а лише відображає специфіку функціонування підприємства у нестабільних макроекономічних умовах. У цьому контексті важливо, що організаційна культура забезпечує здатність підприємства утримувати загальну фінансову стійкість навіть за наявності тимчасових дисбалансів. Як зазначає М. Армстронг, «ефективна культура сприяє формуванню стійких управлінських практик, які дозволяють організації зберігати результативність у складних умовах» [5, с. 193].

Суттєвий ефект організаційної культури простежується також у галузі управління персоналом, що безпосередньо пов'язано з економічною ефективністю. За даними [16], зростання середньої заробітної плати супроводжується оптимізацією чисельності персоналу, що вказує на підвищення віддачі від реалізації трудових ресурсів. Це підтверджує тезу про те, що культура підприємства орієнтована не на кількісне розширення персоналу, а на підвищення якості його роботи. Відповідно до досліджень, «інвестиції у розвиток персоналу в умовах громіздкої організаційної культури забезпечують довгострокове зростання ефективності» [5, с. 201].

Не менш важливим є ефект організаційної культури на швидкість і якість управлінських рішень. В умовах динамічного ринку роздрібною торгівлі це є критичним фактором ефективності. Дані [15–18] свідчать про здатність підприємства швидко відновлювати операційну діяльність, що є наслідком ефективної системи внутрішніх комунікацій та делегування повноважень. Як зазначає П. Нортхаус, «організації з розвиненою культурою відкритої комунікації приймають більш обґрунтовані та своєчасні рішення» [10, с. 325].

Крім того, організаційна культура впливає на конкурентоспроможність підприємства через формування клієнтоорієнтованої моделі поведінки. У контексті діяльності ТОВ «Індітекс Україна» це має велике значення, оскільки ринок роздрібною торгівлі одягом характеризується високим рівнем конкуренції. За даними відкритих реєстрів [15], значна частина суб'єктів господарювання у відповідному сегменті зумовлює необхідність постійного

вдосконалення якості обслуговування та швидкості реагування на зміну попиту. У таких умовах організаційна культура виступає фактором, що забезпечує диференціацію підприємства, що узагальнено представлено на рис. 2.4.



Рисунок 2.4. Модель впливу організаційної культури на ефективність діяльності підприємства Джерело: створено автором на основі [5; 7; 9; 16]

Джерело: створено автором на основі [5; 7; 9; 16]

При цьому в умовах функціонування міжнародного fashion-ритейлу організаційна культура фактично виконує роль внутрішнього механізму стабілізації операційної діяльності підприємства. На відміну від матеріальних ресурсів або фінансових інструментів, її вплив проявляється не одномоментно, а через накопичувальний ефект управлінських практик, поведінкових моделей і неформальних принципів взаємодії між працівниками. Для ТОВ «Індітекс Україна» характерним є формування

такого середовища, у межах якого працівники орієнтуються не лише на виконання посадових обов'язків, а й на підтримання загальної динаміки функціонування магазину як єдиної системи. У результаті організаційна культура трансформується з допоміжного елемента корпоративного середовища у фактор, що безпосередньо впливає на стійкість бізнес-процесів, швидкість внутрішньої координації та здатність підприємства зберігати ефективність діяльності навіть в умовах високої невизначеності ринкового середовища. Водночас специфіка діяльності підприємства у сфері fast fashion обумовлює необхідність постійного оновлення внутрішніх підходів до взаємодії персоналу, оскільки надмірна формалізація управлінських процесів у такому сегменті може негативно позначатися на швидкості реагування на зміни споживчого попиту. Саме тому підтримання балансу між корпоративною стандартизацією та управлінською гнучкістю виступає однією з ключових передумов збереження конкурентних позицій підприємства на ринку.

Оцінювання факторів SWOT-аналізу здійснювалося із використанням експертного підходу, відповідно до якого рівень прояву кожного фактора оцінювався за п'ятибальною шкалою, а рівень його значущості - за трибальною шкалою. Підсумкове значення визначалося шляхом множення оцінки фактора на коефіцієнт його значущості, що дозволило визначити найбільш вагомі сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища.

Оцінювання здійснювалося на основі узагальнення результатів аналізу діяльності підприємства, відкритих фінансових даних та експертної авторської оцінки.

Для більш комплексної оцінки впливу організаційної культури на ефективність діяльності ТОВ «Індітекс Україна» доцільно провести SWOT-аналіз підприємства, який дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на розвиток організації. Методика оцінювання

базується на використанні п'ятибальної шкали оцінки рівня прояву кожного фактора та трибальної шкали його значущості (табл. 2.5.-2.8; рис. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз: Сильні сторони (Strengths – S)

Сильні сторони	Оцінка (O)	Значущість (З)	Сума (O × З)
Високий рівень стандартизації бізнес-процесів	5	3	15
Сильний міжнародний бренд та впізнаваність	5	3	15
Розвинена корпоративна культура та система навчання персоналу	4	3	12
Висока адаптивність до змін ринку	4	2	8
Використання сучасних цифрових технологій	4	2	8
Разом			58

Джерело: створено автором

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз: Слабкі сторони (Weaknesses – W)

Слабкі сторони	Оцінка (O)	Значущість (З)	Сума (O × З)
Висока залежність від глобальної політики групи Inditex	4	3	12
Значний вплив зовнішніх кризових факторів на діяльність	5	2	10
Скорочення чисельності персоналу	3	2	6
Високий рівень операційного навантаження	4	2	8

на працівників			
Залежність від імпорتنих поставок продукції	4	2	8
Разом			44

Джерело: створено автором

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз: Можливості (Opportunities – O)

Можливості	Оцінка (O)	Значущість (З)	Сума (O × З)
Розвиток онлайн-торгівлі та e-commerce	5	3	15
Розширення цифрових каналів комунікації з клієнтами	4	3	12
Підвищення попиту на міжнародні fashion-бренди	4	2	8
Використання сучасних HR-технологій	4	2	8
Посилення програм сталого розвитку та ESG	3	2	6
Разом			49

Джерело: створено автором

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз: Загрози (Threats – T)

Загрози	Оцінка (O)	Значущість (З)	Сума (O × З)
Воєнні ризики та нестабільність економічної ситуації в Україні	5	3	15
Зниження купівельної спроможності населення	4	3	12
Посилення конкуренції у сфері fashion-ритейлу	4	2	8

Коливання валютного курсу	4	2	8
Логістичні та постачальні ризики	3	2	6
Разом			49

Джерело: створено автором


	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Поле SO 	Поле OW
Загрози (T)	Поле ST	Поле WT

Рисунок 2.5. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Індітекс Україна»

Джерело: створено автором

Аналіз результатів SWOT-аналізу вказує на наявність у ТОВ «Індітекс Україна» значного потенціалу для подальшого розвитку та збільшення ефективності діяльності. Найвищі показники отримали сильні сторони підприємства (58 балів), що свідчить про вагомі конкурентні переваги компанії, зокрема високий рівень стандартизації бізнес-процесів, сильний міжнародний бренд, ефективну систему управління персоналом та адаптивну організаційну культуру. Переважання сильних сторін над слабкими підтверджує високий рівень внутрішньої організаційної ефективності підприємства та результативність сформованої корпоративної культури.

Водночас результати аналізу демонструють наявність суттєвих зовнішніх загроз, пов'язаних передусім із нестабільністю економічного середовища, воєнними ризиками та високим рівнем конкуренції у сфері fashion-ритейлу. Це вимагає від підприємства постійного вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення гнучкості управління та розвитку цифрових технологій.

Важливим результатом SWOT-аналізу є також підтвердження того, що організаційна культура виступає одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства. Саме завдяки культурі адаптивності, клієнтоорієнтованості, розвитку персоналу та стандартизації процесів компанія здатна підтримувати конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ураховуючи результати проведеного SWOT-аналізу, для ТОВ «Індітекс Україна» найбільш доцільною є стратегія типу SO (Strengths–Opportunities), яка передбачає реалізацію сильних сторін підприємства для максимальної реалізації можливостей зовнішнього середовища. Насамперед це стосується розвитку цифрових каналів продажу, удосконалення системи управління персоналом та посилення клієнтоорієнтованої схеми організаційної культури.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, варто стверджувати, що ефект організаційної культури на ефективність діяльності ТОВ «Індітекс Україна» має комплексний і підтверджений характер. Він проявляється у таких ключових результатах: по-перше, у збільшенні продуктивності праці та реалізації використання трудових ресурсів; по-друге, у забезпеченні фінансової стійкості та раціонального управління капіталом; по-третє, у зростанні адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища; по-четверте, у покращенні якості управлінських рішень та швидкості їх прийняття; по-п'яте, у формуванні стійких конкурентних переваг на ринку.

Таким чином, результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що організаційна культура ТОВ «Індітекс Україна» має системний і вимірюваний вплив на ефективність діяльності підприємства. Її роль проявляється у підвищенні продуктивності праці, покращенні фінансових результатів, забезпеченні адаптивності до змін зовнішнього середовища та формуванні стійких конкурентних переваг. Важливо, що цей вплив носить не короткостроковий, а довгостроковий характер, оскільки культура визначає базові принципи функціонування підприємства. Отже, організаційна культура може розглядатися як

стратегічний ресурс розвитку підприємства, що потребує цілеспрямованого управління та подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА»

3.1. Заходи щодо формування та розвитку організаційної культури підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств організаційна культура розглядається не лише як елемент внутрішнього середовища компанії, а як стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокового розвитку. Для ТОВ «Індітекс Україна» питання удосконалення організаційної культури набуває особливої актуальності з виду на значний рівень динамічності fashion-ринку, посилення конкуренції, цифровізацію бізнес-процесів та необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Результати проведеного у попередньому розділі аналізу засвідчили, що підприємство вже має сформовану систему корпоративних цінностей, яка базується на принципах клієнтоорієнтованості, стандартизації процесів, командної взаємодії та адаптивності. Водночас сучасні виклики потребують подальшого еволюціонування організаційної культури, насамперед у напрямках посилення внутрішніх комунікацій, розвитку персоналу, підвищення рівня залученості працівників та вдосконалення цифрової взаємодії всередині компанії.

Як зазначає Е. Шейн, «організаційна культура не є статичною системою, вона постійно трансформується під впливом навколишніх та серединних змін» [1, с. 36]. Саме тому для підприємств міжнародного типу особливо важливим є постійне оновлення управлінських підходів до формування корпоративного середовища.

Одним із ключових напрямів удосконалення організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» доцільно визначити розвиток системи внутрішніх комунікацій. Вищеописане дослідження показало, що компанія характеризується високим рівнем стандартизації процесів, однак в умовах масштабної структури управління та значної кількості працівників особливого значення набуває забезпечення швидкого обміну інформацією між рівнями управління. Недостатня швидкість комунікації в умовах fashion-ритейлу може негативно впливати на оперативність прийняття рішень та адаптацію до змін споживчого попиту.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що «ефективна внутрішня комунікація формує довіру між працівниками та керівництвом і сприяє підвищенню рівня організаційної залученості» [10, с. 327]. Водночас високий рівень стандартизації процесів та інтенсивність операційної діяльності можуть створювати додаткове психологічне навантаження на працівників, особливо в умовах швидкого темпу роботи у сфері fashion-ритейлу. Це формує потребу у розвитку підтримувальної організаційної культури та механізмів емоційної підтримки персоналу. Через що доцільним є впровадження єдиної цифрової платформи внутрішньої комунікації для працівників магазинів та адміністративного персоналу. Така система може включати корпоративний мобільний застосунок або внутрішній digital-портал із функціями оперативного інформування, обміну досвідом, внутрішнього навчання та отримання певної відповіді.

Актуальність подібних заходів підтверджується сучасними тенденціями цифровізації управління персоналом. Л. Савчук зазначає, що «цифрові технології трансформують організаційну культуру шляхом формування нових моделей взаємодії працівників та підвищення швидкості внутрішніх комунікацій» [14, с. 93]. Для ТОВ «Індітекс Україна» це є особливо важливим з огляду на значну територіальну розгалуженість мережі магазинів. Враховуючи, що ТОВ «Індітекс Україна» вже використовує сучасні ІТ-рішення для управління запасами та комунікації з клієнтами (табл.

2.2), впровадження єдиної цифрової платформи є технічно обґрунтованим і не потребує суттєвих інфраструктурних змін

Не менш важливим напрямом вдосконалення організаційної культури є вдосконалення системи професійного розвитку персоналу. Вищенаведене дослідження показало, що компанія приділяє значну увагу навчанню працівників, однак в умовах високої плинності кадрів у сфері роздрібно́ї торгівлі необхідним є розширення програм адаптації, наставництва та розвитку soft skills.

У сучасній науковій літературі наголошується, що «інвестиції у розвиток людського капіталу є основною з ключових умов утворення міцної організаційної культури» [5, с. 214]. У цьому контексті доцільним є впровадження системи індивідуальних траєкторій професійного розвитку працівників. Такий підхід дозволить підвищити рівень мотивації персоналу, сформувати відчуття професійної перспективи та зменшити рівень плинності кадрів.

Особливої уваги потребує розвиток лідерських компетенцій керівників середньої ланки, оскільки саме вони забезпечують безпосередню реалізацію корпоративних цінностей у повсякденній діяльності магазинів. П. Нортхаус зазначає, що «лідерство виступає основним механізмом передачі організаційної культури працівникам» [10, с. 341]. Через що доцільним є проведення регулярних тренінгів для менеджерів магазинів із питань командної взаємодії, емоційного інтелекту, управління конфліктами та мотивації персоналу.

Одним із основних напрямів удосконалення організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» є розвиток системи нематеріальної мотивації працівників. Проведений аналіз засвідчив, що підприємство демонструє позитивну динаміку зростання середньої заробітної плати, однак сучасні методи управління персоналом вказують на те, що фінансова мотивація не є єдиним чинником залученості персоналу.

М. Армстронг підкреслює, що «організаційна культура значною мірою формується через нематеріальні механізми визнання, підтримки та розвитку працівників» [5, с. 227]. У цьому контексті доцільним є впровадження програм корпоративного визнання працівників, внутрішніх конкурсів професійної майстерності, системи публічного відзначення результатів роботи та програм підтримки емоційного благополуччя персоналу.

Значний потенціал для вдосконалення організаційної культури має також посилення соціальної відповідальності підприємства. В останні роки група Inditex активно реалізує ESG-стратегії, пов'язані зі сталим розвитком, екологічною відповідальністю та етичними стандартами ведення бізнесу [2]. Інтеграція цих принципів у внутрішню культуру українського підрозділу сприятиме формуванню позитивного іміджу роботодавця та підвищенню рівня лояльності працівників.

У сучасних дослідженнях зазначається, що «соціально відповідальна поведінка підприємства позитивно впливає на рівень організаційної ідентифікації персоналу» [13, с. 48]. Через що доцільним є розширення участі працівників у корпоративних соціальних ініціативах, екологічних проєктах та благодійних програмах.

Важливим напрямом удосконалення організаційної культури є також формування більш гнучкої системи адаптації підприємства до кризових умов. Аналіз діяльності ТОВ «Індітекс Україна» у 2022–2023 роках засвідчив значний вплив зовнішніх кризових факторів на оцінку діяльності підприємства. У таких умовах особливого значення набуває розвиток культури адаптивності та кризової стійкості.

Р. Дафт зазначає, що «ефективні організації формують культуру, орієнтовану на швидке реагування на вдосконалення зовнішнього середовища» [6, с. 404]. Для ТОВ «Індітекс Україна» це може передбачати впровадження механізмів антикризової внутрішньої комунікації, розроблення програм психологічної підтримки працівників та вдосконалення системи оперативного управління в умовах нестабільності.

Для узагальнення запропонованих напрямів удосконалення організаційної культури доцільно систематизувати основні заходи та очікувані результати їх реалізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні заходи щодо удосконалення організаційної культури ТОВ
«Індітекс Україна»

Напрямок удосконалення	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Розвиток внутрішніх комунікацій	Впровадження корпоративної digital-платформи	Підвищення швидкості обміну інформацією
Розвиток персоналу	Індивідуальні програми навчання та наставництва	Зростання професійної компетентності працівників
Розвиток лідерства	Тренінги для менеджерів магазинів	Покращення управління персоналом
Нематеріальна мотивація	Програми корпоративного визнання	Підвищення рівня залученості персоналу
ESG та соціальна відповідальність	Участь у соціальних та екологічних проєктах	Посилення корпоративної лояльності
Кризова адаптивність	Антикризові комунікації та психологічна підтримка	Підвищення стійкості підприємства

Джерело: створено автором на основі [2; 5; 6; 10; 13; 14]

Реалізація запропонованих заходів є обґрунтованою з огляду на фінансові можливості підприємства. За даними таблиці 2.2, у 2025 році ТОВ «Індітекс Україна» досягло доходу 10 088 913 тис. грн при рентабельності 8,62%, що свідчить про наявність достатньої фінансової бази для інвестування у розвиток організаційної культури та системи управління

персоналом. Зростання середньої заробітної плати з 19 021 грн у 2021 році до 35 388 грн у 2025 році підтверджує готовність компанії до збільшення витрат на персонал. Таким чином, удосконалення організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» має здійснюватися комплексно та охоплювати як систему управління персоналом, так і внутрішні комунікації, цифровізацію, розвиток лідерства та соціальну відповідальність підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня залученості працівників, зміцненню корпоративної ідентичності, покращенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпеченню довгострокової ефективності діяльності компанії (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Очікуваний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна»

Показник	Поточний стан	Очікуваний результат
Рівень залученості персоналу	Середній	Підвищення
Швидкість внутрішньої комунікації	Частково уповільнена	Покращення інформаційного обміну
Рівень професійної адаптації нових працівників	Середній	Скорочення періоду адаптації
Ризик професійного вигорання	Підвищений	Зниження
Рівень корпоративної лояльності	Стабільний	Посилення
Ефективність командної взаємодії	Достатня	Підвищення ефективності співпраці

Джерело: створено автором.

Запропоновані заходи мають не лише соціально-організаційний, але й економічний ефект, оскільки підвищення рівня залученості персоналу та зниження плинності кадрів сприятимуть скороченню витрат на адаптацію і

навчання нових робітників, збільшенню продуктивності праці та покращенню якості обслуговування клієнтів. Для підприємств сфери fashion-ритейлу ефективність праці персоналу безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності та конкурентоспроможність компанії.

3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом на основі розвитку організаційної культури

У сучасних умовах функціонування підприємств сфери fashion-ритейлу ефективність управління персоналом суттєво залежить не лише від формальних управлінських механізмів, але й від вдосконалення організаційної культури. Проведений у попередніх підрозділах аналіз діяльності ТОВ «Індітекс Україна» засвідчив, що саме культура підприємства виступає одним із ключових чинників забезпечення продуктивності праці, адаптивності персоналу та підтримання конкурентоспроможності компанії. Водночас виявлені проблеми, зв'язані з великим рівнем операційного навантаження, скороченням чисельності працівників та необхідністю постійної адаптації до змін зовнішнього середовища, обумовлюють потребу у подальшому вдосконаленні системи управління персоналом.

Проведений у другому розділі аналіз засвідчив, що для підприємства характерним є поєднання високого рівня стандартизації бізнес-процесів із суттєвим операційним навантаженням на персонал. Одночасно збільшення продуктивності праці та доходу на одного працівника супроводжується скороченням чисельності персоналу, що може створювати ризики професійного виснаження працівників у довгостроковій перспективі. У таких умовах подальше збільшення ефективності управління персоналом має базуватися не лише на адміністративних механізмах контролю, а й на розвитку підтримувальної та адаптивної організаційної культури.

З огляду на результати SWOT-аналізу та аналізу організаційної культури підприємства, основні напрями вдосконалення управління персоналом мають бути орієнтовані не лише на підвищення ефективності трудових процесів, але й на формування стабільного внутрішнього середовища, яке сприятиме довгостроковій залученості працівників. Як зазначає М. Армстронг, «управління персоналом є найбільш ефективним тоді, коли воно інтегроване з організаційною культурою та підтримує її розвиток» [5, с. 41].

Передусім доцільно акцентувати увагу на вдосконаленні системи адаптації персоналу. Для підприємств роздрібною торгівлі характерною є значна плинність кадрів, особливо серед працівників магазинів, що негативно впливає як на якість обслуговування клієнтів, так і на рівень внутрішньої стабільності колективу. У діяльності ТОВ «Індітекс Україна» ця проблема має ключове значення через високий темп роботи та необхідність дотримання корпоративних стандартів. У зв'язку з цим доцільним є впровадження більш структурованої системи адаптації нових працівників, яка поєднуватиме професійне навчання з інтеграцією у корпоративну культуру підприємства.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що «ефективна адаптація працівників сприяє зниженню рівня стресу, підвищенню продуктивності та зміцненню організаційної ідентичності» [13, с. 58]. Практична реалізація такого підходу в умовах ТОВ «Індітекс Україна» може передбачати розроблення єдиної програми адаптації для нових працівників магазинів, яка включатиме ознайомлення з корпоративними цінностями, стандартами комунікації та принципами взаємодії в команді. Особливе значення у цьому процесі має наставництво, оскільки саме неформальна передача досвіду дозволяє швидше інтегрувати працівника у внутрішнє середовище підприємства.

Другим важливим напрямом удосконалення програми управління персоналом є розвиток внутрішніх комунікацій. У попередньому аналізі було

зазначено, що організаційна культура ТОВ «Індітекс Україна» характеризується високим рівнем стандартизації та швидкістю управлінських процесів. Водночас у великих мережевих структурах надмірна централізація управління може створювати певні бар'єри для надійного зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом. Саме тому важливим завданням є формування більш відкритої системи внутрішньої комунікації.

На думку П. Нортхауса, «відкрита комунікація є основою довіри в організації та безпосередньо впливає на реалізацію роботи персоналу» [10, с. 327]. У практичному вимірі це може реалізовуватися через регулярні короткі зустрічі команд магазинів, проведення внутрішніх опитувань про умови роботи та використання цифрових каналів комунікації між працівниками й менеджментом. Враховуючи високий рівень цифровізації бізнес-процесів у компанії, доцільним є також активніше використання корпоративних мобільних платформ для внутрішнього інформування персоналу та швидкого обміну робочою інформацією.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення системи мотивації персоналу на основі вдосконалення організаційної культури. Вищенаведене дослідження показало, що підприємство характеризується зростанням реалізації праці та доходу на одного працівника, однак високий рівень інтенсивності праці може негативно впливати на емоційний стан персоналу та рівень його залученості. Через що доцільно розширити використання нематеріальних методів мотивації, які відповідають сучасним підходам до управління людськими ресурсами.

С. Роббінс і Т. Джадж зазначають, що «організації з сильною культурою приділяють особливу увагу нематеріальному визнанню досягнень працівників» [9, с. 563]. Для ТОВ «Індітекс Україна» це може проявлятися у впровадженні програм внутрішнього визнання результатів роботи працівників, підтримці корпоративних ініціатив та розширенні можливостей професійного розвитку. Особливо важливим є створення прозорої системи

кар'єрного зростання, оскільки для міжнародних ритейлерів характерною є висока мотиваційна роль внутрішнього просування персоналу.

Крім того, доцільним є посилення програм вдосконалення та навчання персоналу. Результати аналізу свідчать, що організаційна культура підприємства вже орієнтована на професійний розвиток працівників, однак в умовах швидких змін у сфері fashion-ритейлу потреба у постійному оновленні компетенцій лише зростає. Особливо це стосується цифрових навичок, клієнтського сервісу та навичок командної взаємодії.

Як зазначає Р. Дафт, «організації, які інвестують у безперервне навчання персоналу, мають вищий рівень адаптивності та інноваційності» [6, с. 418]. У діяльності ТОВ «Індітекс Україна» це може передбачати впровадження короткострокових внутрішніх онлайн-тренінгів, програм розвитку управлінських компетенцій для адміністраторів магазинів та навчання працівників сучасним цифровим інструментам роботи з клієнтами. Важливо, що такі заходи мають бути інтегровані саме у систему організаційної культури, а не розглядатися як окремі HR-ініціативи.

Окремої уваги потребує проблема емоційного навантаження працівників, характерна для сфери роздрібної торгівлі. Постійна взаємодія з клієнтами, високий темп роботи та необхідність дотримання корпоративних стандартів можуть спричиняти професійне виснаження персоналу. Тож, доцільно посилити елементи підтримувальної організаційної культури, орієнтованої на баланс між результативністю та психологічним комфортом працівників.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що «підтримувальна культура сприяє зниженню рівня професійного вигорання та підвищує лояльність персоналу» [11]. Практичне значення для ТОВ «Індітекс Україна» можуть мати заходи щодо більш гнучкого планування графіків роботи, розвитку культури взаємопідтримки у колективах та підвищення ролі керівників магазинів як лідерів команд, а не лише контролерів виконання стандартів.

Важливим напрямом удосконалення управління персоналом є також розвиток лідерської культури на всіх рівнях управління. У діяльності підприємства значна частина ефективності залежить від менеджерів магазинів, які безпосередньо координують роботу персоналу та формують внутрішній психологічний клімат у колективі. Саме тому доцільним є посилення уваги до розвитку лідерських компетенцій керівників середньої ланки.

П. Нортхаус зазначає, що «ефективне лідерство формує організаційну культуру та забезпечує узгодженість дій персоналу» [10, с. 19]. У цьому контексті доцільно впровадити внутрішні програми розвитку лідерських навичок, спрямовані на вдосконалення комунікації, управління конфліктами та мотивації персоналу. Це дозволить не лише підвищити ефективність роботи команд, але й зміцнити корпоративну культуру підприємства загалом (табл. 3.3). Додатковою перевагою є належність підприємства до міжнародної групи Inditex, яка має розроблені корпоративні стандарти навчання, ESG-програми та цифрові HR-інструменти. Це дозволяє українському підрозділу адаптувати вже готові рішення групи, що суттєво знижує витрати та ризики впровадження.

Таблиця 3.3

Пропозиції для збільшення ефективності управління персоналом ТОВ «Індітекс Україна»

Проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Висока плинність кадрів	Удосконалення системи адаптації та наставництва	Скорочення періоду адаптації персоналу
Високе емоційне навантаження	Розвиток підтримувальної корпоративної культури	Зниження ризику професійного вигорання
Недостатній рівень внутрішньої комунікації	Використання цифрових каналів комунікації та	Підвищення залученості працівників

	регулярного зворотного зв'язку	
Потреба у розвитку компетенцій	Проведення програм безперервного навчання	Підвищення професійного рівня персоналу
Необхідність посилення мотивації	Розширення системи нематеріального стимулювання	Зростання лояльності працівників
Висока роль менеджерів магазинів у координації персоналу	Розвиток лідерських компетенцій керівників	Покращення ефективності управління командами

Джерело: сформовано автором на основі [5; 6; 9; 10; 13]

Також, ключовим із перспективних заходів розвитку програми управління персоналом є посилення соціальної відповідальності компанії у внутрішньому середовищі. В умовах сучасного ринку праці працівники дедалі більше звертають увагу не лише на рівень оплати праці, але й на цінності компанії, її соціальну позицію та ставлення до персоналу. У річному звіті Inditex наголошується, що «стале управління людськими ресурсами є важливою складовою довгострокового розвитку компанії» [2]. Для українського підрозділу це може означати активізацію програм підтримки працівників, посилення внутрішніх соціальних ініціатив та формування більш стійкого соціально-психологічного середовища.

Таким чином, оцінка здійсненого аналізу дає підстави вважати, що збільшення ефективності управління персоналом у ТОВ «Індітекс Україна» має здійснюватися саме через подальше вдосконалення організаційної культури підприємства. Запропоновані напрями вдосконалення базуються на результатах проведеного аналізу та враховують специфіку функціонування міжнародного fashion-ритейлера в умовах українського ринку. Їх реалізація сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню внутрішніх комунікацій, розвитку професійних компетенцій працівників і формуванню

більш стійкої системи управління людськими ресурсами. У довгостроковій перспективі це забезпечить збільшення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню рівня залученості персоналу та покращенню показників продуктивності праці. Для підприємств сфери роздрібної торгівлі такі результати є особливо важливими, оскільки якість роботи персоналу безпосередньо впливає на рівень клієнтського сервісу та фінансові результати діяльності.

Реалізація запропонованих заходів матиме також економічний ефект для підприємства, оскільки підвищення рівня залученості персоналу та вдосконалення внутрішніх комунікацій сприятимуть зниженню плинності кадрів, скороченню витрат на адаптацію нових працівників і збільшенню ефективності праці. У сфері роздрібної торгівлі це безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та фінансові результати діяльності підприємства.

Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може бути оцінений через зниження витрат на плинність кадрів. За умови скорочення рівня плинності персоналу навіть на 10–15%, витрати на підбір та адаптацію нових працівників зменшаться пропорційно. З урахуванням того, що середня заробітна плата у 2025 році склала 35 388 грн, а чисельність персоналу — 960 осіб, навіть утримання 10% працівників, які могли б звільнитися, забезпечить економію витрат у розмірі щонайменше кількох мільйонів гривень щорічно.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексний аналіз організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна», визначено її особливості, оцінено вплив на ефективність діяльності підприємства та обґрунтовано напрями подальшого вдосконалення в умовах сучасного розвитку сфери fashion-ритейлу. Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в умовах високої конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та нестабільності зовнішнього середовища організаційна культура перетворюється на один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ефективності управління персоналом та довгострокової стійкості компанії.

У першому розділі роботи було досліджено теоретичні засади організаційної культури підприємства, узагальнено наукові підходи до визначення її сутності, структури та функцій. Установлено, що організаційна культура є складною багаторівневою системою цінностей, норм поведінки, управлінських принципів та моделей взаємодії працівників, які формують внутрішнє середовище організації та впливають на результати її діяльності. На основі аналізу наукових праць Е. Шейна, К. Кемерона, Р. Куїнна, М. Армстронга, С. Роббінса та інших авторів визначено, що вірна організаційна культура дає змогу підвищити продуктивність праці, формуванню високого рівня залученості персоналу, покращенню внутрішніх комунікацій та зміцненню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Також було встановлено, що для підприємств сфери fashion-ритейлу особливого значення набувають такі характеристики організаційної

культури, як клієнтоорієнтованість, гнучкість, швидкість реагування на зміни попиту та ефективна командна взаємодія.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності ТОВ «Індітекс Україна» та досліджено особливості його організаційної культури. Встановлено, що підприємство є складовою міжнародної групи Inditex та функціонує відповідно до глобальних корпоративних стандартів компанії. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив, що діяльність підприємства у 2022–2023 роках зазнала суттєвого впливу кризових факторів, зокрема воєнних ризиків та нестабільності економічного середовища, що спричинило різке скорочення доходів і погіршення фінансових результатів. Водночас уже у 2024–2025 роках підприємство продемонструвало позитивну динаміку відновлення діяльності, що вказує на достатній рівень адаптивності програми управління та ефективність внутрішніх організаційних механізмів.

У ході дослідження виявлено, що організаційна культура ТОВ «Індітекс Україна» поєднує елементи ринкової та адхократичної культури, що проявляється у високому рівні стандартизації бізнес-процесів, орієнтації на результат, підтримці інноваційності та швидкому реагуванні на зміни навколишнього середовища. Проведене дослідження показало, що організаційна культура безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства через систему управління персоналом, внутрішні комунікації, мотивацію працівників та якість управлінських рішень. Зокрема, зростання показника доходу на одного працівника у 2021–2025 роках підтвердило підвищення продуктивності роботи та ефективності застосування трудових ресурсів.

У межах дослідження було проведено SWOT-аналіз підприємства, результати якого дозволили визначити основні сильні та слабкі сторони ТОВ «Індітекс Україна», а також можливості та загрози навколишнього середовища. Встановлено, що до ключових конкурентних сторін підприємства належать сильний міжнародний бренд, високий рівень стандартизації процесів, ефективна система корпоративного навчання та

здатність до адаптації в умовах нестабільного середовища. Водночас серед основних проблем визначено високий рівень операційного навантаження на працівників, залежність від зовнішніх кризових факторів, необхідність удосконалення внутрішніх комунікацій та ризику професійного вигорання персоналу.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями удосконалення організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» та розроблено практичні рекомендації щодо збільшення ефективності управління персоналом на основі її розвитку. Зокрема, запропоновано впровадження цифрової платформи внутрішніх комунікацій, розвиток системи наставництва та адаптації персоналу, удосконалення програм професійного навчання, посилення нематеріальної мотивації працівників, розвиток лідерських компетенцій менеджерів середньої ніші та впровадження елементів підтримувальної організаційної культури.

Практичне значення даних результатів зазначено у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Індітекс Україна» для збільшення ефективності управління персоналом, зміцнення внутрішньої корпоративної взаємодії та покращення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, зниженню ризику професійного вигорання працівників, покращенню якості внутрішніх комунікацій та формуванню більш стійкої системи управління людськими ресурсами.

Отже, у процесі виконання кваліфікаційної роботи поставлену мету досягнуто, а визначені завдання виконано у повному обсязі. Результати даного дослідження підтвердили, що організаційна культура є основним із ключових стратегічних ресурсів розвитку сучасного підприємства та важливим чинником забезпечення його конкурентоспроможності, ефективності управління персоналом і стабільності функціонування в умовах сучасного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons. 432 p. URL: <https://static1.squarespace.com/static/5df3bc9a62ff3e45ae9d2b06/t/5f77427644fb0f733519de2a/1601651323950/Organizational+Culture+and+Leadership+-+Schein.pdf> (дата звернення: 07.05.2026).
2. Inditex. (2024). *Annual Report 2023*. URL: <https://www.inditex.com/investors/annual-reports/> (дата звернення: 05.05.2026).
3. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass. 288 p. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1871430> (дата звернення: 07.05.2026).
4. Handy, C. (1993). *Understanding Organizations* (4th ed.). London: Penguin Books. 448 p. URL: <https://archive.org/details/understandingorg0000hand> (дата звернення: 07.05.2026).
5. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page. 824 p. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2866563> (дата звернення: 07.05.2026).
6. Daft, R. L. (2021). *Management* (14th ed.). Boston: Cengage Learning. 800 p. URL: <https://www.cengage.com/c/management-14e-daft/9780357716894/> (дата звернення: 07.05.2026).
7. Karpenko, A., & Basenko, K. (2017). Highly effective corporate culture as an instrument of talents' attracting and retaining. *Baltic Journal of*

Economic Studies, 3(4), 101–106. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-4-101-106>

8. Vlasenko, T., Havrylchenko, O., & Lypovyi, D. (2023). Transformation of organisational culture in the context of business digitalisation. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(4), 79–87. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-79-87>

9. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P200000009548> (дата звернення: 07.05.2026).

10. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications. URL: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership/book270100> (дата звернення: 07.05.2026).

11. Шимановська-Діанич, Л. М. (2023). Development of organizational culture as a key factor in ensuring the main company's competitive advantage. *Академічні візії*, № 12. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-12>

12. Євтушенко, Н. О., Гудзь, О. Є., & Тяжина, А. В. (2024). Organisational culture as an effective tool for managing a telecommunications enterprise. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(2), 103–112. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-103-112>

13. Savić, B., Jelić, S., & Ostojić, V. V. (2023). The impact of organizational culture on financial performance of the company. *Economic Themes*, 61(2), 235–248. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2023-0012>

14. Dextras-Gauthier, J., Gilbert, M.-H., Dima, J., & Adou, L. B. (2023). Organizational culture and leadership behaviors: is manager's psychological health the missing piece? *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1237775>

15. YouControl. ТОВ «Індітекс Україна» : електронний ресурс. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35534116/ (дата звернення: 05.05.2026).

16. Opendatabot. (б. д.). Дані про ТОВ «Індітекс Україна». URL: <https://opendatabot.ua/c/35534116> (дата звернення: 05.05.2026).
17. UBKI. (б. д.). ЄДРПОУ 35534116 : електронний ресурс. URL: <https://edrpou.ubki.ua/ua/35534116> (дата звернення: 05.05.2026).
18. Ukraine.com.ua. (б. д.). Інформація про компанію ТОВ «Індітекс Україна». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/35534116/> (дата звернення: 05.05.2026).
19. Державна служба статистики України. (2025). Товарна структура роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі у 2024 році. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sr/tsrt/tsrt_u/tsrt1224_u.htm (дата звернення: 05.05.2026).
20. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2016). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Basic Books. URL: <https://archive.org/details/corporateculture00dealrich> (дата звернення: 07.05.2026).
21. Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture* (2nd ed.). London: Sage Publications. URL: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/understanding-organizational-culture/book235970> (дата звернення: 07.05.2026).
22. Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2022). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice* (6th ed.). London: Sage Publications. URL: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/managing-and-organizations/book275312> (дата звернення: 07.05.2026).
23. Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications. URL: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/images-of-organization/book234797> (дата звернення: 07.05.2026).
24. Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press. URL:

<https://global.oup.com/academic/product/organization-theory-9780198797069>

(дата звернення: 07.05.2026).

25. Lee, K.-J., & Choi, S.-Y. (2024). Resourceful and demanding attributes of organisational culture, employee satisfaction, and organisational performance of large R&D intensive firms in the US. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(11), 3187–3200. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2196358>

26. Dalain, A. F. (2023). Nurturing employee engagement at workplace and organizational innovation in time of crisis with moderating effect of servant leadership. *SAGE Open*, 13(2). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440231175150>

27. Chowdhury, M. (2024). Navigating the VUCA terrain: unveiling HR strategies for modern organizational agility. *SEISENSE Journal of Management*, 8(1). URL: <https://journal.seisense.com/index.php/jom/article/view/366> (дата звернення: 07.05.2026).

28. Theotokas, I. N., Lagoudis, I. N., Syntychaki, A., & Prosilias, J. (2024). Factors affecting E-HRM practices in Greek shipping management companies: the role of organizational culture, cultural intelligence, and innovation. *Journal of Shipping and Trade*, 9(13). DOI: <https://doi.org/10.1186/s41072-024-00174-z>

29. Morales Inga, S., & Morales Tristán, O. (2024). La cultura organizacional en el teletrabajo pospandemia. *Revista Internacional de Organizaciones*, 33. DOI: <https://doi.org/10.17345/rio33.440>

30. Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2021). *Fundamentals of Management* (11th ed.). Harlow: Pearson. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/fundamentals-of-management/P200000003479> (дата звернення: 07.05.2026).

31. Luthans, F., & Doh, J. P. (2021). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* (11th ed.). New York: McGraw-Hill Education. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/international-management->

[culture-strategy-behavior-luthans-doh/M9781260260504.html](https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/culture-strategy-behavior-luthans-doh/M9781260260504.html) (дата звернення: 07.05.2026).

32. Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Harlow: Pearson. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/leadership-in-organizations/9780134895132.html> (дата звернення: 07.05.2026).

33. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed.). Harlow: Pearson. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-management-and-business-policy/P200000003514> (дата звернення: 07.05.2026).

34. Ellinas, C., Allan, N., & Johansson, A. (2017). Dynamics of organizational culture: Individual beliefs vs. social conformity. *arXiv*. URL: <https://arxiv.org/abs/1708.06736> (дата звернення: 07.05.2026).

35. Elliott, M., Golub, B., & Leduc, M. V. (2023). Corporate culture and organizational fragility. *arXiv*. URL: <https://arxiv.org/abs/2301.08907> (дата звернення: 07.05.2026).

ДОДАТКИ

РЕЄСТРАЦІЙНІ ДАНІ, ІСТОРІЯ ЗМІН РЕЄСТРАЦІЙНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ТА ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ ТОВ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА»»

РЕЄСТРАЦІЙНІ ДАНІ

Час витягу з ЄДР 5 травня 2026 р. о 20:45		
Повна назва ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА»		
Назва англійською мовою LIMITED LIABILITY COMPANY "INDITEX UKRAINE"		
Адреса 01001, Україна, місто Київ, площа Спортивна, будинок 1 ^о , ВЕЖА А, ПОВЕРХ 15		
Дата заснування 02.11.2007	Директор Дробишев Сергій Владиславович	Код ЄДРПОУ 35534116
Статутний капітал 113 990 502 ₴		
Основний вид діяльності 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах		
Інші види діяльності Оптова торгівля одягом і взуттям, Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах... Розкрити		
Керівники Дробишев Сергій Владиславович керівник		

ІСТОРІЯ ЗМІН РЕЄСТРАЦІЙНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Дата	Зміна	Було	Стало
Увійдіть для отримання дати останніх змін	Зміна статутного капіталу		53 371 118 ₴
	Змінилась частка в статутному капіталі засновника		113 990 502 ₴
01.12.2021	Доданий бенефіціарний власник	—	ОРТЕГА ГАОНА АМАНСІО Іспанія Іспанія, А'Коруња, Артеїско, будівля Індітекс, проспект Діпутасьон
	Видалений бенефіціарний власник	Приватне ТОВ «ЗАРА ХОЛДИНГ Б. В. », ОРТЕГА ГАОНА АМАНСІО, Іспанія, Іспанія, А'Коруња, Артеїско, будівля Індітекс, проспект Діпутасьон	—
03.09.2021	Видалений засновник	Амансіо Ортега Гаона	—
	Видалений бенефіціарний власник	Амансіо Ортега Гаона	—
01.09.2021	Змінилась назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАРА УКРАЇНА"	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНДІТЕКС УКРАЇНА"

	Змінилась коротка назва	ТОВ "ЗАРА УКРАЇНА"	ТОВ "ІНДІТЕКС УКРАЇНА"
09.01.2020	Видалений бенефіціарний власник	ІНДУСТРІЯ ДЕ ДІСЕНЬО ТЕКСТИЛЬ	—
27.05.2019	Змінилась адреса	01030, м.Київ, Шевченківський район, ВУЛИЦЯ Б.ХМЕЛЬНИЦЬКОГО, будинок 19-21, /ЛІТЕРА "А"/	01001, м.Київ, Печерський район, ПЛОЩА СПОРТИВНА, будинок 1-А, ВЕЖА А, ПОВЕРХ 15
09.10.2018	Видалений бенефіціарний власник	ВЛАСНИК ІСТОТНОЇ УЧАСТІ - АМАНСІО ОРТЕГА ГАОНА, ДАТА НАРОДЖЕННЯ 28. 03. 1936, ПАСПОРТ ААН , КРАЇНА ГРОМАДЯНСТВА ІСПАНІЯ, АДРЕСА АРТЕКССО, А'КОРУНЬЯ, ПРОСПЕКТ ДІПУТАСЬОН, БУДІВЛЯ ІНДІТЕКС, ІСПАНІЯ	—
	Видалений бенефіціарний власник	КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАРНИЙ ВЛАСНИК (КОНТРОЛЕР) - АМАНСІО ОРТЕГА ГАОНА, ДАТА НАРОДЖЕННЯ 28. 03. 1936, ПАСПОРТ ААН , КРАЇНА ГРОМАДЯНСТВА ІСПАНІЯ, АДРЕСА АРТЕКССО, А'КОРУНЬЯ, ПРОСПЕКТ ДІПУТАСЬОН, БУДІВЛЯ ІНДІТЕКС, ІСПАНІЯ	—
10.01.2018	Видалений бенефіціарний власник	ВЛАСНИК ІСТОТНОЇ УЧАСТІ - АМАНСІО ОРТЕГА ГАОНА, ІСПАНІЯ, А-КОРУНЬЯ, МІСТО АРТЕКССО, ВУЛИЦЯ АВЕНІДА ДЕ ЛЯ ДИПУТАСЬОН, 15142	—
	Видалений бенефіціарний власник	КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАРНИЙ ВЛАСНИК (КОНТРОЛЕР) -АМАНСІО ОРТЕГА ГАОНА, ІСПАНІЯ, А-КОРУНЬЯ, МІСТО АРТЕКССО, ВУЛИЦЯ АВЕНІДА ДЕ ЛЯ ДИПУТАСЬОН, 15142	—

ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ

	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	14 668 391 957 ₪ +45.39%	10 088 913 000 ₪ +62.24%	6 218 390 000 ₪ +43276.05%	14 336 000 ₪ -95.40%	893 334 000 ₪ -71.73%	3 160 480 000 ₪ +57.75%	2 003 514 000 ₪
Чистий прибуток		869 814 000 ₪	560 243 000 ₪	-404 924 000 ₪	-681 172 000 ₪	717 834 000 ₪	483 300 000 ₪
Рентабельність		8,62%	9,01%	-2 824,53%	-76,25%	22,71%	24,12%
Активи		2 159 015 000 ₪	1 743 884 000 ₪	1 007 634 000 ₪	1 384 998 000 ₪	2 741 406 000 ₪	907 668 000 ₪
Зобов'язання		598 210 000 ₪	900 908 000 ₪	724 367 000 ₪	632 998 000 ₪	692 516 000 ₪	370 997 000 ₪
Середня зарплата до оподаткування		35 388 ₪	22 717 ₪	17 675 ₪	15 922 ₪	19 021 ₪	—
Кількість працівників		960	1 123	868	1 160	604	—
Дохід на працівника		10 509 284 ₪	5 537 302 ₪	16 516 ₪	770 116 ₪	5 232 583 ₪	—

Фінансові показники

ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Показники фінансового стану підприємства		
Група	Показник	Значення
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	66,03 %
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	26,56 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	2,42
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1,48
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,48
	Поточна платоспроможність	-414 034 ₪

Показники фінансового стану підприємства :

Джерело [16].

РЕЗЮМЕ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування і вдосконалення організаційної культури підприємства на прикладі ТОВ «Індітекс Україна». Актуальність теми зумовлена зростанням ролі організаційної культури як важливого чинника забезпечення ефективності діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності та формування сприятливого внутрішнього середовища в умовах сучасного бізнес-середовища.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та створення практичних рекомендацій щодо створення і вдосконалення організаційної культури підприємства на прикладі ТОВ «Індітекс Україна».

У роботі розкрито сутність та значення організаційної культури, досліджено її основні типи, елементи та функції, визначено фактори формування й методи вдосконалення організаційної культури підприємства. Узагальнено наукові підходи вітчизняних і зарубіжних учених до трактування поняття організаційної культури та встановлено її вплив на ефективність діяльності підприємства.

У дослідницько-аналітичній частині надано загальну характеристику діяльності ТОВ «Індітекс Україна», проаналізовано особливості організаційної культури підприємства та оцінено її вплив на ефективність управління персоналом і результати діяльності компанії. Встановлено, що організаційна культура підприємства орієнтована на командну взаємодію, дотримання корпоративних стандартів, клієнтоорієнтованість та підтримку інноваційного розвитку.

За результатами проведеного дослідження запропоновано напрями вдосконалення організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна», зокрема заходи щодо розвитку внутрішніх комунікацій, підвищення рівня мотивації персоналу, удосконалення системи адаптації працівників, розвитку

корпоративних цінностей та зміцнення командної взаємодії. Обґрунтовано доцільність використання сучасних підходів до управління персоналом і формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом, покращення внутрішнього середовища підприємства та забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Індітекс Україна» в умовах конкурентного ринку.

SUMMARY

The qualification paper examines the theoretical and practical aspects of the formation and development of organizational culture at the enterprise using LLC “Inditex Ukraine” as a case study. The relevance of the topic is determined by the growing role of organizational culture as an important factor in ensuring enterprise efficiency, increasing competitiveness, and creating a favorable internal environment under modern business conditions.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for the formation and development of organizational culture at the enterprise based on the example of LLC “Inditex Ukraine”.

The paper reveals the essence and significance of organizational culture, investigates its main types, elements, and functions, and identifies the factors of formation and methods of organizational culture development. Scientific approaches of domestic and foreign researchers to the interpretation of organizational culture are generalized, and its influence on enterprise performance is determined.

The research and analytical part provides a general overview of the activities of LLC “Inditex Ukraine”, analyzes the peculiarities of the company’s organizational culture, and assesses its impact on personnel management efficiency and overall company performance. It has been established that the organizational culture of the enterprise is focused on teamwork, compliance with corporate standards, customer orientation, and support for innovative development.

Based on the results of the study, directions for improving the organizational culture of LLC “Inditex Ukraine” have been proposed, including measures aimed at developing internal communications, increasing staff motivation, improving employee adaptation systems, developing corporate values, and strengthening teamwork. The expediency of applying modern approaches to personnel

management and creating a positive socio-psychological climate within the team has been substantiated.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed recommendations to improve personnel management efficiency, enhance the internal environment of the enterprise, and ensure the sustainable development of LLC “Inditex Ukraine” under competitive market conditions.