

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту  
на тему: «Культура управління в організації»  
(на прикладі ТОВ «АТБ МАРКЕТ»)**

*Допущено до захисту*  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ року

Студента групи М 02-20  
факультету туризму, бізнесу і психології  
освітньої програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Смілянця Романа Сергійовича**

*Завідувач кафедри*  
*менеджменту і маркетингу*  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М. В.  
(підпис)

Науковий керівник:  
доктор економічних наук, професор  
Тарасюк М. В.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	
1.1. Сутність та функції культури управління.....	6
1.2. Типи та принципи корпоративної культури.....	13
1.3. Роль корпоративної культури в управлінні.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АТБ» МАРКЕТ .....	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ» .....	21
2.2. Особливості розвитку корпоративної культури ТОВ «АТБ» .....	33
2.3. Дослідження структурних елементів механізмів корпоративної культури підприємства .....	39
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «АТБ».....	
3.1. Шляхи вдосконалення управління корпоративною культурою.....	44
3.2. Перспективи вдосконалення корпоративної культури підприємства.....	48
ВИСНОВКИ .....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	57

## ВСТУП

**Актуальність.** Формування корпоративної культури залишається важливою частиною структурної реформи, що визначає актуалізацію наукових досліджень різного соціально-економічного змісту. Йдеться про досягнення соціально-економічної ефективності управління бізнесом за одночасної реалізації цілей підвищення ефективності функціонування бізнесу та забезпечення балансу інтересів працівників організації. Як показав аналіз, досягнення цих двох цілей необхідне з погляду забезпечення економічного зростання, створення та підтримки конкурентного середовища, максимізації рентабельності інвестиційного процесу, підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва.

Проблема оцінки корпоративної культури об'єктивно ускладнюється наявністю різноспрямованих пріоритетів ціннісних учасників корпоративних відносин, зацікавлених у досягненні успіху в діяльності компанії, при цьому способи і засоби його забезпечення можуть істотно відрізнятись. Отже, адекватна оцінка рівня корпоративної культури дає змогу визначити можливість створення балансу інтересів заінтересованих сторін.

Актуальність теми обумовлена тим, що корпоративна культура надає організації свого, оригінального вигляду в очах клієнтів і партнерів, що є важливим фактором діяльності компанії в умовах сучасного ринку.

Корпоративна культура пояснює чому сильна корпоративна культура часто асоціюється з корпоративним успіхом. Корпоративна культура важлива як ніколи, оскільки організаціям необхідно гарантувати, що ті люди, які збільшують прибуток, хочуть залишатися в організації та продовжувати докладати зусиль до своєї роботи на благо організації.

Дослідження поточного стану корпоративної культури допоможе зрозуміти та обґрунтувати відбір претендентів на роботу, а також

спрогнозувати майбутній розвиток компанії та співробітників. Тема корпоративної культури містить достатню кількість емпіричних даних практичних досліджень та теоретичних розробок у рамках таких дисциплін як соціологія праці, соціологія організаційних структур, психологія, соціологія менеджменту, соціальна психологія, філософія.

**Мета роботи** у аналізі та подальшому вивченні теоретичних аспектів, а також у розробці конкретних практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму корпоративної культури підприємства в умовах постійних змін бізнес-середовища.

**Об'єктом дослідження** є вдосконалення корпоративного механізму культури управління в динамічному економічному контексті.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні підходи, практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму корпоративної культури підприємства.

В ході дослідження були поставлені **такі задачі:**

- розкрити сутність та функції культури управління;
- визначити типи та принципи корпоративної культури;
- охарактеризувати роль корпоративної культури в управлінні;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ»;
- виділити особливості розвитку корпоративної культури ТОВ «АТБ»;
- дослідити структурні елементи механізмів корпоративної культури підприємства;
- проаналізувати шляхи вдосконалення управління корпоративною культурою;

- оцінити економічну ефективність шляхів вдосконалення корпоративної культури підприємства.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дослідження, складає: метод спостереження; дедуктивний метод; індуктивний метод; системний метод; зіставний метод; класифікаційний аналіз; функціонально-стилістичні методи.

**Наукова новизна** полягає в доповненні та конкретизації наукової інформації стосовно корпоративної культури підприємства.

**Теоретичне значення роботи** полягає в тому, що матеріали дослідження та висновки розширюють уявлення про систему корпоративної культури підприємства.

**Практичне значення роботи,** матеріали та результати дослідження можуть бути використані при подальшому формуванні та рекомендаціях щодо удосконалення системи якості корпоративної культури на підприємстві.

**Структура дослідження.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, загального висновку та списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

### 1.1. Сутність та функції культури управління.

Культура управління у сучасних умовах розвитку ринкових відносин є надзвичайно важливою складовою підвищення ефективності організації.

Термін «культура» є узагальнюючим та має кілька значень. Наприклад, ми говоримо про культуру суспільства, частини суспільства, особистості та, нарешті, про культуру окремих видів діяльності. Діяльність людини може відноситися до виробництва матеріальних благ чи духовних цінностей.

Матеріальна культура включає у собі засоби виробництва та предмети праці, що використовуються у сфері суспільного виробництва. Рівень і характеру розвитку матеріальної культури тісно пов'язані з розвитком продуктивних сил і визначаються виробничими відносинами у суспільстві. Матеріальна культура є показником рівня практичного освоєння людської природи.

Духовна культура включає науку, рівень освіченості населення, стан освіти та медичного обслуговування, мистецтва, моральні норми поведінки людей, рівень розвитку духовних потреб та інтересів людей.

Культура управління є частиною людської культури та формою використання універсальних культурних цінностей у сфері управління. За змістом це сукупність досягнень в організації та здійсненні процесу управління, організації управлінської роботи, використання методів управління, а також вимог, що пред'являються до систем управління та працівників, що визначаються нормами та принципами соціальної моралі, етики, естетики та права.

У той самий час культура управління, як частина загальнолюдської культури має особливості, що відрізняють її від інших видів і форм культури. Їх можна проілюструвати з урахуванням вимог, що висуваються до культури управління.

Показники оцінки рівня культури управління (26, с.175):

- прагнення розвитку, наявність тенденції до ускладнення змісту системи, зв'язків, продукції, зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг;
- динаміка, швидкість зміни системи під впливом будь-яких факторів;
- доцільність, здатність системи досягати цілей;
- цілісність, наявність та використання системою властивостей, які відсутні у компонентів системи, синергетичний ефект;
- зв'язність, наявність оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, ділових та інших зв'язків;
- відкритість, системна взаємодія з іншими людьми та сприйняття зовнішньої інформації.

Однак на практиці оцінити культуру управління за перерахованими вище загальносистемними показниками порівняно складно через недостатню розробку кількісних методів їх вимірювання. Тому рівень культури управління можна оцінювати за загальносистемними показниками, а використовуючи відповідні показники окремих елементів системи. До них відносяться показники, що характеризують відповідність системи та її компонентів моральним, правовим, економічним, організаційним, технологічним та естетичним нормам.

Моральні норми регулюють поведінку людини у сфері моральності, усі відносини у суспільстві, включаючи управління. Дотримання моральних норм у процесі управління є важливим показником рівня культури.

Правові норми управління містяться у державних правових та організаційно-правових нормативних актах. Державні органи від імені народу визначають межі управління кожному рівні, місце підприємства у системі

громадського виробництва, правничий та повноваження особистості різних формах управлінської діяльності. Рівень культури управління великою мірою залежить від рівня розвитку правових і їх використання у процесі управління.

Економічні нормативи визначають значення економічних показників, які мають бути досягнуті у процесі господарської діяльності. До них відносяться, наприклад, фінансово-кредитні та вартісні норми, норми рентабельності та ставлення до бюджету, економічного стимулювання.

Організаційні норми визначають структуру організації, склад та послідовність діяльності окремих підрозділів та осіб, а також їх взаємовідносини та взаємодію, правила внутрішнього розпорядку, послідовність та періодичність різних операцій та різні види управлінської діяльності. У процесі створення та використання організаційних стандартів також мають бути чітко визначені та зафіксовані обов'язки співробітників, обсяг, напрями, періодичність та місця формування інформації, процеси її обробки та використання.

Технічні регламенти визначають пропорції між живою та неживою працею. За підсумками наукових рекомендацій у системі управління застосовуються стандарти оснащення підрозділів підприємства, виконують функції управління, відповідними технічними засобами.

Естетичні вимоги та стандарти поширюються як на технічні засоби та обладнання, що використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє середовище.

На практиці також розрізняють фактичну та еталонну культуру управління:

Справжня культура управління, це певний реально досягнутий рівень розвитку управлінської діяльності у тій чи іншій галузі. Справжня культура



сприймається як складна, узагальнююча характеристика управлінського праці, що відбиває його якісні особливості та особливості.

Стандартна культура відбиває вищий рівень управління, якого можна досягти цьому етапі розвитку, тобто його стандарт досконалості. Мається на увазі культура управління, в основі якої лежать загальноприйняті вимоги до менеджерів у компанії; норми спілкування для людей, у разі керівниками і неуправлінськими працівниками; норми права та естетики; про прогресивні, науково обґрунтовані вимоги до організації управлінської роботи, порядок здійснення управлінських функцій. Загальні потреби та інтереси втілюються у еталонній культурі.

З огляду на це еталонна культура сприймається як сукупність сучасних прогресивних вимог, що висуваються до менеджерів, методів і процесів їхньої роботи, визначених принципами і нормами моралі, права, організаційної естетики та цілями управління. Еталонна культура представлена як ідеальний зразок майбутньої реальної культури управління. Вона спрямовано досягнення управлінського ідеалу.

Вимоги, що становлять зміст стандартної культури управління, досить численні, складні та неоднорідні. Тому справжня культура управління формується поступово у щоденній роботі керівників над працівниками, у ході їх навчання на кращих прикладах, у процесі систематичного аналізу результатів діяльності та недоліків у роботі та за їх подолання.

На формування культури управління впливають такі фактори (3, с.11):

- підвищення рівня загальної культури населення України;
- підвищення рівня загальної та спеціальної освіти кадрів народного господарства;
- розробка теорії управління народним господарством;

- нагромадження практичного досвіду ефективного управління господарськими об'єктами;
- професійний розвиток торговельного персоналу;
- навчання бізнес-персоналу, особливо управлінського персоналу;
- підвищення вимог до управлінського персоналу.

Облік та реалізація вимог культури управління у процесі різної діяльності органів управління дає можливість підвищити якість управлінської роботи, спростити різні управлінські операції та сам процес управління, покращити умови праці управлінського персоналу, забезпечити злагоджену роботу апарату управління.

Корпоративна культура виконує дві основні функції: функцію адаптації організації до зовнішнього середовища; функція внутрішньої інтеграції. Якщо перша функція пов'язана з виживанням та розвитком компанії та процвітанням на ринку, то друга пов'язана з існуванням компанії як такої, оскільки для організації життєво важливі сильні внутрішні соціальні структури.

Інші особливості корпоративної культури (9, с.170):

Формування іміджу організації, де корпоративна культура проявляється через цінності, які організація підтримує усередині, а й зовні. Клієнтам легше сформуванати думку про компанію, вивчивши та зрозумівши цінності та принципи компанії. Але щоб у ході співробітництва не виникло помилок, непорозумінь та необґрунтованих очікувань.

Корпоративна культура, використовуючи свою місію, історію та традиції, підтримує цінності компанії, закріплює їх у світогляді кожного співробітника, тим самим задаючи внутрішні орієнтири та стандарти поведінки, впроваджуючи так зване колективне програмування.

Сприяння соціалізації нових працівників. Соціалізація нового співробітника багато в чому пов'язана з тим, наскільки успішно йому вдається «вбудуватися» в існуючу культуру або прийняти її.

Встановлення стандартів та правил поведінки. Корпоративна культура постає як неформальний набір правил, визначальних прийнятне і неприйнятне поведінка у створенні. Сильна корпоративна культура дозволяє спростити управлінську діяльність, скоротити кількість формальних наказів та розпоряджень, знизити потребу у контролі.

Створення почуття причетності співробітників до спільної справи, а також сприяє ідентифікації співробітників із компанією, формує відданість та лояльність. Люди почуваються частиною єдиної системи, яка надає сенсу їхній роботі. Підвищується рівень відповідальності, отже, і якість досягнення цілей.

Пізнавальний, орієнтований на знайомство з культурою на етапі адаптації співробітника до організації та тим самим сприяє його комфортному та природному включенню в життя колективу.

Комунікативний, оскільки взаєморозуміння співробітників та його взаємодія забезпечується у вигляді прийнятих у організації цінностей, норм поведінки та інших елементів культури.

Навчально-розвиваюча, засвоєна культура створює додаткові знання та позитивно впливає на його діяльність.

Нормативний, встановлює стандарти прийнятної поведінки у створенні.

Захисна культура є бар'єром для проникнення небажаних тенденцій.

Інтеграція, прийняття корпоративної культури формує співтовариство людей, які почуваються частиною однієї системи.

Запасна, сильна культура дозволяє обмежити потік формальних наказів та розпоряджень.

Мотиваційне прийняття культури зазвичай створює в людини додаткові здібності і навпаки.

Кожна функція пов'язана із завданням корпоративної культури. Для того, щоб надати співробітнику важливу для нього інформацію, пов'язану з планами компанії, її місією та стратегією.

## **1.2. Види та принципи корпоративної культури**

Щоб визначити вплив корпоративної культури в розвитку організації, важливо розглянути її тип.

Найбільш популярні шість типів корпоративної культури (8, с.40):

Колектив компанії сприймається як єдине ціле, свого роду сім'я, основним завданням якої є забезпечення комфортного морально-психологічного клімату серед її членів.

Домінування, пріоритет і ключовий фактор у такій корпоративній культурі, це сила та авторитет, які має лідер.

Затвержені норми та правила є регламентом, організаційною основою. Недоліком цього типу культури є великий ступінь згоди при прийнятті рішень, що є основою створення та подолання бюрократичних труднощів.

Успіх, головна цінність, це результат, а це означає, що не важливо, наскільки досвідчений співробітник, головне, який результат він приносить компанії на тій чи іншій посаді.

Угода, характерна відкритість та співпраця є синергетичний ефект. Основна цінність у цьому типі корпоративної культури, спільне вирішення важливих питань.

Синтез, що характеризується високим рівнем професіоналізму і творчим підходом співробітника до вирішення завдань і проблем, що виникають. Зокрема, значна увага приділяється дотриманню та формуванню командного духу в колективі .

Перераховані вище види корпоративної культури можуть як підвищити ефективність діяльності компанії, так і зупинити її розвиток. Це залежить від цілей та цінностей, позначених керівництвом організації. Менеджер має створити такі умови, за яких формування корпоративної культури відбуватиметься у правильному напрямку з урахуванням не лише обраної стратегії розвитку компанії та її політики, а й національних особливостей.

Корпоративна культура, це система цінностей, переконань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися та приймаються в організації чи її підрозділах у ході її діяльності. переважно співробітники.

Безперечно, що роль корпоративної культури компанії у функціонуванні механізму ринкової економіки надзвичайно важлива і повинна відображатись у наступних аспектах: пряме та якісне забезпечення внутрішньої та зовнішньої діяльності компанії; комплексна підтримка, заснована на інформаційно-комунікаційних процесах усередині та за межами організації; застосування важливих порад, що сформовані у вигляді рекомендацій; накопичений досвід, зумовлений оцінкою ефективності впровадження рекомендацій у діяльність організації. Його також можна оцінити шляхом прямого аналізу його впливу на діяльність компаній, їх процеси, співробітників та цільові групи.

Є два способи впливу корпоративної культури на ефективність бізнесу: перший полягає в тому, що культура та поведінка впливають одна на одну; по-друге, культура впливає не так на те, що роблять співробітники, як на те, як і яким чином вони це роблять. Для цілеспрямованого використання корпоративної культури у розвитку організації, визначення її ролі ми пропонуємо структурувати її впливом геть окремі процеси управління, які ми розглядаємо з погляду загальних функцій управління, саме: планування, організація, мотивація, контрольно-регулюючі, і навіть окремі цільові групи. Досить відомий факт, що вплив корпоративної культури на ефективність організації багато в чому визначається її відповідністю до загальної стратегії розвитку.

Вплив корпоративної культури на ефективність корпоративної організації (4, с.11):

- процеси керування;
- планування: корпоративна культура формує основні базові параметри діяльності організації, включаючи її постулати, виділені у таких компонентах, як місія, бачення, слоган, слоган, логотип;
- організація: принципи, що становлять основу корпоративної культури, що встановлюють ключові правила і норми поведінки, яких слід дотримуватися в корпоративних процесах, на робочих місцях, у відносинах між співробітниками та зовнішніми цільовими групами тощо. правила, які є частиною корпоративного культу та яким співробітники можуть підсвідомо наслідувати;
- мотивація: створюючи соціальну основу існування організації, потім акцентується місія, візуалізуючи стратегічне бачення, якого прагне компанія, формуючи цінності, корпоративна культура забезпечує стійку

систему мотивів, що задовольняє ряд другорядних потреб організації. своїх співробітників, особливості залучення, поваги, самовираження;

- контроль: корпоративна культура є основним стовпом, який дозволяє компанії відхилитися від заявлених нею орієнтирів, особливо від мети, стратегічних планів, цінностей;
- регулювання: корпоративна культура підкреслює ключові правила ділової поведінки, напрямки діяльності або допомагає зберегти цілісність компанії у зовнішньому середовищі, найманні нових співробітників.

Значне значення корпоративної культури для розвитку та функціонування компанії є незаперечним фактом. Його роль полягає у створенні основи для визначення ключових параметрів діяльності, мотивації співробітників, інформуванні їх та інших цільових груп про організацію, її цільові спрямованості, заохочення співробітництва. Звичайно, не існує компаній, де можна було б виділити за перерахованими типами певний тип корпоративної культури. Вони часто змішані та можуть змінюватися. Однак для того, щоб корпоративна культура та її елементи були ефективними для організацій, необхідно розробити конкретні інструменти її формування та впровадження в життя організації, а також підтримки у свідомості співробітників, цільових груп та розвитку за необхідності.

### **1.3. Роль корпоративної культури в управлінні**

Сучасні ринкові умови вимагають від керівників підприємств використання нових форм та методів управлінського та ефективного впливу на робочу силу. Це допоможе створити систему управління, за якої кожен співробітник захоче розвиватися та працювати на компанію, за так званої взаємовигідної співпраці, що згодом призведе до успішної роботи компанії.

Корпоративна культура сьогодні є одним із найпотужніших інструментів управління. Вплив корпоративної культури на ефективність компанії слід оцінювати з погляду її відповідності загальної стратегії компанії.

Корпоративна культура розвиває у співробітників почуття приналежності, належності та соціальної захищеності, що впливає на лояльність до компанії. Вона також сприяє ефективному розвитку та прагне виконати свою місію, а отже, може стимулювати впевнене у собі зростання кожного співробітника.

Культура компанії допомагає новим співробітникам швидко адаптуватись до умов організації. Сьогодні корпоративна культура є інструментом управлінської дії, одним із прогресивних методів управління персоналом, вона дозволяє тонко та тонко прищеплювати певні цінності та



традиції, які призводять до організаційної єдності та створення корпоративного стилю поведінки компанії.

Сучасні глобалізаційні процеси змінюють завдання та підходи до формування політики конкурентоспроможності, вибору сучасного механізму її реалізації. Якщо за кордоном у теорії та практиці корпоративного управління вже існує розуміння того, що в культурі прихована велика конкурентна сила, то в Україні усвідомлення ролі корпоративної культури як стратегічної конкурентної переваги організації відбувається поступово і лише останнім часом.

Оцінюючи корпоративну культуру України, за результатами соціологічного дослідження можна констатувати наступне (2, с.450): 55% сучасних українських менеджерів вважають, що в ідеалі в компанії має бути корпоративна культура. Значна частина підприємців (40%) намагається формувати його за допомогою західних технологій; 35% визначають необхідність у цьому, але не мають для цього достатньо часу та ресурсів; 25% вважають це загалом непотрібним.

На формування корпоративної культури багато в чому впливають соціальні, економічні та історичні чинники українського суспільства та український менталітет. Етнічні особливості українців формувалися під час тривалого історичного розвитку та під впливом різних культур. Це вплинуло на формування менталітету українського народу, а отже, і корпоративної культури.

У цілому нині успішне управління корпоративної культурою формує загальну ефективність компанії. Твердження про те, що корпоративна культура впливає на продуктивність праці, цілком виправдане. Вплив корпоративної культури на діяльність організації можна простежити за тим, наскільки компанії вдається досягти поставленої мети. Це важливо задля вдосконалення та розвитку трудового потенціалу організації, що є частиною її

загального економічного потенціалу. Досягнення мети корпоративної культури призводить до підвищення компетентності персоналу, отже, збільшення прибутковості організації загалом.

## **2. АНАЛІЗ КОМПАНІЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ РИНОК «АТБ»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ»**

Повне найменування товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю "АТБ-Маркет".

Товариство вважається створеним як юридична особа з моменту її створення та державної реєстрації.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Трх» здійснює свою діяльність, регульовану Законом та Конституцією України, Господарським кодексом України та іншими можливими нормативними документами від свого імені для набуття та реалізації майнових та особистих немайнових прав, несе обов'язки бути позивачем та відповідачем у суді.

Головний офіс ТОВ "АТБ-Маркет": 49101, м. Дніпропетровськ, проспект Кірова, 40.

Місія ТОВ «АТБ-Маркет», забезпечити мешканців України якісними продовольчими та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами. Гарантія якості продукції за рахунок використання високоефективних технологій та етичного керування роздрібним бізнесом.

Цілі компанії. Як і будь-яка інша організація, «АТБ-Маркет» є багатофункціональною системою, що переслідує більше однієї мети в будь-

який момент часу. Крім того, компанія є комерційною організацією, а отже, діяльність має бути прибутковою. Публікація цього підpunkту роботи не вимагає повного опису дерева цілей організацій, тому можна обмежитися лише загальними маркетинговими цілями підприємств: збільшення частки ринку; максимізація отриманого прибутку; історичні етапи розвитку комерційного підприємства "АТБ-Маркет" (15, с.375).

Роздрібна мережа "АТБ-Маркет" була заснована в 1993 році і складалася з 6 гастрономів.

У 1999 році компанія прийняла назву "АТБ-Маркет", раніше "Агротехбізнес".

У березні 2001 року розпочинається новий етап розвитку компанії, впровадження сучасних технологій в організацію роздрібної торгівлі, гастроном «АТБ-Маркет» поступово реорганізується у магазини самообслуговування.

Під час запуску магазинів було проведено ретельний маркетинговий аналіз. Було вивчено всі можливі сценарії розвитку, визначено цільові групи споживачів та виділено їх основні потреби.

З березня 2001 року гастроном "АТБ-Маркет" поетапно реорганізується в магазини-дискаунтери, розробляється єдиний фірмовий стиль для магазинів мережі.

До грудня 2003 року у 12 містах України вже працювало 85 магазинів "АТБ-Маркет".

Наразі мережа «АТБ-Маркет» налічує 385 магазинів у 117 містах та 15 областях України.

Компанія "АТБ-Маркет" позиціонується як національна мережа формату "економ-супермаркет".

Основні напрямки діяльності ТОВ "АТБ-Маркет" (10, с.130): ТОВ "АТБ-Маркет", українська мережа супермаркетів формату "дискаунтер". Суб'єктом підприємництва, є роздрібна торгова мережа, продуктовий магазин, товари продовольчого, товарів першої необхідності та непродовольчих груп товарів.

ТОВ "АТБ-Маркет" має власну мережу магазинів. Мережа «АТБ-Маркет», це магазини самообслуговування, що торгують товарами повсякденного попиту, попит за зниженими цінами Мережа магазинів «АТБ-Маркет» розташована у спальних та віддалених районах міста.

За 16 років роботи дискаунтери «АТБ маркет» зарекомендували себе як магазини, де можна купити якісний товар та заощадити сімейний бюджет.

ТОВ «АТБ-Маркет» позиціонує бренд своєї компанії як недорогий магазин у будинку, орієнтований на обслуговування споживачів, які мешкають у безпосередній близькості від магазину, що підтверджує їхній слоган «Зручно та економно».

Мережа «АТБ-Маркет» має основну групу споживачів товарів мережі, серед яких компанію можна охарактеризувати як представника середнього економічного класу, який дотримується європейських стандартів споживання та прагне цих стандартів.

ТОВ «АТБ-Маркет» називає свою роздрібну мережу національною мережею продуктових магазинів, основний сегмент якої, покупець середнього та нижчого, середнього достатку. У класичному магазині-дискаунтері, такому як "АТБ-Маркет", ціни в середньому на 15-20% нижчі, ніж у супермаркетах великого формату.

Провідним напрямом діяльності корпорації «АТБ» є діяльність Корпорації «АТБ», яка займається такими напрямками бізнесу, як управління

нерухомістю, роздрібна торгівля, виробництво та реалізація продуктів харчування, надання послуг у сфері спорту та відпочинку.

«АТБ», управління та розвиток найбільшої роздрібною мережі України. "АТБ-Маркет" входить до складу корпорації "АТБ". До складу корпорації також входять кондитерська фабрика, м'ясокомбінат "Фаворит", спортивний комплекс "Шід", компанії також належать 21СП 21"Ювілейний", хлібозавод №8 у Дніпропетровську та Новомосковський завод мінеральних вод. Виробничий напрямок корпорації представлений кондитерською фабрикою «Квітень». Це великі підприємства з широко розвиненою збутовою мережею та висококласною виробничою базою (24, с.275).

Корпорація «АТБ» розвиває перспективні проекти у сфері спорту, розваг та громадського харчування.

У компанії «АТБ-Маркет» сьогодні найбільша кількість роздрібна мережа в Україні.

Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» побудована за територіально-функціональним принципом, що об'єднує в єдину структуру основне управління та організаційну структуру (11, с.75): центральний офіс, штаб-квартиру, регіональні центри і мережу суб'єктів роздрібною продажу, магазинів. Безпосередня робота об'єднаних під спільною торговою маркою, але розосереджених територіально магазинів організується головним центром, в стратегічному та регіональними центрами в оперативних аспектах.

Головним центром є структурний елемент "АТБ-Маркет". Для надання індивідуальних інструкцій щодо ведення бізнесу та господарської діяльності було створено такі підрозділи як: комерційний, маркетинговий, економічний, фінансовий, розвиток мережі, кадровий, технічний.

Комерційний розділ очолює компанія "АТБ-Маркет". Керуючий справами. Сюди входять п підрозділів, зокрема закупівлі, відділ товарів, внутрішній розподільчий центр.

Відділ закупівель компанії «АТБ-Маркет» здійснює роботу з організації оптових закупівель товарів у постачальників для потреб усієї мережі компанії. Для цього використовуються дані товарних та інших відділів про потребу та рух товарів у розділі окремих груп товарів, що входять до асортименту компанії.

Розподільний центр основного центру компанії відповідає за організацію поставок товарів у масштабах усієї бізнес-організації, доставку придбаних товарів до кожного місцевого магазину.

Підрозділ маркетингу «АТБ-Маркет» складається з відділу вивчення умов ведення бізнесу та реклами. Розділи маркетингу займаються постійним аналізом та прогнозуванням конкурентної ситуації у цьому сегменті ринку, а також рекламними заходами щодо стимулювання продажів.

Економічний відділ компанії «АТБ-Маркет», це аналітичний та плановий відділ Лі аналітичний відділ займається збором та аналізом основної інформації стосовно конкретних цільових ринків, включаючи дані про частку даних про них торгової компанії, які потім плануються спільно з маркетинговим, закупівельним та іншими підрозділами. Компанія «АТБ-Маркет» розробляє плани розвитку підприємства, як загалом, і індивідуально за своїми підрозділами на перспективу.

До складу фінансового підрозділу входить компанія "АТБ-Маркет". Розрахунково-кредитний відділ. Розрахунковий відділ відстежує правильність та своєчасність здійснення розрахунків з постачальниками відповідно до умов договору та виконаних поставок.

Кредитний відділ доводить необхідність оформлення кредиту, організує прийом найвигідніших умов і контролює своєчасність погашення.

Департамент розвитку мережі «АТБ-Маркет» є особливою структурною вертикалью цієї компанії, яка об'єднує мережевий відділ головного центру, регіональних центрів та менеджерів точок продажу. Розробляє політику функціонування та розвитку власної роздрібною мережі компанії від архітектурних, планувальних рішень, дизайну та дизайну до забезпечення єдиного стандарту обслуговування.

Кадрове підрозділ «АТБ-Маркет» здійснює підбір, розстановку, переміщення, навчання персоналу та вирішення соціальних завдань персоналу.

Технічний підрозділ підприємства У компетенцію підприємства входить забезпечення загальних, технічних умов нормальних робіт цехів. Для цього у його складі організовано будівельно-ремонтний, технічний, загальний та інші відділи.

Організаційна структура регіональних бізнес-центрів практично повторює структуру головного центру за функціональною широтою, але вже за кількістю структурних елементів. Скажімо, функції відділу, котрий іноді цілих  $n$  відділів у регіональних центрах компанії виконують окремі групи, об'єднані відділи чи особисті виконавчі менеджери за напрямками.

Чисельність найманих працівників торгово-економічних та інших спеціальностей у кожному структурному підрозділі товариства визначається колом та обсягом основних та допоміжних функціональних обов'язків.

Маркетингова служба компанії «АТБ-Маркет» є ланкою управління компанією, яке разом із виробничою, фінансовою, комерційною, технологічною, кадровою та інші види діяльності утворює один цілісний процес, спрямований задоволення вимог ринку, та отримання прибутку на цій основі. Організаційна

структура маркетингової служби «АТБ-Маркет» визначається специфікою діяльності компанії, кількістю ринків, на яких вона працює, специфікою продуктового портфеля, обсягом продажів, ресурсами та структурою компанії.

Керівництво компанії. Організаційна структура відділу маркетингу інколи змінюється залежно від характеру його побудови.

Кожен відділ необхідний успішного функціонування «АТБ-Маркет».

Сьогодні функції маркетингу в компанії "АТБ-Маркет" розосереджені за різними напрямками підрозділу. По-перше, відділ маркетингу компанії створювався з таким розрахунком, щоб максимально сприяти успіху маркетингової стратегії, створення довгострокових конкурентних переваг компанії.

Розподіл маркетингових функцій складено за даними внутрішнього звіту компанії "АТБ-Маркет".

Програма лояльності полягає у постійному вивченні ситуації на ринку, збиранні інформації про подальший розвиток зовнішнього середовища. Це дає можливість керівництву компанії «АТБ-Маркет» бути готовим до можливих та неминучих змін. Фахівці цього відділу планують отримати інформацію від покупця та порекомендувати сегмент ринку для товарів, які найімовірніше замовлять постачальники. Також вивчаються та прогнозуються тенденції продажу ринкових комплектів залежно від зовнішнього середовища та товарів.

Інакше кажучи, програму лояльності вибирає компанія «АТБ-Маркет», дані про: споживчу динаміку, орієнтовану різні соціальні групи; ринкові умови; тенденції та зміни приносять користь потенційним покупцям; методи просування продукції.

Така інформація дозволяє замовити план для нього або інших продуктів. Фахівці відділу компанії тісно співпрацюють із постачальниками з



питань асортименту та складських запасів. Спираючись на знання споживчого ринку, перевагу магазину компанії «АТБ-Маркет», відділ може підібрати нову лінійку продукції, яка матиме гарний попит. Одним із важливих аспектів роботи цього відділу є розгляд питань дизайну майбутньої продукції, адже фахівці самі програмують інформацію про те, яке зовнішнє оформлення краще, тому у постачальників виникає бажання працювати із Торговою Компанією «АТБ Маркет». Вся інформація, що надходить у відділ, обробляється та передається для подальшої обробки у відділ управління асортиментом.

Велике значення у роботі фахівців займають дослідження, де показано залежність продажів від перепланування торгової сфери. Ця інформація дозволяє прийняти раціональні рішення щодо організації продажу та розміщення товарів, отримання максимального прибутку та мінімізації витрат. Саме тут починається бізнес-маркетинг як новий напрямок маркетингових досліджень.

Фахівці програми лояльності також вивчають конкурентне середовище цієї торгової компанії, оскільки це дозволяє розробляти перспективні маркетингові стратегії. У наступних ситуаціях, щоб зрозуміти, чому конкуренти діють саме так, а не інакше, відділ збирає про них таку інформацію (23, с.437):

- яку частку ринку займають конкуренти за видами продукції;
- у якому обсязі обороту конкуренти;
- за яким критерієм організований маркетинг у конкурента;
- скільки співробітників у сфері, продажу, конкуренти;
- яка цінова політика у конкурентів;
- чому акцент робиться на ціну або якість обслуговування;

- які види та засоби реклами використовують конкуренти;
- як надавалися послуги конкурентів;
- які умови постачання конкурента;
- яка форма обслуговування є зовнішнім виглядом бізнес-залу у конкурента;
- які червоні послуги пропонують конкуренти;
- яка практика переміщення товарів у конкурента: види транспорту, обсяги запасів, придумане місце розташування

Відстеження діяльності конкурентів дає відділу маркетингу компанії можливість оцінити їх сильні та слабкі сторони, їх потенціал та цілі, а також їхню поточну та майбутню стратегію. Завдяки цій інформації керівництво Бізнесу «АТБ-Маркет» стратегічно орієнтується саме на те, в чому конкурент слабший. Здійснюючи контроль за діяльністю конкурентів, компанія «АТБ-Маркет» має можливість (21, с.75):

- достовірніше оцінювати успіхи своїх підприємств;
- враховуючи дії противників, дотримуватись запобіжних заходів і адаптуйте свої стратегічні плани в залежності від ситуації, що змінилася.

Точне знання сильних та слабких сторін конкурентів дає компанії «АТБ-Маркет» можливість встановлювати стратегічні орієнтири та вирішальним чином впливати на успіх власного бізнесу.

Це дозволяє компанії зміцнитися на ринку, де компанія буде сильнішою, та розробити таку стратегію, яка не призводить до деструктивної конкурентної боротьби та допомагає бути корисною у бізнесі для покупців, створюючи власний імідж компанії.

Висновки та рекомендації маркетингової служби компанії «АТБ-Маркет», засновані на дослідженнях відділу розвитку та програми лояльності, допомагають керівництву торгової компанії «АТБ-Маркет» не тільки зрозуміти ситуацію всередині компанії, а також правильно оцінити своє становище у зовнішньому середовищі. Після отримання обробленої інформації від обох відділів служба маркетингу проведе повний аналіз своєї діяльності та запропонує коригування процесу продажу.

Відділ управління асортиментом компанії "АТБ-Маркет" проводить роботу з формування пакету замовлень для роздрібного продажу.

Відділ локальної реклами «АТБ-Маркет» оперативно спілкується зі співробітниками комерційного відділу про проблеми, зацікавленість, відсутність покупців товару. На підставі цього щомісяця готуються аналітичні посилення, щоб з'ясувати, наскільки успішно залучаються потенційні покупці. Цей відділ щомісяця готує рекомендації відділу управління асортиментом.

Основними напрямками рекламної кампанії є розвиток та формування позитивного іміджу. Торгівля як компанії, у яких покупцю допоможуть купити те, що потрібно.

Проведення рекламних заходів спеціалісти відділу реалізують компанія «АТБ-Маркет». такі функції (18, с.74):

- визначення намірів та цілей реклами у конкретній ситуації;
- організація рекламної діяльності;
- визначення розміру доручень видатків фінансових коштів;
- вибір рекламних засобів та методів;
- підготовка змістовних рекламних матеріалів;
- координація рекламної діяльності;

- вимірювання та контроль результатів діяльності;
- чітко визначена організаційна структура, що об'єднує зусилля всіх співробітників задля досягнення поставленої мети.

У стратегічному плані «АТБ-Маркет» реклама має подвійне значення:

- реклама конкретного товару, цілі, це збільшення комплектації продажу;
- реклама ТОВ «АТБ-Маркет» та її діяльності, мета, це створення добре запам'ятовується образу фірми, в яку покупцю хотілося б прийти ще раз.

Подібне графічне оголошення ТОВ "АТБ-Маркет" має довгостроковий характер і передбачає постійне фінансування. У таких ситуаціях створення та підтримка позитивного іміджу ТОВ «АТБ-Маркет» як Торгової компанії ґрунтується на наступному (24, с.275):

- надійність ідеї ТОВ "АТБ-Маркет", де покупець може знайти те, що йому потрібно;
- ідейна допомога та підтримка у виборі товарів;
- ідея попереднє замовлення необхідний асортимент одиниць;
- ідея постійного прагнення ТОВ «АТБ-Маркет» до вдосконалення.

Фахівці відділу місцевої реклами дотримуються певних етико-психологічних правил побудови позитивного іміджу компанії, а саме (13, с.68):

- створений імідж компанії Торгова «АТБ-Маркет» ґрунтується на реальних перевагах та досягненнях підприємств;
- зображення має точну адресу, компанія залучає певні групи покупців;
- імідж підприємства оригінальний, тобто. відрізняється від іміджу інших компаній і легко впізнається;

- образ суспільства пластичний, тобто швидко змінюється у відповідь економічним, соціальним, психологічним змінам.

Відділ локальної реклами ТОВ "АТБ-Маркет" вирішує наступні завдання (17, с.547):

- забезпечує підготовку рекламних матеріалів;
- готує матеріали до публікації;
- організовує прес-конференції;
- вивчає громадську думку;
- планує та готує заходи для презентацій;
- пише та надсилає листи;
- публікує внутрішні каталоги та довідники;
- підбирає та підбирає адреси для відправлення матеріалів: готує фільми, відео, слайди для презентацій;
- надає відео та фото послуги.

Ефективність роботи відділу оцінюється зі збільшенням попиту рекламовану продукцію.

При цьому співробітники кожного відділу маркетингової діяльності «АТБ-Маркет» можуть замінювати один одного за своїми функціональними обов'язками. Це необхідно для того, щоб не було збоїв у роботі служби маркетингу. виявився ефективним, оскільки збутова діяльність компанії «АТБ-Маркет» постійна та монотонна.

## **2.2. Особливості розвитку корпоративної культури ТОВ «АТБ»**

ТОВ «АТБ-Маркет», один із провідних ритейлерів товарів народного споживання в Україні. У компанії діє дисконтний формат, а це означає, що вона пропонує продукцію за низькими цінами. Компанія має широкий асортимент продукції, що включає близько 4000 найменувань. З них 750 товарів є власними торговими марками "АТБ-Маркет". Мережа відома своїми доступними цінами.

ТОВ "АТБ-Маркет" створило найбільший логістичний комплекс серед роздрібних операторів України. Комплекс складається із 5 розподільчих центрів або терміналів. Для забезпечення транспортної логістики компанія використовує власний автопарк, що включає понад 280 легкових автомобілів і 205 вантажних автомобілів, що буксируються. Логістика супермаркетів «АТБ» заснована на мережі розподільчих центрів чи складів, яка стала першою українською роздрібною мережею, побудованою таким чином. Склади розташовані максимально близько до магазинів. Така логістична система дозволила скоротити витрати у 2,5 рази, що 46 складає до 2% валового прибутку мережі загалом (22).

Однією з особливостей супермаркетів АТБ є те, що вони використовують постачання з прямих каналів продажів. Мережа не користується послугами посередників та здійснює доставку безпосередньо зі складу до магазину. У діяльності компанії АТБ враховуються оптимальні маршрути, чітко визначені терміни розвантаження товарів та графік їх доставки. Це економить час та гроші. Для ефективності також використовуються автомобілі зі знімними причепами, що дозволяють обслуговувати декілька магазинів одночасно. Автомобіль залишає причіп в одному магазині та продовжує доставку до інших магазинів. Це підвищує ефективність та допомагає знизити ціни порівняно з конкурентами.

Важливо відзначити, що мережа супермаркетів "АТБ" має власну торгову марку "Своя лінія". Продукція під цим брендом виготовляється за

спеціальним замовленням та у певній кількості. Це дозволить скоротити витрати. Завдяки такій системі логістики АТБ створило свої конкурентні переваги. У кризових ситуаціях такий підхід є одним із варіантів мінімізувати витрати, заощадити гроші та час на доставку товару. Крім того, це забезпечує низькі ціни на товари у супермаркетах «АТБ», що приваблює покупців.

З 2016 року в ТОВ «АТБ-Маркет» запроваджено систему «Justin-time» - систему «точно вчасно», яка забезпечує випуск невеликих партій продукції, скорочує час підготовки виробництва та знижує обсяги незавершеного виробництва (22).

Керівництво компанії приділяє багато уваги створенню власного логістичного центру, складського терміналу, інтегрованого з виробництвом продукції власної торгової марки. Важливим елементом системи «Точно вчасно» є автоматизація виробництва та система стимулювання співробітників.

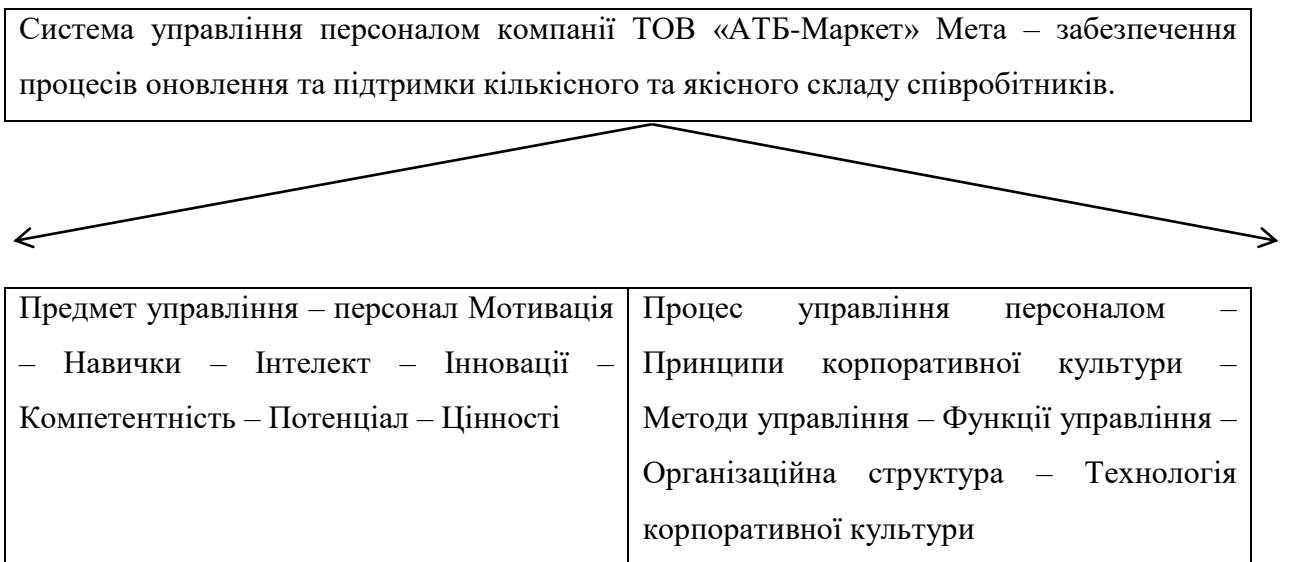
Сьогодні ТОВ «АТБ-Маркет» випускає понад 120 найменувань продукції власного виробництва. Тому в новому терміналі використовують спеціалізоване програмне забезпечення сімейства WMS – Система управління складом. Завдяки програмному забезпеченню WMS – Warehouse Management System – системі управління складом облік товарів у складському терміналі компанії ТОВ «АТБ-Маркет» відбувається в режимі онлайн. При отриманні товару працівник складу просто сканує штрих-код на коробці та товар автоматично реєструється у системі. Головною перевагою нового програмного забезпечення є розміщення товарів на полицях відповідно до умов обороту. Крім того, програма WMS дозволяє відстежувати час, що витрачається працівниками складу на різні операції, а також контролювати якість виконання.

Одна з ключових стратегій "АТБ-Маркет", постійний розвиток власних брендів. Розширюючи власний асортимент, компанія створює унікальну

продукцію та отримує конкурентну перевагу в ціновому сегменті. Покупці мережі «АТБ» можуть заощадити від 10% до 20% своїх грошей, купуючи якісну продукцію власної торгової марки за нижчою ціною, порівняно з товарами аналогічних брендів. Асортимент власних торгових марок сьогодні налічує понад 1000 найменувань. Продукція під власною торговою маркою «АТБ» виробляється провідними українськими та зарубіжними виробниками. При виборі виробників продукції власної торгової марки фахівці АТБ віддають перевагу провідним компаніям на українському та світовому ринках, а також регулярно перевіряють виробничий процес, що гарантує високу якість продукції (19).

Однією з ключових складових системи управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет» є взаємодія зі співробітниками відповідно до концепції розвитку бізнесу.

*Система управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет», Схема 1:*



*Аналіз руху співробітників ТОВ «АТБ-Маркет», Табл. 1:*

<i>Індекси</i>	<i>2020 рік</i>	<i>2021 рік</i>	<i>2022.</i>	<i>Відхилення 2021 до 2020 року</i>	<i>Відхилення 2022 до 2020 року</i>
----------------	-----------------	-----------------	--------------	-------------------------------------	-------------------------------------



				<i>Абсолют но</i>	<i>через інтерес</i>	<i>Абсолютни й</i>	<i>через інтерес</i>
Середня зареєстрована кількість співробітників	68255	71691	77255	3436	5.03	9000	13,19
Співробітники найняті	20436	23214	20800	2778	13.59	364	1,78
Співробітники пішли	17 000	17650	36591	650	3,82	19591	115,24
за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни	15586	33217	35859	17631	113, 12	20273	130.07
Плинність при наймані співробітників	0,30	0,32	0,27	0,02	8.15	-0,03	-10.08
Коефіцієнт оборотності після ліквідації	0,25	0,25	0,47	0,00	-1,15	0,22	90,17
Рівень плинності кадрів	0,23	0,46	0,46	0,23	102,91	0,24	103,27

Аналіз руху співробітників ТОВ «АТБ-Маркет» у 2020-2022 роках показує наступне (14):

Середньооблікова чисельність працівників у 2020 році збільшилася з 68 255 до 77 255 осіб. 2022 року, тобто. на 13,19% порівняно із 2020 роком. Чисельність найманих працівників збільшилася з 20436 осіб. 2020 року – до 23 214 осіб. Проте 2021 року воно скоротилося до 20,8 тис. осіб. У 2022

відхилення від 2020 становить 2778 осіб. Або 13,59% у 2021 році та 364 особи. Або 1,78% у 2022 році.

Число звільнених працівників у 2020 році зросло з 17 тисяч до 36 591 осіб. У 2022 році це означає збільшення на 19591 чоловік. Або 115,24% порівняно з 2020 роком. Значна частина звільнень 20 273 працівників була добровільною через прогули та інші порушення трудової дисципліни. Показник плинності кадрів показує, що у 2021 року він збільшився на 0,02 чи 8,15% проти 2020 роком, але у 2022 року знизився на 0,03 чи 10,08% проти 2020 роком. Коефіцієнт зниження плинності показує, що за аналізований період кількість співробітників, що звільнилися, практично не змінилася, за винятком збільшення на 0,22 або 90,17% в 2022 році в порівнянні з 2020 роком.

Показник плинності кадрів показує, що протягом 2020-2022 років плинність кадрів значно зростає. У 2021 та 2022 роках цей показник збільшився до 0,46, що свідчить про високу динаміку зміни складу працівників.

Загалом можна констатувати, що аналіз свідчить про збільшення чисельності співробітників, збільшення кількості співробітників, що звільняються, і високий рівень плинності кадрів в «АТБ-Маркет». Ці показники визначаються різними факторами, а саме станом війни та переміщенням населення внаслідок військової агресії Росії в Україні. Для забезпечення високої ефективності господарської діяльності ТОВ "АТБ-Маркет" використовує цілий комплекс сучасних технологій роздрібного бізнесу. До основних із них належать (22):

- працювати безпосередньо з виробниками чи продукцією власного виробництва без посередників, це дозволяє знизити витрати та покращити контроль якості товару;
- орієнтація на продукцію масового споживання з орієнтацією на ефективне обслуговування максимальної кількості клієнтів за мінімуму

персоналу, це дозволяє знизити витрати та забезпечити швидке обслуговування;

- накопичення широкого спектру товарів та послуг в одному місці, клієнти мають можливість купувати різні товари, тим самим заощаджуючи значну кількість часу;
- поділ товарів на категорії в залежності від прибутковості покупців, кожній економічній групі населення приділяється окрема увага, що дозволяє кожному покупцю знайти потрібний товар;
- автоматизація процесів закупівлі, обліку та зберігання товарів, що сприяє ефективному управлінню товарами та зниженню витрат;
- формат торгівлі 24/7, що забезпечує доступність та зручність для покупців у будь-який час.

Всі ці технології сприяють оптимізації бізнес-процесів, покращенню обслуговування клієнтів та досягненню ефективності діяльності «АТБ-Маркет».

Невід'ємною частиною життя АТБ, її традицій є корпоративні заходи. Вони постійно організовують турніри з футболу, тенісу, шахів і риболовлі. Крім спортивних заходів, проводять і професійні конкурси – «Продавець року», «Кращий співробітник». Кожне свято в «АТБ-маркет» – це загальні масштабні урочистості та подарунки співробітникам. Організуються конкурси з призами та подарунками для дітей співробітників підприємства. Керівництво добре розуміє: гарний відпочинок – запорука гарної роботи, тому «АТБ-маркет» надає можливість своїм співробітникам та їхнім дітям відпочити та оздоровитися в санаторіях України, серед яких такі відомі здравниці, як Трускавець, Миргород, Моршин, Свалява, Місхор.

Основні принципи корпоративної культури «АТБ-маркет»: Зовнішні атрибути - Візуальні коди, форма одягу, символи, гасла, церемонії, фірмовий стиль – Візуальний – Невізуальний - Цінності та норми, стратегії поведінки.

*Принципи корпоративної культури АТБ-маркет, Схема.3:*

Принципи корпоративної культури АТБ-маркет	
Свої завдання кожен повинен виконувати самостійно	Субординація – це важливо
Головне – не процес, а результат	Якість і своєчасність виконання завдань – основа нашої репутації
Постановку завдання можна обговорювати. Поставлена завдання необхідно виконувати	Взаємоповага
Командна робота	Тільки лояльні співробітники можуть бути членами нашої команди
Чітка постановка завдання – запорука її точного виконання	Від ініціативи кожного залежить розвиток всієї компанії
Прагнення до розвитку	Чесність і справедливість
Знання та професіоналізм співробітників – основа успіху компанії	

Корпоративна культура ТОВ АТБ маркет споживчої кооперації:

Схвалюється ініціативність і творчість. Сімейні проблеми, залишати вдома. Розуміння та підтримка між співробітниками; прагнення кожного працівника бути частиною команди.

Охайність. Уніформа має відповідати корпоративним кольорам; стриманість при застосуванні косметики.

Преміювання працівників, що ніколи не спізнюються і звільнення тих, що спізнюються систематично. Стимулювання продавців, які швидко та якісно обслуговують клієнтів.

Віра в розвиток торгівлі у споживчій кооперації, її прибутковості та конкурентоспроможності. Віра в себе та співробітників.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка всіх працюючих. Планування кар'єри. Контроль адаптації нових робітників. Формування й підготовка кадрового резерву.

Заборона вживання нецензурних слів. Лише у виключних і невідкладних випадках право на приватні телефонні розмови. Адекватна форма звернення до колег.

Для харчування необхідна окрема кімната з холодильником. В магазинах із великою торгівельною площею в кімнаті відпочинку має бути телевізор і мікрохвильова піч.

Мирне залагодження конфліктів. Можна не товаришувати зі співробітниками, але повага обов'язкова.

Програми кар'єрного росту. Праця в кооперації, честь кожного працівника. Клієнт завжди правий.

Чистота робочого місця. Відповідальне ставлення до роботи. Обов'язкове матеріальне та моральне стимулювання. Віра та любов своєї професії та підприємства.

### **2.3. Дослідження структурних елементів механізмів корпоративної культури підприємства.**

Проаналізуємо корпоративну культуру компанії за допомогою SWOT-аналізу, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони корпоративної культури, її загрози та можливості їх подолання.

*SWOT-аналіз корпоративної культури ТОВ «АТБ маркет», Табл. 2:*

<i>Сильні сторони</i>	<i>Недоліки</i>
-----------------------	-----------------

<p>Сильне керівництво.</p> <p>Ефективні внутрішні та зовнішні комунікації.</p> <p>Супутня програма навчання та розвитку персоналу.</p> <p>Планується розробити систему заохочень та заохочень.</p> <p>Міцний корпоративний дух та сприятлива атмосфера.</p>	<p>Недостатня внутрішня комунікація.</p> <p>Відсутність чіткого бачення.</p> <p>Нерозвинена система винагород.</p> <p>Соціальний пакет відсутній.</p> <p>Недостатня увага до тренувань.</p> <p>Часті конфліктні ситуації у колективі.</p> <p>Недостатній рівень електронізації виробничих процесів.</p>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<p>Освоєння нових ринків.</p> <p>Використання системи управління конфліктами.</p> <p>Поліпшення програми мотивації.</p> <p>Адаптація до нових технологій.</p> <p>Розробка програм співробітництва та командної роботи.</p> <p>Поліпшення психологічного клімату у колективі.</p>	<p>Конкуренція над ринком.</p> <p>Падіння попиту продукції компанії.</p> <p>Зміна технологій та вимог до ведення бізнесу</p> <p>Зниження ефективності роботи.</p> <p>Зростання цін на сировину та матеріали.</p> <p>Нестача кадрів.</p>

Оцінка корпоративної культури ТОВ «АТБ Маркет» (1, с.800):

Найбільш важливі особливості:

- організація унікальна за своїми характеристиками, нагадує велику сім'ю, люди багато спільного;
- організація дуже динамічна і заповзятлива, люди готові йти на жертви та ризикувати;

- організація орієнтована на результат, головною турботою є досягнення поставленого завдання, люди орієнтовані на конкуренцію та досягнення поставленої мети;
- організація жорстко структурована і контролюється, дії людей зазвичай визначаються формальними процедурами.

#### Загальний стиль керівництва в організації:

- загальний стиль керівництва у створенні – приклад контролю, прагнення допомогти, навчити;
- загальний стиль керівництва в організації є прикладом підприємництва, інновацій та прийняття ризику;
- загальний стиль керівництва організації, приклад ділової, агресивності, орієнтації на результат;
- загальний стиль керівництва у створенні є прикладом злагодженості, чіткої організації та чіткого ведення справ у напрямі прибутковості.

#### Стиль лідерства:

- стиль управління в організації характеризується підтримкою колективної роботи, єдністю та участю у прийнятті рішень;
- стиль управління в організації характеризується підтримкою індивідуального ризику, новаторства, оригінальності та свободи;
- стиль управління в організації характеризується високими вимогами, сильним прагненням до конкурентоспроможності та заохочення успіху;
- стиль управління в організації характеризується гарантованістю працевлаштування, вимогою субординації, передбачуваністю та стабільністю у відносинах.

#### Чесність організації:

- організацію поєднує відданість справі та взаємну довіру, високий ступінь відповідальності;
- організацію об'єднує прагнення інновацій і прагнення вдосконалення, наголошується на необхідності бути в авангарді;
- організацію поєднує акцент на досягненні цілей та виконанні завдань, загальноприйняті теми, агресивність та перемога;
- формальні правила та офіційна політика пов'язують організацію воедино, важливо підтримувати безперебійну роботу організації.

#### Стратегічні цілі:

- організація приділяє особливу увагу розвитку людини, постійно заохочується високу довіру, відкритість і;
- організація фокусується на пошуку нових ресурсів та вирішенні нових проблем, цінується схвалення нових справ та пошук нових можливостей;
- організація орієнтована на конкурентні дії та досягнення, домінує цільове напруження сил та прагнення завоювати ринок;
- в організації підкреслюється незмінність та стабільність, домінує рентабельність, контроль та ритмічність усіх операцій.

#### Критерій успіху:

- організація визначає успіх на основі розвитку людських ресурсів, командної роботи, мотивації найманих працівників працею та піклування про людей;
- організація визначає успіх, маючи унікальну чи інноваційну продукцію, будучи лідером виробництва та новатором;



- організація визначає успіх, заснований на завоюванні ринку та випередженні конкурентів, запорука успіху, конкурентне лідерство на ринку;
- організація визначає успіх на основі прибутковості, успіх визначається надійними поставками, гнучкими планами, графіками та низькими виробничими витратами.

Корпоративна культура ТОВ «АТБ Маркет» потребує значного вдосконалення, оскільки наявність сильних сторін не є безперечним доказом сильної корпоративної культури, на наш погляд, у цьому питанні компанія потребує значного вдосконалення та подальшого розвитку, як приклад можна навести зрілі компанії, враховують свою корпоративну культуру, беруть деякі елементи та впроваджують у свою діяльність.

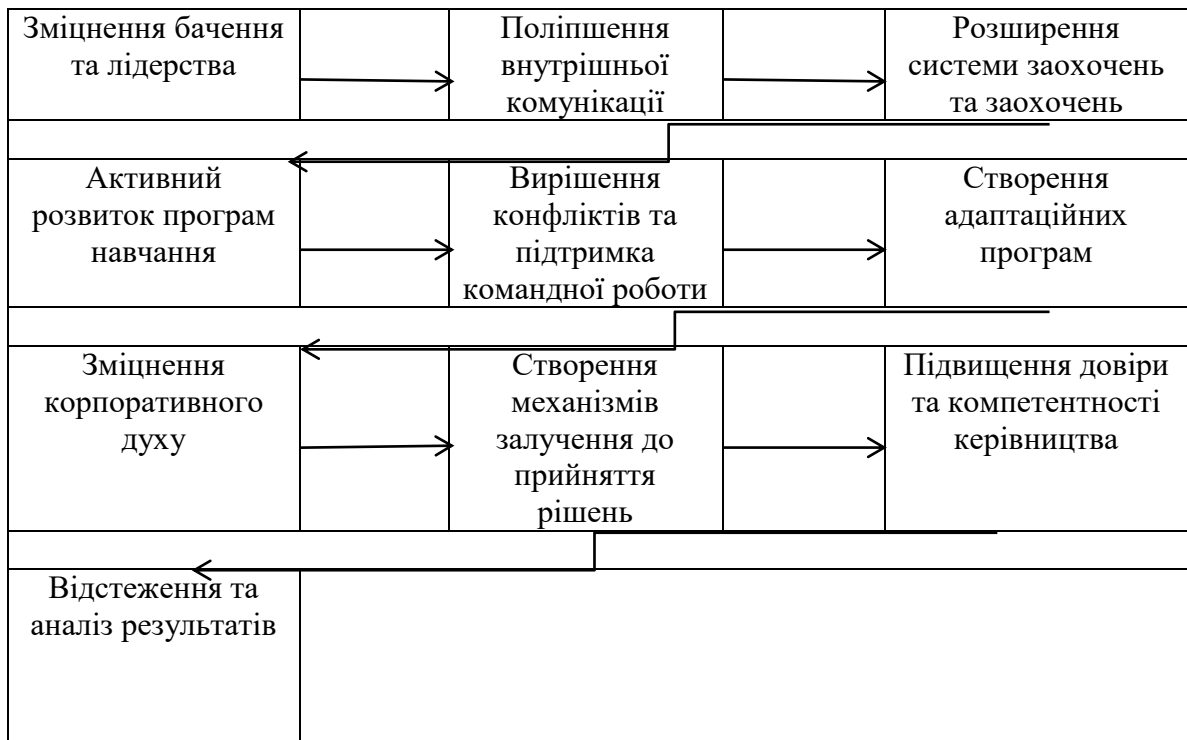
## **РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «АТБ»**

### **3.1. Шляхи вдосконалення управління корпоративною культурою**

В умовах фінансово-економічної кризи в країні і збільшеною соціальною напруженістю в суспільстві як ніколи важливими стають такі мотивуючі чинники, як наявність стабільної роботи і роботодавець, хто зберігає свої зобов'язання перед співробітниками. Акценти багатьох людей в пошуку роботи змістилися з фінансового аспекту, пошук максимально вигідної пропозиції по зарплаті, на позицію і авторитет роботодавця на ринку

праці, перспективи компанії і її здатність працювати в складних економічних умовах.

Шляхи вдосконалення ТОВ "АТБ-маркет", *Схема 2:*



Розглянемо докладніше змістовний зміст кожного напрямку, який, на нашу думку, допоможе ТОВ «АТБ Маркет» покращити корпоративну культуру компанії (7, с.210):

Посилення бачення та лідерства включає проведення нарад зі стратегічного планування для підвищення ясності та актуальності бачення компанії, розвиток лідерських якостей і підтримку активної ролі лідерів у реалізації нових ідей і стратегій.

Поліпшення внутрішньої комунікації спрямоване на впровадження ефективних систем внутрішньої комунікації, таких як регулярні зустрічі, інформаційні бюлетені та внутрішні чати, а також створення культури відкритості, при якій співробітники вільно обмінюються ідеями та думками.

Розширення системи винагороди та стимулювання включає оновлення систем винагороди та преміювання для забезпечення достатньої мотивації та визнання досягнень співробітників, запровадження програми кар'єрного зростання та навчання в рамках системи стимулювання.

Активний розвиток програм навчання спрямовано проведення систематичного аналізу потреб у навчанні та розвитку співробітників компанії, залучення зовнішніх експертів щодо навчання і наставництва.

Вирішення конфліктів і підтримка командної роботи включають впровадження системи запобігання та вирішення конфліктів на ранніх стадіях, розвиток командної роботи та взаємодії між підрозділами.

Створення адаптаційних програм спрямоване на створення команди, яка стежитиме за технологічними тенденціями та швидко адаптуватиметься до нових умов та викликів.

Зміцнення корпоративного духу включає організацію корпоративних заходів, що сприяють згуртуванню колективу та підтримці корпоративного духу, реалізацію програм внутрішнього волонтерства та соціальної відповідальності.

Створення механізмів залучення до процесу прийняття рішень включає розробку механізмів залучення співробітників у процес прийняття стратегічних рішень, створення форумів і майданчиків для обговорення ідей та подання пропозицій. Підвищення довіри та компетентності керівництва включає впровадження системи оцінки роботи керівництва та звітності колективу. Моніторинг та аналіз результатів орієнтований на впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності внесених змін у корпоративній культурі, регулярний аналіз результатів SWOT-аналізу та коригування стратегії розвитку.

Організаційна культура відіграє ключову роль у формуванні робочого середовища та взаємодії між співробітниками. Такі типи корпоративної культури, як кланово-адократичний, можна вважати оптимальними для працівників з таких причин:

Адхократична культура характеризується високою гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін, процеси прийняття рішень є творчими та інноваційними, що дозволяє ефективно реагувати на зміни ринкових умов.

Кланова культура підкреслює спільність та взаємну підтримку, комунікативні процеси стимулюють взаємодію між співробітниками та виховують почуття загальної мети.

Обидва типи культури підтримують активний процес розвитку та навчання співробітників, адхократична культура підтримує творчий розвиток, а кланова культура підтримує внутрішній обмін знаннями та навичками.

Кланова культура допомагає створити позитивне робоче середовище, в якому визнаються та підтримуються важливі цінності, що може позитивно вплинути на мотивацію працівників.

Адхократична культура заохочує незалежність та ініціативу, процеси прийняття рішень часто ґрунтуються на творчому підході та самодисципліні.

Адхократія спрощує бюрократичні процеси, дозволяє співробітникам більш ефективно та швидко реагувати на проблеми та можливості, а кланова культура може створити сприятливе робоче середовище, допомагаючи створити позитивне та підтримуюче робоче середовище, яке допомагає протистояти стресу.

Таким чином, обрані типи культури можуть забезпечити оптимальні умови розвитку бізнесу, де спільність і гнучкість є ключовими компонентами успішного функціонування.

### **3.2. Перспективи вдосконалення корпоративної культури компанії**

Рекомендовані рекомендації щодо впровадження елемента внутрішнього PR у механізм корпоративної культури компанії (25, с.140):

- розробка централізованої платформи, наприклад, внутрішнього сайту або мобільного додатку, де співробітники зможуть отримувати актуальну та важливу інформацію;
- проведення зборів або відкритих зборів, на яких керівництво поділиться стратегічними планами, досягненнями та планами на майбутнє, щоб створити почуття спільності та спільної мети;

- впровадження інформаційних бюлетенів компанії, електронних листів, що ілюструють ключові досягнення та цілі компанії; це дозволить ефективно доносити важливу інформацію;
- організація регулярних тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації та розвитку співробітників, це сприятиме підвищенню ефективності та підвищенню якості послуг, що надаються.

Кожен із цих заходів може мати економічний ефект, оскільки покращення комунікації та підвищення ефективності внутрішніх процесів призведуть до підвищення продуктивності, зниження кількості помилок та часу, що витрачається на уточнення інформації. Крім того, покращення взаємодії з потенційними клієнтами, безсумнівно, підвищить їхню лояльність та збільшить продажі.

Враховуючи ситуацію на роздрібному ринку, компанії слід зосередитися, перш за все, на зміцненні та розвитку своїх лідируючих позицій на ринку у середньостроковій перспективі. Для досягнення цієї мети компанія може, наприклад, використовувати франчайзинг як інструмент розширення своєї діяльності на невеликі міста та села. Такий підхід допоможе не лише підвищити прибутковість, а й покращити імідж компанії.

Сьогодні велика увага приділяється комфорту співробітників, які живуть у стилі балансу між роботою та особистим життям, щоб робота була виконана та співробітники не почували себе вигорілими. Тому офіси часто перетворюють на кімнати для медитації, спортивні зали та тенісні корти. Все це дозволяє людині відпочити, відволіктися від роботи, при цьому її продуктивність не знижується.

Кожен співробітник унікальний, і кожна компанія має свої особливості, і щоб усі однаково сприймали реальність та навколишнє середовище, необхідно створити у компанії так звані правила, корпоративну культуру.

Управління людьми організації потребує великих зусиль. Залучення співробітників до прийняття рішень, а також здатність організації адаптуватися до змін та обставин позитивно впливають на відданість співробітників організації. Однак це стосується корпоративної культури організації, де співробітники згодні та ідентифікують себе з місією компанії. Корпоративна культура важлива підвищення залученості співробітників, але часто не всі показники корпоративної культури впливають на залучення співробітників. Тому важливо залучати співробітників до активної участі у прийнятті рішень у вашій компанії та формувати їх.

Корпоративна культура позитивно впливає продуктивність праці співробітників. З іншого боку, це позитивно впливає рівень організаційної продуктивності у колективі.

Дослідження показують, що існує взаємозв'язок між корпоративною культурою та продуктивною роботою фірми. Проаналізувавши культуру компанії та заглибившись у життя ТОВ «АТБ маркет», можна сказати, що компанія має бажання рости і розвиватися, є прагнення до лідерства, але є прогалини в деяких аспектах, таких як спілкування з керівництвом, організація робочого графіка.

У компанії є можливість горизонтального та вертикального кар'єрного зростання. Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «АТБ Маркет» (5, с.376):

- менеджеру необхідно переглянути і скоригувати поведінку людей у колективі і систему цінностей, що склалася з часом;
- розробити кодекс, який дозволить скоротити кількість звільнень та зберегти свої робочі місця;
- зміцнення довіри до керівництва, покращення відносин між підлеглими та керівництвом;

- пріоритизація комунікації згори донизу, реалізація політики відкритих дверей, підвищення доступності через робочий час та дискусії у невеликих групах;
- наявність каналів зворотного зв'язку зі співробітниками, таких як опитування співробітників, інтерв'ю та обговорення у фокус-групах;
- більш гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи, вільна відпустка.

Пропозиції щодо проектної вартості компанії щодо реалізації заходів щодо вдосконалення механізмів корпоративної культури (11, с.75):

- премії працівникам за додаткове навантаження;
- відрахування на громадські заходи;
- річний бюджет на організацію корпоративних свят;
- створення інформаційного центру;
- у внутрішньому PR;
- проведення навчання.

В умовах економічної кризи та нестабільності в Україні та в усьому світі співробітники найбільше бажають відчуття безпеки та стабільної зарплати. Тому настав час покращити культуру компанії, підвищити рівень лояльності та залучення її співробітників.



## **ВИСНОВКИ**

Культура управління у сучасних умовах розвитку ринкових відносин є надзвичайно важливою складовою підвищення ефективності організації.

Культура управління є частиною людської культури та формою використання універсальних культурних цінностей у сфері управління. За змістом це сукупність досягнень в організації та здійсненні процесу управління, організації управлінської роботи, використання методів управління, а також вимог, що пред'являються до систем управління та працівників, що визначаються нормами та принципами соціальної моралі, етики, естетики та права.

Справжня культура управління, це певний реально досягнутий рівень розвитку управлінської діяльності у тій чи іншій галузі. Справжня культура сприймається як складна, узагальнююча характеристика управлінського праці, що відбиває його якісні особливості та особливості.

Стандартна культура відбиває вищий рівень управління, якого можна досягти цьому етапі розвитку, тобто його стандарт досконалості. Мається на увазі культура управління, в основі якої лежать загальноприйняті вимоги до менеджерів у компанії; норми спілкування для людей, у разі керівниками і неуправлінськими працівниками; норми права та естетики; про прогресивні, науково обґрунтовані вимоги до організації управлінської роботи, порядок здійснення управлінських функцій. Загальні потреби та інтереси втілюються у еталонній культурі.

З огляду на це еталонна культура сприймається як сукупність сучасних прогресивних вимог, що висуваються до менеджерів, методів і процесів їхньої роботи, визначених принципами і нормами моралі, права, організаційної естетики та цілями управління. Еталонна культура представлена як ідеальний зразок майбутньої реальної культури управління. Вона спрямовано досягнення управлінського ідеалу.

Корпоративна культура виконує дві основні функції: функцію адаптації організації до зовнішнього середовища; функція внутрішньої інтеграції. Якщо перша функція пов'язана з виживанням та розвитком компанії та процвітанню на ринку, то друга пов'язана з існуванням компанії як такої, оскільки для організації життєво важливі сильні внутрішні соціальні структури. Кожна функція пов'язана із завданням корпоративної культури. Для того, щоб надати співробітнику важливу для нього інформацію, пов'язану з планами компанії, її місією та стратегією.

Значне значення корпоративної культури для розвитку та функціонування компанії є незаперечним фактом. Його роль полягає у

створенні основи для визначення ключових параметрів діяльності, мотивації співробітників, інформуванні їх та інших цільових груп про організацію, її цільові спрямованості, заохочення співробітництва. Звичайно, не існує компаній, де можна було б виділити за перерахованими типами певний тип корпоративної культури. Вони часто змішані та можуть змінюватися. Однак для того, щоб корпоративна культура та її елементи були ефективними для організацій, необхідно розробити конкретні інструменти її формування та впровадження в життя організації, а також підтримки у свідомості співробітників, цільових груп та розвитку за необхідності.

На формування корпоративної культури багато в чому впливають соціальні, економічні та історичні чинники українського суспільства та український менталітет. Етнічні особливості українців формувалися під час тривалого історичного розвитку та під впливом різних культур. Це вплинуло на формування менталітету українського народу, а отже, і корпоративної культури.

Сьогодні велика увага приділяється комфорту співробітників, які живуть у стилі балансу між роботою та особистим життям, щоб робота була виконана та співробітники не почували себе вигорілими.

Кожен співробітник унікальний, і кожна компанія має свої особливості, і щоб усі однаково сприймали реальність та навколишнє середовище, необхідно створити у компанії так звані правила, корпоративну культуру. Управління людьми організації потребує великих зусиль. Залучення співробітників до прийняття рішень, а також здатність організації адаптуватися до змін та обставин позитивно впливають на відданість співробітників організації. Однак це стосується корпоративної культури організації, де співробітники згодні та ідентифікують себе з місією компанії. Корпоративна культура важлива підвищення залученості співробітників, але часто не всі показники корпоративної культури впливають на залучення

співробітників. Тому важливо залучати співробітників до активної участі у прийнятті рішень у вашій компанії та формувати їх.

Корпоративна культура позитивно впливає продуктивність праці співробітників. З іншого боку, це позитивно впливає рівень організаційної продуктивності у колективі. Дослідження показують, що існує взаємозв'язок між корпоративною культурою та продуктивною роботою фірми. Проаналізувавши культуру компанії та заглибившись у життя ТОВ «АТБ маркет», можна сказати, що компанія має бажання рости і розвиватися, є прагнення до лідерства, але є прогалини в деяких аспектах, таких як спілкування з керівництвом, організація робочого графіка. У компанії є можливість горизонтального та вертикального кар'єрного зростання.

В умовах економічної кризи та нестабільності в Україні та в усьому світі співробітники найбільше бажають відчуття безпеки та стабільної зарплати. Тому настав час покращити культуру компанії, підвищити рівень лояльності та залучення її співробітників.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Артеменко М.Г, Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. – Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2016. – 917 с..
2. Бабич О., Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління // Вісник Української академії державного управління, 2017. – №2 – с. 449-456.
3. Бала О. І., Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види// Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – № 682: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2016. – С. 11– 15.
4. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. – 2018. – №682. – С. 11-15.

5. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
6. Вачевський М. В. Маркетингова культура у підприємстві: Навчальний посібник / Вачевський М. В., Примаченко Н. М., Баб'як М.М. — Київ: Центр навчальної літератури, 2015. — 128 с.
7. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренєв Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура: Монографія/ За ред. А. Е. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2016. – 376 с.
8. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування Наукове видання. / Н.Л. Гавкалова – Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. – 400 с.
9. Гавкалова Н.Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова Н.С. – Харків: Вид. ХНЕЦ, 2016. – 252 с.
10. Заньковський О. М., Теорія і практика управління організаціями. Матеріали міжнародної науково-методичної конференції. Кагляк О. О., Корпоративна культура в організації, 2018. – с. 125-136.
11. Захарчин Г.М., Терєбух А.А., Лісовська Л.С. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект. Монографія./ Г.М. Захарчин, А.А. Терєбух, Л.С. Лісовська – Львів. Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2019. – 437 с.
12. Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства / А. В. Іванченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 4, Ч. 2, Т. 1. – С.67-77.

- 13.Іванюта С.М., Іванюта В.Ф. Підприємництво та бізнес-культура. Навчальний посібник /С.М. Іванюта, В.Ф. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 288 с
- 14.Історія «АТБ» - URL: [https://atb.ua/page/atb\\_market](https://atb.ua/page/atb_market)
- 15.Корпоративна культура: Навч. посібник / [під заг. ред. Г.Л. Хаєта]. – Київ: Центр навч. літератури, 2003. –403 с.
- 16.Котлер Філіп, Лі. Ненсі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Філіп Котлер, Лі. Ненсі; [пер. з англ.. С. Яринич]. –К.: Стандарт, 2005. –302 с.
- 17.Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Л. В. Балабанової. — 3-тє вид., перероб. і доп. — К.: Знання, 2004. — 354 с.
17. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін.. — К.: Видавництво «Хімдежест», 2008. — 720 с.
- 18.Назарова Г. В. Корпоративне управління : навч. посібник / Г. В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 531 с.
- 19.Навчання в компанії «АТБ» URL: <https://www.atbmarket.com/career/study>
- 20.Олексенко Я.А, Соціально-економічний зміст та передумови становлення корпоративної культури на підприємстві.Науковий вісник Херсонського державного університету URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_33/25.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_33/25.pdf)
- 21.Офіційний сайт - ТОВ «АТБ Маркет» URL: <https://www.atb.ua/page/events>
22. Паспорт підприємства ТОВ «АТБ-маркет» URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/30487219/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/30487219/)

- 23.Пітель Н.Я. Корпоративна культура підприємства в умовах глобалізації / Н.Пітель // Інформаційна економіка. – 2018. – № 6. – С. 622.
- 24.Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. – Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2017. –№15, с.460.
- 25.Хаєт Г. Л. Корпоративна культура : підручник / Г. Л. Хаєт. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 423 с. 27. Хоронжий А.Г. Основи соціального управління: Навч. посіб. / А.Г. Хоронжий– Л.: Магнолія Плюс. – 2006. – 220 с.
- 26.Чернявський А. Д. Корпоративне управління : навч. посіб./ А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2007. – 208 с.