

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

Д.с.н., ст.н.с. Познанська І.В.

(підпис)

“ ___ ” _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 «Економіка»**

за освітньою програмою професійного спрямування «Економіка та управління в HR-індустрії»

на тему: **«Підтримка ефективної корпоративної культури в організації» (на прикладі ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»)»**

Виконавець:
студентка 46 групи ЦЗВФН
Присяжнюк Анастасія Олександрівна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Сорока Олександра Володимирівна

**Одеса
2024**

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	6
1.1. Поняття та сутність корпоративної культури	6
1.2. Методи оцінки корпоративної культури.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»	21
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	21
2.2 Кількісні та якісні характеристики персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	26
2.3 Оцінка стану корпоративної культури ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДТРИМКИ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»	41
3.1 Розробка та впровадження заходів удосконалення організаційної культури ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»	41
3.2 Підтримка психологічного благополуччя персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	49
3.3 Економічна ефективність від впровадження тренінгу «Конфліктні покупки» для працівників ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	54
ВИСНОВКИ	57
Список літературних джерел.....	61
Додатки.....	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У разі радикальних соціально-економічних перетворень організаційна культура стала важливим чинником, що впливає на ефективність і конкурентоспроможність організацій. Зарубіжними дослідниками встановлено, що процвітаючі організації характеризуються високим рівнем розвитку організаційної культури. Головною відмінністю цих успішних компаній, їх найважливішою конкурентною перевагою, найбільш потужним фактором, який всі вони виділяють як ключову складову свого успіху, є організаційна культура.

Питання формування, зміни та розвитку організаційної культури та управління цими процесами знайшли відображення у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. До зарубіжних авторів належать Т. Коттер, К. Кемерон, В. Оучі, Е. Шейн, Т. Пітерс, Р. Квінн, Р. Уотерман, Ч. Хенді, Дж. Гескетт та ін. Серед вітчизняних авторів вагомий внесок зробили такі вчені: Гайдай Ю.В., Карашук Л.М., Полоз О.Я., Чарчишина О.В., Тимцуник В.І. та ін. Більшість авторів звертають увагу на визначення сутності та ролі організаційної культури в діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура підприємства як соціально- економічна категорія.

Предметом дослідження є шляхи підтримки ефективної корпоративної культури на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

Мета роботи: визначення теоретичних основ формування організаційної культури підприємства та розробка практичних заходів підтримки ефективної організаційної культури на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

Для досягнення мети дослідження необхідно виконати наступні **завдання:**

- розкрити сутність та значення корпоративної культури як чинника ефективності менеджменту персоналу підприємства;
- охарактеризувати основні методи оцінки корпоративної культури;

- проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Інтертоп Україна» та його кадрового складу;
- здійснити дослідження стану корпоративної культури ТОВ «Інтертоп Україна»;
- запропонувати шляхи підтримки ефективної корпоративної культури для ТОВ «Інтертоп Україна».

Методи дослідження. При дослідженні використовувалися загальнонаукові методи пізнання – діалектичний, метод моделювання, метод обробки та узагальнення інформації, системний метод.

Інформаційна база дослідження. Методологічною та теоретичною основою кваліфікаційної роботи стали підручники, наукові журнали, монографії, статті з питань дослідження корпоративної культури та управління торгівельним персоналом, внутрішня документація товариства за 2021-2023 рр. та мережа Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть бути використанні в практичній діяльності управлінців та кадрових менеджерів для вдосконалення інструментів підтримки корпоративної культури торгівельного підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок. Кваліфікаційна робота включає в себе: 13 таблиць, 11 рисунків та 1 додаток. Список літературних джерел включає 37 найменувань.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного теоретичного та практичного дослідження щодо підтримки ефективної корпоративної культури можна зробити наступні висновки.

1. Нами було встановлено, що корпоративна культура – це система цінностей і припущень, яка виражається в принципах, нормах і правилах поведінки і відображає унікальність організації та спрямовує її діяльність. Структура організаційної культури має два виміри: горизонтальний і вертикальний.

2. В залежності від аспекту дослідження організаційної культури виділяється певна типологія. Така широка розгалуженість класифікацій дає змогу всебічно досліджувати культуру в залежності від поставлених задач. Кожна класифікація передбачає свою методику дослідження, що стимулює розвиток методологічних інструментів аналізу та оцінки організаційної культури.

3. Практичні аспекти дослідження корпоративної культури були проведені на прикладі ТОВ «Інтертоп Україна».

ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» - українська компанія, що займається продажем одягу, взуття та аксесуарів. Основний вид діяльності: роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах.

Організаційну структуру компанії «Інтертоп» можна віднести до лінійно-функціональної організаційної структури

4. Проведений нами аналіз проказників діяльності товариств за 2021-2023 рр показав, що обсяги реалізації продукції протягом періоду невпинно знижувалися і становили у 2023 р. половину від того, що було у 2021р. Водночас можна стверджувати, що темпи падіння реалізації в останні роки дещо сповільнилися. Проте загальну динаміку обсягів реалізації слід оцінити як незадовільну. Зростання за період 2021-2023 рр. відбулося й собівартості реалізованої продукції. Так, у 2023 році порівняно з 2021 роком остання зростає трохи більше, ніж на 50%, що пов'язано перш за все із зростанням обсягу

реалізації продукції й підвищенням цін на матеріали. Незважаючи на незначне скорочення численності на 7,3% у 2023 р порівняно з 2022 роком, позитивною є тенденція середньомісячного доходу на одного працівника, що збільшився на 49,8% у 2023 році на відміну від 2022-го року. Протягом аналізованого періоду зростала й середньомісячна заробітна плата.

5. Управління персоналом на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» реалізується через кадрову стратегію і кадрову політику ТОВ «Інтертоп Україна». Головними напрямками кадрової політики ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» є наступні: визначення основних вимог до персоналу у світлі прогнозу внутрішньої і зовнішньої ситуації, перспектив розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»; формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»; формулювання концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників у світлі наміченої стратегії бізнесу; вибір шляхів залучення, використання, збереження і вивільнення кадрів, допомоги в працевлаштуванні при масових звільненнях; розвиток соціальних відносин тощо.

На ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» застосовується пасивна кадрова політика.

6. Аналізуючи в цілому структуру складу персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», можна зробити висновок, що за період 2021 – 2023 рр. структура персоналу підприємства суттєво не змінилася. Відмітити можна зменшення загальної кількості працівників за аналізований період переважно за рахунок зменшення кількості продавців.

Провівши аналіз по складу персоналу за рівнем освіти, можна стверджувати, що підприємство з кожним роком має постійний склад працівників, які мають вищу освіту. Чисельність працюючих на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» з вищою освітою за аналізований період зменшувалась з 75 % до 67%. Ця динаміка не є позитивною, і в майбутньому помітно позначиться на роботі всього підприємства, адже, працівники з вищим

рівнем освіти є більш обізнаними та кваліфікованими в будь-якій сфері їхньої діяльності.

7. Отримані результати щодо аналізу руху персоналу свідчать про нестабільність колективу та деякі зміни, що відбувалися протягом 2021-2023 рр. А саме, у 2023 р. на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» відбувається звільнення працівників у кількості 320 осіб та прийом на роботу 160 працівників. У 2022 р. кількість зменшується і складає відповідно 114.

8. В цілому за період 2021 – 2023 рр. на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» спостерігаємо тенденцію до коливання показників руху персоналу через певні коливання і кількості звільнених з різних причин та прийнятих на роботу працівників із одночасним зменшенням середньооблікової чисельності.

9. Для визначення типу корпоративної культури підприємства нами було використано метод ОСАІ К. Кемерона та Р. Квінна, який акцентує увагу на ключових ознаках культури, виконує завдання якісної та кількісної оцінки та аналізує динаміку культури компанії, яка є найбільш оптимальною. Методологія ОСАІ К. Кемерона і Р. Куінна дає змогу оцінити шість найважливіших параметрів організаційної культури (1 - найважливіші ознаки; 2 - загальний стиль керівництва в організації; 3 співробітники управління; 4 - уніфікують сутність організації). організації, 5 - стратегічні цілі, 6 - критерії успіху) та проаналізувати їх реальний і передбачуваний рівень.

Після проведення дослідження, нами були отримані профілі організаційної культури ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА». Результати опитування свідчать, що фактична та бажана культури організації являють собою «суміш» різних типів культур приблизно однакової сили вираженості. Незначно виділяються ієрархічний (реальна культура) та ринкова (бажаний тип). Це дає підставу говорити, що співробітники бачать в якості умови просування організації до успіху «розворот» культури від ієрархічного типу до ринкового типу.

10. Надані нами рекомендації щодо підтримки ефективної корпоративної культури на ТОВ «Інтертоп Україна» мають передбачати:

- посилення ринкової культури та послаблення бюрократичного типу;
- підключення до розробки моделі корпоративної культури всіх співробітників компанії;
- підтримка психологічного благополуччя персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»;
- участь працівників у тренінгу «Конфліктні покупці»

11. Нами проведені розрахунки участі працівників ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» у тренінгу «Конфліктні покупці», які підтверджують ефективність цього заходу. Так, цей захід принесе додатковий річний дохіду компанії у розмірі 10718400 грн. При цьому норма окупності інвестицій становить 206%, а термін окупності даного заходу – 5,8 місяці.

Список літературних джерел

1. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура, 2021, URL:<http://nebotan.info/corporative/influence.php>.(дата звернення 20.02.2024)
2. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління К.: Центр учбової літератури, 2023. 600 с. URL:https://pidru4niki.com/1045011752401/menedzhment/korporativne_upravlinnya(дата звернення 20.02.2024)
3. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. Зб.наук.праць. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. К.: КНЕУ, 2020. т.3 с. 94-100
4. Овчаренко М. І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури промислових підприємств. 2013. №2. С. 130-141.
5. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. Тернопіль, 2018. 294 с.
6. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. URL:<http://ev.fmm.kpi.ua> (дата звернення 28.02.2024)
7. Шаповал О.А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління. URL:<http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf> (дата звернення 28.02.2024)
8. Гресь Є.Ю., Язвінська Н.В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. URL:https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14144/1/2014_5_Gres%20Yazvinska.pdf (дата звернення 28.02.2024).
9. Химич І. Г. Корпоративна культура – важливий компонент ефективної діяльності вітчизняних підприємств. URL:http://www.rusnauka.com/21_DNIS_2019/Economics/49394.doc.htm(дата звернення 28.02.2024).
10. Звіт з управління компанії «Інтертоп» за 2023 рік.

11. Фінансовий звіт компанії «Інтертоп» за 2021-2023 роки.
12. Любомудрова Н. П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 11, ч. 3. С. 79–83.
13. Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 16. 2019. С. 514- 519.
14. Шевченко А. В., Трухан А. А. Основні фази формування корпоративної культури підприємств авіаційного транспорту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 21. Ч. 2. 2018. С. 121-124.
15. Стрес і робота. URL: https://dt.ua/HEALTH/stres-i-robota_.html (дата звернення: 08.04.2024).
16. Мащак С.О. Професійне вигорання особистості як соціально-психологічна проблема. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: психологічна*. 2012. Вип. 2 (1). С. 444–452. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2\(1\)__54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2(1)__54) (дата звернення: 08.04.2024).
17. Галайда Т.О., Теницька Н.Б., Черногорська Н.В. Управління плинністю персоналу торговельних підприємств в Україні із застосуванням методів стрес-менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 53–59. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-14-2019>; DOI: 10.31521/modecon. V14(2019)-08 (дата звернення: 08.04.2024).
18. Srivastava, R. Salespeople Stress and How Should They Cope With It To Avoid the Burnout. *Socio Economic Challenges*. 2018. № 3 (2). P. 59–65. DOI: 10.21272/sec.3(2).59-65.2018.
19. Гончар М.Ф., Білик Ю.В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Т. 27. № 2. С. 94–97. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/22.pdf (дата звернення: 08.04.2024).

20. Гончар М. Ф. Критичні небажані відхилення у системі стрес-менеджменту підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 24. С. 110-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_24_24. (дата звернення 10.04.2024)
21. Кузьмін О. Є. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 413 – 418.
22. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчал. посібн. Львів, 2017 р 121с.
23. М. Ф. Гончар. Методи стрес-менеджменту та їхня класифікація. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12.С. 424-429. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_12_67 (дата звернення 10.04.2024)
24. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності URL: <https://echas.vnu.edu.ua> (дата звернення 11.03.2024).
25. Балика О. Г. Стратегічне спрямування корпоративної культури підприємства. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/32606967.pdf> (дата звернення 12.03.2024)
26. Дяків О., Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR- менеджера. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. Випуск 22. 2019. С. 67-71
27. Леонова О. Створення корпоративної культури. URL:<https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/>(дата звернення 24.04.2024).
28. Шаповал О.А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління. URL:<http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf> (дата звернення 24.04.2024).
29. Шушпанов П.Г. Психологія управління персоналом: навч. посібник. Тернопіль, 2020. 196 с.
30. Matsumoto, D. Culture and Psychology. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 2018. 70 p.

31. Meyer Junior V. The Influence of Culture in International Business / EnANPAD. 2018. 13 p.
32. Omotayo O. Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universitie. *Journal of Competitiveness*. 2019. №5. P. 115–133
33. Piłat P. How organizational culture influences building a learning organization. *Forum Scientiae Oeconomia Volume 4*. 2016. №1. P. 83–92.
34. Сорока О. В., А. С. Унгурян, А. С. Арутюнян Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/13755> (дата звернення 3.05.2024)
35. Сорока О. В. О. М. Близнюк. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073/2996> (дата звернення 2.05.2024).
36. О. В. Сорока, В. А. Голубенко. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3178> (дата звернення 2.05.2024).
37. Сорока О. В. Крос-культурна компетентність в управлінні персоналом. *Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Запоріжжя, 13-14 жовтня 2023 р.). Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. С 65-69. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16928> (дата звернення 2.05.2024).