МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інституту управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Олександри ФІЛІППЧУК

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
Ольга ПАЦУЛА

Рецензент
Керуючий магазином JYSK
Богдан ГЕРЕЗ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«____»____2025 р., протокол № ___

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
_____
(підпис)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

ФІЛІПЧУК О. Вплив корпоративної культури на ефективність командної роботи. − Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі проведено теоретичні засади впливу корпоративної культури не ефективність командної роботи. У другому розділі проведено аналіз корпоративної культури та командної роботи ТОВ «JYSK Україна». У третьому розділі наведені рекомендації щодо корпоративної культури для підвищення командної роботи в ТОВ «JYSK Україна».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: корпоративна культура; командна робота; ефективність команди; командна взаємодія; довіра; комунікації в команді; лідерство; згуртованість; рольова структура; цінності та норми; мотивація.

ABSTRACT

FILIPCHUK O. The influence of corporate culture on the effectiveness of teamwork. − Manuscript.

Research on the master’s degree in specialty 073 «Management». − Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2025.

The first section presents the theoretical foundations of the influence of corporate culture on the effectiveness of teamwork. The second section analyzes the corporate culture and teamwork of JYSK Ukraine LLC. The third section provides recommendations on corporate culture to improve teamwork in JYSK Ukraine LLC.

Keywords: corporate culture; teamwork; team effectiveness; team interaction; trust; team communication; leadership; cohesion; role structure; values and norms; motivation..

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМАНДНОЇ РОБОТИ 8

1.1. Сутність корпоративної культури та її функціональне значення для організації 8

1.2. Типологія корпоративних культур та їхній вплив на командну взаємодію 15

1.3. Корпоративна культура як чинник ефективності командної роботи: сучасні підходи 22

Висновки до першого розділу 26

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ТОВ «JYSK Україна» 28

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «JYSK Україна» 28

2.2. Особливості корпоративної культури компанії «JYSK Україна» 34

2.3. Аналіз впливу корпоративної культури на ефективність командної роботи 37

Висновки до другого розділу 40

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ТОВ «JYSK УКРАЇНА» 42

3.1. Напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «JYSK Україна» 42

3.2. Очікувані результати та оцінка ефективності впровадження рекомендацій 48

Висновки до третього розділу 52

ВИСНОВКИ 54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 57

ДОДАТКИ 62

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах кожна організація неминуче постає перед завданням цілісного формування корпоративної ідентичності та іміджу: чіткого окреслення місії, стратегічних цілей і системи цінностей, вироблення стратегії якості продуктів і послуг, запровадження цивілізованих норм ділової поведінки й етичних стандартів персоналу, а також послідовного управління діловою репутацією в бізнес-середовищі. Ідеться не лише про комунікаційні практики, а й про інституціоналізацію правил і процедур, які забезпечують узгодженість між задекларованими принципами та щоденними управлінськими рішеннями й поведінкою співробітників.

Водночас відбувається помітна ціннісна трансформація: традиційні орієнтири на жорстку дисципліну, безумовне підпорядкування, жорстку ієрархію, владно-централізовані моделі та досягнення результату «будь-якою ціною» поступаються місцем сучасним пріоритетам — самовизначенню й залученню працівників, командній взаємодії, клієнтоорієнтованості, розкриттю особистісного потенціалу й творчості, децентралізації та розподіленій відповідальності, компетентнісному підходу й інноваційності. Саме ця еволюція управлінських і культурних установок, що визначає конкурентоспроможність і стійкість організацій у динамічному ринковому середовищі, і зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика корпоративної культури ґрунтовно висвітлена у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, зокрема Л. Барановської, Т. Марущак, А. Співака, Т. Чернишової, П. Друкера, Д. Коула, К. Камерона, Дж. Сонненфельда, П. Сенґе та Ч. Хенді. Їхній науковий доробок сформував теоретико-методологічні засади аналізу корпоративної культури, охоплюючи питання її змісту, типологізації, лідерства й цінностей, механізмів командної взаємодії та організаційного навчання.

Мета кваліфікаційної роботи — теоретично обґрунтувати та емпірично проаналізувати корпоративну культуру як ключовий чинник підвищення

ефективності управління сучасним підприємством (на прикладі ТОВ «JYSK Україна»).

Відповідно до мети були поставлені наступні **завдання кваліфікаційної роботи**:

- узагальнити теоретичні підходи до корпоративної культури, уточнити її сутність, структуру та функції в організації;
- систематизувати типології корпоративних культур і пояснити їхній вплив на командну взаємодію та ролі в командах;
- оглянути сучасні моделі вимірювання зв'язку «культура → ефективність команд» та обрати інструментарій оцінювання;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «JYSK Україна» як контекст для аналізу культури й командної роботи;
- діагностувати чинний стан корпоративної культури в ТОВ «JYSK України»;
- сформувати програму розвитку корпоративної культури для підвищення ефективності команд.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – процес формування та розвитку корпоративної культури як чинника підвищення ефективності командної роботи і загальної результативності сучасного підприємства.

Предметом дослідження – сукупність теоретичних і практичних засад створення та впровадження корпоративної культури, зорієнтованої на командну взаємодію (рольовий розподіл, лідерство, комунікації, норми та цінності спільної роботи).

Методи досліджень. Під час написання кваліфікаційної роботи використано методи аналізу, узагальнення, анкетування (опитування членів команд), дослідження бізнес-процесів на рівні командної взаємодії, а також графічні методи (доходи підприємств).

Інформаційна база дослідження. Дослідження спирається на праці вітчизняних і зарубіжних учених, які розглядають корпоративну культуру як чинник ефективності командної роботи та взаємодії: Л. Барановська, Т.

Марущак, А. Співак, Т. Чернишова, П. Друкер, Д. Коул, К. Камерон, Дж. Сонненфельд, П. Сенґе, Ч. Хенді.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Апробація на матеріалах ТОВ «JYSK України» показала практичну придатність розроблених інструментів; запропоновані рішення доцільно впроваджувати поетапно, з фокусом на підвищенні ефективності командної роботи, прозорості ухвалення рішень і дотриманні норм українського законодавства у сфері праці та захисту персональних даних.

Структура роботи. Основний текст роботи викладено на 62 сторінках комп’ютерного тексту. Робота містить 5 рисунків та 7 таблиць. Список використаних джерел налічує 41 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМАНДНОЇ РОБОТИ .

1.1. Сутність корпоративної культури та її функціональне значення для організації

У науковій літературі категорія економічної культури розглядається як сукупність суспільно визнаних норм, правил та традицій економічної поведінки, які визначають «правила гри» у сфері господарювання та є обов'язковими для всіх суб'єктів економічної діяльності. Економічна культура виступає основою взаєморозуміння, довіри та соціальної відповідальності між учасниками економічних відносин, забезпечуючи передбачуваність та стабільність функціонування економічної системи. Вона охоплює як формальні норми (закони, стандарти, регламенти), так і неформальні інститути (традиції, моральні засади, етичні норми), які визначають поведінку індивідів і колективів у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання благ [24].

У структурі економічної культури особливе місце посідає ділова культура, що є більш конкретизованою формою прояву економічної культури на рівні підприємств, організацій та професійних спільнот. Її можна визначити як систему норм, цінностей, моделей поведінки та форм взаємодії, які регулюють процес отримання, розподілу та використання прибутку, а також визначають способи досягнення економічних і соціальних цілей організації.

Іншими словами, аналізуючи ділову культуру, притаманну сучасному етапу соціально-економічного розвитку України, необхідно усвідомлювати її складну та багаторівневу природу, що формується під впливом численних чинників. Серед них — історичні традиції та ментальні особливості українського суспільства, вплив міжнародного досвіду, розвиток ринкових відносин, інтеграційні процеси та посилення глобалізаційних тенденцій. Ділова культура є

динамічним феноменом, що еволюціонує під впливом як внутрішніх трансформацій, так і зовнішніх викликів сучасного бізнес-середовища.

Водночас, наявність загальноприйнятих норм, цінностей і принципів не гарантує їх безумовного дотримання кожним учасником економічної взаємодії. Поведінка окремих працівників і керівників значною мірою залежить від конкретних обставин, моральних орієнтирів та корпоративного клімату в організації. У практиці господарювання нерідко трапляються ситуації, коли короткострокові вигоди превалюють над стратегічними інтересами підприємства, що у перспективі може призвести до зниження його репутаційного капіталу, втрати довіри партнерів і зниження ефективності командної роботи.

Особливої ваги у сучасному бізнесі набуває етична складова ділової культури, яка дедалі частіше виступає визначальним чинником корпоративної стабільності та довготривалого успіху. Етичні норми та правила взаємодії між учасниками ринку стають уніфікованими на глобальному рівні, що сприяє гармонізації підходів до ведення бізнесу у різних країнах. Починаючи з середини 1990-х років, активно відбувається процес інтеграції західних і східних моделей корпоративної культури, що передбачає поєднання прагматизму, раціональності та інноваційності із цінностями колективізму, взаємопідтримки та командної співпраці [19].

У контексті розвитку українських підприємств важливим є формування такої моделі ділової культури, де командна робота виступає ключовим елементом організаційного успіху. Ефективна командна взаємодія забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, але й розвиток довіри, відповідальності, синергії між працівниками. Саме культура співробітництва, заснована на взаємоповазі, відкритій комунікації та спільній орієнтації на результат, стає фундаментом сталого розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Поняття культури, моралі та етики відіграють надзвичайно важливу роль у формуванні поведінкових орієнтирів особистості та корпоративних цінностей організації. У науковій літературі мораль (моральність) визначається як сукупність соціально визнаних норм, принципів, установок і приписів, які

регулюють поведінку людей у суспільстві та визначають уявлення про добро і зло, справедливість, гідність, відповідальність тощо [9]. Мораль виступає своєрідним етичним компасом, що формує внутрішні мотиви вчинків людини, її ставлення до інших, а також визначає межі допустимого у взаємодії між членами суспільства чи колективу.

Етика у свою чергу розглядається як система філософських знань і практичних норм, що регламентують поведінку людини в професійному, соціальному та особистісному контекстах. Етична культура працівника передбачає усвідомлення ним своєї відповідальності перед колегами, клієнтами та суспільством, а також дотримання принципів чесності, відкритості, справедливості та взаємоповаги.

Базовим елементом етичної культури є довіра, яка виступає фундаментом ефективних міжособистісних та ділових відносин у будь-якій організації. Успішний розвиток довіри в корпоративному середовищі залежить від трьох ключових чинників:

- рівня професійної компетентності працівників, що забезпечує передбачуваність і надійність їхніх дій;
- ступеня уваги керівників до потреб і проблем підлеглих, що формує почуття підтримки та взаємоповаги;
- послідовності у виконанні зобов’язань менеджментом, що зміцнює репутацію керівництва та створює атмосферу впевненості всередині колективу [9].

Очевидно, що культура як соціальне явище формується, розвивається та передається насамперед завдяки вербальній комунікації — мові, символам, жестам і знакам, які слугують засобами обміну інформацією та цінностями між людьми. У цьому контексті корпоративна культура є результатом постійної комунікативної взаємодії між членами організації, оскільки саме через спілкування відбувається передача норм, традицій, етичних принципів, стандартів поведінки та моделей управлінської діяльності.

Комунікація в межах підприємства — це не лише обмін робочою інформацією, а й важливий інструмент формування організаційної єдності. Від того, наскільки ефективно побудовано внутрішнє спілкування між різними рівнями управління, підрозділами та працівниками, безпосередньо залежить узгодженість дій команди, ступінь довіри, а також рівень залученості персоналу до реалізації стратегічних цілей організації.

Варто підкреслити, що процес становлення корпоративної культури значною мірою визначається соціально-психологічними особливостями колективу, зокрема наявністю стереотипів мислення, національних, культурних і професійних відмінностей між працівниками. Часто спостерігається ситуація, коли універсальні норми та цінності корпоративної етики перебільшуються, а національні, соціальні або індивідуальні особливості — недооцінюються, що може призводити до комунікативних бар'єрів, зниження ефективності командної роботи та виникнення конфліктів у трудовому середовищі [20].

З огляду на це, формування дієвої корпоративної культури передбачає поєднання єдиних корпоративних стандартів із врахуванням індивідуальних і культурних відмінностей працівників, що дозволяє створити гармонійне, інклюзивне середовище, орієнтоване на співпрацю, довіру та командну взаємодію.

У традиційному розумінні структура корпоративної культури охоплює п'ять базових компонентів, кожен із яких відіграє окрему, але взаємопов'язану роль у функціонуванні організації. На рисунку 1.1 наведено основні складові корпоративної культури, що відображають її змістовну, поведінкову та символічну сутність.



Рис. 1.1. Основні компоненти корпоративної культури [6]

Очевидно, що формування корпоративної культури значною мірою зумовлене характером внутрішніх комунікацій в організації. Саме через вербальний зв’язок — тобто мову, спілкування, обмін думками, інформацією й емоціями — відбувається передача цінностей, норм поведінки, традицій і принципів спільної діяльності. Корпоративна культура, по суті, не може існувати без ефективної системи комунікацій, адже вона є її основним носієм і засобом розвитку.

У структурі будь-якого підприємства ефективна комунікація між працівниками — незалежно від їхнього рівня, посади чи підрозділу — виступає ключовим чинником формування спільної ідентичності, взаємної довіри та командного духу. Саме завдяки налагодженим зв’язкам створюється атмосфера співробітництва, що сприяє узгодженості дій, гармонізації інтересів і підвищенню загальної результативності організації.

Водночас, слід враховувати, що процес спілкування у трудовому колективі часто піддається впливу стереотипів і соціокультурних відмінностей. Це може призводити до того, що універсальні норми корпоративної поведінки іноді переоцінюються, а національні, соціальні чи індивідуальні особливості — залишаються поза увагою. Така дисгармонія може створювати комунікаційні бар'єри, знижувати рівень командної взаємодії та гальмувати розвиток організаційної культури [20].

Тому сучасна корпоративна культура потребує балансу між загальними стандартами і культурною різноманітністю, що дозволяє об'єднати персонал навколо спільних цілей, не втрачаючи при цьому унікальності кожного члена колективу. Важливу роль у цьому відіграє командна робота, адже саме вона забезпечує обмін знаннями, формування взаємної підтримки та розвиток соціальної згуртованості.

Загалом, відносини між працівниками є основою розвитку як корпоративної культури, так і всієї організації. Якщо діяльність кожного працівника — незалежно від посади чи функцій — узгоджена з корпоративними цінностями, організація демонструє високу ефективність і стабільність.

Як правило, стандарти управління та взаємодії в межах компанії реалізуються через внутрішні політики, регламенти та процедури, що визначають принципи прийняття рішень, етичні норми, порядок комунікацій між підрозділами та механізми координації спільної діяльності. Ці документи охоплюють усі аспекти функціонування організації — від управління персоналом до побудови міжособистісних відносин — і є інструментом забезпечення ефективної командної співпраці, стабільності та корпоративної згуртованості.

На рис. 1.2 зображено основні функції корпоративної культури, які відображають її роль у формуванні ефективного внутрішнього середовища організації та підтриманні стабільного розвитку колективу.

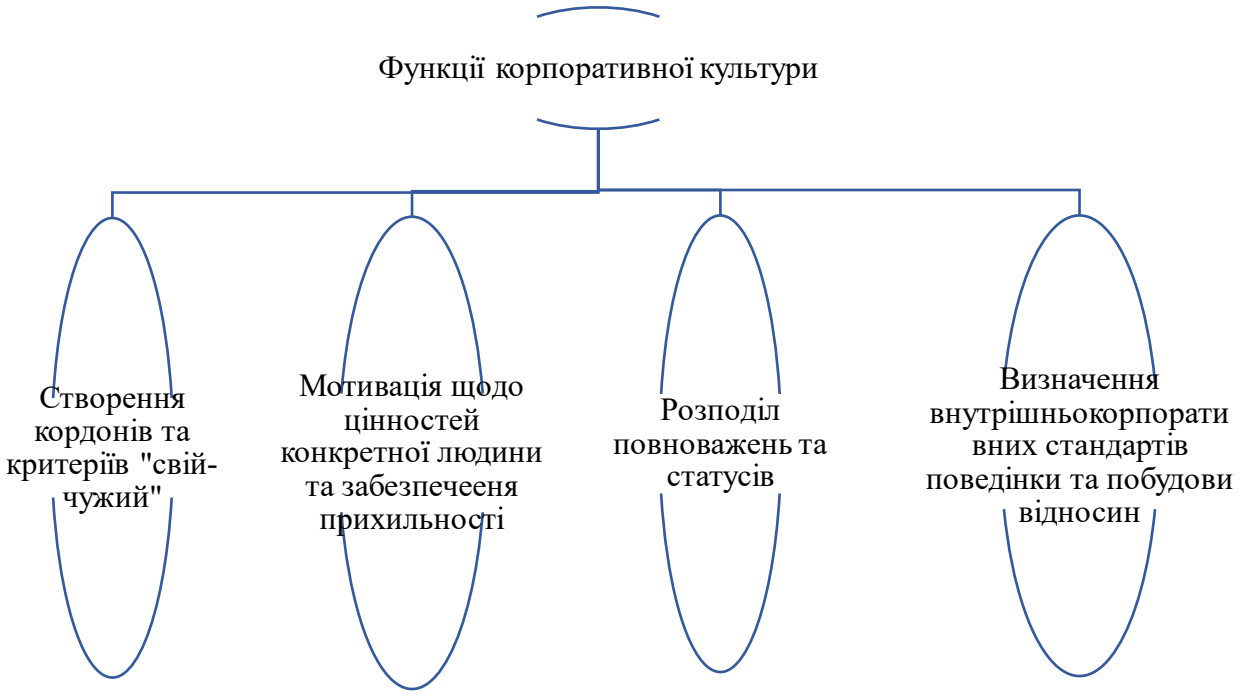


Рис. 1.2. Функції корпоративної культури [22]

До ключових функцій корпоративної культури належать:

- створення кордонів і критеріїв «свій – чужий», що забезпечує ідентифікацію членів колективу, визначає рівень їхньої приналежності до організації та сприяє формуванню єдиної команди;
- мотиваційна функція, яка базується на ціннісних орієнтирах конкретної особистості й спрямована на підвищення її лояльності, зацікавленості у спільних результатах та готовності до командної взаємодії;
- функція розподілу повноважень і статусів, що визначає структуру відносин у колективі, формує систему лідерства, відповідальності та підпорядкування;
- нормативно-регулятивна функція, яка передбачає встановлення внутрішніх корпоративних стандартів поведінки, принципів ділового етикету та правил міжособистісної комунікації.

Таким чином, корпоративна культура не лише визначає ціннісні засади діяльності підприємства, а й забезпечує гармонійне поєднання особистих і колективних інтересів, сприяє зміцненню командного духу, ефективній

взаємодії працівників та підвищенню їхньої мотивації до досягнення спільних цілей.

1.2. Типологія корпоративних культур та їхній вплив на командну взаємодію

Корпоративна культура виступає одним із базових елементів стратегічного управління організацією, оскільки саме вона формує ціннісне підґрунтя діяльності, визначає поведінкові орієнтири працівників та безпосередньо впливає на результативність функціонування підприємства. Її ключова роль полягає у забезпеченні цілісності внутрішнього середовища, зміцненні командної взаємодії та створенні умов для ефективної реалізації організаційних цілей.

З позицій сучасного менеджменту, корпоративна культура має інструментальне значення: вона слугує механізмом регулювання відносин у колективі, засобом мотивації, формування лояльності та узгодження індивідуальних і колективних інтересів. Її практична цінність полягає у можливості виявлення домінуючих типів культур, оцінки їхнього потенціалу та визначення оптимальної моделі культурного розвитку, яка найбільше відповідає характеру підприємницької діяльності, стратегічним пріоритетам і корпоративним цілям.

На сучасному етапі розвитку науки управління існує різноманіття підходів до класифікації корпоративних культур, що ґрунтуються на різних критеріях — від особливостей управлінського стилю до ступеня відкритості комунікацій, типу лідерства, рівня орієнтації на результат чи процес. Однак одним із найбільш логічних і практично орієнтованих підходів є поділ корпоративних культур за характером їх впливу на діяльність організації — на позитивні, нейтральні та негативні.

Такий поділ дозволяє оцінити, наскільки існуюча корпоративна культура сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, посиленню його конкурентоспроможності, формуванню командного потенціалу та ефективному розвитку людських ресурсів. Нижче розглянемо сутнісні характеристики кожного типу корпоративної культури та їхній вплив на організаційну поведінку та ефективність управління.

У контексті аналізу позитивних корпоративних культур слід наголосити, що їхня ефективність безпосередньо пов’язана з рівнем взаємодії між працівниками, підрозділами та управлінськими ланками. Саме високий ступінь кооперації, довіри й командної згуртованості забезпечує узгодженість дій, стабільність внутрішнього клімату та здатність організації до інноваційного розвитку. У таких культурах домінують спільні цінності, взаємоповага, орієнтація на колективні результати, що стимулює персонал до активної участі в управлінні та самореалізації у командній діяльності.

На противагу цьому, негативні корпоративні культури характеризуються низьким рівнем комунікацій, відсутністю підтримки з боку керівництва, частими конфліктами та деструктивною конкуренцією між працівниками. У подібних умовах працівники не відчувають комфорту, не мають мотивації до творчої праці, що призводить до зниження ефективності, плинності кадрів і втрати командного духу.

У науковій літературі значну увагу приділено типології корпоративних культур. Зокрема, П. Сенґе і Дж. Сонненфельд розробили концептуально різні, але взаємодоповнюючі підходи до класифікації організаційних культур. Модель П. Сенґе є більш структурованою та формалізованою, оскільки базується на матричному принципі, який дозволяє визначити тип культури за рівнем демократичності, креативності й відкритості. Натомість підхід Д. Сонненфельда має описовий характер і спрямований на інтерпретацію поведінкових особливостей колективу та управлінського стилю.

Відповідно до полярної схеми, запропонованої П. Сенґе, типи корпоративних культур можна умовно поділити за такими осями:

- демократія – авторитаризм, що відображає міру участі працівників у прийнятті управлінських рішень;
- креативність – регламентованість, яка характеризує рівень свободи у прийнятті ініціатив і ступінь контролю з боку керівництва;
- відкритість – закритість, що визначає інтенсивність комунікацій, обмін інформацією та орієнтацію на зовнішні або внутрішні взаємовідносини.

Типологія корпоративних культур, запропонована Дж. Сонненфельдом, відрізняється від формалізованої схеми П. Сенґе тим, що має описовий, якісно-аналітичний характер і базується на спостереженні за поведінковими моделями працівників, стилем управління та принципами взаємодії в колективі. Вона є однією з найвідоміших у класичній західній управлінській науці та широко використовується для оцінки організаційного клімату та ефективності корпоративної культури.

Сонненфельд наголошує, що кожна організація має унікальну культуру, однак серед них можна виділити спільні риси, які дозволяють класифікувати їх за певними типами. Він виділяє п’ять основних типів корпоративних культур, що різняться за рівнем гнучкості, відкритості комунікацій, лідерським підходом та характером командної роботи (рис.1.3).

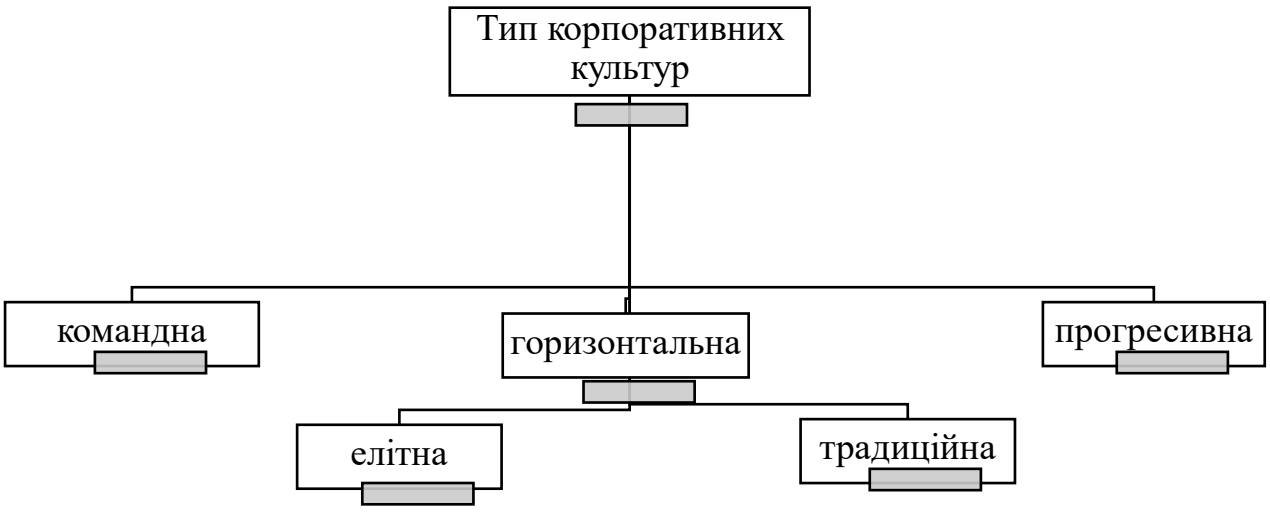


Рис. 1.3. Типи корпоративних культур [9]

Кожен тип культури відображає певну філософію управління, специфіку взаємодії між працівниками та керівництвом, а також механізми мотивації й контролю. Водночас жодна з культур не є абсолютно «ідеальною» чи «неефективною» — кожна має свої переваги та обмеження залежно від цілей, структури й стратегічного курсу організації.

Слід зазначити, що жоден тип корпоративної культури не може вважатися універсально найкращим чи найгіршим, адже кожен із них має як свої переваги, так і певні обмеження. Кожна організація — незалежно від сфери діяльності чи масштабів — формує власну модель корпоративної культури, яка відповідає її стратегічним завданням, ціннісним орієнтирам і рівню розвитку колективу.

У межах типології Дж. Сонненфельда можна виокремити кілька базових моделей корпоративної культури, що найповніше відображають особливості взаємодії, мотивації та командної роботи працівників.

1. Командна корпоративна культура («товариська культура»).

Цей тип культури ґрунтується на принципах співпраці, взаємопідтримки та згуртованості персоналу. Головним пріоритетом організації, орієнтованої на командну модель, є задоволеність працівників, створення комфортного психологічного клімату та гармонійне поєднання професійного й особистого життя. У таких компаніях поширена практика регулярних командних нарад, спільних обговорень рішень і відкритого зворотного зв’язку, що сприяє підвищенню рівня довіри між керівництвом і персоналом. Гнучкий підхід до організації робочого процесу дозволяє враховувати індивідуальні потреби співробітників, що, у свою чергу, стимулює високу залученість до командної діяльності та формує атмосферу співпраці й взаємної поваги.

2. Елітна корпоративна культура («спортивна команда»).

Для цього типу характерна орієнтація на високі досягнення, професіоналізм і лідерство. Організації з елітною культурою прагнуть залучати найбільш компетентних і конкурентоспроможних фахівців, формуючи колектив, який здатний не лише утримувати позиції на ринку, але й задавати нові стандарти. Такі компанії зазвичай динамічні, інноваційні й амбітні, вони

постійно розширюють межі можливого, заохочуючи працівників до творчого мислення, ініціативності та професійного зростання.

Працівники таких організацій розглядаються як ключовий ресурс стратегічного розвитку, а їхній потенціал реалізується через залучення до складних проєктів і висококонкурентних середовищ. У результаті елітні корпоративні культури формують високоефективні команди лідерів, здатні впливати на розвиток галузі загалом. Часто такі компанії орієнтовані на трансформаційні зміни, спрямовані на створення нових ринкових тенденцій і впровадження інноваційних підходів, що забезпечує їм швидке зростання, ринкове визнання та стратегічну стійкість.

3. Горизонтальна корпоративна культура («вільний дух»).

Цей тип корпоративної культури притаманний переважно молодим інноваційним організаціям і стартапам, для яких характерна відсутність жорсткої ієрархії та висока гнучкість управлінських процесів. Основою горизонтальної культури є спільне мислення, командна взаємодія та відкриті комунікації між усіма членами колективу. Працівники мають можливість безпосередньо обмінюватися ідеями, брати участь у спільному прийнятті рішень, а також активно впливати на стратегічні напрями розвитку підприємства.

Такі компанії, як правило, створюють атмосферу довіри, креативності та співпраці, де посади не визначають статусу чи ваги думки працівника. У подібному середовищі керівник виконує радше роль координатора або наставника, ніж адміністратора, що сприяє вільному обміну думками та формуванню інноваційних рішень. Наприклад, комунікація між генеральним директором і молодим співробітником може відбуватися безпосередньо — у процесі неформального обговорення робочих питань, а не через офіційні документи чи електронні листи.

Горизонтальна корпоративна культура передбачає високий рівень командної співпраці, орієнтацію на клієнта та гнучке реагування на потреби ринку. Хоча обмежені ресурси та невеликий масштаб діяльності можуть ускладнювати обслуговування великої кількості клієнтів, такі компанії прагнуть

максимально задовольнити споживачів, адже успіх організації безпосередньо залежить від рівня їхньої довіри та лояльності.

4. Традиційна корпоративна культура.

Традиційна або ієрархічна культура характерна для великих, усталених організацій із чіткою системою підпорядкування, формалізованими процедурами та стандартизованими управлінськими практиками. Основними її рисами є жорстка структура влади, регламентований розподіл обов'язків, суворі правила поведінки та дрес-код, а також орієнтація на стабільність і контроль.

Виробничі й управлінські процеси в межах такої культури мають виражений раціональний характер, а ухвалення рішень відбувається переважно згори донизу, тобто з ініціативи вищого керівництва. Ключовою метою є мінімізація ризиків та забезпечення передбачуваності результатів, тому креативність і ініціатива персоналу не завжди заохочуються.

Разом із тим, подібна культура створює високий рівень дисципліни, надійності та відповідальності, що є важливим у стабільних виробничих системах або в компаніях, орієнтованих на точність і стандарти якості. Однак надмірна формалізація може призводити до зниження мотивації, обмеження інноваційного потенціалу працівників і виникнення емоційної дистанції між керівництвом та колективом.

Традиційні компанії, як правило, характеризуються такими ознаками:

- наявність суворих правил і процедур для більшості відділів і посад;
- слабкий горизонтальний зв'язок між підрозділами, що обмежує міжфункціональну взаємодію;
- централізоване ухвалення рішень — ключові управлінські питання вирішуються виключно на рівні генерального директора або топменеджменту.

5. Прогресивна корпоративна культура («кочівник»).

Прогресивна корпоративна культура формується переважно в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зокрема під час злиттів і поглинань, реструктуризацій, стратегічних трансформацій або кризових періодів розвитку ринку. Її характерною ознакою є високий рівень невизначеності, який зумовлює

необхідність постійної адаптації працівників до нових умов, цілей і управлінських рішень.

Організації з прогресивною культурою, як правило, перебувають у стані активного пошуку нових форм діяльності, ринкових можливостей і стратегічних партнерств. Для працівників це означає потребу в гнучкості, готовності до змін, розвитку нових компетенцій і залученості до процесу трансформації. Водночас така ситуація може створювати емоційну напругу та невпевненість, адже майбутні перспективи не завжди чітко окреслені.

Саме тому ключовим завданням керівництва в умовах прогресивної культури є управління очікуваннями персоналу, забезпечення стабільності комунікацій і підтримка корпоративної єдності. Постійний діалог між керівниками та працівниками, відкритість до обговорення змін, а також своєчасне інформування про нові стратегічні пріоритети дозволяють знизити рівень тривожності й запобігти зростанню плинності кадрів.

Крім того, період трансформації може стати потужним каталізатором оновлення корпоративних цінностей і цілей. Саме у цей час організація отримує можливість переосмислити власну місію, уточнити стратегічні орієнтири та сформувати нову систему управлінських підходів, більш адаптовану до мінливих ринкових реалій.

Таким чином, прогресивна корпоративна культура є гнучкою, динамічною та еволюційною системою, що здатна забезпечити ефективне функціонування організації в умовах постійних змін. Вона поєднує в собі інноваційність, адаптивність і стратегічну мобільність, роблячи компанію стійкішою до викликів середовища та відкритішою до нових можливостей.

Загалом можна зробити висновок, що ефективність будь-якого типу корпоративної культури визначається узгодженістю її принципів із цінностями, цілями та політикою організації. Завдання керівництва полягає у створенні таких умов, за яких формування корпоративної культури відбувається в гармонії з національними особливостями, стратегічними пріоритетами та людським

потенціалом колективу, сприяючи не лише підвищенню ефективності діяльності підприємства, а й зміцненню його репутації на ринку.

1.3. Корпоративна культура як чинник ефективності командної роботи: сучасні підходи

Очевидно, що стратегічні цілі системи управління корпоративною культурою підприємства формуються як результат взаємодії комплексу взаємопов'язаних елементів, які забезпечують її цілісність, узгодженість і результативність. До таких елементів належать, зокрема, розроблення єдиного нормативно-етичного документа (кодексу корпоративної етики), що інтегрує цінності, правила поведінки та морально-етичні стандарти організації. Такий документ стає не лише інструментом регламентації трудових відносин, але й механізмом зміцнення командної взаємодії та єдності колективу.

Важливим напрямом розвитку корпоративної культури є також створення та впровадження ефективних механізмів адаптації персоналу, які дозволяють забезпечити гармонійне входження нових співробітників у колектив, сприяють їхньому швидкому професійному залученню та ідентифікації з корпоративними цінностями. Водночас такі механізми мають бути орієнтовані і на підтримку вже досвідчених працівників, допомагаючи їм адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін, що відбуваються в організації.

Особливе значення у цьому процесі має командна робота, адже саме через спільну діяльність, взаємну підтримку та колегіальне прийняття рішень формуються довіра, згуртованість і відповідальність персоналу за результати діяльності підприємства. Таким чином, система управління корпоративною культурою має спиратися на принципи відкритої комунікації, взаємоповаги, колективної взаємодії та стратегічної єдності, що забезпечує її ефективне функціонування та сприяє сталому розвитку організації.

Як зазначають науковці, ефективне управління корпоративною культурою базується на низці ключових умов, серед яких центральне місце посідають: впевненість персоналу у професіоналізмі керівництва, особистісна культура лідера, що слугує зразком організаційної поведінки, а також система мотивації, яка забезпечує залученість і відповідальність працівників за спільний результат [18].

Одним із визначальних аспектів управління корпоративною культурою є нормативне закріплення корпоративних цінностей, норм і стандартів поведінки, що створює підґрунтя для сталого розвитку внутрішнього середовища організації. У цьому контексті важливу роль відіграє Кодекс ділової (корпоративної) етики, який є офіційним документом, що систематизує етичні принципи, норми взаємодії та стандарти поведінки персоналу.

Розроблення й упровадження такого документа має багатофункціональне значення:

- він сприяє формуванню єдиної системи цінностей і норм поведінки, яка є зрозумілою та прийнятною для всіх працівників;
- забезпечує однозначне трактування правил взаємодії, що зменшує ризик конфліктів, непорозумінь та суб'єктивного тлумачення управлінських рішень;
- створює прозорі та справедливі умови професійної діяльності, у межах яких кожен співробітник усвідомлює свої права, обов'язки та межі відповідальності;
- скорочує період адаптації нових працівників, допомагаючи їм швидше інтегруватися в колектив і прийняти цінності організації;
- формує основу для побудови довірливих і конструктивних взаємин між керівництвом та персоналом, що є невід'ємним елементом командної роботи.

Таким чином, Кодекс ділової етики виступає інструментом зміцнення корпоративної ідентичності та організаційної згуртованості, формує позитивний

морально-психологічний клімат у колективі та сприяє розвитку культури відповідальності, взаємоповаги та партнерства в процесі командної діяльності.

Варто наголосити, що корпоративна культура виступає одним із ключових детермінантів ефективності функціонування організації, безпосередньо впливаючи як на результативність діяльності компанії в цілому, так і на рівень професійної активності, мотивації та задоволеності працівників. Чим більш системно розробленою, усвідомленою та підтримуваною є корпоративна культура, тим більш згуртованим, стабільним і продуктивним стає колектив, що, у свою чергу, забезпечує високу ефективність управлінських, виробничих і комунікаційних процесів.

Успішні компанії, як правило, відзначаються наявністю глибоко інтегрованої корпоративної культури, заснованої на спільних цінностях, взаємній довірі та командній взаємодії. Саме прийняття працівниками корпоративних норм і принципів сприяє узгодженості дій, підвищенню рівня відповідальності та формуванню відчуття приналежності до єдиного організаційного цілого.

Водночас важливим науково-практичним завданням залишається обґрунтування ефективності корпоративної культури як управлінського ресурсу, здатного впливати на кінцеві результати діяльності підприємства. Цей аспект потребує системної діагностики рівня розвитку корпоративної культури, оцінювання її потенціалу та визначення рівня впливу на ключові показники організаційної ефективності.

Сучасні науковці та практики у сфері менеджменту пропонують різні підходи до оцінювання ефективності корпоративної культури. Одним із найпоширеніших є аналітична модель, яка враховує якісні характеристики корпоративного середовища, зокрема:

- ступінь прийняття працівниками цінностей і норм організації;
- рівень адаптивності корпоративної культури до зовнішніх і внутрішніх змін;
- ефективність внутрішніх комунікацій і взаємодії команд;

- здатність культури підтримувати інноваційність, ініціативність і спільну відповідальність за результати.

Отже, корпоративна культура є не лише соціальною категорією, а й важливим стратегічним ресурсом управління, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Її ефективність проявляється у здатності об'єднувати персонал спільними цінностями, сприяти розвитку командної роботи, адаптації до викликів середовища та досягненню стратегічних цілей організації.

Таблиця 1.1

Типи корпоративної культури

№ п/п	Тип корпоративної культури	Основні цінності
1	Бюрократичний	Дотримання традицій, формалізованих правил і процедур; орієнтація на стабільність, співробітництво та підтримання внутрішнього порядку
2	Підприємницький	Інноваційність, креативність, відповідальність за результат, готовність до ризику та зацікавленість у розвитку нових ідей
3	Командний	Спільне бачення цілей, колективна відповідальність, відкритість комунікацій, взаємопідтримка та орієнтація на досягнення командного результату.

Джерело: складено автором на основі [17]

У сучасній науковій та управлінській практиці існує широкий спектр підходів до класифікації корпоративної культури, що зумовлено багатогранністю її проявів та впливом численних факторів — соціальних, економічних, психологічних і культурних. Залежно від характеру взаємовідносин у колективі, домінуючих цінностей та стилю управління, корпоративна культура може мати позитивний, нейтральний або негативний вплив на ефективність діяльності організації.

З урахуванням цього, у таблиці 1.1 наведено авторську класифікацію типів корпоративної культури, що ґрунтується на аналізі основних ціннісних орієнтацій та моделей поведінки в організаційному середовищі.

Отже, система управління корпоративною культурою є складним, багаторівневим механізмом, який формується під впливом низки

взаємопов’язаних елементів — цінностей, норм, стилю керівництва, комунікацій та організаційної структури. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності управління підприємством, оскільки створює сприятливе середовище для розвитку людського потенціалу, підвищення рівня взаємної довіри та формування згуртованої команди, здатної спільно досягати стратегічних цілей організації.

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретико-методичні засади впливу корпоративної культури на ефективність командної роботи, визначено сутність поняття «корпоративна культура», її структурні елементи, функції та роль у формуванні згуртованих і результативних трудових колективів.

Встановлено, що корпоративна культура є системою спільних цінностей, норм, традицій, переконань і моделей поведінки, які визначають характер внутрішніх відносин у колективі та сприяють формуванню спільної ідентичності працівників. Вона виконує низку важливих функцій — інтеграційну, мотиваційну, комунікативну, адаптаційну та регулятивну, — які забезпечують узгодженість дій персоналу, підвищують рівень довіри та відповідальності, а також сприяють стабільності організаційного розвитку.

Проаналізовано типологію корпоративних культур, зокрема бюрократичну, підприємницьку та командну, що різняться ціннісними орієнтирами, стилем управління та підходами до взаємодії персоналу. Особлива увага приділена командному типу культури, який базується на взаємоповазі, спільному прийнятті рішень, відкритих комунікаціях і взаємній підтримці. Саме такий тип корпоративної культури визнано найбільш сприятливим для підвищення ефективності командної діяльності, оскільки він формує середовище співробітництва, довіри та колективної відповідальності за кінцевий результат.

У процесі дослідження з’ясовано, що ефективна корпоративна культура є одним із ключових чинників розвитку командної роботи. Вона визначає не лише стиль взаємодії між працівниками, а й рівень їх залученості, мотивації, задоволеності працею та готовності до спільного вирішення завдань. Впровадження сильної корпоративної культури сприяє підвищенню інноваційного потенціалу, гнучкості та адаптивності команди до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, корпоративна культура виступає фундаментом ефективного функціонування команди, забезпечуючи єдність цінностей, взаєморозуміння та узгодженість дій усіх її учасників. Її формування та розвиток є стратегічним завданням сучасного менеджменту, оскільки саме через культуру реалізуються місія, цілі та конкурентні переваги організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ТОВ «JYSK Україна»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «JYSK Україна»

ТОВ «ЮСК Україна» — дочірня компанія данської JYSK, що входить до міжнародної торговельної мережі товарів для дому. Засновник і власник групи — Ларс Ларсен, відомий у Данії як провідний підприємець із гаслом «завжди вигідна пропозиція». Нині до Групи JYSK входить понад 2 400 магазинів у 48 країнах світу: Данія, Норвегія, Швеція, Фінляндія, Польща, Чехія, Угорщина, Нідерланди, Словаччина, Німеччина, Австрія, Швейцарія, Ісландія, Канада, Ґренландія, Фарерські острови, Естонія, Латвія, Литва, Україна, Косово, Болгарія, Казахстан, Румунія, Франція, Велика Британія, Словенія, Північна Македонія, Хорватія, Італія, Іспанія, Боснія і Герцеговина, Китай, Сербія, Вірменія, Чорногорія, Індонезія, Греція, Сінгапур, Албанія, В'єтнам, Мальта, Португалія, Грузія, Білорусь, Таджикистан, Молдова та Бельгія.

Торгова мережа JYSK посідає провідні позиції на європейському ринку товарів для облаштування дому, зокрема у категоріях продукції для сну (матраци, подушки, ковдри тощо), домашнього текстилю, аксесуарів для ванної кімнати, житлових меблів, а також садових меблів і товарів для літнього відпочинку. Бренд функціонує як стандартизований багатокатегорійний ритейлер із широким асортиментом і уніфікованими операційними практиками, що забезпечує впізнаваність пропозиції та стабільну якість сервісу на різних національних ринках.

На українському ринку JYSK представлений із 2004 року. Перший етап розвитку здійснювався за франчайзинговою моделлю (упродовж перших восьми років), після чого у 2012 р., відкривши десятий магазин, компанія JYSK Nordic оцінила високий потенціал локального ринку та ухвалила рішення про викуп франшизи і перехід до прямого корпоративного управління мережею. Станом на

31.12.2023 р. в Україні функціонують 85 магазинів JYSK і офіційний інтернет-магазин jysk.ua, а чисельність персоналу становить 774 співробітники [8]. Така конфігурація дозволяє поєднувати фізичну присутність із дистанційними каналами продажу та підтримувати єдині стандарти обслуговування на національному рівні.

ТОВ «ЮСК Україна» зареєстровано відповідно до законодавства України 14 червня 2011 року. Ключовою сферою діяльності підприємства є розвиток і операційне управління роздрібними магазинами міжнародної торговельної мережі JYSK на території України, включно з підтримкою стандартів мережі, управлінням асортиментом, ціноутворенням, логістикою та сервісом для споживачів.

З метою формування обґрунтованих висновків щодо ефективності функціонування підприємства у динаміці буде здійснено комплексну оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «ЮСК Україна» за 2022–2024 рр. Інформаційною базою аналізу виступає офіційна фінансова звітність підприємства, а саме: Форма №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та Форма №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» (додатки А).

У межах дослідження буде проаналізовано динаміку та взаємозв’язки таких показників результативності й фінансової стійкості:

- чистий дохід від реалізації та сукупні доходи;
- валовий прибуток і чистий прибуток;
- чистий оборотний капітал та чисті активи;
- фондовіддача (ефективність використання основних засобів);
- продуктивність праці (виробіток/доходи на одного працівника).

Зазначені індикатори дадуть змогу оцінити як прибутковість і ділову активність, так і ліквідність, платоспроможність та ресурсну ефективність підприємства, а також виявити ключові тенденції та фактори, що впливають на фінансові результати за аналізований період.

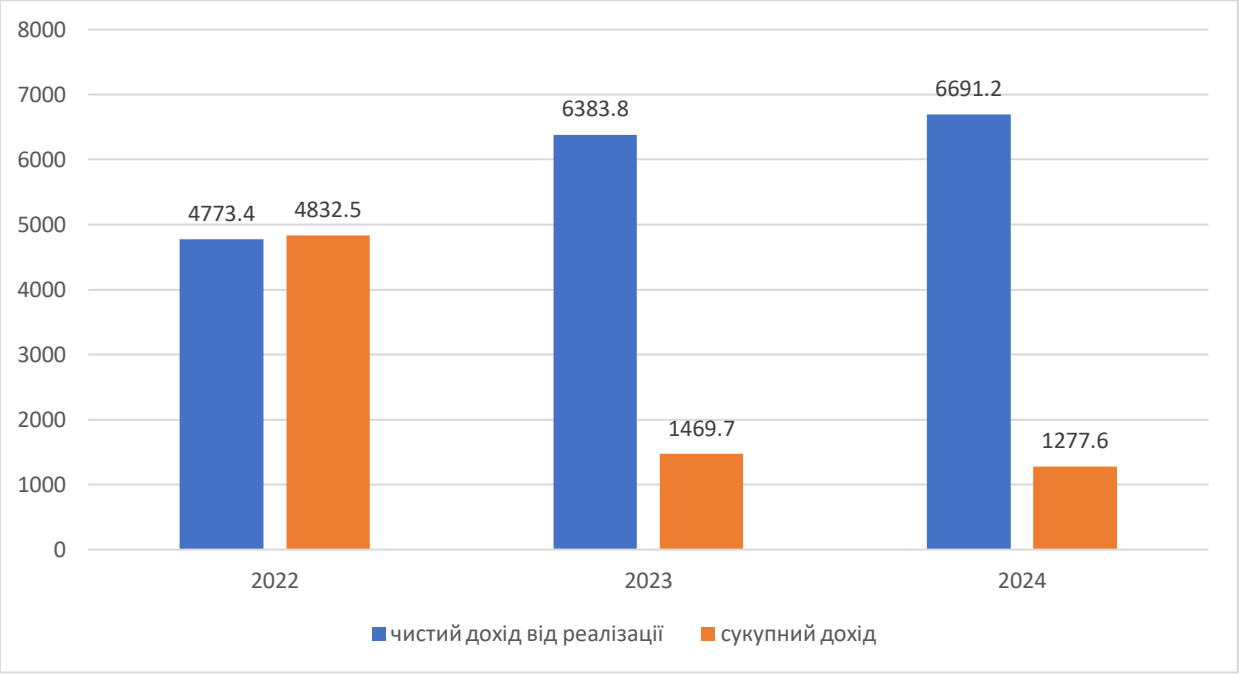


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації та сумарних доходів ТОВ «ЮСК Україна» за 2022-2024 рр., млн.грн.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства (Додаток А)

На рисунку 2.1 відображено динаміку двох показників підприємства за 2022–2024 рр. економічна активність зростає, що відображено в прирості чистого доходу. Ймовірні драйвери: збільшення кількості магазинів/торговельних площ, покращення омніканальності (онлайн-канал), інфляційна переоцінка цін, зміна структури асортименту на користь більш маржинальних груп.

Діаграма ілюструє асиметрію між зростанням операційної виручки та послабленням підсумкового фінансового результату. Підприємство нарощує масштаби продажів, однак стикається з істотними викликами у площині витрат, фінансових результатів і компонентів іншого сукупного доходу. Подальший аналіз має бути зосереджений на де-композиції сукупного доходу, діагностиці маржинального тиску та заходах із підвищення операційної ефективності й керування фінансовими ризиками.

Здійснимо оцінювання динаміки ключового фінансово-економічного показника діяльності ТОВ «ЮСК Україна» у 2022–2024 рр. — прибутку. У межах дослідження розглянуто три агрегати, відображені у фінансовій звітності

підприємства: валовий прибуток, прибуток до оподаткування та чистий прибуток. Узагальнені результати розрахунків і порівнянь систематизовано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників прибутковості ТОВ «ЮСК Україна» у 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Валовий прибуток, млн.грн.	2353,9	3072,4	3251,2	130,5	105,8
Операційний прибуток, млн.грн.	1253,7	1502,1	1548,5	119,8	103,1
Прибуток до оподаткування, млн.грн.	1104,8	1595,3	1559,8	144,4	97,8
Чистий прибуток, млн.грн.	631,0	1097,3	1277,3	133,9	116,4

Джерело: сформовано на основі даних підприємства (Додаток А)

У 2022–2024 рр. прибутковість ТОВ «ЮСК Україна» демонструє загалом висхідну траєкторію при помітній зміні структури драйверів зростання. Валовий прибуток зріс із 2 353,9 млн грн у 2022 р. до 3 072,4 млн грн у 2023 р. (+30,5%), а у 2024 р. досяг 3 251,2 млн грн (+5,8% р/р). Таким чином, за два роки приріст становив 897,3 млн грн, що відображає розширення масштабів торгівлі та/або покращення торговельної маржі, однак темпи приросту у 2024 р. помітно сповільнились.

Операційний прибуток також зростав, але повільніше: з 1 253,7 млн грн у 2022 р. до 1 502,1 млн грн у 2023 р. (+19,8%), а далі до 1 548,5 млн грн у 2024 р. (+3,1%). Поступове зниження «конверсії» валового прибутку в операційний (орієнтовно з 53,3% у 2022 р. до 47,6% у 2024 р.) свідчить про посилення витратного тиску на рівні збутових та адміністративних витрат і, відповідно, про стиснення операційної маржі.

Динаміка прибутку до оподаткування мала хвилеподібний характер: після різкого зростання у 2023 р. до 1 595,3 млн грн (+44,4% до 2022 р.) у 2024 р.

показник дещо знизився до 1 559,8 млн грн (–2,2% р/р). Водночас чистий прибуток зростав безперервно: з 631,0 млн грн у 2022 р. до 1 097,3 млн грн у 2023 р. (+33,9%) та 1 277,3 млн грн у 2024 р. (+16,4%). Ключовим чинником такого «розходження» між прибутком до оподаткування та чистим результатом у 2024 р., імовірно, стало помітне зниження ефективної податкової ставки (орієнтовно з ~42,9% у 2022 р. до ~31,2% у 2023 р. і ~18,1% у 2024 р.), що підсилило «дно» звіту навіть попри менший ПДО.

Підсумовуючи, компанія нарощує валовий заробіток і втримує позитивний тренд чистого прибутку, однак стикається зі скороченням операційної маржі та волатильністю результату до оподаткування. Для збереження темпу зростання доцільно сфокусуватися на оптимізації OPEX (логістика, оренда, енергоємні статті, промоактивності), перегляді закупівельних умов та управлінні фінансовими/податковими факторами, які суттєво впливають на кінцевий результат.

Проведемо оцінювання ліквідності активів підприємства за системою базових коефіцієнтів: поточна ліквідність, швидка (термінова) ліквідність та абсолютна ліквідність. Методичні підходи й орієнтовні нормативні інтервали наведено нижче.

Коефіцієнт поточної ліквідності

$$К_{пот.лік.} = \frac{ПА}{ПЗ}, \qquad (2.1)$$

де ПА — поточні активи;

ПЗ — поточні зобов’язання.

Рекомендований інтервал значень: 1,5–2,0 (забезпечення покриття короткострокових зобов’язань усім обсягом оборотних активів).

Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності

$$К_{тер.лік.} = \frac{(ДЗ+КФВ+ДК)}{ПЗ}, \qquad (2.2)$$

де ДЗ — середньорічна дебіторська заборгованість за розрахунками з покупцями;

КФВ — середньорічна вартість короткострокових фінансових вкладень;

ДК — середньорічний обсяг грошових коштів.

Рекомендований інтервал: 0,7–0,8 (оцінка здатності погасити короткострокові зобов'язання найбільш ліквідними оборотними активами без урахування запасів).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності

$$К_{л.абс.} = \frac{ДС}{ПЗ}, \qquad (2.3)$$

де ДС — грошові кошти та їх еквіваленти.

Рекомендований інтервал: 0,25–0,35 (миттєва здатність покриття короткострокових зобов'язань виключно грошовими коштами й еквівалентами).

Розраховані значення наведених показників для ТОВ «ЮСК Україна» за 2022–2024 рр. узагальнено у табл. 2.3. Вони дозволяють оцінити достатність оборотних ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань, структуру ліквідної частини активів та запас міцності платоспроможності в короткостроковому горизонті.

Таблиця 2.3

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ЮСК Україна» за 2022-2024 рр.

Показник	Норма	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Оцінка
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5 - 2,0	2,42	1,571	1,931	Понаднормово високий у першому періоді (надлишок оборотних активів), далі — у межах норми з невеликим просіданням і відновленням. Загалом — достатній запас платоспроможності.
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7 – 0,8	0,952	0,905	0,577	Спершу вищий за норму (надлишок швидколіквідних активів), у останньому періоді — нижче норми, що сигналізує про погіршення покриття короткострокових зобов'язань без запасів (зменшення дебіторки/грошей або зростання поточних зобов'язань).
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,35	0,951	0,900	0,563	Усі три періоди — істотно вище норми (значний обсяг грошових коштів відносно поточних зобов'язань), але простежується спад. Миттєва платоспроможність висока, можливий «простій» надлишкових грошей.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства (додаток А)

Поточна ліквідність — на прийнятному рівні; швидка у підсумковому періоді знизилася нижче нормативу (ризикова зона); абсолютна — надмірна (є резерв підвищення ефективності використання грошових коштів). Доцільно оптимізувати структуру оборотних активів (дебіторка, короткострокові інструменти) та переглянути профіль поточних зобов'язань.

2.2. Особливості корпоративної культури компанії «JYSK Україна»

Корпоративна культура JYSK ґрунтується на скандинавському походженні компанії та відображає притаманні йому принципи чесності, поваги та довіри — як у взаємодії з клієнтами, так і між колегами. ТОВ «ЮСК Україна» — компанія цінностей, де щоденні рішення й поведінка співробітників узгоджуються зі спільними стандартами етики, прозорості та взаємної відповідальності.

Три базові цінності JYSK формують ядро корпоративної культури і задають очікувані моделі поведінки:

- торговець (Trader): орієнтація на клієнта й результат; підприємливість, простота рішень, ефективне використання ресурсів і постійний пошук «кращої пропозиції»;
- колега (Colleague): взаємна повага, чесність, відкритий зворотний зв'язок, підтримка розвитку та безпечне, інклюзивне робоче середовище;
- командний дух (Team Spirit): спільна відповідальність за результат, співпраця між магазинами й підрозділами, готовність допомагати й ділитися знаннями.

Ці засади, започатковані засновником Ларсом Ларсеном, у простій і зрозумілій формі визначають як працює, комунікує й ухвалюємо рішення команда. Вони забезпечують єдність стандартів JYSK у всіх країнах присутності та підтримують довгострокову довіру клієнтів і партнерів.

У JYSK лідерство — це щоденна практика поведінки й ставлення, яких очікують від кожного керівника. Така модель лідерства спирається на

скандинавські засади довіри, делегування та відповідальності й втілюється у трьох принципах:

- лідер (Leader): задає напрям і стандарти, приймає рішення на основі фактів і цінностей, делегує повноваження й відповідає за результат команди;
- наставник (Mentor): розкриває потенціал людей через регулярний зворотний зв'язок, коучинг та індивідуальні плани розвитку; підтримує культуру навчання «на робочому місці»;
- комунікатор (Communicator): забезпечує прозору, своєчасну й двосторонню комунікацію, пояснює «чому» рішень і залучає команду до спільних цілей.

Скандинавське коріння компанії формує управлінські цінності, що спрямовують щоденне керування бізнесом: чесність, повага, довіра, відповідальність і простота рішень. Тому наставництво та розвиток співробітників через якісний зворотний зв'язок є невід'ємною частиною філософії менеджменту.

JYSK прагнемо залучати кожного співробітника до досягнення результатів не через формальний обов'язок, а завдяки внутрішній мотивації, відчуттю причетності та можливості впливати на спільний успіх.

У JYSK формується культура взаємної відповідальності: «ми маємо чіткі очікування від співробітників, а співробітники, своєю чергою, мають обґрунтовані очікування від JYSK як роботодавця та робочого середовища. Щоб ці очікування були прозорими й узгодженими, ми регулярно проводимо опитування залученості та задоволеності персоналу. На основі їхніх результатів сформовано обіцянки JYSK співробітникам, які відображають те, що команда найбільше цінує і чого справедливо очікує щодня» [4].

Зобов'язання JYSK перед працівниками:

1. Працюй віддано. Зустрічай можливості.

«Ми визнаємо, що вирішальне значення мають твоя особистість, ставлення до справи та готовність діяти. Відданість відкриває кар'єрні й розвиткові можливості в JYSK. Компанія забезпечує підтримку професійного й

особистісного зростання — від наставництва і зворотного зв’язку до інструментів навчання та внутрішньої мобільності» [4].

2. Сильні команди. Внесок кожного.

«Ми працюємо як єдина команда, де цінується внесок кожного й визнаються спільні результати. Ми створюємо безпечне, інклюзивне середовище, у якому комфортно бути собою, вільно висловлювати ідеї та впевнено рухатися до індивідуальних і командних цілей» [4].

Ці обіцянки — невід’ємна частина корпоративної культури JYSK, що спирається на скандинавські принципи довіри, поваги, чесності та відповідальності. Ми не лише декларуємо їх — ми реалізуємо їх у щоденних управлінських практиках, процесах розвитку та визнання, забезпечуючи взаємну відповідність очікувань і можливостей

Задекларовані принципи не залишаються на рівні гасел: їх послідовно імплементують у щоденні управлінські практики, процеси розвитку й системи визнання, забезпечуючи узгодження очікувань працівників із можливостями, які надає організація. На мою думку, корпоративна культура JYSK формує середовище, у якому цінують талант, індивідуальність та ініціативу, а залученість і додаткові зусилля отримують реальне визнання й винагороду. Повсякденний ритм компанії вирізняється динамікою, змістовністю та наполегливістю, що спираються на два незмінні пріоритети — розвиток людей і командний дух.

Водночас JYSK встановлює амбітні цілі, чесно «змагається» з власними вчорашніми результатами та дотримується курсу на безперервне вдосконалення — так само послідовно, як зміцнює команду й відзначає спільні досягнення. Кожному співробітникові забезпечено простір для професійного зростання, доступ до відкритого зворотного зв’язку та підтримку колег, аби щоденна робота була не лише результативною, а й справді надихальною.

У JYSK переконані: якісно проведений час разом — у робочих процесах і поза ними — робить команду сильнішою. Тому свідомо вибудовується комфортне, надихаюче середовище, у яке хочеться приходити щодня.

«Наша культура — це рух і взаємодія. Ми підтримуємо спортивні ініціативи та неформальні зустрічі: бігаємо, граємо у футбол, плаваємо, катаємося на велосипедах і кілька разів на рік збираємося на спільні події та святкування. Так ми зміцнюємо командний дух, довіру й взаємну підтримку» [4].

Стаючи співробітником JYSK, ти долучаєшся до великої спільноти з активним соціальним життям, де цінують залученість, відверте спілкування та спільні перемоги — у роботі й за її межами.

2.3. Аналіз впливу корпоративної культури на ефективність командної роботи

Для комплексного дослідження корпоративної культури доцільно оцінити не лише її змістові характеристики, а й результативність у межах організації. З цією метою ми використали дані анкетного опитування, проведеного керівництвом серед працівників ТОВ «ЮСК Україна». Структуру та формулювання запитань подано в Додатку Б (анкета-опитувальник), що була спрямована на вимірювання ключових вимірів корпоративної культури: цінностей і норм, стилю лідерства, якості комунікацій, командної взаємодії, мотивації та системи визнання, ідентифікації працівників з компанією тощо (див. також Додаток Б).

Результати аналізу свідчать, що з огляду на характер міжособистісних взаємин корпоративна культура компанії є виразно результатоорієнтованою: досягнення планових показників підтримується чіткими стандартами виконання, прозорими правилами та регулярним зворотним зв’язком. Водночас центральним механізмом досягнення цілей виступає командна робота. Взаємодія між підрозділами має кросфункціональний характер: працівники демонструють високий рівень професіоналізму, взаємної підтримки й обміну знаннями; помітна практика наставництва, спільного вирішення задач у пікові періоди (від розвантаження товару до сезонних кампаній і мерчандайзингу), проведення

коротких стендап-нарад та використання узгоджених чек-листів. Це знижує координаційні витрати, прискорює прийняття рішень і підвищує стійкість команди до операційних ризиків.

За критерієм ступеня спільності та узгодженості норм корпоративну культуру можна віднести до домінуючої: спільні цінності (повага, довіра, відповідальність, простота рішень) є інтеріоризованими більшістю співробітників і проявляються у стандартних моделях поведінки незалежно від локації чи посади. Це забезпечує високий рівень організаційної згуртованості й мінімізує конфлікти інтересів.

З позицій впливу на ефективність діяльності корпоративна культура оцінюється як чітко позитивна. Поєднання результатоорієнтованості з розвиненими практиками командної взаємодії сприяє підвищенню якості сервісу, оперативній реалізації змін, швидкому поширенню кращих практик і зміцненню відповідальності за спільний результат. У сукупності це формує конкурентну перевагу у щоденному управлінні магазинами, у впровадженні операційних стандартів та в досягненні стратегічних цілей компанії.

Для ґрунтовнішої оцінки корпоративної культури ТОВ «ЮСК Україна» було використано анкетування співробітників із бальною шкалою від 0 до 10; усереднені значення відповідей систематизовано в табл. 2.4. Логіка інтерпретації пряма: чим вищий середній бал, тим вищий рівень задоволеності відповідним аспектом корпоративної культури.

За результатами опитування, матеріальне стимулювання респонденти найчастіше пов’язують із преміями та доплатами (54%). Серед нематеріальних чинників найвагомішими названо соціальний пакет (53%), моральне заохочення (26%) та корпоративні святкові події (21%). Окремо 64% опитаних відзначили цінність кар’єрного зростання як важливого мотиваційного драйвера. (Зауважимо, що респонденти могли наводити множинні відповіді, тому суми відсотків не обов’язково дорівнюють 100%.)

У контексті командної роботи результати вказують на її суттєву роль у формуванні залученості та задоволеності: співробітники підкреслюють значення

міжпідрозділової взаємодії, взаємопідтримки, наставництва та спільного досягнення цілей. Таке середовище посилює ефект як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, підтримує позитивний соціально-психологічний клімат та сприяє стабільному рівню продуктивності.

Узагальнюючи, більшість працівників задоволені чинною корпоративною культурою компанії; детальна картина відображена середніми балами за окремими показниками у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Узагальнені середні оцінки задоволеності працівників ТОВ «ЮСК Україна»

Чи задоволені ви:	Бали
Атмосфера (психологічний клімат) у колективі	4,3
Політика організації та керівництва	7,6
Стиль керівництва	8,0
Зміст трудових обов’язків	7,8
Можливості професійного зростання	9,1
Атмосфера теплоти та підтримки	4,7

Джерело: сформовано автором за результатами анкетування

Проведений аналіз свідчить, що корпоративна культура ТОВ «ЮСК Україна» загалом є дієвою та результатоорієнтованою, підтримує високий рівень продуктивності праці за порівняно низьких витрат на робочу силу й демонструє позитивну динаміку ключових показників. Важливо, що командна взаємодія — зокрема кросфункціональна співпраця, обмін знаннями, взаємопідтримка в пікові періоди — виступає ключовим механізмом досягнення цілей і підсилює ефект від усталених стандартів і процедур.

Водночас ідентифіковано невелику групу співробітників, які недостатньо обізнані з принципами корпоративної культури, незадоволені соціально-психологічним кліматом і декларують низькі наміри довгострокового перебування в організації. Це свідчить про потребу посилити комунікацію та

онбординг щодо цінностей і правил, а також розширити практики тімбілдингу, наставництва й регулярного зворотного зв’язку, щоб вирівняти командні стандарти і підвищити відчуття залученості та приналежності.

До ключових проблем у формуванні корпоративної культури ТОВ «ЮСК Україна» слід віднести несистемність управлінських практик, що виникає через домінування неформальних каналів взаємодії під час координації службових обов’язків. Це проявляється у відхиленнях від регламентів, розмитості зон відповідальності в командах, нерівномірній якості кросфункціональної координації та фрагментарності командних рутин (щоденні стендапи, планування, ретроспективи), що у підсумку підвищує координаційні витрати та ризики недотримання операційних SLA.

Водночас комплекс запроваджених заходів із вимірювання задоволеності корпоративною культурою продемонстрував ефективність. Аналіз постінтервенційних результатів дає змогу пріоритизувати найрезультативніші інструменти, сфокусувати ресурси на практиках, які створюють найбільшу цінність (стандарти командної комунікації, наставництво, тімбілдинги, уніфіковані RACI-матриці, регулярні one-to-one), і водночас оптимізувати витрати. Такий підхід сприяє побудові результативної, командно орієнтованої корпоративної культури, узгодженої з цілями компанії та очікуваннями персоналу.

Висновки до другого розділу

У другому розділі встановлено, що ТОВ «JYSK Україна» функціонує на зростальному тренді результативності: у 2022–2024 рр. послідовно підвищувалися валовий та операційний прибутки, а чистий прибуток зріс навіть за незначного зниження показника до оподаткування у 2024 р. Фінансова стійкість загалом є прийнятною: поточна ліквідність відповідає орієнтирам, тоді як швидка у фінальному періоді опустилася нижче нормативу (ризик покриття

коротких зобов’язань без запасів), а абсолютна ліквідність стабільно перевищує референтні межі, що сигналізує про резерви ефективнішого використання грошових коштів.

Корпоративна культура компанії, заснована на скандинавських принципах довіри, поваги та відповідальності, конкретизується у ціннісній зв’язці «Trader–Colleague–Team Spirit» і підтримується лідерською моделлю «Leader–Mentor–Communicator». Практики командної взаємодії мають кросфункціональний характер (магазини—склад—офіс) і спираються на короткі наради, наставництво, обмін знаннями та спільне вирішення пікових завдань. Це знижує координаційні витрати, пришвидшує ухвалення рішень і підвищує операційну стійкість.

Опитування персоналу підтвердило високий рівень задоволеності чинною культурою: працівники позитивно оцінюють стиль керівництва, можливості професійного зростання, значущими мотиваторами виступають премії/доплати та соціальний пакет. Водночас ідентифіковано точки розвитку: частині співробітників бракує відчуття «соціального тепла» та системної поінформованості про елементи культури; це вимагає посиленого онбордингу, регулярного зворотного зв’язку та тімбілдингових ініціатив.

Загалом корпоративна культура JYSK виконує роль мультиплікатора ефективності команд, перетворюючи індивідуальні зусилля на узгоджений результат і підтримуючи фінансові показники. Подальший прогрес пов’язаний із цільовим посиленням командних практик у підрозділах із нижчими показниками соціально-психологічного клімату, оптимізацією структури оборотних активів для поліпшення швидкої ліквідності та підвищенням віддачі від надлишкових грошових коштів. Це дозволить закріпити конкурентні переваги та забезпечити стабільні траєкторії розвитку.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ТОВ «JYSK УКРАЇНА»

3.1. Напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «JYSK Україна»

Для підвищення результативності діяльності організації необхідно здійснювати системне й цілеспрямоване управління формуванням і розвитком корпоративної культури на всіх рівнях менеджменту. Доцільно запровадити циклічний підхід (із горизонтом перегляду раз на 2–5 років), у межах якого культура розглядається як керована підсистема, що потребує діагностики, проєктування, впровадження та подальшого моніторингу.

На першому етапі проводиться поглиблена діагностика: формулюються конкретні цілі й очікувані результати, здійснюється аналіз зовнішніх чинників (ринкове середовище, галузеві стандарти, регуляторні вимоги) і внутрішніх умов (структура, процеси, мотивація, комунікації, стан командної взаємодії). Паралельно виконують аудит наявної корпоративної культури (опитування, інтерв'ю, фокус-групи, аналіз політик і практик), що дає можливість ідентифікувати сильні сторони та зони розвитку.

Далі формується цільова модель культури й готується проєктний план її розвитку: уточнюються цінності та поведінкові індикатори, закладається відповідність між стратегією компанії та очікуваними моделями поведінки, визначаються відповідальні особи, ресурси, календар реалізації й метрики оцінювання (KPI/OKR, eNPS, показники командної ефективності тощо).

Наступний крок передбачає розбиття проєкту на інструменти й методи впливу, необхідні для досягнення цільового стану: програми розвитку лідерства, наставництва і командної роботи; удосконалення процесів добору й онбордингу; корекція системи винагород і визнання; стандарти внутрішніх комунікацій;

регламенти кросфункціональної співпраці; заходи з тімбілдингу та безпеки/добробуту. Їх впровадження супроводжується комунікаційним планом змін, пілотуванням, масштабуванням успішних практик і безперервним моніторингом із коригуваннями за циклом PDCA.

Такий комплексний підхід забезпечує керованість культурних трансформацій, підвищує узгодженість цінностей і поведінки, посилює ефективність командної роботи та сприяє сталому зростанню організаційної результативності.

На завершальній фазі культурних змін здійснюється пілотне впровадження (експерименти) з подальшим вимірюванням результатів і, за потреби, коригуванням проєкту. Паралельно відбувається підготовка персоналу до запланованих трансформацій: цільові навчальні модулі, комунікаційна підтримка, коучинг керівників і залучення команд. Критично важливо на цьому етапі знизити імовірність опору змінам, посилюючи відчуття причетності, безпеки та розуміння «чому» й «як» відбуваються зміни.

Специфіка запропонованого підходу полягає в його циклічності (рис. 3.1): діагностика → проєктування → пілотування → оцінювання → корекція → масштабування. Невід’ємним елементом є зворотний зв’язок (регулярні опитування, фокус-групи, командні ретроспективи), який забезпечує своєчасне отримання відгуків від співробітників і дає можливість адаптувати рішення та підтримувати релевантність корпоративної культури на всіх рівнях управління.

Для підвищення ефективності корпоративної культури ТОВ «JYSK Україна» на поточному етапі доцільно впровадити цілісну програму її розвитку, що поєднує артикуляцію цінностей, комунікацію, щоденне втілення у поведінці та процесах, підкріплення системами визнання і регулярне вимірювання результатів.

Нижче подано академічно структуровані рекомендації.

1) Артикуляція і кодифікація культурної ідентичності.

А) оновити/уточнити місію, бачення, цінності та пов’язати їх із очікуваними поведінковими індикаторами (рольова модель «Leader–Mentor–Communicator», цінності «Trader–Colleague–Team Spirit»).

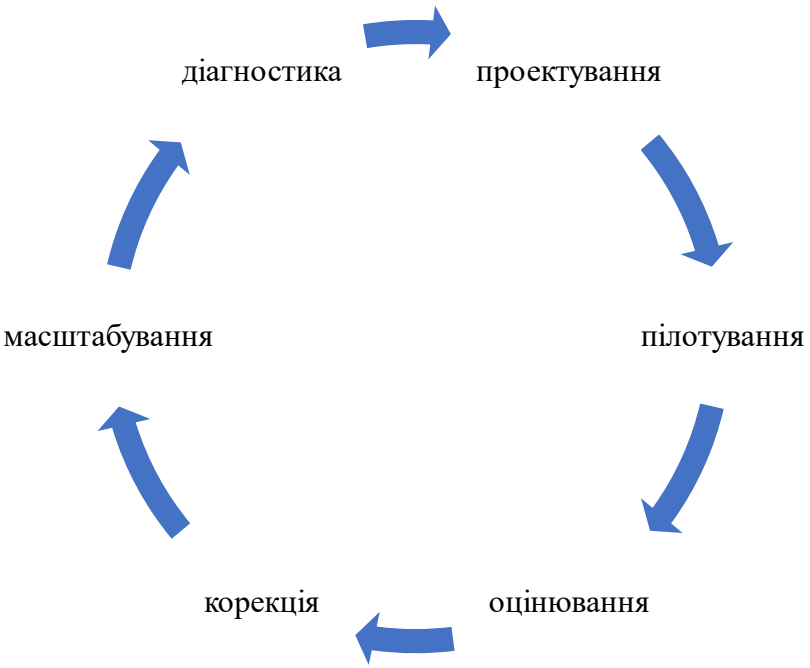


Рис. 3.1. Циклічність запропонованого підходу вдосконалення корпоративної культури

Джерело: розроблень автором

Б) розробити корпоративні девізи/гасла як короткі поведінкові настанови, що легко інтегруються у повсякденну практику. Як приклад (адаптований до стилю JYSK):

- «Кожен — обличчя JYSK: професійність і зовнішній вигляд — частина нашої репутації».
- «Свобода в межах відповідальності: оцінюємо результат і командну взаємодію».
- «Фокусуймося на кращому: простота рішень, постійні поліпшення».
- «Пишайся місцем роботи: будь амбасадором сервісу JYSK».

В) перекласти девізи в конкретні стандарти командної роботи (правила взаємодії, етикет мітингів, очікування щодо взаємодопомоги, знаннєвого обміну, кросфункціональної координації).

2) Візуалізація та багатоканальна комунікація

А) розмістити інформаційні стенди з декларацією місії, цінностей і принципів в офісах/магазинах/складських зонах; дублювати в цифрових каналах (внутрішній портал, мобільні застосунки, екрани в бек-офісах).

Б) підготувати «картки цінностей» і гайди для керівників (як інтегрувати цінності в 1:1, стендапи, ретроспективи).

В) запровадити ритуали комунікації: щотижневі короткі звернення менеджера (пояснення «чому» рішень), щомісячні «історії успіху» команд.

3) Лідерство і командні практики

А) провести цільові тренінги для керівників за моделлю Leader–Mentor–Communicator (постановка цілей, коучинговий зворотний зв'язок, прозора комунікація).

Б) інституціоналізувати командні рутини: щоденні стендапи, тижневі PDCA-зустрічі, короткі ретроспективи після пікових подій (поставки, промокампанії, інвентаризації).

В) Упорядкувати крос-функціональну взаємодію через RACI-матриці, командні хартії та механізми «єдиної команди» онлайн/офлайн (Click&Collect, спільні SLA).

4) Система визнання і стимулювання

А) вибудувати зв'язок між цінностями та винагородою: премії/відзнаки за прояви «Team Spirit», кращі кейси співпраці «магазин–склад–офіс».

Б) Запровадити peer-to-peer визнання (картки «дякую», «колега місяця»), святкування командних результатів, а не лише індивідуальних KPI.

5) Навчання, наставництво та онбординг

А) інтегрувати мікро навчання з культури (5–10 хв модулі) у початок зміни; практикувати рольові кейси з клієнтських і внутрішніх ситуацій.

Б) посилити наставництво (buddy-програми для новачків, коучинг для потенційних лідерів) та кар'єрну прозорість (карти розвитку, внутрішня мобільність).

6) Соціально-психологічний клімат і ритуали спільності

А) підтримувати тімбілдинги, спортивні ініціативи, волонтерські дні як інструмент зміцнення командної згуртованості і довіри.

Б) забезпечити інклюзивність і «безпечний простір» для ідей та зворотного зв’язку; розвивати практики добробуту (well-being) і HSE.

7) Вимірюваність і безперервне поліпшення

А) регулярно (квартал/півріччя) проводити пульс-опитування (eNPS, індекси взаємодії, якості комунікацій), інтегрувати культурні KPI у дашборди керівників.

Б) за підсумками — здійснювати коригувальні дії й масштабувати успішні практики між підрозділами; раз на 2–5 років — повна ревізія культурної програми.

Запропонований підхід забезпечить узгодженість цінностей і поведінки, підвищить якість командної взаємодії, зменшить координаційні витрати та посилить клієнтський досвід. Видимість цінностей (стенди/цифрові канали) у поєднанні з лідерськими й командними практиками створить само підтримувальний цикл культури, що безпосередньо впливатиме на операційну ефективність та стійке зростання результатів.

Ефективний старт у компанії має починатися з цілісної індукційної сесії: вступної презентації про організацію (історія створення, місія, цілі, принципи, традиції, норми поведінки) та ознайомчого туру підрозділами. Відділ персоналу, у сферу відповідальності якого входить адаптація, повинен забезпечити комплексний супровід: від публічних орієнтаційних лекцій і групових тренінгів до індивідуальних занять/наставництва (buddy-супровід).

Конкретні інструменти вдосконалення стандартів поведінки:

- кодифікація корпоративних норм. Розроблення та впровадження продуманої нормативної бази корпоративної культури у формі кодексів і політик, кожен із яких регулює окрему сферу (напр., етичний кодекс, стандарти сервісу й комунікацій, антикорупційна політика, правила користування даними тощо);

- уніфікація корпоративного стилю. Формування єдиного й послідовного стилю: від дрес-коду та елементів візуальної ідентичності до узгоджених управлінських підходів по всій компанії (правила командної взаємодії, проведення нарад, делегування, зворотний зв'язок);

- стандарт інформування співробітників. Запровадження ефективної системи внутрішніх комунікацій: онбординг-пакет (гайди, чек-листи, FAQ), внутрішній портал/база знань, інформаційні стенди з місією/цінностями/принципами, регулярні дайджести та Q&A-сесії для своєчасного надання всієї необхідної інформації.

Запропонований підхід прискорює соціалізацію новачків, підвищує однорідність поведінкових стандартів і зміцнює корпоративну культуру на практиці.

Запропонований комплекс заходів здатний суттєво посилити взаємодію працівників та підвищити керованість організації, надаючи управлінським рішенням більш системного й обґрунтованого (evidence-based) характеру. У підсумку очікується зростання операційної ефективності й узгодженості дій кросфункціональних команд, що безпосередньо відображатиметься на результатах діяльності.

Ключовим напрямом удосконалення є розбудова сучасної системи управління знаннями (Knowledge Management), яка інтегрує створення, акумулювання та поширення експертизи на рівні команд і всієї організації. Така система має поєднувати цифрові сховища знань (гайди, SOP, чек-листи, playbook'и), регулярні обміни практиками між підрозділами, а також механізми швидкого зворотного зв'язку й «уроків, засвоєних командою» (after-action review, ретроспективи).

З цією метою доцільно реалізувати такі взаємодоповнюючі заходи:

1. Масштабні тематичні семінари з підвищення якості сервісу та операційної досконалості, організовані у форматі командного навчання: кейс-стаді, рольові моделювання, спільне розв'язання типових виробничих ситуацій, міжмагазинні/міжфункціональні «шейдинг-сесії»;

2. Круглі столи та бенчмаркінг як інструменти кросфункціонального обміну досвідом: презентації «кращих практик» команд, спільний аналіз інцидентів і сезонних піків, а також зовнішні обміни з організаціями галузі для порівняння стандартів і метрик;

3. Стимулювання безперервного самонавчання в поєднанні з командним наставництвом: впровадження LMS, індивідуальних планів розвитку (IDP), peer-to-peer коучингу; регулярна переатестація персоналу (наприклад, раз на рік протягом визначеного тижня) як за рекомендацією керівників підрозділів, так і за ініціативою працівника; визнання команд, що досягли значного прогресу у знаннях і сервісі.

Узгоджене застосування цих інструментів покращує командну координацію, підвищує прозорість очікувань і стандартів, зменшує координаційні витрати та сприяє швидкому масштабуванню «кращих практик». Внаслідок цього управління стає більш продуманим і передбачуваним, а ефективність організації — стабільно зростаючою.

3.2. Очікувані результати та оцінка ефективності впровадження рекомендацій

Наявна корпоративна культура ТОВ «JYSK Україна» загалом демонструє належну результативність та узгодженість із стратегічними орієнтирами компанії. Водночас, з огляду на динаміку ринку й підвищені вимоги до операційної досконалості та клієнтського досвіду, доцільно сформувати актуалізовану модель корпоративної культури, що спирається на скандинавські засади JYSK і системно підсилює командну взаємодію на всіх рівнях управління. Запропонований підхід має розглядати культуру як керовану підсистему зі сталим циклічним розвитком (перегляд раз на 2–5 років) і чіткими механізмами вимірювання ефекту.

Таблиця 3.1.

Етапи робіт з розвитку корпоративної культури ТОВ «JYSK Україна» (з акцентом на командну роботу)

№	Етап	Ключові дії (з урахуванням командної взаємодії)	Виконавці / відповідальні	Інструменти / результат
1	2	3	4	5
1	Діагностика стану культури	Опитування (eNPS/NPS), інтерв'ю, фокус-групи; ретроспективи команд; аналіз кросфункціональних процесів «магазин–склад–офіс»; аудит документів і KPI	Постійно діюча робоча група; періодична комісія/рада; зовнішні експерти; «агенти змін» у підрозділах	Звіт діагностики; карта «сильні/зони росту»; baseline KPI взаємодії
2	Сприяння змінам та кодифікація норм	Співтворення з командами «Положення про корпоративну культуру»; конкретизація цінностей Trader–Colleague–Team Spirit у поведінкові індикатори; правила командної взаємодії	Робоча група, HRBP, лінійні керівники, юридичний відділ	Положення про культуру; «хартія команди»; пакет комунікацій
3	Актуалізація стилю менеджменту	Впровадження моделі Leader–Mentor–Communicator; визначення балансу типів ділових культур; формалізація ролей і відповідальностей (RACI)	Топ-менеджмент; HR; керівники підрозділів	Гайд лідера; RACI-матриці; календар і стандарти нарад
4	Методичний портфель змін	Генерація ідей; дизайн систем: мотивації (у т.ч. командні бонуси), добору/онбордингу, управління знаннями (SOP, playbooks, LMS); стандарти стендапів/PDCA/ретроспектив	Робоча група разом із керівниками підрозділів; комісія/рада	Політики й процедури; навчальні модулі; метрики командної ефективності
5	Пілот/експеримент	Запуск у вибраних командах/регіонах; збір зворотного зв'язку (пульс-опитування, інтерв'ю); оцінка критеріїв успіху	Пілотні команди; PMO/робоча група	Звіт пілоту; lessons learned; рішення щодо масштабування
6	Навчання та підготовка персоналу	Тренінги для лідерів і команд (коучинг, комунікація, вирішення конфліктів); мікронавчання перед зміною; buddy-наставництво; тімбілдинги; HSE/well-being	HR Learning & Development; керівники; зовнішні тренери	План навчання; охоплення/оцінка якості; підвищення залученості

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
7	Подолання опору та масштабування	Мережа «агентів змін»; peer-to-peer визнання; коригування за результатами пілотів; масштабування практик; інтеграція культурних/командних KPI у дашборди	Комісія/рада; керівники підрозділів; агенти змін	Оновлені регламенти; дашборди; регулярні пульс-опитування та PDCA-ц

Джерело: узагальнено автором на основі [4].

Для практичної реалізації наведених у табл. 3.1 етапів розвитку корпоративної культури необхідно чітко визначити суб’єктів упровадження та їхню зону відповідальності. Саме розподіл ролей забезпечує безперервність циклу «діагностика → проєктування → пілотування → оцінювання → корекція → масштабування», мінімізує координаційні витрати та підсилює командну взаємодію між магазином, складом і офісом. Відтак, наступна таблиця конкретизує хто координує програму, які управлінські рішення ухвалює, як організовано комунікацію й зворотний зв’язок на рівні команд.

Таблиця 3.2

Ролі та відповідальності у програмі культурних змін

Роль	Основні функції	Взаємодія з командами
Постійно діюча робоча група	Координація програми; діагностика; дизайн інструментів; моніторинг KPI	Збір зворотного зв’язку; фасилітація ретроспектив і стендапів
Комісія/рада з культури	Затвердження політик; пріоритезація ініціатив; прийняття рішень за підсумками пілотів	Регулярні рев’ю з лідерами команд; публічна комунікація рішень
Керівники підрозділів	Вбудовування практик у щоденні рутини; наставництво; оцінка результатів	Проведення 1:1, командних стендапів/PDCA; управління RACI
HRBP / L&D	Онбординг; навчання; кар’єрні треки; система визнання/мотивації	Розробка мікро-навчання; підтримка buddy-програм і тімбілдингів
«Агенти змін» / посли культури	Локальна підтримка впровадження; збір сигналів; пропозиції покращень	Командні демо-сесії; поширення «кращих практик» між підрозділами

Джерело: сформовано автором

Очікуваним результатом впровадження рекомендацій у ТОВ «JYSK Україна» є формування самопідтримувальної моделі корпоративної культури, у межах якої цінності (Trader–Colleague–Team Spirit) і лідерська модель (Leader–Mentor–Communicator) щоденно проявляються у поведінці та командних рутинах.

У короткостроковій перспективі це означає кодифікацію «Положення про культуру», запуск онбордингу з buddy-наставництвом, впровадження стендапів/PDCA/ретроспектив і доступної бази знань.

У середньостроковій — підвищення якості кросфункціональної взаємодії між магазином, складом і офісом, скорочення координаційних втрат, зростання продуктивності на FTE, поліпшення омніканального сервісу (зокрема SLA Click&Collect).

У довгостроковій — поліпшення клієнтських і операційних метрик (NPS/CSAT, конверсії, середнього чека, shrinkage, точності інвентаризацій) та позитивний внесок у фінансові результати через нижчу плинність, вищу операційну узгодженість і стабільну командну ефективність.

Оцінювання ефективності пропонується будувати на зафіксованій базовій лінії та дизайні «пілот–контроль» із регулярним моніторингом: пульс-опитування (eNPS, індекс командної взаємодії), 360° зворотний зв’язок щодо лідерства, аналітика LMS/бази знань, а також операційно-фінансові KPI (конверсія, середній чек, shrinkage, SLA, stock accuracy).

Результати відстежуються щомісяця/щокварталу в єдиних дашбордах HRIS/BI з подальшими коригувальними діями за циклом PDCA; економічний ефект оцінюється через порівняння приросту валового/операційного результату та заощаджень від зниження плинності й shrinkage із витратами на програму. Ризики (опір змінам, перевантаження ініціативами, нерівномірна якість лідерства, дефіцит даних) мінімізуються через раннє залучення агентів змін, поетапність, таргетоване навчання й уніфіковані стандарти збору/аналізу даних.

Висновки до третього розділу

У підсумку третього розділу обґрунтовано, що корпоративна культура ТОВ «JYSK Україна» має розглядатися як керована підсистема організації з чіткою циклікою розвитку — від діагностики й проєктування до пілотування, оцінювання, корекції та масштабування з горизонтом періодичної ревізії у 2–5 років. Такий підхід забезпечує безперервність удосконалення та узгоджує культурні практики зі стратегічними орієнтирами компанії. Кодифікація місії, бачення та ціннісної тріади Trader–Colleague–Team Spirit у поєднанні з лідерською моделлю Leader–Mentor–Communicator переводить цінності у вимірювані поведінкові індикатори та стандарти взаємодії команд, що створює єдине нормативно-процедурне поле для всіх підрозділів.

Розвиток командної роботи постає центральним механізмом підвищення операційної узгодженості. Інституціоналізація рутин — щоденних стендапів, щотижневих PDCA-зустрічей і ретроспектив після пікових навантажень — сприяє скороченню координаційних витрат, прискоренню ухвалення рішень та зміцненню стійкості процесів на стику «магазин–склад–офіс», включно з омніканальною логікою «one team». Посилений онбординг і наставництво (buddy-програми, кросфункціональні стажування), разом із системним управлінням знаннями (LMS, playbooks, SOP, after-action review), скорочують час досягнення продуктивності новими працівниками, уніфікують стандарти сервісу та прискорюють масштабування найкращих практик між командами.

Модифікована архітектура мотивації та визнання має поєднувати індивідуальні стимули з командними винагородами, прив’язаними до колективних KPI (NPS/CSAT, конверсія, shrinkage, SLA Click&Collect), що підсилює згуртованість і розширює відповідальність за спільний результат. Розгорнута комунікаційна інфраструктура — онбординг-пакети, внутрішній портал, регулярні дайджести та Q&A-сесії — підвищує прозорість рішень і якість двостороннього зворотного зв’язку, тоді як ініціативи у сфері well-being,

інклюзії та HSE забезпечують здоровий соціально-психологічний клімат у трудових колективах.

Оцінювання ефективності запропонованих заходів доцільно базувати на зафіксованій базовій лінії показників і дизайні «пілот–контроль» з подальшим циклом PDCA. Система моніторингу має охоплювати індекси залученості та командної взаємодії, метрики навчання й використання бази знань, а також операційно-клієнтські показники (конверсія, середній чек, shrinkage, SLA, stock accuracy). У короткостроковій перспективі очікується формалізація стандартів культури та запуск інструментів командної координації; у середньостроковій — зростання узгодженості між підрозділами, продуктивності на працівника та якості сервісу; у довгостроковій — стійке поліпшення клієнтських і операційних метрик та економічно вимірюваний внесок у фінансові результати завдяки нижчій плинності, вищій операційній узгодженості та стабільно високій ефективності команд. Формування постійно діючої робочої групи, ради з культури й мережі «агентів змін» гарантує керованість трансформації та масштабування результативних практик у межах усієї організації.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження у кваліфікаційній роботі, можемо зробити наступні висновки:

1. У теоретичному вимірі обґрунтовано, що корпоративна культура є цілісною системою цінностей, норм і практик, яка виконує інтегративну, регулятивну, мотиваційну та комунікаційну функції й безпосередньо визначає якість командної взаємодії та результативність організації.

2. Узагальнення типологічних підходів (різновиди культур за домінантними цінностями, стилем лідерства та рівнем формалізації) показало: тип культури задає «рамку» для командної роботи (розподіл ролей, способи координації, механізми вирішення конфліктів) і по-різному впливає на швидкість прийняття рішень та інноваційність.

3. Сучасні підходи до трактування культури як чинника ефективності команд базуються на її зв’язку з лідерством, знаннєвим менеджментом, клієнтоорієнтованістю та вимірюваністю (KPI/eNPS/NPS), що дозволяє переводити «цінності» у конкретні поведінкові індикатори й операційні результати.

4. Аналітична частина щодо ТОВ «JYSK Україна» засвідчила позитивну фінансово-економічну динаміку останніх років за одночасної потреби підвищувати ефективність використання оборотних активів (просідання швидкої ліквідності у фінальному періоді та надлишкова абсолютна ліквідність).

5. Корпоративна культура JYSK у компанії інституційно закріплена через ціннісну тріаду Trader – Colleague – Team Spirit і модель лідерства Leader – Mentor – Communicator, що формує очікувані стандарти поведінки та сприяє єдиному «полю правил» для всіх підрозділів.

6. Емпіричні результати опитування працівників свідчать про загалом високий рівень задоволеності культурою, лідерством і можливостями професійного зростання; вагомими мотиваторами є премії/доплати та соціальний

пакет. Зонами розвитку визначено брак «соціального тепла/підтримки» у частини команд і нерівномірність інформованості про елементи культури.

7. Командна робота у форматі кросфункціональної взаємодії «магазин – склад – офіс», щоденні стендапи, щотижневі PDCA-зустрічі та ретроспективи після пікових навантажень знижують координаційні витрати, пришвидшують обмін інформацією та підвищують операційну стійкість.

8. Запропонована програма розвитку культури розглядає трансформації як керований цикл: діагностика → проєктування → пілот → оцінювання → корекція → масштабування (з ревізією раз на 2–5 років), що забезпечує безперервне вдосконалення та узгодження культури зі стратегією.

9. Рекомендації зосереджено на кодифікації культури (Положення, хартії команд, RACI), посиленому онбордингу та наставництві (buddy-програми, кросстажування), управлінні знаннями (LMS, SOP, playbooks, after-action review), уніфікації командних рутин і розвитку комунікаційної інфраструктури (портал, дайджести, Q&A).

10. Мотиваційна система має поєднувати індивідуальні стимули з командними бонусами, прив’язаними до колективних KPI (NPS/CSAT, конверсія, shrinkage, SLA Click&Collect), що підсилює згуртованість і відповідальність за спільний результат.

11. Очікувані ефекти впровадження: короткостроково — формалізація стандартів і запуск інструментів командної координації; середньостроково — зростання узгодженості між підрозділами, продуктивності на працівника та якості сервісу; довгостроково — поліпшення клієнтських і операційних метрик та економічно вимірюваний внесок у фінансові результати.

12. Систему оцінювання ефективності доцільно будувати на базовій лінії показників і дизайні «пілот – контроль» з регулярним моніторингом eNPS, індексу командної взаємодії, 360° щодо лідерства, аналітики LMS/бази знань та ключових операційно-клієнтських KPI; коригування здійснювати за циклом PDCA.

13. Практична значущість роботи полягає у сформованому дорожньому плані культурних змін та наборі вимірюваних індикаторів, що можуть бути безпосередньо використані менеджментом ТОВ «JYSK Україна» для підвищення ефективності командної роботи й операційної досконалості.

14. Обмеження дослідження пов’язані з часовим горизонтом спостережень і структурою вибірки опитування; подальші дослідження варто спрямувати на розширення вибірки, порівняльний аналіз підрозділів і вивчення довгострокових ефектів культурних інтервенцій на фінансові результати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види: *Вісник Національного університету " Львівська політехніка"*. Львів, 2017. № 682. С. 11-15.
2. Васильченко М.І, Гришко В.В. Комунікативний менеджмент : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.
3. Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура: монографія / за заг. ред. А.Е. Воронкової. Дрогобич: Вимір, 2016. 367 с .
4. Все про JYSK. URL: https://jysk.ua/vse-pro-jysk (дата звернення 10.10.2025).
5. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. No2. С. 114–120. URL: https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/vie. (дата звернення 03.11.2025).
6. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління: монографія / за заг. ред. В.А. Євтушевського. Київ: Знання, 2017. – 287 с.
7. Замковий О. (2022). Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*, (41). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62 (дата звернення 10.11.2025).
8. Звіт про управління ТОВ «ЮСК Україна» за 2023 рік. URL: https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2023-rik. (дата звернення 5.10.2025).
9. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності URL: http://www.nauka.com/Economics/10_kislins_ka (дата звернення 10.10.2025).
10. Кицак Т.Г. Основні напрями формування корпоративної культури на підприємстві. Формування ринкової економіки: [зб. наук. праць]. Київ. КНЕУ. 2017. С. 27-29.

11. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2016. Вип. № 9-1. С. 86-91.

12. Копитко М.І. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки університету КРОК, 2023*. № 1 (69). С. 60-69.

13. Копитко М. І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: колективна монографія. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с

14. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №2 (62), 2021. С. 92-99. URL: https://surl.li/hhzdbk (дата звернення 10.10.2025).

15. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник / З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко; за заг. ред. З. Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.

16. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства; [пер. з англ.. С. Яринич]. К.: Стандарт, 2015. 302 с.

17. Кригульська Т. Б. Деякі аспекти структуризації організаційної культури підприємства. URL: http: //www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010_3/files/DU310_16.pdf (дата звернення 10.10.2025).

18. Кузьмін О.Є., Бала О.І., Бала Р.Д. Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць.* Випуск 222: в 5.т.-т. V . Дніпропетровськ: ДНУ, 2017. С. 178-183.

19. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

20. Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник. Київ. ВД "Професіонал". 2016. 416 с.

21. Мандзій Т. Трансформація корпоративної культури організації. Матеріали V Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі». 2020. С.191-194.

22. Мул Н.А., Ведєрніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 68-71.

23. Носков В. Психологічні детермінанти корпоративної культури. *Політичний менеджмент*. 2016. №3 (17). С. 91- 100.

24. Овчаренко М. І. Корпоративна культура як інновації в управлінні підприємством. «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» : збірник тез доповідей Четвертої міжнародної науково–практичної 109 конференції. Суми : ТОВ Друкарський дім «Папірус», 2020. С. 159-163.

25. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

26. Перевозова, . І. В., Вітовський, . О. І., Хомик, . А. В., & Ривак, О. І. (2023). Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу підприємств. *Академічні візії*, (23). URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1165/1037 (дата звернення 10.10.2025).

27. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. Вип. 40. К., 2015. С.139 – 145.

28. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. №10. С. 125-128.

29. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. URL: http://www.personal.in.ua/article.php?ida=68 (дата звернення 10.10.2025).

30. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. URL: http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63 (дата звернення 10.10.2025).

31. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. *Соціально- трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр*. 2015. № 2 (10). С.54 – 63

32. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: *Економічні науки.* 2015. Вип. 28. С. 68 – 75.

33. Соловйова Р.П. "Корпоративна культура". Корпоративна культура XXI століття: Р.П. Соловйова, Є.Ю. Бєляєв. [під заг. ред. Г.Л. Хаєта]. Краматорськ. ДДМА, 2015. 100 с.

34. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.

35. Тимцуник В.І., Бєлова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник академії муніципального управління*. 2021. С. 80-92.

36. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі. *Економічний простір*. 2019. С. 216–222.

37. Чернікова, Н., Долгов, С., & Бондаренко, Д. (2023). Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. *Економіка та суспільство*, (56). https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2990 (дата звернення 12.11.2025).

38. Чечетов М., Мендрул О. Корпоративне управління в умовах економічної трансформації: *Економіка України*. 2021. № 4. С. 82-96.

39. Шипуліна Ю. С. Корпоративна культура організації: сутність, структура, типологія. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. С. 132-138.

40. Як впровадити корпоративну культуру в компанію та якою вона має бути? URL: https://online.novaposhta.education/blog/yak-vprovaditi-korporativnu-kulturu-v-kompaniyu-ta-yakoyu-vona-mae-buti (дата звернення 12.11.2025).

41. Fayol Henri. Administration Industrielle et Gnrale. Анрі Файоль. Загальне та індустріальне управління. URL: http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783 (дата звернення 10.10.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ЮСК УКРАЇНА"	за ЄДРПОУ	37642136		
Територія Печерський район міста Києва	за КАТОТТГ [1]	UA80000000000624772		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах	за КВЕД	47.19		
Середня кількість працівників [2] 826				
Адреса, телефон вулиця Іоанни Павла II, буд. 21, м. КИЇВ, 01042	3210270			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	245
первісна вартість	1001	-	260
накопичена амортизація	1002	-	15
Незавершені капітальні інвестиції	1005	43 115	42 950
Основні засоби	1010	952 211	1 265 978
первісна вартість	1011	1 581 923	2 117 234
знос	1012	629 712	851 256
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 951	3 816
Відстрочені податкові активи	1045	949	4 516
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	3 988	1 592
Усього за розділом I	**1095**	**1 003 214**	**1 319 097**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	618 022	845 130
виробничі запаси	1101	-	549
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	618 022	844 581
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13 413	2 165
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	895 902	18 239
з бюджетом	1135	1 176	971
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	5 877	49 469
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	242	221
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	900 000
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 801 973	2 390 428
готівка	1166	9 486	12 893
рахунки в банках	1167	1 792 487	2 377 535
Витрати майбутніх періодів	1170	1 126	1 201
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	**1195**	**3 337 731**	**4 207 824**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**4 340 945**	**5 526 921**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 424 995	494 124
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**1 424 996**	**494 125**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	667 966	789 743
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**667 966**	**789 743**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	51 745	110 227
товари, роботи, послуги	1615	234 031	199 567
розрахунками з бюджетом	1620	112 845	195 303
у тому числі з податку на прибуток	1621	64 408	104 686
розрахунками зі страхування	1625	3 762	5 397
розрахунками з оплати праці	1630	24 577	20 575
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	70 612	68 561
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 728 341	3 611 017
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	20 648	21 824
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 422	10 582
Усього за розділом III	**1695**	**2 247 983**	**4 243 053**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	**1900**	**4 340 945**	**5 526 921**

Керівник _____ **Іванцов Євгеній Петрович**

Головний бухгалтер _____ **Грибан Оксана Василівна**

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

[2] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
за ЄДРПОУ	37642136		

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ЮСК УКРАЇНА"
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 691 208	6 383 770
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(3 439 927)	(3 311 327)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	3 251 281	3 072 443
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	42 940	46 395
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(200 521)	(281 803)
Витрати на збут	2150	(1 513 351)	(1 213 736)
Інші операційні витрати	2180	(31 800)	(121 205)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 548 549	1 502 094
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	166 440	188 881
Інші доходи	2240	1 891	982
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(92 228)	(73 227)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(64 840)	(23 388)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 559 812	1 595 342
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(282 451)	(125 611)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 277 361	1 469 731
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	1 277 361	1 469 731

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	101 934	78 373
Витрати на оплату праці	2505	434 489	372 823
Відрахування на соціальні заходи	2510	83 216	68 614
Амортизація	2515	229 944	192 568
Інші операційні витрати	2520	896 089	904 366
Разом	**2550**	1 745 672	1 616 744

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ Іваниця Євгений Петрович

Головний бухгалтер _____ Грибан Оксана Василівна

ДОДАТОК Б

Анкета опитування співробітників ТОВ «ЮСК Україна»
(корпоративна культура та командна робота)

Мета опитування. Оцінити сприйняття корпоративної культури JYSK, практик командної взаємодії, лідерства, мотивації та комунікацій. **Конфіденційність.** Дані використовуються в узагальненому вигляді. Будь ласка, відповідайте щиро.

Примітка до шкал. Якщо не вказано інакше, використовуйте шкалу від **1 до 5**:

1 — зовсім ні / повністю не згоден(на) ·
2 — скоріше ні ·
3 — частково ·
4 — скоріше так ·
5 — так, повністю.

Блок А. Загальна інформація

1. **Стаж роботи у компанії:**

☐ до 1 року
☐ 1–2 роки
☐ 2–3 роки
☐ понад 3 роки

2. **Підрозділ/роль (опціонально):**

☐ магазин
☐ склад/логістика
☐ офіс/підтримка
☐ інше: _____

Блок В. Обізнаність про компанію

3. Я знаю **історію та ключові етапи розвитку** JYSK в Україні.

☐1
☐2
☐3
☐4
☐5

4. Мені зрозуміла **місія** компанії.

☐1
☐2
☐3
☐4
☐5

5. Я розумію **стратегію** компанії та свою роль у її реалізації.

☐1
☐2

☐3

☐4

☐5

6. Я добре знаю **цінності JYSK** (Торговець, Колега, Командний дух) і бачу, як вони застосовуються щодня.

☐1

☐2

☐3

☐4

☐5

Блок С. Корпоративна культура та командна робота

7. У нашому підрозділі панує **єдиний стиль професійної поведінки** та взаємоповаги.

☐1

☐2

☐3

☐4

☐5

8. **Командна взаємодія** (взаємодопомога, підстраховка, спільне вирішення задач) є сталою практикою.

☐1

☐2

☐3

☐4

☐5

9. Ми ефективно співпрацюємо **кросфункціонально** (між магазинами/складом/офісом).

☐1

☐2

☐3

☐4

☐5

10. У пікові періоди (поставки, промо, інвентаризації) ми **узгоджено працюємо як одна команда**.

☐1

☐2

☐3

☐4

☐5

11. Для мене «корпоративна культура» — це насамперед (можна кілька):

☐ єдині стандарти поведінки

☐ традиції/ритуали

☐ клієнтоорієнтованість

☐ етика/комплаєнс

☐ командна робота

☐ дрес-код/бренд-атрибутика

☐ соціальна відповідальність

☐ інше: _____

Блок D. Комунікації та лідерство (модель «Лідер–Наставник–Комунікатор»)

12. Мій керівник **чітко визначає цілі та очікування** (Лідер).

☐1

☐2

☐3

☐4

☐5

13. Я отримую **регулярний конструктивний зворотний зв'язок** і підтримку розвитку (Наставник).

☐1

☐2

☐3

☐4

☐5

14. У підрозділі налагоджена **відкрита двостороння комунікація** (Комунікатор).

☐1

☐2

☐3

☐4

☐5

15. На нарадах/стендапах керівництво **пояснює «чому» рішень** (принцип «Explain the Why»).

☐1

☐2

☐3

☐4

☐5

Блок E. Мотивація та винагороди

16. Я задоволений(на) **матеріальним стимулюванням** (оклад, премії, доплати).

☐1
☐2
☐3
☐4
☐5

17. Я задоволений(на) **нематеріальними стимулами**.

☐1
☐2
☐3
☐4
☐5

18. **Кар'єрні можливості** (горизонтальні/вертикальні) у JYSK для мене зрозумілі.

☐1
☐2
☐3
☐4
☐5

19. Добре працюють практики **наставництва, навчання та внутрішньої мобільності**.

☐1
☐2
☐3
☐4
☐5

Блок F. Добробут, безпека, інклюзія

20. Робоче середовище **безпечне й ергономічне** (HSE-стандарти дотримуються).

☐1
☐2
☐3
☐4
☐5

21. Компанія підтримує **баланс навантаження/графіків** і загальний **well-being**.

☐1
☐2
☐3

☐4

☐5

22. Я відчуваю **повагу, недискримінацію** і маю рівний доступ до можливостей.

☐1

☐2

☐3

☐4

☐5

Блок G. Джерела інформації про цілі/цінності

23. Де Ви переважно отримуєте інформацію про цілі/цінності компанії? (можна кілька)

☐ від керівника

☐ внутрішні документи/портал

☐ від колег

☐ тренінги/зустрічі

☐ не володію інформацією

Блок H. Загальна оцінка

24. **Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють між собою?**

☐ важливо

☐ неважливо

25. **Загальна задоволеність корпоративною культурою JYSK** (0–10): __ __

26. **Загальна оцінка командної роботи** у Вашому підрозділі (0–10): __ __

Блок I. Відкриті запитання

27. Що у нашій корпоративній культурі та командній взаємодії працює **найкраще**? _____

28. Що, на Вашу думку, варто **покращити** найближчим часом? _____