

РОЗДІЛ II. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

*Вигонюк Т.Т., магістрант 2-го року підготовки,  
спеціальність «Менеджмент»,  
Вінницький інститут Університету «Україна»*

**ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА  
ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

**FEATURES OF CONSTRUCTION OF CORPORATE CULTURE FOR TRADE  
ENTERPRISES**

**Анотація.** У статті досліджено особливості побудови корпоративної культури на торговельному підприємстві. Визначено ключові складові даної культури та показники оцінки якості торговельної діяльності. Порівняно різні типи поведінкової культури.

**Ключові слова:** корпоративна культура, складові корпоративної культури, поведінкова культура.

**Abstract.** The article deals with the features of constructing a corporate culture at a trade enterprise. The key components of this culture and indicators of quality of trade activity are determined. Relatively different types of behavioral culture.

**Keywords:** corporate culture, components of corporate culture, behavioral culture.

*Постановка проблеми.* В звичайних умовах господарювання підприємницька діяльність спрямована на досягнення базової мети – отримання прибутку. Проте, процес формування прибутку підприємства базується на кількох основних принципах, що дозволяють максимізувати прибуток. Так, одним із ключових принципів діяльності підприємства, що орієнтоване саме на отримання прибутку як кінцеву мету є принцип задоволеності споживача. Тобто, всі дії підприємства мають бути спрямовані на споживача, а всі співробітники підприємства мають докладати максимум зусиль для якнайбільшого задоволення клієнта. Тому такої ваги набувають питання формування відповідної культури поведінки співробітників на торговельному підприємстві.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питанням формування корпоративної культури та вивчення особливостей побудови концепції поведінки працівників присвячена значна кількість праць як вітчизняних, так і закордонних вчених, зокрема: Альошиної І.В., Гончарова В.В., Єгоршина А.П., Кочеткова Г.Б., Кузьміна А., Льюїса Р., Томілова В.В., Удальцової М.В., Шувалової І. та інших. Проте, незважаючи на ґрунтовну розробку зазначеної теми статті, питання корпоративної культури потребують подальшого дослідження з точки практичних аспектів

застосування.

*Формулювання цілей статті.* Стаття присвячена вивченню проблематики формування корпоративної культури на торговельному підприємстві.

*Виклад основного матеріалу.* Для вивчення особливостей формування корпоративної культури торговельного підприємства проаналізуємо діяльність типового підприємства Вінниччини, що спеціалізується на торгівлі готовою продукцією у великих магазинах. Для зручності нехай це буде підприємства «Продаж».

Відомо, що продуктивність та ефективність роботи працівників здійснює визначальний вплив на успішність та прибутковість роботи підприємства. Основним завданням ключового працівника торговельного підприємства, а саме продавця, є вжиття заходів, що спрямовані на зростання обсягів продажу, а отже і максимізації прибутку. Для ефективної діяльності спрямованої на зростання обсягів продажу продавець має реалізовувати такі базові функції, як:

- пошук перспективного покупця;
- реєстрація покупця, його поведінки та можливих відгуків;
- самоврядування діяльності;
- обслуговування;
- управління відносинами;
- усунення можливих нарікань і скарг;
- забезпечення стійкого зворотного зв'язку.

Для реалізації всіх цих функцій, умовний продавець повинен певний набір «індикаторів торгової придатності»: ентузіазм, гарні навички усного мовлення, системна організація, честолобство, відмінна старанність, товариськість, відкритість.

Аналіз торговельних працівників (продавців) підприємства «Продаж» дозволяє визначити такі базові типи продавців, як:

- виїзний представник. Торговельний працівник, який займається прийомом замовлень як на території клієнта, так на території магазину. Зазвичай його діяльність характеризується системністю та високою періодизацією;

- торговий представник (торговельний агент). Працівник, діяльність якого спрямована на встановлення стійкого та доброзичливого контакту із клієнтом, просування продукції, формулювання пропозиції та системній комунікації із клієнтами;

- менеджер з продажу. Працівник, діяльність якого базується на доскональному знанні усіх характеристик продукції, високому рівні комунікабельності та орієнтованості на задоволення потреб клієнтів;

- комівояжер або творчий продавець. Продавець, якій у своїй роботі користується творчим підходом та діяльність якого спрямована на формулюванні спонтанного попиту у клієнтів. Досить часто такий продавець є маркетологом.

Для визначення якості та ефективності роботи всіх вищенаведених працівників необхідно своєчасно оцінювати ключові показники торговельної діяльності кожного.

Така оцінка повинна включати кількісний і якісний аспекти. Кількісні аспекти можуть класифікуватися на дві великі групи: за продуктивністю та за витратами (табл. 1).

Таблиця 1

## Кількісні показники оцінки якості торговельної діяльності

Продуктивність	Витрати
1. Товарообіг: - обсяг і одиниці; - по продукції і покупцям (або купівельним групам); - по поштових, телеграфних або особистим торговим контактам. 2. Замовлення: - кількість замовлень; - середній розмір замовлення; - коефіцієнт успіху (замовлення / попит). 3. Валовий прибуток по продукту, групі споживачів і розміру замовлення. 4. Рахунки: - відсоток оплачених рахунків; - кількість нових і загублених рахунків.	1. Витрати на день (коефіцієнт контактів). 2. Відпрацьовані дні. 3. Час продажу по відношенню до часу, що не має відношення до продажу. 4. Витрати на прямий продаж: - всього; - як відсоток товарообігу; - як відсоток від норми. 5. Діяльність не пов'язана з торгівлею: - телефонні дзвінки, зроблені потенційними покупцями; - кількість зустрічей з дилерами або розповсюджувачами; - кількість зроблених службових дзвінків.

Якісні показники оцінки якості торговельної діяльності охоплюють рівень знання продавцями власної продукції та продукції конкурентів, потреб покупця, політики і стратегії компанії. Також варто оцінювати відносини продавців з покупцями, особисті якості і здоров'я, а також індивідуальність і чинники, що сприяють товариськості, винахідливості і аналітичних здібностей.

Для забезпечення ефективної торговельної діяльності керівництву підприємства «Продаж» варто сформулювати такі норми поведінки працівників, які орієнтували б їх на повагу до запитів клієнтів. Такий підхід формує доволі високій рівень поведінкової культури. Повага до запитів клієнтів формує «клієнтурний» тип поведінки працівників. Такий тип поведінки виникає на певній фазі розвитку фірми, коли вона переміщається від збутової орієнтації до кон'юнктурної і від кон'юнктурної до маркетингової, тобто коли відбувається формування поведінкової культури персоналу підприємства.

Наведемо основні критерії формування поведінкової культури продавців залежно від поведінкового типу (табл. 2).

Наведена таблиця наочно ілюструє привабливість клієнтурного типу поведінки продавців для підприємства. Крім того, структура клієнтурної поведінки добре представлена в ситуації: «Як привабити клієнта?».

Для цього необхідно: враховувати склад і однорідність покупців; пропонувати товари за цінами меншими, ніж у конкурентів; продавати товари в зручних для клієнтів розфасовках, в комплектах і наборах; запроваджувати оригінальні сервісні

послуги; побудувати якісну комунікаційну стратегію; запровадити гнучку політику знижок та промоцій для постійних клієнтів; використовувати передові маркетингові технології; практикувати різні форми торговельної діяльності; працювати над якістю та глибиною асортименту; бути відкритим до нового та доброзичливим до клієнтів.

Таблиця 2

## Критерії формування поведінкової культури персоналу підприємства «Продаж»

<b>Збутова орієнтація</b>	<b>Кон'юнктурна орієнтація</b>	<b>Маркетингова орієнтація</b>
1. Прибуток формується в результаті того, як організований збут	1. Прибуток формується в результаті того, як купуються товари, що сподобалися	1. Прибуток формується в результаті того, як задовольняються запити клієнтів
2. Працюють на продаж: «Той, хто може купити»	2. Працюють на покупців: «Той, хто стане купувати»	2. Працюють зі «своєю» клієнтурою: «Той, кому необхідний товар»
3. Безособовий клієнт	3. Типовий клієнт	3. Персоніфікований клієнт
4. Будь-який клієнт	4. Бажаний клієнт	4. Диференційований клієнт
5. Клієнт-«засіб»	5. Клієнт-«знахідка»	5. Клієнт-«партнер»
6. Вплив на покупців	6. Взаємодія з покупцями	6. Співпраця з клієнтурою
7. Випадкові замовлення	7. Залучені замовлення	7. Плановані замовлення
8. Головне-отримати прибуток	8. Головне-продати товар	8. Головне-організувати сервіс
9. Організація збуту: де продавати?	9. Аналіз попиту: хто купує?	9. Вивчення мотивів: чому купують?
10. Зародковий підприємництво	10. Розвиток підприємництва	10. Цивілізоване підприємництво
11. Вхідження в ринкові відносини	11. Використання ринкових відносин	11. Освоєння ринкових відносин

Таким чином, управління поведінкою працівників починається з усвідомлення соціального призначення фірми: для кого ми працюємо? І заради чого? А потім – з постановки конкретних цілей, на які обсяги продажів вийти?

Проаналізуємо діяльність торговельного підприємства «Продаж» з точки зору організаційної культури продажу. Так, підприємство «Продаж» має певне коло споживачів, яке формується виходячи з асортименту, якості і ціни, які пропонують компанії товарів. Споживачами підприємства «Продаж» є чоловіки (в основному), вік яких можна визначити, як від 25 років і старше. Рівень доходів покупниць середній. Соціальний статус різний: керівники, службовці, підприємці.

Товар, пропонований підприємством «Продаж» володіє наступними характерними особливостями.

З одного боку, німецькі технології забезпечують якість товару, з іншого – продукція виробляється в Україні, що значно знижує її собівартість і в кінцевому рахунку ціну.

Продукція, пропонована підприємством, розрахована на споживачів із середнім рівнем доходу, тобто для тих, хто не може дозволити собі купувати професійне обладнання, але бажає отримати відповідної якості товар.

Асортимент товарів формується з розрахунку на широкий купівельний попит, тому на підприємстві завжди можна замовити будь-яку продукцію підприємства.

Місія підприємства «Продаж» сформульована таким чином: «Ми надаємо якісний товар і сервіс і економимо час і кошти клієнтів».

На даному підприємстві сформувалась своя філософія ведення бізнесу: капітал – постійно і гнучко перенастроювати інвестиції всередині фірми і за її межами з метою підвищення найбільшої віддачі та прибутковості. Співробітництво – з повагою відноситься до ділових партнерів і активно працювати з ними, розширювати сфери ділових взаємин на взаємовигідній основі. Персонал – будувати відносини з персоналом на підставі партнерства і взаємовигідності. Вітається постійне зростання професіоналізму. Забезпечуються умови, необхідні для розвитку творчого потенціалу працівників і підвищення рівня задоволеності і зацікавленості в роботі.

Внутрішньофірмова стратегія – формування команди однодумців з високим професійним рівнем, постійним впровадженням в роботу нових технологій і методів роботи для досягнення стратегічних цілей.

Ідеологія підприємства «Продаж» включає наступні принципи:

1. Клієнт понад усе: все, що робиться у фірмі, в кінцевому підсумку повинно покращувати життя нашого клієнта.

2. Добросовісна праця – розподіл доходів організації за результатами роботи.

3. Турбота кожного про збереження і примноження ресурсів фірми з метою досягнення кращих конкурентних переваг.

4. Нетерпимість до фактів, які створюють несприятливий імідж фірмі і перешкоджають її розвитку.

5. Гуманні відносини і взаємоповага між співробітниками, організаціями, партнерами, клієнтами і всіма, з ким доводиться контактувати.

Для реалізації принципів на підприємстві «Продаж» діють наступні правила, невиконання яких негативно відбивається як на працівнику, так і на самій організації:

1. Дії кожного співробітника повинні бути спрямовані на забезпечення якісного обслуговування клієнтів.

2. Дії співробітника повинні бути професійно грамотними.

3. Дії повинні бути оперативними.

4. Магазин не повинен відкриватися без гарного настрою та усмішки кожного співробітника.

5. Дисципліна співробітників є невід'ємною частиною якості роботи фірми.

*Висновки.* Наведене вище наочно ілюструє те, що на підприємстві існує поведінкова культура клієнтарного типу, що дозволяє підприємству бути ефективним у висококонкурентному торговельному середовищі. Керівництво підприємством чітко позиціонує поведінкову культуру як таку, що орієнтована на якісному обслуговуванні клієнтів, високих показниках прибутковості та диверсифікації власної

діяльності.

### Список використаних джерел

1. Гончаров В.В. Найважливіші поняття та концепції в сучасному управлінні / В.В. Гончаров. – М. : МНІПУ, 2008. – 176 с.
2. Кузьмін А. Організаційна культура і керування фірмою / А. Кузьмін // Фінансовий бізнес. – 2005. – №12.
3. Швед В.В. Управління персоналом : навчальний посібник / В.В. Швед, І.І. Поліщук. – Вінниця : ТОВ «МЕРК'ЮРІ – ПОДІЛЛЯ», 2014. – 280 с.

*Галецька А.Р., магістрант 2-го року підготовки,  
спеціальність «Менеджмент»,  
Вінницький інститут Університету «Україна»*

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT BY ENTERPRISE

**Анотація.** У статті розглядаються ключові теоретичні складові стратегії. Аналізуються історичні передумови виникнення стратегії та її особливості використання у сучасному ринковому середовищі.

**Ключові слова:** стратегія, місія, стратегічне управління, середовище діяльності.

**Abstract.** The article deals with the key theoretical components of the strategy. The historical background of the emergence of the strategy and its peculiarities of use in the modern market environment are analyzed.

**Keywords:** strategy, mission, strategic management, environment of activity.

*Постановка проблеми.* Класичне розуміння сутності стратегії тлумачить дане поняття як мистецтво керівництва суспільною боротьбою, загальний для керівника план, що деталізується в процесу реалізації стратегії такої боротьби, який є незмінним в своїй основі охоплює тривалий період, та направлений на досягнення головної, складної цілі. Проте, таке розуміння стратегії є надто формальним, та таким, що не відповідає сучасним викликам.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Вивченню питання стратегічного управління присвячено праці багатьох вітчизняних та іноземних науковців, зокрема: Томпсон А., Стрікланд І., Ансофф А., Доль П., Друкер П., Портер М., Мінцберг Г., Фатхутдінов Р.А., Бланк І.А., Віханський О., Шершньова З., Тарнавська Н.П., Швед В.В. та інші.