

4. Чорна Н. Ринок закладів громадського харчування Харкова / Н. Чорна // Аналітичний вісник ГК “Проконсул”. – 2012. – № 3. – С. 25–33.
5. Традиції харчування в Україні та регіонах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://staroverovka.ucoz.ua/>>.
6. Характеристика туристичної галузі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://turobzor.com.ua>>.
7. Характеристика пропозиції на ринку готелів Харкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://arendoff.com.ua>>.
8. Характеристика туристичних потоків України та регіонів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.bconsult.com.ua>>.

Отримано 30.03.2012. ХДУХТ, Харків.  
© В.М. Селютін, Д.Є. Шевченко, 2012

УДК 65.012.32

**В.М. Селютін**, канд. екон. наук  
**Ю.О. Боюнець**, магістрант

## **ДОСЛІДЖЕННЯ АТРИБУТИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Обґрунтовано необхідність формування атрибутів корпоративної культури з метою підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Досліджено особливості прояву корпоративної культури ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна».*

*Обоснована необходимость формирования атрибутов корпоративной культуры с целью повышения конкурентоспособности торгового предприятия. Исследованы особенности проявления корпоративной культуры ООО «Метро Кеш энд Керри Украина».*

*In the article was justified the necessity of forming attributes of corporate culture in order to improve the competitiveness of commercial enterprises. Were investigated the manifested features of corporate culture of Ltd. «Metro Cash & Carry Ukraine».*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Щорічно в секторі торгівлі спостерігається зростання кількості бізнес-гравців, що зумовлює необхідність проведення активних дій щодо упізнання підприємства серед інших компаній та випередження їх за вмінням раціонально побудувати діяльність персоналу. Ефективним інструментом вирішення даної проблеми є цілеспрямоване формування корпоративної культури. Завдяки її зовнішнім атрибутам (корпоративна символіка, фірмовий стиль тощо) відбувається

ідентифікація компанії та виокремлення її з-поміж інших, а об'єднання співробітників навколо корпоративних цінностей та якісна їх реалізація забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів. Проведення аналізу та оцінювання елементів корпоративної культури дозволить виявити слабкі сторони та провести відповідні заходи, що, у свою чергу, забезпечить зростання прибутку торговельного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджували корпоративну культуру як вітчизняні, так і закордонні науковці. Серед них: Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн, Д. Денісон, О.І. Бала, Л.А. Савчук, О.А. Бриндіна, Г.М. Захарчин та ін. Проте ще не сформовано цілісного уявлення про корпоративну культуру організації, тому перспективи подальших досліджень цієї проблеми надзвичайно широкі.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є оцінка зовнішніх та внутрішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» та наведення рекомендацій щодо їх удосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зміни, що відбуваються у світі з розвитком економічних відносин і зростанням конкурентної боротьби, висувають все більш високі вимоги до організацій у різних галузях. Суттєві конкурентні переваги отримують ті компанії, які можуть швидко виробити та реалізувати адекватні стратегії. Необхідність активізації всіх внутрішніх резервів для розвитку торговельного підприємства зростає з появою нових бізнес-одиниць та форматів торгівлі. Числові показники, що характеризують динаміку суб'єктів торговельної діяльності України, подано в табл. 1.

*Таблиця 1 – Кількість об'єктів торговельної діяльності в Україні за даними ЄДРПОУ\* [7]*

Показник	Рік				
	2007	2008	2009	2010	2011
Кількість суб'єктів торгівлі, од.	288 089	299 887	307 760	309 913	324 368
Темпи зростання до попереднього року, %	103,59	104,10	102,63	100,69	104,66
Примітка.* Включаючи ремонт автомобілів, побутових виробів і предметів особистого вжитку.					

Останніми роками спостерігається тенденція зростання кількості суб'єктів торгівельної діяльності в середньому на 3%. В 2011 р. порівняно з 2007 кількість підприємств зросла на 36 279 од. або на 12,5%.

Унікальною характеристикою будь-якої компанії є корпоративна культура. Цілеспрямоване формування її елементів дозволяє забезпечити стабільність і конкурентоспроможність організації.

Структуру корпоративної культури можна показати як поєднання трьох рівнів, які охоплюють суб'єктивні (зовнішні, внутрішні) та об'єктивні атрибути [6].

Суб'єктивні зовнішні атрибути корпоративної культури проявляються через фірмову символіку, корпоративні події, свідомі професійні традиції, які стають доступними не тільки для працівників підприємства, а насамперед популяризуються в суспільстві. Зовнішні атрибути корпоративної культури – це практично «одяг» організації, коли вона «виходить у світ» [3].

Суб'єктивні внутрішні атрибути корпоративної культури охоплюють цінності та норми, які визначають і регламентують поведінку співробітників на підприємстві. Вони тісно пов'язані з візуальними зразками (слоганами, ритуалами, стилем ділового одягу), визначають особистість людини, мотивують її діяльність, зокрема зумовлюють трудову поведінку. На рівні працівників підприємства внутрішні прояви корпоративної культури охоплюють базові припущення та глибокі переконання, які формують поведінку людей, допомагають їм сприймати атрибути, які характеризують корпоративну культуру підприємства.

До об'єктивних атрибутів корпоративної культури належать такі складові, як імідж підприємства (в очах споживачів, працівників і ділових партнерів) та бренд-менеджмент підприємства [2].

Формування атрибутів корпоративної культури сприяє підвищенню корпоративного духу єдності співробітників; виробляє почуття причетності до загальної справи; виховує «фірмовий патріотизм»; позитивно впливає на естетичний рівень, зовнішній вигляд працівників і приміщень фірми; допомагає споживачеві орієнтуватись у потоці інформації, швидко й безпомилково знаходити потрібну фірму; підвищує ефективність реклами; вказує споживачеві, що фірма бере на себе відповідальність за реалізований товар або послугу, тобто є гарантом його якості [3].

З метою дослідження суб'єктивних атрибутів корпоративної культури «Метро Кеш енд Кері Україна» було використано метод експертних оцінок, який дозволив оцінити кожен елемент

корпоративної культури залежно від його важливості для діяльності компанії.

Оцінювання рівня корпоративної культури компанії здійснювалось за п'ятибальною шкалою за двома напрямками:

- оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури;
- оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів.

Загальна оцінка внутрішніх та зовнішніх атрибутів корпоративної культури проводилась за формулою

$$I_i = W_i \times V_i,$$

де  $I_i$  – загальна оцінка  $i$ -го елемента корпоративної культури;

$W_i$  – вага  $i$ -го елемента корпоративної культури;

$V_i$  – середній бал  $i$ -го елемента корпоративної культури.

Дослідження зовнішніх суб'єктивних складових корпоративної культури базувалося на аналізі логотипу, фірмового знаку, лозунгу, зовнішнього вигляду працівників, інтер'єру, героїв, легенд та свят компанії.

Логотип і девіз – це прості, такі, що запам'ятовуються, і змістовні складові відмінності, одночасно звернені до зовнішнього середовища.

Важливими у представленні фірми є корпоративні кольори. Як свідчать результати дослідження бренд-колеристів, вдало підібрана кольорова гама збільшує шанси рекламного повідомлення бути побаченим на 38%, поліпшує сприйняття інформації на 40% і підвищує позитивне ставлення до продукту на 22% [4].

Символічне представлення логотипу компанії «Метро Кеш енд Кері Україна» у вигляді синього прямокутника з короткою назвою підприємства, написаною жовтими літерами, є вдалим поєднанням кольорової гами. Жовтий колір налаштовує на комунікабельність, зберігається в пам'яті триваліший час. Його видно з великої відстані, він використовується для привертання уваги до вітрин магазинів. Синій – допомагає сконцентруватися на найнеобхіднішому: не розпорозуватися на дрібниці, створює відчуття довіри й безпеки. Його застосовують у своїх логотипах компанії, які прагнуть переконати клієнтів у своїй стабільності [4].

Важливість задоволення потреб професійних клієнтів на найвищому рівні підкреслюють лозунги компанії: «Клієнт завжди правий», «Професіонали для професіоналів», «Думай та дій як покупець». Ці девізи підтверджуються практичною діяльністю, а саме упровадженням менеджменту цільових груп із метою створення

пропозиції товарів, яких потребують клієнти; поглибленням сегментації потенційних споживачів; постійним проведенням маркетингових досліджень.

Оскільки тривалий розвиток організації пов'язаний зі зміною поколінь, то згідно з цим відбувається постійне збільшення «легенд» та «міфів» про організацію. Основним завданням міфів є усне відображення цінностей організації. Легенда – це розповідь про реальні та визначні події на підприємстві, вона покликана сформувати витончений внутрішній та зовнішній імідж компанії, піднести на високий рівень історію організації. Можна стверджувати, що легенда – це своєрідна, вдало продумана піар-компанія організації. Міфи та легенди формують люди, які є героями підприємства. Герой – це людина, праця якої є еталоном діяльності, людських якостей [1]. Для співробітників «Метро Кеш енд Кері Україна» героями компанії в першу чергу є її засновники, а також працівники, які досягли значних успіхів у компанії та були переможцями у професійних конкурсах «Кращий продавець», «Кращий касир» тощо.

Зовнішнє оформлення торгових центрів має яскравий синій колір, а на фасаді розташована назва компанії «METRO». Для зручності пошуку місцезнаходження торгового центру встановлено спеціальне висотне зображення логотипу компанії, яке видно з великої відстані. Кабінети адміністративних відділів оформлені в схожому стилі. Стіни кабінетів мають світлий колір, який не відволікає та сприяє більшій продуктивності. Деякі відділи мають прозорі стіни, що символізують прозорість діяльності та сприяють підвищенню ефективності комунікації. Торговий зал оформлено з використанням корпоративної символіки та чітко структуровано згідно з асортиментними групами товарів, які пропонує компанія.

Продавці-консультанти «Метро Кеш енд Кері Україна» вдягнуті в білі халати, на яких зображено логотип компанії та закріплено бейджик з іменем та посадою. Одяг мерчандайзерів та маркетологів має жовтий колір. Така уніформа робить співробітників упізнаваними для клієнтів. Співробітники адміністративних відділів мають довільний діловий стиль одягу.

Важливою складовою корпоративної культури є проведення корпоративних свят. Корпоративні заходи об'єднують колектив, роблячи з нього дружну згуртовану команду. У «Метро Кеш енд Кері Україна» також існує практика проведення свят – святкування дня народження торговельного центру і професійних свят (День працівників торгівлі, День працівників харчової промисловості та ін.).

Експертна оцінка зовнішніх проявів корпоративної культури «Метро Кеш енд Кері Україна» подана в табл. 2. Загальна сума балів

оцінки зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури «Метро Кеш енд Кері Україна» складає 4,3 бала, що в цілому свідчить про позитивний стан корпоративної культури, але потребує покращення окремих її складових.

Наступним етапом дослідження корпоративної культури є аналіз внутрішніх суб'єктивних атрибутів, до яких належать місія, цілі, цінності, корпоративні правила та норми.

Місія виражає сенс існування компанії, характер взаємин із зовнішнім середовищем. Її грамотне формулювання характеризує прагнення компанії у своїй сфері діяльності, те позитивне зерно, яке вона привносить у світ [5]. Місія «Метро» виражається таким чином: «Метро Кеш енд Кері Україна» – постачальник № 1 для професійних клієнтів». Вона формулює концепцію діяльності компанії як оптового постачальника товарів для готелів, ресторанів, кафе та інших спеціалізованих установ.

**Таблиця 2 – Оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури «Метро Кеш енд Кері Україна»**

Складова	Вага (Wi)	Бал (B)	Загальна оцінка (Pi)
1. Логотип, фірмовий знак	0,20	5	1,0
2. Лозунг	0,25	5	1,25
3. Зовнішній вигляд працівників	0,15	3	0,45
4. Інтер'єр	0,15	4	0,6
5. Герої	0,10	5	0,5
6. Легенди	0,05	4	0,2
7. Свята	0,10	4	0,4
Усього	1,0	-	4,4

Метою підприємства є щоденне задоволення потреб клієнтів, сприяння їх розвитку, конкурентоспроможності та прибутковості. Реалізувати визначену мету компанія прагне, пропонуючи якісні товари, послуги та інноваційні рішення за найкращими цінами, вкладаючи інвестиції в розвиток високопрофесійних та відданих працівників, які підтримують постійне безпосереднє спілкування з клієнтами, налагоджуючи тривалу співпрацю з професійними бізнес-партнерами.

Важливим проявом корпоративної культури є також норми і правила поведінки щодо співробітників, партнерів та клієнтів. Як правило, вона фіксується в офіційних документах: положеннях, етичних кодексах, інструкціях [5]. У торговельному центрі «Метро

Кеш енд Кері Україна» існує система правил поведінки працівників, куди включено основні вимоги до працівників, деякі елементи, пов'язані з культурою поведінки і культурою підприємства, а також рекомендації щодо тих заходів, які слід проводити в типових ситуаціях. Неформальною практикою є звернення співробітників між собою тільки на ім'я, що створює більш вільну атмосферу. Золотими правилами у спілкуванні з клієнтами виступають ввічливість, доброзичливість, готовність допомогти, ефективність, позитивний імідж компанії, робота в команді. Функції та обов'язки працівників та структурних підрозділів задекларовані в посадових інструкціях та положеннях про відділи.

Цінності визначають характер цілей, які ставить перед організацією її керівництво. Для клієнтоорієнтованої компанії основними цінностями мають бути: відкритість, орієнтування на клієнта і довгострокові стосунки з ним, задоволення його очікувань, висока якість продуктів або послуг [5].

Ключові цінності компанії «Метро Кеш енд Кері Україна» наведено в табл. 3.

*Таблиця 3 – Корпоративні цінності «Метро Кеш енд Кері Україна»*

<b>Ключові цінності</b>	<b>Характеристика ключових цінностей</b>
Клієнт на першому місці	Клієнт на першому місці у всьому, що ми робимо. Потреба клієнта – наша робота. Посміхнись, скажи, допоможи. Прагни нових досягнень. Ми – кращий партнер для нашого клієнта
Ставлюсь відповідально	Знаходжу прості рішення. Я – капітан свого човна. Дотримуюсь свої обіцянок. Бережу гроші компанії як свої власні. Сказано – зроблено
Спрямованість на успіх	Ділюсь своїми ідеями та враховую ідеї інших. Усього можна досягти. Здійснюю задумане. Заохочую колег до нововведень. Робота в команді – ключ до нашого успіху
Піклуюсь	Поважаю інших. Сприяю розвитку людей. Довіряю майстерності та досвіду інших

Корпоративні цінності «Метро Кеш енд Кері Україна» спрямовано на задоволення потреб професійних клієнтів та створення команди професіоналів для якісного їх обслуговування.

Результати дослідження зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури подано в табл. 4.

**Таблиця 4 – Оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури «Метро Кеш енд Кері Україна»**

Складова	Вага (Wi)	Бал (B)	Загальна оцінка (Pi)
1. Місія	0,25	5	1,25
2. Мета	0,20	5	1,0
3. Корпоративні цінності	0,25	3	0,75
4. Корпоративні правила	0,15	4	0,6
5. Норми	0,15	4	0,6
Усього	1,0	-	4,2

Сумарна оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури «Метро Кеш енд Кері Україна» складає 4,2. Проблемними моментами внутрішніх атрибутів корпоративної культури є культурний розрив – невідповідність проголошених цінностей та їх реалізації в практичній діяльності.

Таким чином, зовнішні та внутрішні атрибути корпоративної культури компанії «Метро Кеш енд Кері Україна» отримали оцінку «добре». Їх середнє значення складає 4,3 бала, причому оцінка зовнішніх атрибутів незначно перевищує оцінку внутрішніх.

Удосконалення зовнішніх та внутрішніх атрибутів корпоративної культури компанії має включати такі кроки: аналіз конкурентних переваг та якості зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури, ставлення споживачів, працівників, ділових партнерів до зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури; складання стратегічних планів щодо вдосконалення якості зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури (товарний знак та логотип, лозунги, зовнішній вигляд працівників, інтер'єр приміщень, герої, легенди, обряди, корпоративні свята тощо); складання бюджету на розробку та вдосконалення атрибутів корпоративної культури; розробка місії підприємства; визначення стратегічної мети підприємства; формування корпоративних цінностей, правил та норм поведінки на підприємстві [2].

Для забезпечення ефективнішого використання потенціалу працівників, компанії «Метро Кеш енд Кері Україна» необхідно зміцнити корпоративну культуру шляхом реалізації таких заходів:



1) здійснення відділом персоналу постійного моніторингу власної корпоративної культури та відстеження інновацій кадрового менеджменту;

2) створення цільових груп зі співробітників різних рівнів для розробки та реалізації нових проектів розвитку корпоративної культури;

3) упровадження більш широкої системи відзнак за позиціями: «За допомогу в реалізації проекту...», «За магнетизм та утримання клієнтів», «За прагнення бути гарною «візитною карткою» компанії», «За відмінне виконання золотих правил компанії» тощо;

4) уведення на основі опитувань співробітників та аналізу уніформи персоналу «Метро Кеш енд Кері Україна» в інших країнах нового дрес-коду співробітників компанії;

5) започаткування щорічної традиції святкування Дня співробітника компанії «Метро Кеш енд Кері Україна».

**Висновки.** Зовнішні атрибути корпоративної культури створюють цілісний образ компанії, роблять її унікальною, своєрідною та впізнаваною, що, у свою чергу, є першим кроком до залучення споживачів. Формування внутрішніх складових культури підприємства дозволяє об'єднати працівників навколо корпоративних цінностей, вибудувати скоординовану діяльність працівників, спрямовану на обслуговування клієнтів на найвищому рівні. Систематичне оцінювання елементів корпоративної культури та проведення їх удосконалення відповідно до сучасних вимог ведення бізнесу забезпечує підприємство конкурентними перевагами та підвищує ефективність його діяльності.

#### *Список літератури*

1. Бала О. І. Екстеріоризація корпоративної культури підприємств: символи і образи / О. І. Бала // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції : зб. наук. пр. – Рівне : НУВГП, 2006. – Вип. 12, № 1. – С. 5–12.
2. Бриндіна О. А. Комплексна система стратегічного управління корпоративною культурою підприємства / О. А. Бриндіна // Торгівля і ринок України. – 2009. – Вип. 28, т. 2. – С. 172–180.
3. Дмитренко М. Й. Формування корпоративної культури в цивілізаційних процесах соціуму / М. Й. Дмитренко // Вісник Черкаського національного університету. – 2011. – Вип. 200. – С. 86–92.
4. Махнуша С. М. Аналіз бренд-колеристики як інструменту впливу на цільову аудиторію бренду / С. М. Махнуша, Н. Є. Косолап // Маркетинг та менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 95–104.

5. Типология корпоративных культур [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://www.hr-portal.ru/node/55333>>.
6. Яворська Т. В. Оцінка ефективності корпоративної культури / Т. В. Яворська, А. Н. Следь // Взаємодія держави і ринку: досвід, тенденції та перспективи розвитку : всеукр. студ. наук.-практ. конф. : матеріали. – Донецьк : ВІК, 2010. – С. 408–413.
7. Статистичні дані підприємницької діяльності України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <[ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua)>.

Отримано 30.03.2012. ХДУХТ, Харків.  
© В.М. Селютін, Ю.О. Боюнець, 2012

УДК 339.137.2

**О.В. Ольшанський**, канд. екон. наук  
**Ю.О. Полтавцева**, студ.

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПТАХІВНИЦТВА УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ**

*Розглянуто основні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції українського птахівництва на світовому ринку, проблеми її розвитку. Досліджено сучасний стан виробництва м'яса птиці в Україні та перспективи розвитку.*

*Рассмотрены основные направления повышения конкурентоспособности продукции украинского птицеводства на мировом рынке, проблемы ее развития. Исследовано современное состояние производства мяса птицы в Украине и перспективы развития.*

*The main directions of improving the competitiveness of Ukrainian poultry products in the world market, the problems of its development. The modern state of poultry meat production in Ukraine and prospects.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Україна має значний потенціал для продажу продукції птахівництва на міжнародному ринку, але для здійснення цього проекту потрібно реалізувати певний перелік заходів. Серед них особливе місце посідають заходи щодо підвищення якості сировини та готового