

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Корпоративна культура як основа іміджу мережі «АТБ»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0739-зед-з _____
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Сушко А. К.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

«____» _____ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Сушко Анастасія Костянтинівна _____

1. Тема роботи «Корпоративна культура як основа іміджу мережі «АТБ» _____

керівник роботи: Маказан Є.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент _____

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № 664-с _____

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2020 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ _____

2. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА РОБОТИ МЕРЕЖІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» _____

3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __
2 таблиці
6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.В.		
3	Маказан Є.В.		

7. Дата видачі завдання 20.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент _____
(підпис)

А. К. Сушко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Є. В. Маказан
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

С. В. Маркова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 61 с., 2 табл., 6 рис., 50 джерел.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура підприємства ТОВ «АТБ-маркет».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти положення щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «АТБ-маркет».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних та методичних засад, впливу іміджу ТОВ «АТБ-маркет» і корпоративної культури мережі.

Методи дослідження: системно-структурний аналіз; метод аналізу і синтезу; порівняльний і графічний.

Відповідно до поставленої мети, було визначено такі основні задачі кваліфікаційної роботи магістра:

- визначити складові корпоративної культури та методологію її розробки;
- дослідити господарську діяльність ТОВ «АТБ-маркет»;
- проаналізувати імідж як складову корпоративної культури мережі ТОВ «АТБ-маркет»;
- визначити шляхи вдосконалення іміджу та корпоративної культури ТОВ «АТБ-маркет».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці пропозицій щодо вдосконалення підприємства ТОВ «АТБ-маркет» на зовнішньоекономічну діяльність, які можуть бути використані у практичній діяльності підприємства.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ІМІДЖ, СУПЕРМАРКЕТ,
ДИСКАУНТЕР, УДОСКОНАЛЕННЯ

ABSTRACT

Master's qualification work: 61 pages, 2 tables, 6 figures, 50 sources.

The object of the study is the corporate culture of the company «ATB-Market».

The subject of the research is theoretical-methodical and scientific-practical aspects of the provision on improving the corporate culture of ATB-Market LLC.

The purpose of the master's qualification work is to study the theoretical and methodological principles, the impact of the image of ATB-Market LLC corporate culture of the network.

Research methods: system-structural analysis; method of analysis and synthesis; comparative and graphic.

In accordance with the set goal, the following main tasks of the master's qualification work were defined:

- identify the components of corporate culture and methodology of its development;
- to investigate the economic activity of ATB-Market LLC;
- analyze foreign experience in the image of supermarkets,
- to identify ways to improve the corporate culture of ATB-Market LLC.

The practical significance of the obtained results lies in the development of proposals for the improvement of the enterprise LLC «ATB-Market» for foreign economic activity, which can be used in the practical activities of the enterprise.

CORPORATE CULTURE, IMAGE, SUPERMARKET, DISCOUNTER,
IMPROVEMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
АВСТРАКТ.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	10
1.1 Складові корпоративної культури	10
1.2 Імідж як чинник корпоративної діяльності	15
1.3 Закордонний досвід корпоративної культури відомих компаній.....	18
РОЗДІЛ 2 КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА РОБОТИ МЕРЕЖІ ТОВ «АТБ- МАРКЕТ»	23
2.1 Господарча діяльність ТОВ «АТБ-маркет»	23
2.2 Корпоративна культура ТОВ «АТБ-маркет»	31
2.3 Імідж як складова корпоративної культури ТОВ «АТБ-маркет»	41
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	47
3.1 Шляхи удосконалення іміджу мережі ТОВ «АТБ-маркет»	47
3.2 Шляхи удосконалення корпоративної культури ТОВ «АТБ-маркет».....	49
3.3 Пропозиції щодо удосконалення ТОВ «АТБ-маркет» у м. Запоріжжя.....	53
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	58

ВСТУП

Імідж - це цілісний складний образ об'єкта, що склався в свідомості людей з окремих «цеглинок» - характеристик, уявлень, думок, оцінок, суджень, особистого або чужого досвіду, а часто міфів, чуток упереджень. У кожного з нас цей образ унікальний і відображає риси нашої власної особистості.

Імідж мають країни, політики, продуктові бренди, фірми, бізнесмени, телеведучі, і магазини. Імідж є у гігантського суперсучасного торгового центра і маленького «зручного» магазину поруч з вашим будинком. Імідж підприємства роздрібної торгівлі – це об'єктивне явище.

Сучасний споживач стає все більш вимогливим до товарів, які він хоче придбати або до послуг, якими хоче скористатися. У складній ситуації стає, очевидно, що яскравими білбордами на вулицях міста, роликами на телебаченні і рекламними модулями в модних журналах не обійтись. У такій ситуації реклама є всього лише одним з інструментів, що використовуються в складному процесі позиціонування на ринку. Розробка стратегії позиціонування в області формування іміджу компанії стає все більш затребуваними в тих ринкових сегментах що динамічно розвиваються.

Імідж являє собою досить складний феномен, в якому переплетені абсолютно різноманітні фактори і явища. Тому для успішного вирішення завдання цілеспрямованого формування іміджу необхідні: ретельний аналіз зовнішніх і внутрішніх умов діяльності організації, розробка цілей формування іміджу та обґрунтування шляхів і засобів їх досягнення.

Здатність формувати імідж корпоративної культури різна. Наприклад:

- Сформулювати ціннісні принципи між партнерами та клієнтами;
- Ефективний спосіб позиціонування корпоративного суспільства через місію організації;
- Сприйняття цілісності іміджу через спілкування з командою організації.

Однак насправді потенціал корпоративної культури частково реалізований але іноді в неправильному розумінні це зумовлено такими причинами:

- Слабкі потреби управління комерційної організації щодо явища корпоративної культури.

- Позиція та роль корпоративної культури в системі формування іміджу організації ще не визначені.

- Застосувати зарубіжний досвід у формуванні корпоративної культури за межами національного культурного контексту України.

Виходячи з вище сказаного, можна зрозуміти, що предметом дослідження магістрської роботи є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти положення, щодо вдосконалення корпоративної культури мережі ТОВ «АТБ-маркет» та саме магазинів у місті Запоріжжя.

Відповідно до поставленої мети та плану роботи, ми визначили такі основні задачі кваліфікаційної роботи магістра, які допоможуть нам розробити відповідні заходи для покращення іміджу та корпоративної культури:

- необхідно визначити складові корпоративної культури та розглянути закордонний досвід у відомих компаніях;

- дослідити господарську діяльність ТОВ «АТБ-маркет»;

- слід проаналізувати імідж як складову корпоративної культури мережі ТОВ «АТБ-маркет»;

- визначити шляхи вдосконалення іміджу та корпоративної культури ТОВ «АТБ-маркет», а саме магазинів у місті Запоріжжя.

По закінченню написання дипломної роботи, у нас вже будуть готові пропозиції для поліпшення іміджу, підвищення рівня лояльності від споживачів і поліпшення корпоративної культури для кращих умов роботи в компанії ТОВ «АТБ-маркет».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Складові корпоративної культури

Корпоративну культуру можна визначити як сукупність основних цінностей, переконань, мовчазних домовленостей та стандартів, які поділяються всіма членами організації. Це свого роду спільна система цінностей і припущень про те, що і як робиться в компанії, засвоєна, коли доводиться мати справу із зовнішніми та внутрішніми проблемами. Це допомагає бізнесу вижити, виграти конкуренцію, завоювати нові ринки та успішно розвиватися. Корпоративна культура визначається за формулою: загальні цінності – взаємовигідні відносини та співпраця – сумлінна організаційна поведінка.

Цінності та норми фірми, визнані консультантом з питань організаційної культури та управління, можуть включати, наступне:

- мета організації та її «обличчя» (високий рівень технологій; найвища якість; лідерство у своїй галузі; відданість професійному духу; інновації);
- стаж і влада (авторитет, властивий посаді чи особі; повага стажу та влади; стаж як критерій влади);
- важливість різних керівних посад та функцій (важливість керівних посад, ролі та повноваження відділу та служби);
- лікувати людей (турбота про людей та їх потреби; безтурботне та упереджене ставлення; привілеї; повага до особистих прав; можливості кар'єрного навчання та розвитку; кар'єра; мотивуючи всіх);
- критерії відбору на керівні посади (стаж чи результати роботи; переваги внутрішніх уподобань; наслідки неформальних стосунків та груп);

– організація праці та дисципліна (добровільна або обов'язкова дисципліна; гнучкість у зміні ролей; використання нових форм організації праці);

– стилі керівництва та управління (авторитарний, консультативний чи спільний стилі; використання цільової групи; наведення особистих прикладів; гнучкість та адаптивність);

– процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводиться консультація; індивідуальне чи колективне прийняття рішень; потреба в домовленості, здатність до компромісів);

– розповсюдження та обмін інформацією (сприйняття працівниками; легке спілкування);

– характер взаємодії (віддавання переваги особистому чи письмовому контакту; жорсткість або гнучкість у використанні встановлених формальних каналів спілкування; важливість, пов'язана з формальними аспектами; можливість зв'язку з вищим керівництвом; використання нарад; хто запрошений та на яку зустріч; стандарти поведінки під час нарад);

– характер соціалізації (спілкування з ким під час та після роботи; існуючі бар'єри; особливі умови спілкування);

– як вирішити конфлікт (бажання уникнути конфлікту та компромісів; визначити пріоритет використання офіційних чи неформальних засобів; участь вищого керівництва у вирішенні конфліктних ситуацій тощо);

– оцінка результатів діяльності (реальна чи офіційна; прихована чи відкрита; ким; як використовуються результати).

Сильна корпоративна культура робить організацію такою, як велика родина, і кожен працівник виконує лише дії, які найкраще відповідають її інтересам.

Кожна організація розробляє свій власний набір правил і норм для управління повсякденним командуванням своїх працівників на робочому місці, реалізуючи свою діяльність відповідно до цінностей, важливих для основних членів. Створюючи організаційну культуру, необхідно враховувати соціальні

ідеали та культурні традиції країни. Крім того, для того, щоб працівники організації більш повно розуміли та засвоювали цінності, важливо забезпечити різні прояви корпоративних цінностей всередині організації. Поступове прийняття цих цінностей членами організації забезпечить велику стабільність та успіх у розвитку організації. Їх дотримання заохочується керівництвом відповідними нагородами або підвищеннями. Поки новачки не вивчать ці правила поведінки, вони не можуть стати офіційними членами команди.

Корпоративна культура з часом розвивається як національна чи етнічна, і таким чином також розвиває свої цінності та норми поведінки. Деякі імперативні моделі підтримуються в одних організаціях, а в інших - заперечуються. Деякі організації створюють «відкриту» культуру, в якій правильно все ставити під сумнів і висувати нові оригінальні ідеї. В інших новизна не підтримується, а спілкування зводиться до мінімуму. Хтось почуває себе комфортніше працювати в організації з «закритою» культурою: хто приходить на роботу, виконує свої особисті обов'язки і повертається додому до особистого життя, не пов'язаного з роботою. Комуś також потрібна сімейна організація, в якій особисте та робоче життя тісно пов'язані.

Організаційна культура орієнтується на внутрішнє середовище і проявляється переважно в організаційній поведінці працівників. Це повинно включати стабільність, ефективність та надійність організаційних взаємозв'язків між системами; їх дисципліна та виконавська культура; динамізм та здатність адаптуватися до організаційних нововведень; загальноновизнаний (на всіх рівнях) стиль управління на основі співпраці; позитивні процеси активної самоорганізації і, крім того, виражаються в організаційній поведінці працівника відповідно до прийнятих стандартів та визнаних цінностей для інтеграції вигод окремих людей, груп та організацій загалом. Історія організації, формування самого колективу та сформовані традиції мають величезне значення. У деяких бізнесах так звана корпоративна платформа розглядається як основа формування цієї конкретної культури організаційної поведінки та освіти в галузі людських ресурсів.

Зазвичай люди розрізняють два рівні корпоративної культури: зовнішній та внутрішній. Натомість внутрішній рівень можна розділити на два рівні перерозподілу: свідомість та несвідомість. Зовнішній шар - це видимі предмети, культурні артефакти: дрес-коди, кодекси поведінки, фізична символіка, організаційні ритуали, планування офісів. Все це можна побачити, почути чи зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою інших членів організації. Так бачиться корпоративна культура на видимому рівні в очах стороннього спостерігача. Решта два рівні, нематеріальні, представляють основні цінності, спільні для членів організації та мовчазні угоди.

Рівень внутрішньої свідомості - це загальні цінності та переконання, виражені словами та вчинками працівників організації, якими поділяються та культивуються свідомо члени організації. Показані через свої історії, мови, символи. Але деякі цінності настільки вкоренилися в культурі, що працівники не можуть їх помітити. Тут починається другий рівень переосмислення, і межа між ним стає майже непомітною. Ці фундаментальні припущення та переконання є суттю корпоративної культури. Саме вони підсвідомо формують поведінку та рішення людей. У деяких організаціях вроджені недопущення до роботи використовуються як основні припущення, з яких вони максимально уникатимуть своїх обов'язків. Керівництво такої організації жорстко контролює дії своїх співробітників, обмежуючи їх ступінь свободи, а колеги з підозрою ставляться один до одного. Культура більш «освічених» організацій базується на припущенні, що кожна людина прагне виконувати доручені обов'язки на високому рівні. У таких компаніях працівники мають більше свободи. І з більшою відповідальністю колеги довіряють один одному і працюють разом. Фундаментальні припущення часто впливають з основних переконань засновника компанії або топ-менеджерів.

Основні цінності корпоративної культури можуть бути виражені у багатьох матеріальних образах (ми можемо бачити, відчувати своїми почуттями): символи, легенди, герої, девізи та сумніви.

Піктограма – це предмет, дія чи подія, що має значення для когось іншого. Символи корпоративної культури передають найважливіші цінності організації. Наприклад, щоб символізувати свою політику відкритих дверей, Білл Арнольд, президент Медичного центру Століття, зняв двері свого кабінету з петлі та наказав повісити їх зі стелі у вестибюлі. Рендал Лірімор, президент MasterBrand Industries, який мав на меті сприяти роботі в команді, вирішив зруйнувати внутрішні розділові стіни своєї компанії.

Легенди – це історії, засновані на реальних подіях у компанії, часто переказують історії, відомі кожному працівникові організації. Зазвичай вони неявно демонструють основні цінності корпоративної культури. У роздрібному магазині Nordstorm ви можете почути історію про те, що клієнт отримує відшкодування за неякісні автомобільні шини, хоча їх магазин ніколи не продавав їх. Ця історія підкреслює політику компанії, приймаючи будь-якого замовника, повертає товар.

Герой - це людина, яка уособлює робочі місця, досягнення, особистість або атрибути корпоративної культури, є зразком для наслідування, прикладом особистості, якій прагнуть наслідувати більшість працівників організації. Іноді ми говоримо про реальних персонажів. Але часто це символічні символи. Дії героїв були незвичними, але не настільки, щоб пересічні робітники не могли їх повторити. Вони показують людям, як робити добрі справи. У компаніях з високорозвиненою культурою багато досягнень стають основою для появи героїчних персонажів і, таким чином, для підтримки корпоративних цінностей на належному рівні.

Слоган – це пропозиція, що узагальнює основні цінності корпоративної культури. Наприклад, Sequins International, 80% співробітників - латиноамериканці, обрав девізом В. Едвардса Дьюїнга: «Вам не потрібно догоджати своєму шефу; задовольнити покупців. «Ви знайдете його (в перекладі на іспанську) на фірмових кишнях персоналу».

Церемонії компанії - це спеціальні заходи, заплановані для всіх присутніх. Церемонія була проведена з метою надати глядачам найяскравіші приклади

демонстрації ділової цінності. Це спеціальні заходи, покликані зміцнити віру співробітників у цінності компанії, виховати їх єдність, надати працівникам шанс взяти участь у важливому заході та привітати корпоративних героїв.

1.2 Імідж як чинник корпоративної культури

Один з важливих напрямків PR-діяльності (Public Relations) - це формування позитивного або ефективного іміджу організації. Сучасна організація, створена для конкретних цілей, здійснює свою діяльність в умовах багаторазової взаємодії та взаємовідносин, в середовищі різних інтересів – досвіду, юридичні, соціальні та ін. його діяльності та рішення.

Отже, регулювання цих складних взаємодій є однією з важливих функцій організації, яка є вирішальним фактором успіху діяльності організації.

Таке регулювання відносин з іншими організаціями, групами та громадськістю головним чином спрямоване на досягнення взаємної довіри, що відповідає всім відносинам. Він розробляє спеціальне планування та здійснює зовнішні контакти та інформацію на основі гнучкої взаємодії та зворотнього зв'язку, тобто спеціальної PR-діяльності. У цій діяльності вирішується багато завдань, однак, незалежно від типу та змісту, основна увага все-таки робиться на формуванні позитивного іміджу, на основі якого здійснюється досягнення, підтримка репутації та формування. будувати довірчі відносини. Тому будь-яка робота зі зв'язками з громадськістю повинна починатися зі створення позитивного іміджу організації, її нагляду та розвитку.

Картина походить від латинського *imitari*, що означає імітарі. Відповідно до Словника тлумачень Вебстера, зображення - це штучна імітація або відображення зовнішнього вигляду об'єкта. Це духовне уявлення про людину, продукт чи організацію, навмисно сформоване у свідомості мас за допомогою громадськості, реклами чи пропаганди. Зображення можна цілеспрямовано створювати, уточнювати або змінювати, модифікуючи дії, дії та заяви соціального суб'єкта.

Імідж - це «все, і люди мають хоч якісь стосунки з компанією та її товарами та пропонованими послугами. Це робота, яка постійно створюється як усно, так і візуально», - вона змішується і перетворює суспільну свідомість в єдиний комплекс.

Імідж - це враження людини, компанії чи інструменту проти однієї чи кількох соціальних груп.

Образи склалися в масовій свідомості і носять стереотипний характер, несучи колір сильних почуттів кимось чи чимось. Імідж - це особливий психологічний образ, який має потужну енергію та має вплив на емоції, поведінку та установки людини чи групи.

Імідж, породжений тривалими та цілеспрямованими зусиллями у PR - зв'язках з громадськістю (систематично сплановані заходи з формування бажаної громадської думки), у рекламному полі у сфері відносин із клієнтами, у сфері етики поведінки, формування та підтримання репутації.

Імідж - це тендітне явище: коли клієнт купує неякісний товар або стикається з неетичною поведінкою працівника компанії, оскільки репутація в очах клієнта стрімко падає. Споживач, а іноді і друзі цього споживача, втрачаються компанією як клієнт.

Фактори, що формують корпоративний імідж. Багато дослідників вважають, що ефективна реклама є ключовим фактором формування позитивного іміджу компанії. Однак деякі автори стверджують, що створення стійкого позитивного іміджу полягає не лише у спонсорстві рекламної кампанії. Найповніший генеральний план формування іміджу компанії (Таблиця 1.1) представив американський дослідник Б. Джі.

Таблиця 1.1 - Мастер-план Б. Джі по формуванню іміджу компанії

Мастер-блоки іміджу компанії	Фактори формування іміджу компанії
1. Фундамент	моральні принципи, положення про цілі створення компанії, особиста і ділова філософія,

	довгострокові завдання, правила і стандарти поведінки і зовнішнього вигляду.
2. Зовнішній імідж (громадська думка про компанію)	якість продукту, відчутний імідж реклама, суспільна діяльність, зв'язки із засобами масової інформації, зв'язку з інвесторами, ставлення персоналу до роботи і його зовнішній вигляд
3. Внутрішній імідж (відношення до компанії персоналом та керівництвом)	фінансове планування, кадрова політика компанії, орієнтація і тренінги співробітників, програма заохочення співробітників.
4. Неосяжний імідж (відчуття покупців)	«Я» від покупців, самоімідж покупця

Л.Ю. Волдман виділяє три типи зовнішності, що містять відповідні елементи формування зовнішнього образу[3]:

- фірмовий стиль;
- моделі поведінки (поведінка працівника на роботі, взаємодія «керівник-підлеглий», «менеджер-менеджер», «підлеглий-підлеглий», «підлеглий-партнер», «менеджер-партнер»);
- корпоративна діяльність як єдине цілісне ціле (діяльність організована за сценарієм з чіткими символами та чіткими взаємовідносинами з компанією).

1.3 Закордонний досвід корпоративної культури відомих компаній

Корпоративна культура формує імідж будь-якої компанії, і правильне фокусування на усіх проблемах та покращенні внутрішнього та зовнішнього середовища – є одним з основних етапів. Слід розглянути досвід провідних компаній у галузі формування місій, характеристик корпоративної культури та методів управління. Для того, щоб полегшити модифікацію їх досвіду, вони були типізовані з використанням авторського підходу.

Компанія Coca-Cola - це американська харчова компанія, найбільший у світі виробник та постачальник концентратів, сиропів та безалкогольних напоїв. Її місія втілює бажання компанії оновити навколишній світ; надихати, вносити оптимізм і щасливі хвилини; створення цінностей та зміни на краще життя[5].

Компанія витрачає багато грошей на співробітників та формування корпоративної культури. У всіх міжнародних компаніях працівники розглядаються як основна цінність. Створені оптимальні умови для того, щоб співробітники могли рости та будувати кар'єру у своїй компанії, тому що компанія дбає про перспективних, розумних, швидко навчаючихся, унікальних співробітників, ділитися цінностями, знати, як досягти результату. Курси підготовки лідерів пропонуються на кожному рівні, починаючи з посади експерта. Але на них припадає лише 10% зростання успіху співробітників, з особливим акцентом на коучинг, що становить 20%. Тренерські навички лідерів навчаються цілеспрямовано. Вони пройшли навчання за програмою, яка була розроблена в усьому світі компанією Coca-Cola Hellenic, а потім розроблена для кожної країни. Інші 70% працюють над робочими проектами. Усі види навчання компанія вважає інвестиціями в людей, тому кожне рішення приймається з урахуванням бізнес-потреб компанії. Оцінка працівника проводиться щороку і включає самооцінку працівника та керівника, що оцінює його роботу.

Таку корпоративну культуру можна визначити як «роль», вона має на меті бути стабільною, надійною, кожен працівник займає свою позицію в ієрархії та відіграє роль в механізмі повноважень. Загальна сила, чітка підзвітність, дотримання формальних правил та спілкування, усі чітко визначені процеси.

Він може бути використаний в Україні для великих компаній, переважно промислових, які активно працюють на ринку протягом багатьох років і не мають нагальної потреби постійно переглядати норми корпоративної культури.

Корпорація Microsoft - одна з найбільших транснаціональних компаній, що виробляє запатентоване програмне забезпечення для комп'ютерних технологій та має на меті допомогти людям та суспільству у всьому світі розкрити весь свій потенціал.

Відділ кадрів не залежить від генерального директора, кожен працівник є максимально незалежним, кадровий резерв не включає працівників компанії. Пріоритети компанії застосовуються протягом 5 років, і від них залежить не тільки результати діяльності компанії, але і її HR-стратегія. Ці пріоритети стосуються як світового бізнесу (розвиток хмарних технологій, орієнтація на споживачів), так і місцевих ринків (наприклад, в Україні - боротьба з піратством, розвиток бізнесу спільних підприємств, пропозиції для малого та середнього бізнесу; розвиток конкурентоспроможності країни - реалізація потенціалу України за допомогою інновацій). Для реалізації стратегій компанія постійно активно шукає таланти. Однак концепція кадрового резерву в Microsoft дещо відрізняється від звичайної [6].

Спочатку вони шукають співробітників, потім вибирають їх роль у компанії. Майже кожен працівник бере участь у розвитку свого бізнесу самостійно і відповідає за це. При прийомі на роботу більшість із них звертають увагу на професійний досвід цієї людини. Важливим є те, чи відповідає людина цінностям компанії. На додаток до звичайної управлінської кар'єри, працівники, які з багатьох причин не хочуть працювати менеджером, можуть вибрати особисту кар'єру. Існують також варіанти переміщення крос-функціональних можливостей з одного відділу в інший (наприклад, з фінансів на продаж). Одним із пріоритетів компанії в останні роки була підтримка різноманітності співробітників - наявність працівників різної статі, віку, раси та релігії. Кожна країна має свої пріоритети, тому в Америці - це расова різноманітність, а в Україні - участь жінок у компанії (щонайменше 30%).

Цей тип корпоративної культури робить акцент на «професіоналізмі, розвитку та відповідальності». Найбільша увага приділяється стимулюванню розвитку професіоналізму та поверненню компанії, заохочуючи самостійність у прийнятті рішень. Цю категорію в Україні можуть обрати середні та великі високотехнологічні компанії, в яких якість та досвід персоналу відіграє важливу роль, а персонал може самостійно керувати проектами і має великий потенціал.

ІКЕА International Group - шведська транснаціональна корпорація, одна з найбільших у світі, яка продає дизайнерські меблі та побутову техніку. ІКЕА вбачає свою місію змінити повсякденне життя людей на краще, забезпечуючи високоякісні меблі та побутову техніку за доступними цінами [7].

Основним принципом стратегічного управління групою компаній ІКЕА є розвиток за рахунок власних ресурсів. Іншими словами, ми спочатку заробляємо, а потім витрачаємо. Це дозволяє довгостроково інвестувати в майбутнє. Компанія інвестує більшу частину свого прибутку в існуючі та нові магазини, а також у розробку продуктів та екологічні рішення. Крім того, це постійно знижує ціни для покупців. Пріоритет команди - 50% керівних посад займають жінки. І сьогодні вони займають 48% керівних посад та 33% колективного керівництва. Загальнолюдські цінності спрямовують компанії у їхній роботі на створення культури відкритості, включеності та чесності. Його суть - згуртованість та ентузіазм. Постійні спроби впроваджувати інновації та вдосконалюватися на благо багатьох людей - одна із складових успіху. Важливу роль демонструє готовність людей розвивати свою кар'єру, всебічно розвиватися, бажання вчитися на власному досвіді та ділитися своїми знаннями з колегами. Зі свого боку, керівництво докладає всіх зусиль для того, щоб перераховані вище особисті та корпоративні якості використовувались у компанії, сприяючи професійному розвитку її працівників та підвищуючи їхню задоволеність до їх професії. Подібна модель - не складний проект для всіх працівників, а природний стан, який відповідає корпоративній культурі. Менеджери компанії є керівниками компанії і одночасно служать зразком для наслідування для працівників. Одним з основних принципів є «брати приклад»,

тобто вести власний приклад. Для ІКЕА історична спадщина є невід'ємною частиною корпоративної культури та філософії бізнесу, яка виховує покоління простих менеджерів та службовців.

Таким чином, цей тип корпоративної культури можна назвати «сімейним», оскільки він характеризується теплою, доброзичливою атмосферою, підтримкою вірності традиціям, турботою про персонал та гостей, менеджер виконує роль наставника. Цей тип в Україні може застосовуватися на малих та середніх підприємствах, таких як ремесла та сільське господарство. Традиція повинна бути важливою для компаній, формуючи довгострокову клієнтську базу та забезпечуючи комфортні умови праці.

Apple Computer Inc. Як легенда сучасного бізнесу, американська корпорація назавжди змінила світ комп'ютерних технологій. Місія Apple полягає в тому, щоб забезпечити найкраще в обчислювальних технологіях студентам, викладачам, творцям та споживачам у всьому світі за допомогою інноваційного обладнання, програмного забезпечення та мережевих додатків.

Компанія продовжує завойовувати ринок, оскільки створює постійні технічні прориви, а корпоративна культура дозволяє їй забезпечувати стабільні конкурентні переваги, підтримуючи атмосферу середнього рівня успіху, творчості та довіри серед співробітників. Максимальна інженерність, мінімальна бюрократія та повага до працівників - ось основи корпоративної культури. Усі менеджери компанії є інженерами, а не чистими менеджерами, і всі люди підковані до технологій, допомагаючи оптимізувати роботу над продуктами оптимальним способом. Оскільки менеджери є колишніми інженерами компанії, між ними та звичайними працівниками існують тісні та взаєморозуміючі стосунки. Атмосфера довіри та поваги у кожній невеликій команді проектів створює величезну загадку для успіху Apple. Усі співробітники мають доступ до нових продуктів компанії та пропонують пропозиції щодо вдосконалення, звернувшись безпосередньо до команди проекту. Компанія стимулює зростання співробітників, які звикли робити щось трохи більше своїх можливостей, але дозволяючи їм рости. Ентузіазм є

важливим принципом підбору персоналу, оскільки керівництво шукає людей, які повністю поділяють місію та цінності компанії та готові вкласти свою душу в роботу. Висока зарплата та доброзичлива атмосфера компанії роблять усіх, хто тут працює, дуже приємними.

Основні цінності Apple: робота в команді має вирішальне значення для успіху компанії; вони вірять в ентузіазм і досягнення кожного; колектив підтримує один одного і спільно ділиться перемогами та нагородами; прагнуть створити атмосферу, в якій кожен може відчувати відкритість та радість, працюючи в компанії; винагорода повинна бути як етичною, так і грошовою; ставлення керівника до співробітників має першорядне значення; адміністрація вітає взаємодію працівників з менеджерами на всіх рівнях; керівництво відповідає за створення середовища, в якому процвітають цінності компанії. Apple унікальна тим, що співіснують два ключові атрибути корпоративної культури: перший - продуктивність («продуктивність»), другий - інновація («інновація»).

РОЗДІЛ 2

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА РОБОТИ МЕРЕЖІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Господарча діяльність ТОВ «АТБ-маркет»

Сьогодні більшість людей має необхідність в придбанні товарів першої необхідності: їжа, напої, медичні засоби, засоби гігієни та інше. ТОВ «АТБ-маркет» є лідером серед супермаркетів та відомим дискаунтером в українській торгівлі з 1993 року. На даний час компанія налічує більше 900 магазинів своєї мережі у 237 населених пунктах в 22 областях України. На полицях магазинів представлено більше 3500 товарів, з яких приблизно 1000 складають товари власних торгових марок. В 2000-х роках «АТБ» вперше запровадило систему самообслуговування у своїй мережі.

Нижче, у таблиці 2.2, представлений паспорт підприємства, з яким можна ознайомитись.

Таблиця 2.2 - Паспорт підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Місцезнаходження	49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, ПРОСПЕКТ ОЛЕКСАНДРА ПОЛЯ, будинок 40
Галузь	Роздрібна торгівля
Види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД	Основний: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами Інші: 46.34 Оптова торгівля напоями 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.25 Роздрібна торгівля алкогольними та іншими напоями в спеціалізованих магазинах 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
Інформація про основні види продукції або послуг	Продукти харчування, напої, алкогольні напої, тютюнові вироби

Середня кількість працівників	Понад 55 тис
Статутний капітал	9 930 148,65 грн.

ТОВ «АТБ-маркет», підприємство корпорації «АТБ» – найбільша мережа України, що динамічно розвивається.

Початок роздрібної мережі «АТБ» було покладено у 1993 році в єдине підприємство шести гастрономів міста Дніпропетровськ. Свою назву, «АТБ-Маркет», підприємство отримало від аббревіатури «АгроТехБізнес» у 1999 році. З того часу усі магазини «АТБ» працюють під єдиним брендом та у моноформаті.

ТОВ «АТБ-маркет» показує найвищі показники за останні 5 років серед своїх конкурентів.

Наприклад, у 2019 році було відкрито 88 магазинів, і тепер кількість магазинів в мережі становить 1077. Нижче на рисунку (Рисунок 2.1) показано зріст підприємств за останні 5 років.

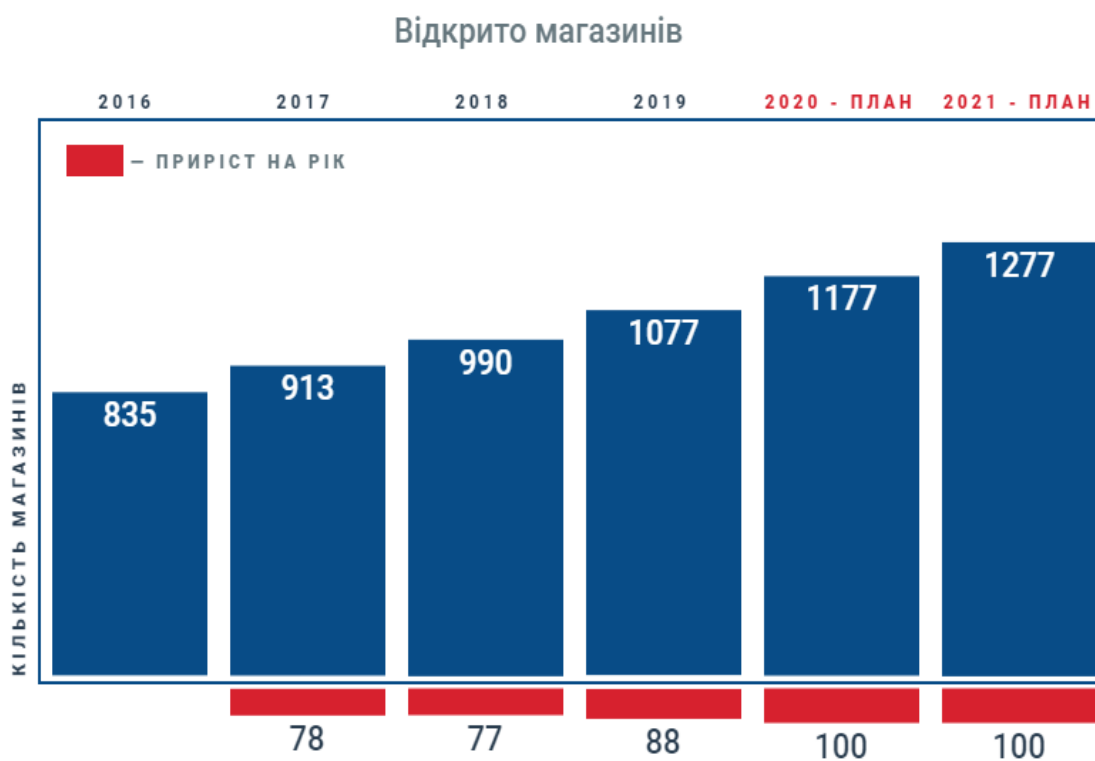


Рисунок 2.1 - Збільшення кількості магазинів за останні 5 років.

На наступному рисунку (Рисунок 2.2) можна побачити кількість магазинів, які розташовані на усій території України на 2020 початок року.

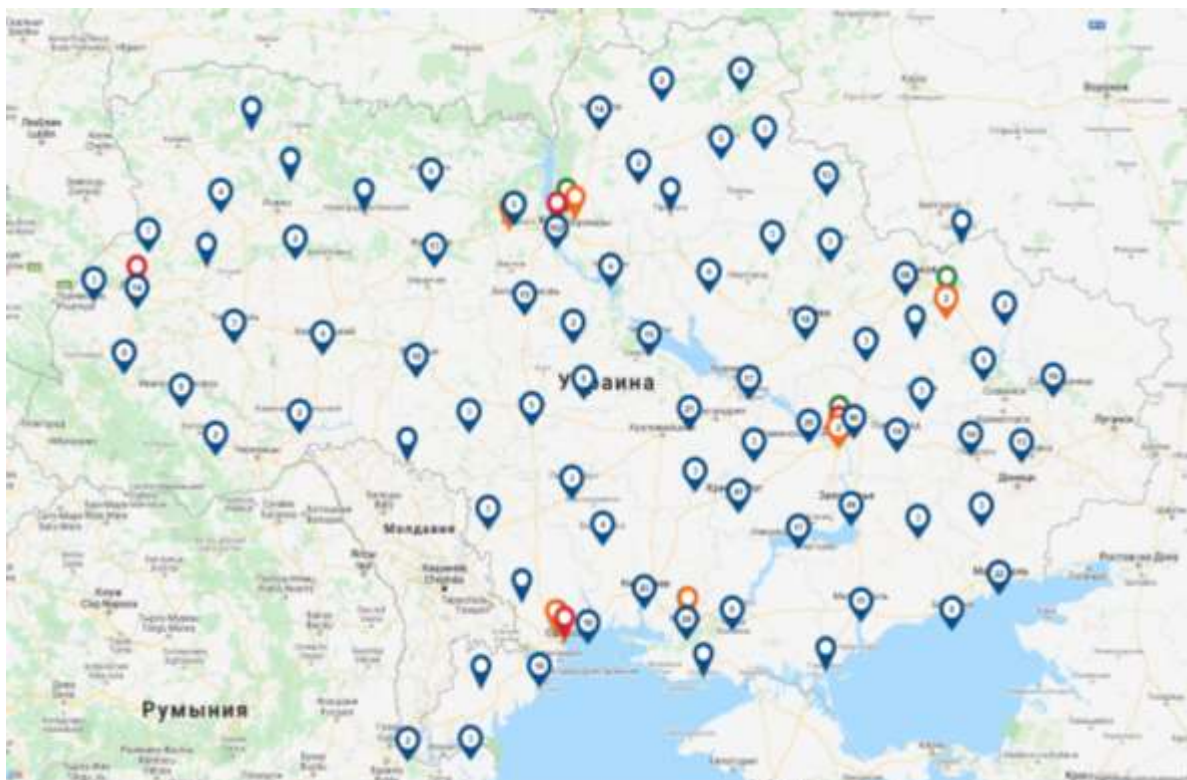


Рисунок 2.2 - Точки продажів на початок 2020 року

Синім кольором позначені 945 магазинів.

Помаранчевим – розподільчі центри, їх 8.

Червоним – навчальні центри, їх 5.

Зеленим – транспортні центри, їх на даний час усього 4.

Темпи росту товарообігу є результатом, як загального зростання кількості торгових точок, так і експериментального оновлення формату магазинів «АТБ», впровадження сучасних маркетингових технологій

Товарообіг мережі «АТБ» за 2018 рік склав 103,6 млрд грн. Підприємство показує найвищі темпи розвитку в Україні останні 10 років. Щодня покупки в «АТБ» роблять понад 3,5 млн українців.

Товарообіг на 2019 рік складає 126,8 млрд грн., що на 22,4% більше ніж на 2018 р. (Рис. 2.2)

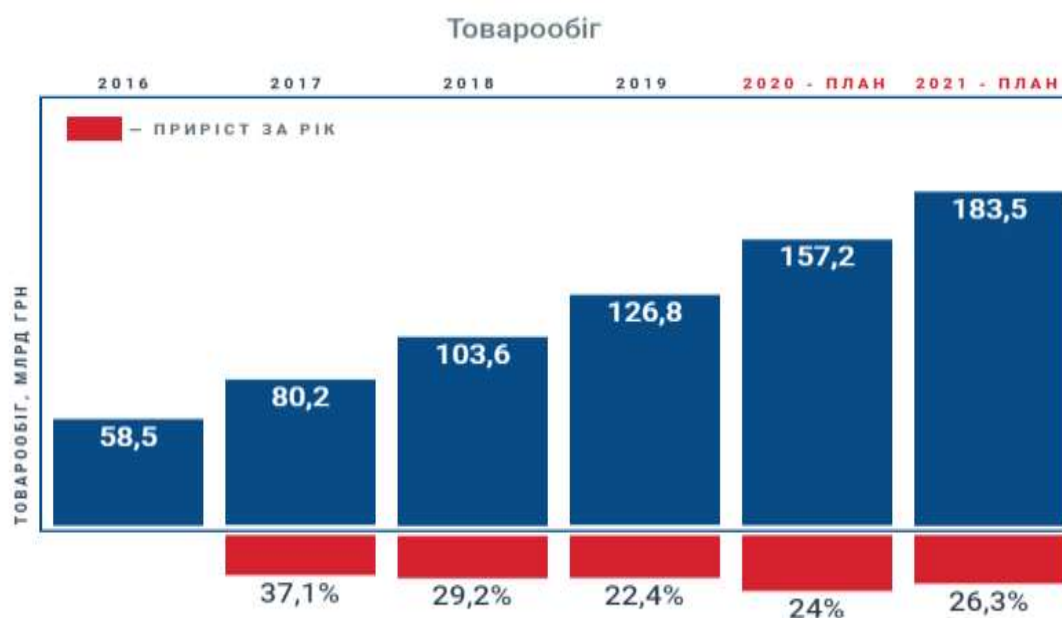


Рисунок 2.3 - Зміна товарообігу за останні 5 років

«АТБ» стає найбюджетнішим маркетом, у порівнянні із сусідніми магазинами. Основними критеріями для відкриття магазинів мережі «АТБ» на даний момент такі (Рис. 2.3):



Рисунок 2.3 - Критерії відкриття магазинів «АТБ» на даний момент

Чи не прості часи всеукраїнська мережа «АТБ» переживає у 2013-2014 роках. У першому півріччі 2014 року, коли на Сході України почалися військові дії і значна частина територій перейшла під контроль окупантів, компанія закрила 152 магазини та розподільчий центр.

У зв'язку з окупацією Криму, визнаною світовою спільнотою у Резолюції Генасамблеї ООН від 19.12.2016 року, компанія закрила на півострові 59

магазинів та розподільчий центр. Збитки Корпорації «АТБ» склали понад 7 млрд гривень.

ТОВ «Логістик Юніон» виконує комплексне обслуговування торговельної мережі «АТБ» у сфері складської логістики. Компанія володіє однією з найбільших в Україні логістичних інфраструктур, у яку входять 9 мультитемпературних розподільчих центрів класу «А».

Загальна площа 9 розподільчих центрів становить 189600 кв.м.

Складська інфраструктура обслуговує усі магазини торговельної мережі «АТБ», цілодобово здійснюючи планування, організацію та облік руху товарних потоків на території Центральної, Східної, Північної та Південної України.

На графіку (Рисунок 2.4) нижче можна побачити приріст вантажообігу з кожним роком.

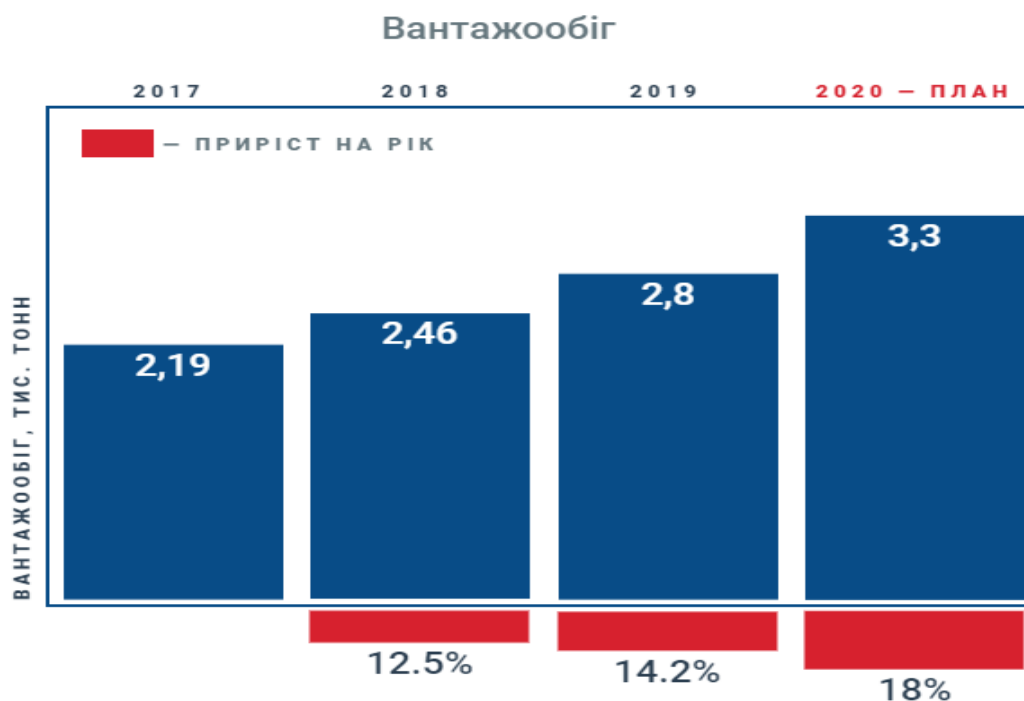


Рисунок 2.4 - Зміна вантажообігу з 2017 до 2020 рр.

Транспортно-експедиційна компанія «Транс Логістик» забезпечує виконання задач транспортної логістики для потреб компанії «АТБ-маркет». В її структуру входять 7 автоколон.

Автопарк підприємства налічує понад 600 власних транспортних засобів, з яких 89% - автомобілі марки «MAN». Щомісяця вантажівки компанії проходять понад 5,2 млн кілометрів.

Компанія «АТБ-маркет» - це дружний колектив, де головна цінність - це люди. Місія, яка стоїть в основі роботи мережі «АТБ» - забезпечувати населення України якісними продуктами харчування і непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами. Гарантувати якість товару за рахунок використання вискоєфективних технологій і етичного ведення роздрібного бізнесу.

На сьогодні Корпорацією «АТБ» відкрито чотири освітніх центри:

- Дніпровський – відкритий у лютому 2003 року,
- Київський – відкритий у травні 2011 року,
- Львівський – відкритий у лютому 2017 року,
- Одеський – відкритий у червні 2017 року.

Проаналізувавши данні за три останні роки, можна виявити як позитивне, так і негативне у фінансовому стані компанії. Позитивне:

- за аналізований період майно підприємства збільшилось на 17,22%, проте слід відмітити, що дане збільшення відбувалося не поступово, а скачками у різні періоди часу;

- збільшення майна відбулося за рахунок збільшення необоротних активів на 93,10 тис. грн. або на 58,89%, оборотних активів на 381,84 тис. грн. або на 14,69% та збільшення запасів на 627,21 тис. грн. або на 56,21%;

- збільшення запасів на 56,21% в даному випадку можна розглядати як позитивну тенденцію, так як наряду з ними збільшилась виручка підприємства, що свідчить про значне збільшення реалізації продукції підприємства;

- за аналізований період відбулося збільшення власного капіталу підприємства на 337,6 тис. грн. або 17,46% та статутного капіталу на 324,9 тис. грн. або на 17,32%;

- на 1899,4 тис. грн. або 7,41% зменшилась кредиторська заборгованість підприємства.

Негативне:

- дебіторська заборгованість збільшилась на 35,42%, що свідчить про не виважену політику підприємства стосовно власних дебіторів;
- за аналізований період кошти підприємства зменшились на 498,03 тис. грн. або 67,38%, що негативно позначилось на показниках ліквідності підприємства (зокрема на коефіцієнті абсолютної ліквідності).

Розглянемо детальніше середовище, в якому діє аналізоване підприємство. Середовище будь-якої організації прийнято розглядати, як складову з трьох сфер: загальної (чи макрооточення), робочої (чи безпосереднього оточення) і внутрішнє середовище. Макрооточення створює загальні умови існування організації в зовнішнім середовищі. У цій частині аналізу розглядаються політико-правові, техніко-економічні, соціокультурні, екологічні і подібні фактори. Вивчення робочого середовища припускає аналіз тих складових зовнішнього оточення, з якими організація знаходиться в безпосередній взаємодії, це: покупці, постачальники, конкуренти, кредитори, акціонери. Аналіз внутрішнього середовища спрямований на визначення потенціалу організації і, як правило, проводиться по наступним основних напрямках: маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, структура управління.

Існує кілька методів оцінки умов діяльності підприємства. Одними з найбільш розповсюджених і визнаних методів є Свот-аналіз (від SWOT - по початкових буквах англійських слів: сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities), погрози (threats)), і Степ-аналізи (від STEP - по початкових буквах англійських слів: соціальні (social), технічні (technical), економічні (economic), політичні (political) фактори).

Розглянемо методику проведення аналізу зовнішнього середовища на основі Свот-аналізу, як більш відомого. Свот-аналіз, як інструмент оцінки середовища функціонування підприємства, складається з двох частин. Його перша частина спрямована на вивчення зовнішніх можливостей (позитивні моменти) і погроз (негативні моменти), що можуть виникнути для підприємства в сьогоденні і майбутньому. Тут виявляються стратегічні альтернативи. SWOT-

аналіз - це метод оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на розвиток компанії або проекту. Ця методика допоможе вам оцінити сильні і слабкі сторони вашої справи, знайти нові можливості і визначити можливі загрози.

SWOT-аналіз компанії розділяє фактори впливу на компанію на чотири категорії, що допомагає оцінити її з усіх боків, це:

- S-strengths (сильні сторони);
- W-weaknesses (слабкі сторони);
- O-opportunities (можливості);
- T-threats (загрози).

Тут оцінюється потенціал підприємства. Іншими словами, Свот-аналіз дозволяє провести комплексне вивчення зовнішнього і внутрішнього стану господарюючого суб'єкта. Нижче (Рисунок 2.5) представлений Свот-аналіз підприємства ТОВ «АТБ-маркет».

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи в даній області	Наявність старого, зношеного устаткування
Накопичений багаторічний досвід роботи на ринку	Відсутність зовнішніх джерел фінансування
Гарні ділові зв'язки зі споживачами продукції і постачальниками	Затягування термінів партнерами при постачаннях продукції
Зручне місце розташування	Труднощі в організації збуту великого обсягу продукції
Наявність потужностей, що дозволяють підтримати нові напрямки діяльності	Зниження загальної платоспроможності населення
Висока якість продукції, що відповідає європейському рівню	Затримка росту інвестиційної активності
Активна маркетингова політика	Нестабільна політична ситуація
Наявність лідера проекту й управлінської команди	Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні
Сформований імідж підприємства у споживачів продукції	

Рисунок 2.5 - Свот-аналіз ТОВ «АТБ-маркет»

Аналізуючи Свот-аналіз, можна сказати, що слабкі сторони (не всі) в даному випадку не є слабкими. Вони просто потребують трохи часу для вирішення усіх питань. І тому згодом вони стануть сильними сторонами.

2.2 Корпоративна культура ТОВ «АТБ-маркет»

Будь-яка команда - це сукупність досвідчених людей, кожен зі своїм досвідом, цінностями, амбіціями, світоглядом та стратегіями поведінки. Їх важко змінити. Суперечливі думки породжують конфлікт, не сприяючи роботі в команді. Існує потреба у «зв'язковому зв'язку» - об'єднанні різних людей, щоб вони могли послідовно та ефективно працювати над спільним для всіх завданням. Цю роль відіграє корпоративна культура.

Функції корпоративної культури:

- Колективна солідарність.
- Поліпшення командного духу.
- Встановлення єдиних стандартів поведінки.
- Формування механізму вирішення конфліктних ситуацій.
- Надихання та подання мотивації.
- Залучення усіх співробітників до участі, створюючи відчуття приналежності.
- Створення позитивної атмосфери.
- Створення привабливих образів в очах покупців та шукачів роботи.
- Сприяння швидкому вливанню нових людей до команди.
- Впорядкування роботи всіх підрозділів.
- Позиціонування компанії серед конкурентів.
- Взаємодія з представниками зовнішнього середовища - замовниками, партнерами, ЗМІ.

Суть корпоративної культури полягає у формуванні того, що відрізняє компанію від інших, та об'єднанні колективу.

Корпоративна культура - це також знаковий ресурс, соціальна культура, одна з її конкурентних переваг. Процвітаюча і яскрава корпоративна культура часто виходить за рамки самої компанії, стаючи частиною бренду і працюючи на репутацію. Із внутрішньої корпоративної культури «для інсайдерів» вона перетворюється на ідеали, якими бажають поділитися багато людей. Не випадково керівники так зацікавлені в його створенні.

Яскрава корпоративна культура не завжди є плюсом. Особливо, якщо це суперечить цінностям працівника. Корпоративні правила можуть стати перешкодою для команди: виникнуть окремі неформальні групи, які негативно ставляться один до одного. Може виникнути конфлікт із працівниками, які не сприймають правила корпоративної культури.

Саме корпоративна культура іноді лякає потенційних кандидатів на посаду: вони розуміють, що не можуть поділяти цінності цієї компанії - корпоративна етика суперечить їх особистій етиці. З одного боку, я хочу бути частиною цієї компанії, з іншого боку, у них занадто багато «проблем». Після цього вибір буде обмежений для недосвідчених початківців, яких можна «виліпити для себе».

Іноді компанії активно впроваджують свою корпоративну культуру до того ступеня, коли вони намагаються поширити її в особистому житті своїх працівників. Деякі компанії теж «включають» свою корпоративну культуру, як культ. У побудові корпоративної культури, як і в усьому іншому, важливо дотримуватися заходів. Жодна корпоративна культура не підходить для всіх, що ідеально підходить для всіх. Кожна компанія має свою місію та цінності.

Формування корпоративної культури - тривалий і складний процес, що проходить в кілька етапів, причому етапи побудови корпоративної культури, їх зміст і хронологія визначаються контекстом розвитку кожної окремо взятої компанії.

Виділяють три етапи побудови корпоративної культури в компанії.

Перший етап - визначення місії компанії: ціннісні орієнтації, внутрішня мораль і філософія, визначення основних базових цінностей. До цього етапу відносяться як реальні, так і декларовані цінності.

На другому етапі, виходячи з базових цінностей, формулюються стандарти поведінки членів організації. До них відносяться: ділова етика при спілкуванні між співробітниками і з клієнтами, встановлення норм, що регулюють неформальні відносини всередині організації, і вироблення оцінок, що встановлюють, що в поведінці бажано, а що ні.

Як правило, на цьому етапі формується ставлення керівництва до атмосфери в колективі, наприклад, вирішується, як будуть звертатися один до одного колеги - на «ти» чи на «ви», визначається політика внесення пропозицій.

На завершальному етапі відбувається формування традицій організації і її символіки, що відображають все вищеперелічене. Традиції, прийняті в компанії, нерідко стають приводом для проведення корпоративних свят і вечірок. Так, в ТОВ «АТБ-маркет» на корпоративному рівні відзначаються Новий рік і День народження співробітників по сезонно. У багатьох українських мережах прийнято відзначати дні народження супермаркетів - так роблять в «АТБ», «Сільпо». Ці заходи не тільки формують лояльність працівників до компанії, але і сприяють зміцненню командного духу, згуртованості в колективі.

Символіка компанії нерідко має на увазі введення дрес-коду для співробітників. Фірмовий одяг для лінійних співробітників роздрібних мереж - практика, прийнята абсолютною більшістю українських ритейлерів. Однак дрес-код для співробітників центрального офісу залишається на розсуд керівників. В «АТБ» є своя уніформа на тепле і на холодну пору року. Так починаючи з жовтня всі переходять на зимову форму, яка складається з сорочки і безрукавки з логотипами «АТБ». Влітку свою уніформу представляє футболка теж з логотипом компанії. На низ компанія не рекомендує носити спортивні штани, яскраві, незручні штани, спідниці та інше. Так само заборонено носити прикраси, наносити яскравий макіяж і розпущене довге волосся. Зовнішній

вигляд повинен бути охайним, чистим, випрасуваним і необхідно бути в хорошому настрої.

«АТБ» ретельно зберігає свої секрети утримання низьких цін в магазинах. Низькі ціни робляться за рахунок а) постачальника, б) персоналу, в) покупців.

Секрети роботи з постачальниками:

1. Головна і найвигідніша умова: товар повинен поставлятися за ціною меншою, ніж в інші мережі. Як викручується з цього умови постачальник, вже не є проблемами «АТБ».

2. У договорі поставки для виробників прописана система знижок, ретробонусів і штрафів. В установленому договорі «АТБ» на 2010 рік щомісячна знижка становить 10% від обороту продукції, також існує річна знижка 5%, яка виплачується виробником в кінці року в разі річної реалізації понад певної суми. Маркетингові витрати також складають 5%, передоплату за маркетингове просування товару необхідно відраховувати «АТБ» заздалегідь, на початку кварталу.

3. Існують також оплата за логістику всередині «АТБ», коли потрібно заплатити за кожен кілограм товару, який «АТБ» доставить зі своїх розподільних центрів в магазини.

4. Для зручності постачальників розподільних центрів існує один - в Дніпрі, але скоро додасться ще один, в місті практично столичного значення під назвою Цюрюпинськ (Херсонська область).

5. Штрафи за недопоставку або затримку поставки, або за поставку товарів неналежної якості колосальні.

6. Відстрочка платежів за поставлений товар складає 120 днів, тобто 4 місяці АТБ може користуватися грошима постачальника.

7. За кожну зміну ціни виробник повинен платити. Частіше, ніж раз на три місяці, постачальник не має права змінювати ціни для АТБ.

Секрети роботи з персоналом:

1. В «АТБ» присутній дуже чітка система мотивації персоналу. Виплата зарплати залежить від терміну, який пропрацював працівник в магазині.

2. Система штрафів і заохочень для персоналу.
3. Магазины «АТБ» працюють цілодобово. Персонал офіційно працює позмінно: 4 дні працює, 4 дні відпочиває.
4. Регулярні виплати заробітних плат - закономірне явище.
5. Надання оплачуваної відпустки.
6. Робота персоналу дуже чітко налагоджена. Працівники люблять і цінують своє місце роботи, «встають за нього горою». Керуючі керують своїм персоналом, як однією великою родиною.

Секрети роботи з покупцями:

1. Щотижня оновлюваний асортимент акційних товарів за зниженими цінами.
2. Для супермаркетів класу «АТБ» діє правило «Клієнт завжди правий», тому уважність і доброзичливість персоналу завжди відповідає високому рівню.
3. «АТБ» приваблює покупців своїми приватними брендами. Основні private label називаються примітивно, але запам'ятовуються: ТМ «Весела ферма», ТМ «Рибний день», ТМ «Coffee Strong», ТМ «Pirate», ТМ «Sladko» і ін.

Деякі компанії викладають свої базисні цінності у вигляді переконання, що для них цінності є чимось нематеріальним, більш прийнятним співробітниками через весь комплекс їх взаємодії з організацією: роботу, спілкування з керівниками, колегами та підлеглими і т.д. Культура дійсно успішної компанії повинна мати низку особливостей.

По-перше, культура повинна бути цінна - це повинно дати фірмі змогу робити справи і вести себе таким чином, щоб додавати цінність фірмі у вигляді високих продажів, низьких витрат, тощо. Прекрасне фінансове становище є економічною концепцією; відповідно культура, якщо вона покликана привести до стійкого фінансового становища, повинна мати позитивні економічні наслідки.

По-друге, культура повинна бути унікальною; вона повинна мати ознаки і характеристики, які не є спільними з культурами більшості інших компаній.

По-третє, культура повинна бути неповторною; якщо компанія А, наприклад, є дуже успішною, то компанія В не може сподіватися досягти порівнянного успіху, роблячи спроби точно копіювати культуру компанії А. Компанія В буде завжди залишатися на другому плані, роблячи подібні зусилля.

Найчастіше корпоративна культура визначається як набір важливих припущень, прийнятих членами компанії. Вона являє собою якусь самостійну сутність, і її параметри не збігаються з індивідуальною культурою окремих членів компанії. Корпоративна культура схильна до змін. Вона змінюється постійно протягом усього життя організації під впливом як зовнішнього середовища, так і внутрішнього.

В компанії «АТБ» існує декілька правил, які допомагають працівникам компанії, а саме продавцям формувати корпоративну культуру і дотримуватись певних критеріїв для отримання гарних результатів від покупців.

Перше правило: бути відповідальним і успішним. Продавець бере на себе відповідальність за власну долю, причому це стає його особистим кредо. У цьому житті у людини є тільки дві позиції: господар своєї долі або її жертва. Жертви нам не потрібні, з жертвами ми потонемо. Робота - це поле самореалізації людини, головна справа його життя, особиста місія, тому співробітник зобов'язаний бути успішним - перед самим собою і своєю сім'єю.

Друге: бути «візитною карткою» компанії. Часто клієнти по єдиному контакту з продавцем судять про клієнтоорієнтованості компанії в цілому. Працівник сервісу своєю роботою, зовнішнім виглядом, культурою ставлення до клієнта створює репутацію компанії. Тому він повинен вміти не тільки товар викласти або покупку оформити, але і так обслужити покупця, щоб той був у захваті, прагнув знову і знову повертатися в магазин за покупками, за отриманням приємних емоцій. Якщо цього не створити - клієнт втрачений, а для компанії втрата одного клієнта, а потім ще одного - не така вже суттєва втрата, але в подальшому це складність в досягненні високих результатів в товарообігу.

Третє: бути членом команди. У команді продавців - так само як і футболістів або альпіністів - важлива узгодженість і активна взаємодія. Без

цього неможливо досягти успіху постійно, день за днем - з кожним клієнтом. Група геніальних солістів - ще не оркестр, «незіграні» маестро виробляють тільки какофонію звуків.

Четверте: постійно вчитися і рости. Кожного з продавців ми хочемо зробити «суперпрофі», і кожен повинен бути до цього готовий. Людина стає старим, коли перестає вчитися (стати «ментальним динозавром» можна і в 20 років).

П'яте: випромінювати оптимізм і підтримувати позитивний життєвий тонус. Продавець не має права свої особисті проблеми виносити на роботу, використовувати агресію у відношенні до покупців.

2.3 Імідж, як складова корпоративної культури ТОВ «АТБ-маркет»

Вивчаючи імідж компанії ТОВ «АТБ-маркет» якомога об'єктивніше, то фактично доведеться вивчити систему візуалізації, яка склалася між різними аудиторіями. Маркетингові контакти часто називають людьми та організаціями, які своїми діями визначають ставлення, можуть покращити або погіршити ринкові позиції бізнесу. Серед категорій іміджу фахівці виділяють зовнішній імідж, що склався у зовнішніх контактних аудиторій, і внутрішній імідж, що склався у внутрішніх контактних аудиторій (персонал, власники). Серед компонентів зовнішнього іміджу є імідж споживача (розробляється споживачем), імідж бізнесу (розробляється діловими партнерами, наприклад, орендарями, місцевим діловим співтовариством), регіональна влада, місцева влада, засоби масової інформації та конкурентний імідж (зберігання іміджу серед конкурентів). Необхідно вивчити контакти, які, на думку менеджера, мають найбільший вплив на комерційне підприємство.

Для найбільш повного аналізу іміджу магазину слід дослідити такі експозиції:

1. Споживачі. Для дискаунтера це найважливіший об'єкт експозиції, відповідно, найважливіший предмет дослідження. Цікаво порівняти думку

відвідувачів магазину «АТБ» з думками конкуруючих комерційних підприємств подібного формату, наприклад, «Сільпо». Чому вони пішли до «чужого» магазину, не зайшовши до нашого магазину, хоча магазини знаходяться близько? Що потрібно зробити, щоб відвідувачі магазину конкурентів перейшли до ТОВ «АТБ-маркет»?

Основними методами дослідження споживачів є фокус-групи (або глибокі інтерв'ю) та відвідувачі магазину у формі офіційних індивідуальних інтерв'ю.

2. Персонал. Внутрішній імідж компанії є частиною корпоративної культури. Часто інтер'єр магазину не збігається із зовнішнім образом, і їх працівники дуже негативно ставляться до компанії, де вони працюють. Це може трапитися з багатьох різних причин, але, звичайно, це знижує мотивацію працівників та негативно впливає на результати бізнесу. Продавець, який працює так, ніби він на каторзі, як би не приховував свого настрою, обслуговує клієнта на низькому психоемоційному рівні - «бездушно». Крім того, якщо співробітники не поділяють цілі компанії, філософію бізнесу, характеристики зовнішнього іміджу, культивовані керівництвом, можуть створити негативний клімат на підприємстві.

Основний метод дослідження людських ресурсів: анонімне опитування (письмове опитування).

3. Бізнес-спільнота. До цього типу дослідницької аудиторії належать ділові партнери магазину (переважно найбільші постачальники та орендарі), журналісти місцевих та регіональних ЗМІ, активні люди, які пишуть на «комерційну» тему, керівники місцевих або регіональних громадських організацій бізнесу, споживчих громадських організацій, будь-то чиновники, що контролюють комерційний сектор. Є дві основні причини труднощів: значна кількість респондентів («зайнятий», «не хоче говорити», тощо), упередженість в інформації, отриманій в результаті відкритих досліджень. Справа в тому, що всі вищезазначені типи респондентів, як правило, мають внутрішні причини, щоб не сказати повної правди про клієнта дослідження. Наприклад, деякі орендарі задля підтримання «хороших відносин» зі своєю керуючою компанією

завищують свої іміджеві рейтинги, тоді як інші плекають таємні плани зменшення ставки орендної плати, навпаки, занижать їх. Тому для того, щоб отримати оцінки іміджу магазину представниками бізнес-спільноти, краще проводити так звані «міфи» дослідження, тобто опитування, де реальні клієнти та цілі дослідження під інформаційною анонімністю.

Основні методи дослідження представників ділових кіл: особисте інтерв'ю або легендарний телефон, анкета (письмове опитування).

4. Конкуренти. Думка конкурентів щодо рейтингів іміджу даного магазину (та бізнесу конкурента) є вирішальним, оскільки вона дозволяє повністю зрозуміти стратегію маркетингу конкурентів. Розуміння вашим конкурентом сильних і слабких сторін вашого бізнесу дозволяє прогнозувати маркетингові показники конкурента, ключові напрямки та можливі кроки. Дослідження конкурентів проводяться лише під легендою-прикриттям.

Основний метод дослідження конкурентів: легендарне особисте інтерв'ю.

Незважаючи на вищезазначені чинники формування іміджу в сфері торгівлі, важливим є власне виробництво. Імідж компанії ТОВ «АТБ-маркет» досить давно складають товари, які представлені власними торговими марками. Товари власних торгових марок представлені тільки в «АТБ», тому що їх виготовляють на замовлення. До них адміністрація пред'являє найсуворіші вимоги, адже вони фактично є обличчям цієї компанії. Таким чином, незважаючи на доступну ціну, якість продукції власного виробництва не поступається якості товарів розкручених брендів.

Сьогодні корпорація «АТБ» має чотири власні торгові марки, які належать до різних цінових категорій. Преміальний сегмент «АТБ» представлена ТМ «De Luxe Foods & Goods Selected», середній плюс - ТМ «Спецзаказ «АТБ», середній - ТМ «Своя лінія». Найбільш економну, але якісну продукцію пропонує покупцеві ТМ «Розумний вибір».

Обсяг ексклюзивної продукції власного виробництва в загальному асортименті «АТБ» вже перевищує 23%. В цьому році компанія «АТБ-Маркет»

продовжує активно розвивати власні торгові марки. Зокрема, акцент зроблений на виготовленні інноваційної продукції категорії «Фреш». Планують розширення лінійки товарів ТМ «Спецзаказ «АТБ» - високоякісних, здорових і натуральних молочних продуктів і ковбасних виробів значно збільшиться.

У пріоритеті - безпечна, здорова продукція без додавання пальмової олії, небезпечних харчових консервантів, барвників і підсилювачів смаку. Щоб ми з вами кожен день мали можливість купувати свіжі продукти (загальний асортимент цих супермаркетів - понад 3500 найменувань), компанія «АТБ-Маркет» створила найбільшу в країні логістичну інфраструктуру: побудувала близько десяти мультітемпературних складських центрів європейського зразка, володіє власним вантажним автопарком. Це дозволяє в чітко визначені терміни доставляти гарантовано свіжі продукти в супермаркети у всіх куточках країни.

Так само в ТОВ «АТБ-маркет» є своя пекарня (не у всіх магазинах), апарати для кави, апарати з морозивом, які так само є не у всіх магазинах мережі. Це стало нововведенням після реконструкції з синього «АТБ» на чорне.

Для створення іміджу в торговій мережі ТОВ «АТБ-маркет» було проведено дослідження, на основі якого були зроблені висновки, щодо роботи в компанії, які допомагають підтримувати статус компанії та користуватися попитом у споживачів.

Проведені дослідження допомогли створити наступний етичний кодекс для торгової мережі ТОВ «АТБ-маркет»:

1. Введення.

Щоб відвідувачі магазину стали його постійними покупцями, важливий не тільки товар - його ціна і якість. Разом з товаром клієнт магазину набуває у нас задоволення від обстановки і обслуговування. Саме це здатне утримати багатьох клієнтів, навіть якщо ціна на товар буде трохи вище, ніж в інших магазинах.

Даний посібник є описом норм роботи співробітників магазину в торговому залі, стандартів спілкування з клієнтами, які відображають поняття якості обслуговування. Робота за стандартами дозволить: впливати на враження

покупців від відвідування магазину, і буде сприяти зміцненню іміджу компанії, залучення нових категорій покупців, збільшення обсягу продажів.

2. Дотримання фірмового стилю магазину.

2.1 Перше враження, запам'ятовуваність магазину складаються завдяки єдиному для всієї мережі фірмовому стилю в оформленні вивісок, вітрин, єдиного стилю одягу, вигляду і поведінки співробітників. Тому співробітники повинні дбати про імідж магазину і всієї компанії.

2.2 У компанії «АТБ» прийняті норми по відношенню уніформи.

2.3 Неприпустимо наявність в одязі співробітників елементів, що відволікають увагу від товару - відкритих фасонів (укорочені лінії талії, бретелі і т. д.), прозорих матеріалів, надлишкових або яскравих деталей, а також слідів неохайності і заношеними. Виключений джинсовий стиль, спортивне та домашнє взуття.

2.4 Працівники магазину повинні дотримуватися правил гігієни, стежити за своїм зовнішнім виглядом і станом здоров'я, особливу увагу приділяючи стану шкіри і нігтів. Волосся повинно бути чистими, укладеними в акуратну зачіску.

2.5 Неприпустимо наявність яскравого макіяжу, різких запахів будь-якого походження, робота у вуличному взутті.

2.6 Обов'язковим елементом фірмового стилю в одязі співробітників є бейдж, оформлений по корпоративним стандартам «АТБ». Будь-які доповнення, зміни в оформленні бейджа заборонені.

2.7 У торговому залі не допускається:

Відсутні на робочому місці поза графіком перерв;

Займатися будь-якою роботою, не пов'язаної з продажами, якщо в залі є відвідувачі;

Вживати будь-які напої, жувальну гумку, приймати їжу;

Виходити на ганок і в тамбур магазину для ведення особистих бесід і куріння.

2.9. На імідж компанії негативно впливають так само:

Сторонні заняття на робочому місці: читання, обговорення клієнтів, співробітників і подій компанії, будь-які розмови на особисту тему;

Неробочі розмови по телефону (за винятком особливих випадків - з дозволу керівника) та ін .;

Гучна мова (в тому числі при телефонних переговорах), що порушує допустимий робочий шумовий фон, грубий тон спілкування, сленг, жаргон, нецензурні вирази.

3. Принципи професійної етики співробітників магазину.

3.1 Поведінка співробітників при спілкуванні з клієнтами будується відповідно до принципів професійної етики:

Зацікавленість в клієнті незалежно від національності, соціального статусу, платоспроможності, увага до його потреб, готовність допомогти;

Культура спілкування - вміння встановлювати атмосферу довіри і симпатії, привітність, ввічливість, тактовність;

Гідне представлення компанії, магазину в процесі спілкування з покупцями, неприпустимість некоректних висловлювань на адресу організації, колег, керівників, турбота про репутацію компанії в очах клієнтів.

3.2 У компанії неприпустимо:

Виявляти на роботі своє невдоволення, роздратування, вести себе емоційно нестримано.

Залишати звернення покупця без уваги, навіть якщо це чужа ділянка роботи. Покупцеві необхідно надати посильну допомогу.

4. Вимоги до професійної взаємодії з клієнтами в процесі продажу:

Відповідальність за взаємодію з клієнтом лежить на продавцеві. Продавець контролює емоційний фон спілкування.

Завдання продавця - вміти викладати товар по позиціях, дотримуватися чистоти у відділах і бути готовим допомогти покупцеві в пошуку продукції.

4.1. Стандарти взаємодії з клієнтом при продажі.

4.1.1. Вітання:

Будь-який контакт з покупцем повинен починатися з вітання: «Добрий день, здрастуйте». Звернення повинно супроводжуватися коротким привітним поглядом, доброзичливою посмішкою.

У передсвяткові та святкові дні продавець каже: «З наступаючим Вас святом!», «Зі святом!».

Так як в компанії дуже часто проводяться акції, розіграші, після привітання повинна прозвучати «мовна платівка» з інформацією про акцію, наприклад: «У нас йде акція, при придбанні товару, ви отримуєте бонус / картку».

Не допускається на етапі вітання:

Використання слів і фраз-подразників «Проблема?», «Чим допомогти?», «Що-то підказати?»;

Передчасні пропозиції і презентації;

Напір, нав'язливість.

4.1.2 Початок контакту.

Деякі покупці сприймають звернення до себе як вторгнення в їх особистий простір. Вони навмисно відходять від продавця, не дивляться в його бік, уникають спостереження за собою. Щоб полегшити взаємодію з ними, продавцеві краще не звертатися до них безпосередньо, а використовувати безадресні коментарі, «репліки в сторону», які не зобов'язують до відповіді.

Якщо покупець звертається за довідкою про товари, що знаходяться в інших відділах або з іншими питаннями, що стосуються роботи магазину, продавець повинен дати довідку або запросити продавця з того відділу, який потрібен, або заступника керуючого (адміністратора), в крайньому випадку керуючого. Відповіді, які даються покупцеві, повинні бути вичерпними і конкретними.

4.1.3 Завершення зустрічі

Ввічливим і щирим прощанням, незалежно від того, як веде себе покупець, продавець завершує контакт з кожним.

Наприклад: «До побачення! Дякую за покупку".Обслуговування на касі:

4.1.4 При підході покупця до розрахункового вузла продавець повинен посміхнутися, дивлячись йому в очі, привітатися (якщо продаж вів інший співробітник).

Продавець голосно і чітко називає суму покупки, отримані гроші і здачу.

Необхідно тримати гроші поперек касового ящика до тих пір, поки не видана здача.

Необхідно видавати здачу покупцеві в руки, обов'язково двічі перераховуючи купюри і монети.

Тримати касовий ящик слід закритим, за винятком часу твору грошового розрахунку.

Після завершення розрахунку чек в обов'язковому порядку надається разом зі здачею.

Віддаючи клієнту чек, продавець, дивлячись покупцеві в очі, вимовляє "Дякую за покупку".

4.1.5. Поведінки продавця при роботі з чергою.

В умовах напливу відвідувачів продавцеві необхідно контролювати темп взаємодії не на шкоду якості обслуговування і доброзичливого ставлення до покупців.

Продавець не змушує клієнтів чекати і не вибудовує до себе чергу, регулюючи темп свого обслуговування клієнтів.

5. Вимоги до поведінки в конфліктній ситуації.

5.1 У випадку виникнення скарг, претензій з боку клієнтів продавець поводить спокійно і миролюбно, проявляє увагу і готовність вирішити ситуацію незалежно від справедливості претензій і тону висловлювань.

5.2 Поведінка самого продавця не повинна провокувати конфлікти. Неприпустимі суперечка, критика на адресу клієнта, демонстрація негативного ставлення до нього, висловлювання або дії, які нагнітають напруженість.

5.3 Будь-який конфлікт важливо вирішувати, не відкладаючи, в іншому випадку це може погіршити ситуацію.

5.4 Про всі конфліктні ситуації з клієнтами і прийнятих у зв'язку з цим заходах співробітник, який обслуговував клієнта, повинен відразу проінформувати керуючого магазином.

5.5 У випадку якщо співробітник не зміг впоратися з конфліктною ситуацією, для її врегулювання повинен бути притягнутий керуючий магазином.

5.5.1 Стандарти поведінки співробітників в конфліктних ситуаціях.

При виникненні конфліктної ситуації перед продавцем стоїть завдання врегулювати ситуацію і нормалізувати стан покупця. Для цього необхідно дотримуватися наступного алгоритму дій:

Крок 1 - Уважно вислухати покупця. Уточнюючими питаннями та зацікавленими репліками допомагати висловитися повністю (техніка «спустошення емоцій»).

Крок 2 - Висловити розуміння стану покупця: «Я бачу, Ви стурбовані ситуацією, що склалася», свій жаль з приводу того, що сталося: «Я жалкую, що так сталося». Продавець демонструє повагу і визнає право покупця бути незадоволеним якістю того чи іншого товару або ж самого обслуговування.

Крок 3 - Розібратися в ситуації, що склалася, задаючи навідні запитання, наприклад: «Будь ласка, скажіть, у чому суть проблеми?».

Крок 4 - Продавець прагне переключити покупця з «хвилі» обурення на спільний аналіз проблеми та показати, що важливо разом знайти краще рішення в ситуації, що склалася: «Що ми з Вами можемо зараз зробити для зміни ситуації?». Якщо продавець розуміє, що не може самостійно вирішити виниклу ситуацію, то він повинен негайно запросити керуючого магазином.

Якщо швидко врегулювати конфлікт неможливо, важливо ввічливо вивести клієнта із зони торгового залу, запросивши його для конфіденційної розмови в інше приміщення:

«Те, що сталося, дуже важливо для нас і вимагає більшого часу. Ми впевнені, що ситуація розв'язана. Пропонуємо обговорити шляхи вирішення окремо ».

6. Контроль за дотриманням стандартів роботи магазину і якості обслуговування покупців.

6.1 Контроль за дотриманням регламентів роботи магазину і якості обслуговування покупців здійснюється керуючим, директором групи магазинів, а також співробітниками, уповноваженими на проведення перевірок, контролюючими службами компанії.

6.2 Оцінка якості обслуговування може визначатися на основі аналізу:

- Отриманих від покупців заяв, скарг та пропозицій;
- Інформації, отриманої в результаті спеціальних незалежних перевірок;
- Результатів маркетингових досліджень (фокус-групи, опитування, сприйняття іміджу компанії в пресі);
- Порівняльної статистики числа інцидентів поточного і минулих періодів;
- Змін в результатах продажів.

6.3 Відповідальність за виконання регламентів роботи магазину і стандартів обслуговування покупців покладено на керуючого магазином.

6.4 Відповідальним за організацію роботи з впровадження змін та контроль виконання є директор магазину.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1 Шляхи удосконалення іміджу мережі «АТБ»

Поняття «вдосконалення» в широкому розумінні полягає в природних змінах речовини об'єкта з метою поліпшення його стану та надання йому нових властивостей, необхідних для більш повного дотримання оперативних цілей його дії та оточуючих умов. Поліпшення іміджу – це постійний процес демонстрації та впровадження найбільш правдоподібних форм, методів, способів і способів створення (реконструкції) та розвитку; впорядковує окремі сторони, контролює та визначає «вузькі місця» на основі постійної оцінки відповідності системи контролю внутрішнім та зовнішнім умовам діяльності організації.

Аналіз ситуації на продовольчому ринку в місті Запоріжжя показав, що комерційне підприємство ТОВ «АТБ-маркет» не виправдовує очікувань цільового сегменту «середнього споживача».

Атмосфера у торговому залі, якість послуг, погана обізнаність про товар та відсутність політики знижок не відповідають очікуванням споживачів. Відповідно до цих показників визначено цільові напрямки реконструювання.

Мета – це твердження, що вказує на тип результату, якого потрібно досягти. Ці цілі можна диференціювати залежно від того, наскільки вони важливі.

Загальною метою є підвищення іміджу комерційного підприємства ТОВ «АТБ-маркет».

Для досягнення спільної мети необхідно вирішити єдині цілі:

- Поліпшити атмосферу обміну;
- Створення позитивного іміджу ТОВ «АТБ-маркет».

Кожна загальна мета має кілька цілей:

1. Поліпшити атмосферу торгового залу.
 - 1.1. Створити уніфікований стандартний стиль;
 - 1.2. Оновити фірмову форму;
 - 1.3. Поліпшити якісне обслуговування;
2. Створення позитивного іміджу ТОВ «АТБ-маркет».
 - 2.1 Проводити рекламні заходи;
 - 2.2 Оновити зовнішній дизайн;
 - 2.3 Впровадження дисконтної системи знижок.

Ці завдання, в свою чергу, розбиваються на кілька менших підзадач, які фактично визначають послідовність дій для досягнення мети.

Структура пропонованих змін:

- створення єдиного стандартного стилю торгового залу;
- оновлення уніформи;
- поліпшення якісного обслуговування;
- розширення рекламної діяльності;
- реконструкція зовнішнього дизайну;
- застосування дисконтної системи знижок.

Ресурсне забезпечення. Для досягнення мети необхідні такі типи ресурсів:

Інтелектуальні ресурси. Необхідно залучити висококваліфікованих фахівців, що працюють на підприємстві: директора, фінансового директора, комерційного директора, директора з управління персоналом.

Фінансові джерела. Фінансування здійснюється за рахунок власних коштів мережі «АТБ», фонд витрачається на оновлення зовнішнього вигляду магазину, придбання форми, навчання персоналу та проведення рекламних кампаній.

Ресурси організації. Виконання змін передбачається шляхом створення проектної групи під керівництвом проект-менеджера та залучення наступного персоналу: директора з управління персоналом, фінансового директора, комерційного директора.

Управління ресурсами. Управління розробкою та реалізацією змін може бути покладено на керівника проекту в особі директора.

Джерела інформації. Для реалізації проекту передбачається використовувати бухгалтерську звітність ТОВ «АТБ-маркет», а також статистичну інформацію та документи.

Професійні ресурси. Директор ТОВ «АТБ-маркет», керівник філії магазину, менеджер з персоналу, головний бухгалтер, має високий рівень знань та досвіду роботи в комерційній мережі.

Юридичні ресурси. Основними юридичними ресурсами будуть нормативні документи, що регулюють діяльність ТОВ «АТБ-маркет», посадові інструкції, трудові контракти, Закон про рекламу, Закон про права споживачів, грантові документи, дозволи, сертифікати тощо.

Технологічні ресурси. Потрібно придбати інструменти (інженерні, навчальні курси тощо).

3.2 Шляхи удосконалення корпоративної культури ТОВ «АТБ-маркет»

Майже всі розуміють значення терміна «корпоративна культура». Однак не кожен може швидко та точно пояснити правильне значення при його використанні. І дуже мало людей знають, як формувати корпоративну культуру та використовувати її для зростання бізнесу.

Корпоративна культура бізнесу - це сукупність переконань, поглядів, поведінкових моделей, правил, підходів до роботи, методів спілкування, прийнятих і дотримуваних більшістю працівників організації, свідомо чи несвідомо.

Керівник відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури. Для більшості керівників важливо, щоб підлеглі були патріотично налаштовані на свою організацію і готові самовіддано працювати на процвітання організації.

Фактори, що спонукають працівників ставати патріотичними до своєї організації:

- позитивне ставлення адміністрації до працівників;
- наявність міцного взаємозв'язку між показниками робочої сили та її оплатою праці;
- об'єктивна оцінка роботи працівника;
- можливості професійного просування та розвитку кар'єри;
- хороше психологічне середовище в колективі;
- відчуття значущості та важливості виконаної роботи, взаєморозуміння з безпосереднім керівництвом.

Було опитано керівництво установи, яке зазначило, що:

- директор прагне підтримувати високий рівень роботи, заохочуючи працівників до підвищення продуктивності праці;
- вносить зміни та заохочувати колектив до більш активної роботи;
- дає працівникам конкретних робочих завдання.

Співробітники вказали, що є фактори, що заважають їх продуктивній роботі (Рисунок 3.6):



Рисунок 3.6 - Фактори, що заважають роботі працівників

Будь-якому підприємству потрібна високопродуктивна робота. Ефективність праці повинна постійно збільшуватися, а досягти цього можна

шляхом підвищення кваліфікації та навчання кадрів, а також шляхом згуртування колективу.

Кожен член колективу стає єдиним цілим з тими товарами і послугами, які надає дискаунтер. Культура поведінки працівника супермаркету включає в себе всі сторони зовнішньої і внутрішньої культури людини, а саме: правила поведінки, вміння правильно висловлювати свої думки, дотримуватися мовного етикету. Тактовне поведінку працівників ТОВ «АТБ-маркет» складається з ряду факторів, і головний з них – вміння не помічати помилок і недоліків в поведінці покупців, не акцентувати на них уваги, намагатися уникати конфліктних ситуацій.

Для поліпшення корпоративної культури підприємства, існують різні методи і способи заманювання співробітників до взаємодії в компанії, збільшення працездатності, клімату всередині колективу та ін.

Одним з таких методів є проведення тренінгів. Тренінг розвитку корпоративної культури - це курс індивідуальних тренінгів для керівників і працівників організацій, призначений для підвищення ефективності діяльності і скорочення витрат організації за допомогою формування ефективної корпоративної культури. Це тренінг мотивації, яка формує в організації місію, бачення, систему корпоративних цінностей як основу для подальшого формування стратегії розвитку організації. Зміна поведінки співробітників показує, що учасники на практиці застосовують знання і навички, отримані на тренінгу. це найважливіший показник ефективності, оскільки основна мета тренінгу - покращення бізнес-показників шляхом вдосконалення поведінки учасників. Адже нові знання і вміння не приносять користі, якщо їх не застосовувати. Оскільки зміна поведінки відбувається після завершення тренінгу, для його оцінки використовується спеціально організоване спостереження на робочому місці.

Також для поліпшення корпоративної культури ТОВ «АТБ-маркет» необхідно проводити більше неформальних заходів: свята, ювілеї, спортивні

змагання, дні народження організації, які б стали одним з найважливіших напрямків успішного ведення бізнесу.

Соціальна політика підприємства є одним з найважливіших способів мотивації співробітників магазину і передбачає розробку, реалізацію заходів та програм, що дозволяють забезпечити соціальну захищеність і високий соціальний статус працівників. Вона визначає умови праці, корпоративні свята і фірмовий спецодяг, наприклад, наявність комплексу елементів корпоративного стилю на підприємстві народжує у співробітників почуття приналежності саме до цього магазину, гордість, так як працівники перетворюються в єдиний колектив зі своїми законами, правами і обов'язками. Але дуже важливо, щоб всі елементи корпоративного стилю були чітко прописані і виконувалися усіма співробітниками дискаунтеру.

Чим більше цікавий соціальний пакет для співробітника, тим більше він буде триматися за роботу саме в цьому магазині. Підтримка в навчанні і професійному зростанні, спецодяг з логотипом закладу, медичне страхування здоров'я, корпоративні свята - все це працює на мотивацію персоналу і створює неповторну атмосферу.

Корпоративні свята - один з дієвих механізмів нематеріального стимулювання персоналу. Важливість правильної організації свят часто недооцінюється з боку керівництва компанії. Тим часом планування корпоративних заходів має бути частиною загальної стратегії організації.

Умовно, корпоративи поділяють на два види:

- розважальний вечір;
- корпоративний захід, спрямований на розвиток корпоративної культури.

Розважальні заходи, в першу чергу, спрямовані на відволікання колективу від роботи, задач і проблем компанії, на зниження психологічної напруженості. Другий різновид корпоративів спрямована на вдосконалення корпоративної культури компанії.

Складність організації подібного заходу полягає в тому, що необхідно зберегти дуже тонку грань між діловим спілкуванням і розвагою. А для цього необхідно грамотно розставити акценти між офіційним і розважальним етапом програми.

Одним з видів заходів, що поліпшують корпоративну культуру організації є святкування дня народження компанії.

День народження компанії - особливе свято, що символізує стабільність, міцність і надійність її положення. Кожен новий день народження компанії - це новий етап її діяльності, нові досягнення, нові клієнти, нові успіхи.

Таким чином, можна зробити висновок, що будь-якому підприємству потрібна високопродуктивна робота. Ефективність праці повинна постійно збільшуватися, а досягти цього можна шляхом підвищення кваліфікації та навчання кадрів, а також шляхом поліпшення корпоративної культури підприємства. Виходячи з проведеного аналізу з'ясувалося, що більша частина працівників магазину вважає, що в організації є зайва критичність керівництва і відсутність зворотного зв'язку начальства і підлеглих, в наслідок чого в колективі присутні конфлікти і інформаційне перевантаження. Створення позитивного клімату для працівників, досить вагомий фактор для підвищення продуктивності праці: проведення корпоративних заходів, підтримка соціальних пакетів, проведення тренінгів – основні методи для покращення роботи в колективі.

3.3 Пропозиції щодо удосконалення ТОВ «АТБ-маркет» у м. Запоріжжя

У будь-якому бізнесі існує непорушне правило: будь-які витрати повинні бути спрямовані виключно на збільшення прибутковості бізнесу, тобто на отримання прибутку. При цьому не можна плутати витрати і інвестиції. Наприклад, покупка додаткового торгового устаткування або реклама в ЗМІ - це інвестиції. До витрат відносяться тільки ті витрати, які спрямовані на

забезпечення щоденної господарської діяльності підприємства і на збільшення продажів безпосередньо в самій точці продажу.

Ефективні витрати дозволяють збільшувати прибутковість бізнесу, неефективні - не приносять доходу або наносять прямі збитки роздрібною магазину. Зниження ефективності витрат - це ситуація, коли на утримання і розвиток бізнесу підприємство витрачає звичну стандартну суму, а величина планованого доходу неухильно знижується або виявляється набагато менше розрахункової. Витрати вважаються ефективними, якщо середньорічний розрахунковий прогноз рентабельності магазину складає не менше 10% до товарообігу.

На превеликий жаль в мережі магазинів ТОВ «АТБ-маркет» є необхідність поліпшення корпоративної культури для підвищення позитивних результатів як з боку прибутку, так і з боку позитивних відгуків від споживачів. В першу чергу, потрібно удосконалити систему мотивації (зокрема, нематеріальний фактор). Тут пропонується створити традицію щомісяця нагороджувати кращих співробітників місяця. Оскільки в компанії немає ніяких офіційних заохочень за підсумками роботи, ми пропонуємо організувати щомісячні вибори кращих співробітників, а також їхні публічні нагородження. Для цієї ж мети необхідно створити інформаційний стенд, розрахований на 12 фото-місць, де розміщуватимуться фотографії обраних кращих співробітників. Цей нематеріальний стимул, здатний задовольнити потребу в мотивації співробітників на поліпшення своїх професійних навичок.

По-друге, розширити неформальну взаємодію всередині компанії (коригування традицій, звичок, правил і т.д.). На цьому етапі функцію розширення здатне здійснити створення так званого відділу по вдосконаленню корпоративної культури. Корпоративна культура компанії «АТБ» має хорошу і чітку, але вже старіючу структуру. Всі методи і принципи були введені кілька років тому, а новим ідеям не приділяється належна увага. Необхідна нова, сучасна інтерпретація історії розвитку підприємства, введення нових елементів айдентики, активне поширення позитивних міфів і легенд серед співробітників,

створення новими співробітниками свіжих традицій. Цей захід дозволить зміцнити почуття причетності співробітників до компанії, а також поліпшить рівень комунікації в колективі.

Третім етапом може стати створення дисконтної системи. Можливість накопичувати бонуси за покупки на певну суму, на певні товари і обмінювати в подальшому їх на призи, знижки та інше, змогло підняти рівень надійності серед споживачів. Поширення реклами не тільки по телебаченню, і всередині магазину, а й роздача флаєрів на вулиці, в поштові ящики, так як мережа відома і дуже популярна.

Завдання дисконтної системи - стимулювання попиту і регулювання купівельного потоку, формування постійної клієнтури, облік клієнтів і формування привабливої цінової політики. Використовуючи знижки в певні години роботи магазину, можна знизити пікові навантаження в години підвищеної купівельної активності, перерозподіляючи купівельний потік.

ВИСНОВОК

Люди - це основа організації, це природа і багатство організації. Однак, з точки зору управління, не можна бути загальним стосовно однієї людини, оскільки всі різні. Люди поведуться по-різному, вони мають різні здібності, різне ставлення до своєї роботи, своєї організації, своїх обов'язків. Люди мають різні потреби, їх мотивація може різко відрізнятись. Зрештою, люди по-різному сприймають реальність оточуючих і себе в цьому середовищі. Все це свідчить про те, що керувати однією людиною в організації надзвичайно складно, але в той же час надзвичайно відповідально і важливо за долю організації. Менеджеру потрібно багато знати про колектив, з якими він працює, щоб спробувати успішно керувати ними.

Великий інтерес до корпоративної культури пов'язаний з тим, що вона дозволяє в сучасних умовах вирішити ряд проблем, що виникають в організаціях, і впливає на ефективність функціонування підприємств.

Актуальність теми дослідження підтверджується потребою керівника підприємства в ясному і чіткому визначенні поняття корпоративної культури, в практичних рекомендаціях щодо формування та розвитку корпоративної культури.

Корпоративна культура являє собою систему базових цінностей і уявлень, формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, що розділяються членами організації, що направляють поведінку персоналу і задають орієнтири структурі організації, системі управління, процесу праці, що сприяє в умовах ринкових відносин зв'язування організації в єдине ціле.

Основними принципами корпоративної культури є: високий корпоративний дух працівників компанії і постійна робота по його зміцненню; формування та підтримку позитивного іміджу компанії; формування і розвиток корпоративного стилю компанії.

Очевидно, що рішення проблеми створення позитивного образу компанії ТОВ «АТБ-марке» - це, по суті справи, створення фірмового стилю і сприяє фону, необхідного для розвитку магазинів в різних регіонах, містах, формування громадської та ділової лояльності до них. Створення сучасного позитивного іміджу мережі, а саме, бренду ТОВ «АТБ-маркет», вимагає комплексного системного підходу, науково-обґрунтованих управлінських зусиль і реальної підтримки на всіх рівнях - державному, регіональному, міському. «Мікроімідж» кожного такого елемента вимагає не тільки обґрунтованості, але і співвіднесеності з «макроіміджем» - цільним чином компанії. Потрібна загальнодержавна концепція, що дає підстави для технології пред'явлення і просування кожного учасника цілісного дії - формування позитивного образу «АТБ» не тільки з урахуванням її багатогранності і неоднозначності, але з урахуванням нових реалій.

Іміджева політика - це не тільки інвестиційна, а й інформаційна політика. Вкрай актуальним є виховання свідомого патріотизму, масового розуміння, того, що, підтримуючи імідж продукції ТОВ «АТБ-маркет», ми допомагаємо не тільки виробникам, але і самим собі.

Використовуючи пропозиції, які були розроблені в роботі, то ТОВ «АТБ-маркет» стане ще більш популярною мережею в Україні. Прихильність споживачів буде віддаватися їй, оскільки імідж та корпоративна культура мають важливу роль у формуванні відносин між споживачами та мережею. Покращення іміджу та корпоративної культури підвищить товарообіг, збільшить кількість покупців та поліпшить атмосферу в середині компанії.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Загородников А. Н. Управление общественними зв'язями в бизнесе: ученик. Москва. «Проспект», 2013. 358 с.
2. Б. Джи. Імідж фірми. Планування, формування, просування: книга. СПб та ін.: Пітер, 2000. 224 с.
3. Вольдман Л. Ю. Імідж організації і механізм її формування: дисертація. Москва, 2004. 25 с.
4. Панасюк А. Ю. Формування іміджу: стратегії, психотехнології, психотехніки: книга. Москва, «Омега-Л», 2008. 266 с.
5. Корпоративна культура в компанії Coca-Cola. URL: <https://delo.ua/lifestyle/40-personala-coca-cola-v-ukraine-rabotajut-v-kompanii-bolee-desja-181764/> (дата звернення 01.11.2020)
6. Корпоративна культура в компанії Microsoft. URL: <https://delo.ua/lifestyle/prioritet-microsoft-trudoustrojstvo-zhenschin-168741/> (дата звернення 01.11.2020)
7. Корпоративна культура в компанії Philips. URL: <https://delo.ua/education/philips-sotrudniki-sami-stroiteli-svoej-karery-170218/> (дата звернення 01.11.2020)
8. Сулим Н. Н. Соціально-психологічні особливості формування організаційної культури підприємства: дисертація. Курск, 2009. 226 с.
9. Богатирьов М. Р. Організаційна культура підприємства: навч. посібник. Москва, 2005. 111 с.
10. Капітонов Е. А. Корпоративна культура: навч. посібник. Ростов на Дону. Ростиздат, 2001. 383 с.
11. Полянська І. Л. Імідж торгового підприємства: дисертація. 2009. 47 с.
12. Капітонов Е. А. Управління публічними відносинами: навчальний посібник. Ростов на Дону. «Дашков і к», 2007. 368 с.

13. Навчання в компанії «АТБ» URL: <https://www.atbmarket.com/career/study> (дата звернення 22.11.2020)
14. Про компанію ТОВ «АТБ-маркет» URL: <https://www.atbmarket.com/about/o-kompanii> (дата звернення 15.11.2020)
15. Історія «АТБ» - URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/АТБ-Маркет>
16. Історія «АТБ» - URL: https://atb.ua/page/atb_market (дата звернення 15.11.2020)
17. Паспорт підприємства ТОВ «АТБ-маркет» URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/30487219/ (дата звернення 16.11.2020)
18. Основні напрямки удосконалення управління персоналом URL: https://ua-referat.com/Основні_напрямки_удосконалення_управління_персоналом_організації (дата звернення 15.11.2020)
19. Матаєва В. А. Імідж корпорації URL: <http://evartist.narod.ru/text9/17.htm> (дата звернення 18.11.2020)
20. Культурологія. Організаційна культура. Визначення URL: <http://www.countries.ru/library/orgculture/def3.htm> (дата звернення 16.11.2020)
21. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. 352 с.
22. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: книга. Ростов на Дону. ОА Ростиздат, 2001. 401 с.
23. Томкив, Е.Л. Способы и факторы управления процессами развития корпоративной культуры: диссертация. 2008, 57 с.
24. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні: гуманітарний часопис №1. 2011. 37 с.
25. Дем'янченко А.Г. Корпоративне управління: конспект лекцій. Маріуполь, 2009. 25-34 с.
26. Гордеева М. Диагностика корпоративной культуры URL: <http://www.egonline.ua/article/78559/>

27. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія. Харків. Вид. ХДЕУ, 2013. 324 с.
28. Дьюбіел Стенлі. Корпоративне управління: вдосконалення методів організації роботи корпорацій. 2015. 12-18 с.
29. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління: книга. К.: Знання, 2015. 287 с.
30. Козаченко А.В. Корпоративне керування: навч. посібник. К. Либра, 2012. 368 с.
31. Кныш М. И. Стратегическое управление корпорациями. СПб: КультИнформПресс, 2014. 239 с.
32. Кондратьев В.Б. Корпоративное управление и инвестиционный процесс. М.: Наука, 2013. 318 с.
33. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура: навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури, 2013. 403 с.
34. Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов. М. Высшая школа, 2013. 1077 с.
35. Леонов Д. Индекс корпоративного управления в Украине: методологические засады обчислення №7-8. 2007. 73-86 с.
36. Масютин С.А. Корпоративное управление: опыт и проблемы: монографія. М.: ООО „Финстатинформ”, 2013. 280 с.
37. Матукова Г. І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан і актуальні проблеми №1. 2008. 96-99 с.
38. Новицький В.Д. Корпоративний менеджмент. К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2012. 560 с.
39. Носков В., Психологічні детермінанти корпоративної культури №3 (17). 2016. 76-88 с.
40. Попов Ю. Корпоративная этика содействует повышению социальных качеств предприятия: журнал №4. 2015. 11-29 с.
41. Портер М. Стратегія конкуренції. К.: Основи, 2006. 255 с.

42. Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації №9. 2012. 23-27 с.
43. Система внутрикorporативных мероприятий как инструмент укрепления сущности бренда в сознании персонала компании брендoвладельца. Деловой Петербург №133, 2012. 57-61 с.
44. Тульчинский Г. Корпоративная культура №9. 2011. 16-19 с.
45. Хаеt Г.Л. Корпоративная культура и ценности человека. Краматорск: ДГМА, 2001. 267 с.
46. Харрисон Р. Корпоративная культура: управление качеством в американских корпорациях. М.: Экономика, 2010. 272 с.
47. Химич І.Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури №9. 2012. 59-61 с.
48. Гордеева М. Диагностика корпоративной культуры URL: <http://www.egonline.ua/article/78559/>
49. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект. Дніпропетровськ : Пороги, 2013. 257 с.
50. Базаров Т. Ю. Технологии корпоративной культуры М.: Банки и биржи, 2015. 309 с.