

УДК 65.012.32

Селютин В.М., Селютина Г.А.

Selyutin V.M., Selyutina G.A.

**ИССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
МЕЖДУНАРОДНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ****RESEARCH OF CORPORATE CULTURE IN
INTERNATIONAL RETAIL NETWORKS****Аннотация**

Как элемент стратегического управления корпоративная культура служит базой для формирования эффективных управленческих и операционных отношений. Международным торговым сетям необходимо создавать и поддерживать собственную корпоративную культуру, включающую совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей. Исследование типа корпоративной культуры «Метро Кэш энд Кэрри Украина» проводилось на основе модели Ивановой Т. Б., Журавлевой Е.А., которая базируется на анализе таких критериев, как готовность идти на риск, адаптивность, отношение к новому, желание совершенствоваться профессиональный уровень, степень участия в принятии управленческих решений, социальная ответственность, тип отношений в коллективе, вид мотивации и контроля, тип лидерства. Соответственно выделяют четыре типа корпоративной культуры: инновационная, традиционная (консервативная), «снобистская» и вынужденная. Результатом исследования стало определение снобистской как доминирующей фактической корпоративной культуры ООО «Метро». Однако желательное состояние корпоративной культуры основывается на доминировании инновационного типа, базовыми принципами которой являются понятная и четкая стратегия компании, про-

Abstract

Being an element of strategic management, the corporate culture serves as a base for building effective administrative and operational relationships. The international retail networks must create and support their own corporate cultures including a complex of ideas, relationships, codes of conduct, and values. The study of Metro Cash and Carry Ukraine corporate culture was conducted on the basis of the model offered by Ivanova T.B. and Zhuravleva E.A. The model is based on the analysis of the following criteria: risk appetite, adaptability, attitude to the new, willingness to improve professional level, degree of participation in making administrative decisions, social responsibility, type of relations with co-workers, type of motivation and control, and type of leadership. Thus, there are four common types of corporate culture: innovative, traditional (conservative), «snobbish» and forced. As a result of the study, the snobbish corporate culture was found to be dominant in Metro Ltd. However, the desirable state of corporate culture is based on domination of the innovative type, whose basic principles include a comprehensible and clear strategy of the company, professional growth, new knowledge, fair material incentives, and job satisfaction.

фессиональный рост, получение новых знаний, справедливое материальное стимулирование, и удовлетворенность трудом.

Проведена оценка внешних (логотип, фирменный знак, лозунг, внешний вид работников, интерьер, герои, легенды и праздники компании) и внутренних (миссия, цели, ценности, корпоративные правила и нормы) атрибутов корпоративной культуры. Сильными сторонами корпоративной культуры являются логотип, миссия, лозунг, сотрудники-герои и интерьер. В качестве слабых звеньев выступают корпоративные ценности компании, которые не имеют реального отображения на практике, и внешний вид работников. Полученные значения интегрального показателя социальной (32,4) и экономической (40,3) эффективности корпоративной культуры торгового центра «Метро» свидетельствуют о необходимости улучшения отдельных ее элементов.

Ключевые слова: корпоративная культура; торговая сеть; атрибуты корпоративной культуры; корпоративные ценности.

Введение

Корпоративная культура как совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников предприятия, имеет решающее значение для достижения успеха в долгосрочной перспективе. Она становится основным компонентом в реализации миссии предприятия и достижении им основных целей, повышении эффективности и управления новациями.

Цель работы

Целью работы является исследование корпоративной культуры торгового центра ООО «Метро Кэш энд Кэрри Украина» в городе Харькове.

Результаты исследования и их обсуждение

Исследование типа корпоративной культуры «Метро Кэш энд Кэрри Украина»

The author assesses the following attributes of corporate culture: external (logotype, logo, slogan, appearance of personnel, interior, heroes, legends, and holidays of the company) and internal (mission, aims, values, corporate rules and norms). The strong points of the corporate culture in Metro Ltd. include logotype, mission, slogan, employees-heroes and interior. The weak points include the corporate values of the company (they are not obvious in practice), and appearance of the staff members. The obtained values of the integral index of social (32.4) and economic (40.3) efficiency of corporate culture of Metro Shopping Center demonstrates a necessity to improve some of its elements.

Keywords: corporate culture; retail network; attributes of corporate culture; corporate values.

проводилось на основе модели Ивановой Т. Б., Журавлевой Е.А. [1], которая базируется на анализе следующих критериев: готовность идти на риск, адаптивность, отношение к новому, желание совершенствовать профессиональный уровень, степень участия в принятии управленческих решений, социальная ответственность, тип отношений в коллективе, вид мотивации и контроля, тип лидерства.

В соответствии с этими критериями выделяют четыре типа корпоративной культуры: инновационная, традиционная (консервативная), «снобистская» и вынужденная. Работникам была предложена анкета исследования корпоративной культуры. Для получения достоверной информации, опрос по данной анкете проводился анонимно среди работников и менеджеров разного состава. Выбирая варианты ответов анкеты, работники предприятия оценивали опции «текущее» и «желательное

состояние». Таким образом, данная анкета позволила выработать предварительную стратегию трансформации корпоративной культуры в более эффективную, исходя из желания работников. Это очень важно, поскольку превращение корпоративной куль-

туры предприятия против воли и желания рабочих встречает значительное сопротивление.

Результаты оценки фактического состояния корпоративной культуры представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Оценка фактического типа корпоративной культуры
ООО «Метро Кэш энд Кэрри Украина»**

Тип корпоративной культуры	Общее количество баллов	Удельный вес, %
Инновационная	55	20,4
Снобистская	87	32,2
Традиционная	80	29,6
Вынужденная	48	17,8

Из табл. 1 видно, что доминирующим типом фактической корпоративной культуры ООО «Метро» является снобистская корпоративная культура (87 баллов), которая базируется на принципах получения собственной материальной выгоды каждым работником. Она незначительно превышает традиционную (80 баллов).

Значение вынужденной и инновационной культуры представляет 48 и 55 баллов соответственно.

С целью выявления путей улучшения корпоративной культуры компании была проведена оценка ее желательного состояния. Результаты анализа представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Оценка желательного типа корпоративной культуры
ООО «Метро Кэш энд Кэрри Украина»**

Тип корпоративной культуры	Общее количество баллов	Удельный вес, %
Инновационная	107	39,6
Снобистская	82	30,4
Традиционная	59	21,9
Вынужденная	22	8,1

Из выше приведенных данных видим, что работники компании имеют собственное виденье желательного состояния корпоративной культуры, которое основывается на доминировании инновационной корпоративной культуры (107 баллов),

базовыми принципами которой являются понятная и четкая стратегия компании, профессиональный рост, получение новых знаний, справедливое материальное стимулирование, и удовлетворенность трудом. Инновационная культура получила

107 баллов, снобистская – 82, традиционная – 59, вынужденная – 22.

Диаграмма (рис. 1), отображающая существующую и желательную корпоративную культуру ООО «Метро», комбинирует

в себе отдельные стержневые организационные атрибуты предприятия, что в совокупности и является отражением корпоративной культуры компании.

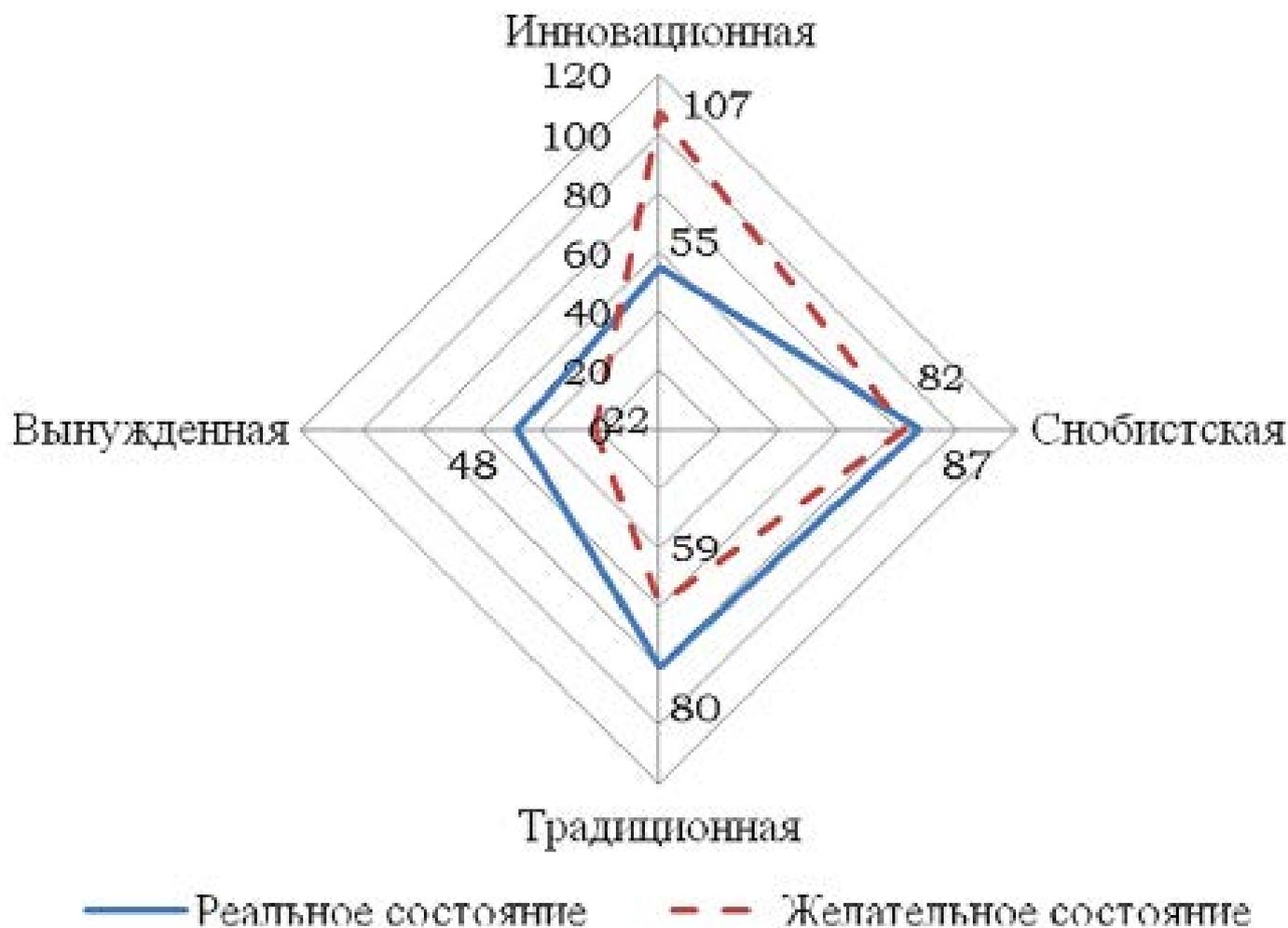


Рис. 1. Сравнение фактического и желательного состояния корпоративной культуры «Метро Кэш энд Кэрри»

С целью количественного сравнения реального и желательного типа корпоративной культуры рассчитаем абсолютное отклонение от желательного состояния (табл. 3). Оценка желательного состояния указывает на смещение приоритетов от снобистской корпоративной культуры к

инновационной. Абсолютное отклонение желательного состояния от фактического имеет следующие значения: инновационная культура – +52, снобистская – -5, традиционная – -21, вынужденная – -26 баллов.

Таблица 3

**Сводные результаты по определению типа корпоративной культуры
«Метро Кэш энд Кэрри Украина» и абсолютного отклонения
желательного состояния от фактического**

Тип корпоративной культуры	Реальное состояние		Желательное состояние		Абсолютное отклонение желательного состояния от фактического, баллы
	Общее количество баллов	Удельный вес, %	Общее количество баллов	Удельный вес, %	
Инновационная	55	20,4	107	39,6	+52
Снобистская	87	32,2	82	30,4	-5
Традиционная	80	29,6	59	21,9	-21
Вынужденная	48	17,8	22	8,1	-26

Таким образом, определение типа корпоративной культуры на основе анкетирования сотрудников компании «Метро» выявило необходимость реализации мероприятий относительно трансформации снобистской корпоративной культуры в инновационную. Но желательная корпоративная культура ООО «Метро» должна акцентироваться на каждом из четырех типов культуры, при этом сильнейшим должен стать именно инновационный тип корпоративной культуры.

Такая сбалансированность типов корпоративной культуры будет обеспечивать максимальную меру ее соответствия требованиям конкурентного окружения и особенностям внутренней среды, которая в свою очередь будет способствовать достижению организационного успеха. В результате этого предприятие будет испытывать меньше трудностей в борьбе за развитие и эффективную деятельность за счет соответствия своей корпоративной культуры внутренним требованиям персонала.

С целью исследования атрибутов корпоративной культуры «Метро Кэш энд Кэрри Украина» был использован метод экспертных оценок, который позволил оценить каждый элемент корпоративной куль-

туры в зависимости от его важности для деятельности компании.

Оценивание уровня корпоративной культуры компании осуществлялось по пятибалльной шкале по двум направлениям:

- оценка внешних атрибутов корпоративной культуры;
- оценка внутренних атрибутов корпоративной культуры.

Общая оценка внутренних и внешних атрибутов корпоративной культуры проводилась по формуле:

$$I_i = W_i \times B_i \quad (1)$$

где I_i – общая оценка i -го элемента корпоративной культуры;

W_i – вес i -го элемента корпоративной культуры;

B_i – средний балл i -го элемента корпоративной культуры.

Исследование внешних составляющих корпоративной культуры базировалось на анализе логотипа, фирменного знака, лозунга, внешнего вида работников, интерьера, героев, легенд и праздников компании.

Важными в представлении фирмы являются корпоративные цвета. Как сви-

детельствуют результаты исследований брендовых колористов, удачно подобранная цветная гамма увеличивает шансы рекламного сообщения быть увиденным на 38%, улучшает восприятие информации на 40% и повышает позитивное отношение до продукта на 22% [2].

Символическое представление логотипа компании «Метро» в виде синего прямоугольника с коротким названием предприятия, написанным желтыми буквами, является удачным сочетанием цветной гаммы.

Желтый цвет настраивает на коммуникабельность, хранится в памяти дольше, чем другие. Он виден с большого расстояния, используется для привлечения внимания к витринам магазинов. Синий – помогает сконцентрироваться на самом необходимом: не расплыться на пустяке. Создает ощущение доверия и безопасности. Его применяют в своих логотипах компании, которые стремятся убедить клиентов в своей стабильности [2].

Важность удовлетворения потребностей профессиональных клиентов на наивысшем уровне подчеркивают лозунги компании: «Клиент всегда прав», «Ваш профессиональный партнер», «Думай и действуй как покупатель». Данные девизы подтверждаются практической деятельностью, а именно углублением сегментации потенциальных потребителей; постоянным проведением маркетинговых исследований.

Поскольку длительное развитие организации связано с изменением поколений, то соответственно с этим происходит постоянное увеличение легенд и мифов об организации и ее героях. Например, для сотрудников «Метро» героями компании, в первую очередь, являются ее основатели, а также работники, которые достигли значительных высот в компании и были побе-

дителями в профессиональных конкурсах «Лучший продавец», «Лучший кассир» и тому подобное.

Внешнее оформление торговых центров имеет яркий синий цвет. Кабинеты административных отделов оформлены в похожем стиле. Стены кабинетов имеют светлый цвет, который не отвлекает и способствует большей легкости в работе. Некоторые отделы имеют прозрачные стены, что символизируется с прозрачностью деятельности и способствует повышению эффективности коммуникаций. Торговый зал оформлен с использованием корпоративной символики и четко структурирован в соответствии с ассортиментными группами товаров, которые предлагает компания.

Продавцы-консультанты «Метро» одеты в белые халаты, на которых изображен логотип компании и размещен бейджик с именем и должностью. Одел мерчендайзеров и маркетологов имеет желтый цвет. Данная униформа делает сотрудников узнаваемыми для клиентов и является неотъемлемым элементом корпоративной культуры компании. Сотрудники административных отделов имеют произвольный деловой стиль одежды.

Важной составляющей корпоративной культуры является проведение корпоративных праздников. Корпоративные мероприятия объединяют коллектив, делая из него дружную сплоченную команду. В «Метро» также существует практика проведения праздников, а именно отмечание дня рождения торгового центра и празднования профессиональных праздников (день торгового рабочего, день пищевой промышленности и тому подобное).

Экспертная оценка внешних проявлений корпоративной культуры «Метро Кэш энд Кэрри Украина» представлена в табл. 4

Таблица 4

**Оценка внешних атрибутов корпоративной культуры
«Метро Кэш энд Кэрри»**

<i>Составляющие</i>	<i>Вес (Wi)</i>	<i>Баллы (B)</i>	<i>Общая оценка (I_г)</i>
1. Логотип, фирменный знак	0,20	5	1,00
2. Лозунг	0,25	5	1,25
3. Внешний вид работников	0,15	3	0,45
4. Интерьер	0,15	4	0,60
5. Герои	0,10	5	0,50
6. Легенды	0,05	4	0,20
7. Праздники	0,10	4	0,40
<i>Всего</i>	1,00	-	4,40

Таким образом, общая сумма баллов оценки внешних атрибутов корпоративной культуры «Метро Кэш энд Кэрри» представляет 4,4 балла, что в целом свидетельствует о позитивном состоянии корпоративной культуры, но требует улучшения отдельных ее составляющих, а именно внешнего вида работников, интерьера рабочих мест сотрудников торгового зала, легенд и праздников компании.

Следующим этапом исследования корпоративной культуры является анализ внутренних субъективных атрибутов: миссии, целей, ценностей, корпоративных правил и норм.

Миссия «Метро Кэш энд Кэрри Украина» сформулирована так: «МЕТРО Кэш энд Кэрри Украина» – поставщик № 1 для профессиональных клиентов», что акцентирует на концепции деятельности компании как оптового поставщика товаров для гостиниц, ресторанов, кафе и других специализированных учреждений.

Целями предприятия являются ежедневное удовлетворение потребностей клиентов, содействие их развитию, конкурентоспособности и прибыльности. Реа-

лизировать поставленные цели компания хочет через предложение качественных товаров, услуг и инновационных решений по наилучшим ценам, инвестиций в развитие высокопрофессиональных и преданных работников, которые поддерживают постоянное непосредственное общение с клиентами, налаживание долговременного сотрудничества с профессиональными бизнес-партнерами.

Важным проявлением корпоративной культуры являются также нормы и правила поведения относительно сотрудников, партнеров и клиентов. Как правило, они фиксируются в виде официальных документов: положений, этических кодексов, инструкций. В торговом центре «Метро» существует система правил поведения работников, куда включены основные требования к работникам, некоторые элементы, связанные с культурой поведения и культурой предприятия, а также рекомендации по тем мероприятиям, которые следует сделать в типичных ситуациях. Деятельность компании МЕТРО основывается на бизнес-принципах, которые включают базовые ценности и нормы

этичного и делового поведения, которыми должен руководствоваться каждый сотрудник МЕТРО:

1. Избегание и разрешение конфликтов интересов. Сотрудники МЕТРО должны избегать конфликтов личных и корпоративных интересов. В своем сотрудничестве с деловыми партнерами необходимо принимать во внимание лишь объективные критерии.

2. Предложение и предоставление привилегий. Сотрудники МЕТРО не имеют права предлагать личные привилегии, связанные со служебными обязанностями (например, подарки) любому сотруднику другой компании или учреждения, организации. Исключения касаются лишь символических и малоценных праздничных подарков.

3. Поощрение и получение привилегий. Сотрудники МЕТРО не имеют права поощрять или получать привилегии (например, подарки), связанные со служебными обязанностями, от любого сотрудника другой компании или любой третьей стороны. Исключения касаются лишь символических и малоценных праздничных подарков.

4. Надлежащее управление информацией компании МЕТРО. Сотрудникам МЕТРО запрещается передавать или иным способом предоставлять доступ третьим лицам конфиденциальную информацию и конфиденциальные документы, не имея на то соответствующих полномочий.

5. Соблюдение антимонопольного законодательства. Сотрудники МЕТРО должны придерживаться требований антимонопольных положений Компании. Необходимо избегать недопустимых договоренностей (например, ценовых соглашений, договоренностей относительно частей на рынке, распределения региональных рынков и установления единственных картельных цен).

6. Разнообразие, равные возможности и толерантность – антидискримина-

ция. Сотрудники МЕТРО не имеют права проявлять признаков непосредственной и опосредованной дискриминации, особенно по отношению к расовой принадлежности, этническому происхождению, религии и мировоззрению, физическим и другим ограничениям, возрасту, сексуальной ориентации, полу. Кроме того, недопустимыми являются домогательства, особенно преследование и сексуальные домогательства.

7. Соблюдение справедливых условий труда. МЕТРО поддерживает честные условия труда и придерживается всех требований законодательства по труду.

8. Соблюдение действующего законодательства и корпоративных законов. Сотрудники МЕТРО обязаны выполнять свою работу согласно действующему законодательству Украины и корпоративным стандартам и правилам Компании.

Перечисленные принципы закреплены в моральном кодексе компании.

Неформальной практикой является обращение между всеми сотрудниками только по имени, которое создает более свободную атмосферу. В качестве золотых правил в общении с клиентами выступают: вежливость, доброжелательность, готовность помочь, эффективность, позитивный имидж компании, работа в команде. Функции и обязанности работников и структурных подразделений задекларированы в должностных инструкциях и положениях об отделах.

Ценности определяют характер целей, которые ставит перед организацией ее руководство. Для клиентоориентированной компании основными ценностями должны быть: открытость, ориентация на клиента и долгосрочные с ним отношения, удовлетворение его ожиданий, высокое качество продуктов или услуг [3]. Ключевые ценности компании «Метро» представлены в табл. 5.

Таблица 5

Корпоративные ценности «Метро Кэш энд Кэрри»

Ключевые ценности	Характеристики ключевых ценностей
Клиент на первом месте	<ul style="list-style-type: none"> – Клиент на первом месте во всем, что мы делаем – Потребность клиента – наша работа – Улыбнись, скажи, помоги – Стремись к новым достижениям – Мы – лучший партнер для нашего клиента
Отношусь ответственно	<ul style="list-style-type: none"> – Нахожу простые решения – Я – капитан своей лодки – Придерживаюсь свои обещаний – Берегу деньги компании как свои собственные – Сказано – сделано
Направленность на успех	<ul style="list-style-type: none"> – Делюсь своими идеями и учитываю идеи других – Всего можно достичь – Осуществляю задуманное – Поощряю коллег к нововведениям – Работа в команде – ключ к нашему успеху
Забочусь	<ul style="list-style-type: none"> – Уважаю других – Содействую развитию людей – Доверяю мастерству и опыту других

ТКорпоративные ценности «Метро» направлены на удовлетворение потребностей профессиональных клиентов и создание команды профессионалов для качественного их обслуживания.

С целью определения практической реализации ценностей в обслуживании клиентов нами был проведен их выборочный опрос относительно уровня удовлетворенности обслуживанием персонала торгового центра. Результаты опроса 50 респондентов выявили: удовлетворенных – 40%, неудовлетворенных – 27% и нейтральных – 33%.

Оценивание качества обслуживания осуществлялось следующим образом:

– низкий уровень: 20-30% клиентов недовольны обслуживанием, 10-20% довольны, остальные – нейтральные;

– стандартный уровень: 10-20% недовольны, 20-30% довольны;

– высокий уровень: 5-10% недовольны, 50-60% довольны;

– суперобслуживание: недовольных не бывает. 70-90% клиентов довольны обслуживанием и 10-30% – нейтральные.

Таким образом, в торговом центре стандартный уровень обслуживания. Среди негативных сторон обслуживания клиенты отметили нарушение таких корпоративных ценностей как «Улыбнись, скажи, помоги» и «Клиент на первом месте».

Результаты исследования внешних атрибутов корпоративной культуры представлены в табл. 6.

Таблица 6

**Оценка внутренних атрибутов корпоративной культуры
«Метро Кэш энд Кэрри»**

Составляющие	Вес (W_i)	Баллы (B)	Общая оценка (I_j)
1. Миссия	0,25	5	1,25
2. Цель	0,20	5	1,0
3. Корпоративные ценности	0,25	3	0,75
4. Корпоративные правила	0,15	4	0,6
5. Нормы	0,15	4	0,6
Всего	1,0	-	4,2

Итак, суммарная оценка внутренних атрибутов корпоративной культуры «Метро Кэш энд Кэрри» составляет 4,2. Проблемными моментами внутренних атрибутов корпоративной культуры является культурный разрыв, а именно несоответствие провозглашенных ценностей, норм и правил и их реализация в практической деятельности.

Таким образом, внешние и внутренние атрибуты корпоративной культуры компании «Метро Кэш энд Кэрри» имеют хорошую оценку. Их среднее значение составляет 4,3 балла, причем оценка внешних атрибутов незначительно превышает оценку внутренних.

Формирование корпоративной культуры направлено на создание благоприятных условий работы, позитивной атмосферы в коллективе, чувства гордости и удовлетворенности своим местом работы.

Исследование основных характеристик корпоративной культуры осуществлялось путем: определения и оценки критериев социальной и экономической эффективности корпоративной культуры; расчета интегрального показателя;

определения уровня социальной и экономической эффективности; выделения слабых и сильных сторон.

Результаты исследования основных характеристик корпоративной культуры «Метро Кэш энд Кэрри» представлены на рис. 2.

Из рисунка видно, что наилучшие оценки получили такие составляющие как атмосфера в коллективе и уровень конфликтности (4,5 баллов). Несколько ниже показатели по критериям условий труда, чувства гордости за свою компанию (4,2 балла) и лояльности к руководству (4,1). Чувство причастности к делам компании и возможность карьерного роста получили оценку 3,8 баллов.

Общую оценку эффективности корпоративной культуры торгового центра «Метро» проводили по двум направлениям: оценка социальной и экономической эффективности корпоративной культуры.

В результате проведенных исследований были получены значения интегрального показателя социальной (32,4) и экономической (40,3) эффективности корпоративной культуры торгового центра «Метро».



Рис. 2. Оценка составляющих корпоративной культуры «Метро»

Для определения уровня интегрального показателя социальной и экономической эффективности корпоративной культуры ООО «Метро» была использована следующая шкала (табл. 7).

Данные табл. 7 показывают, что уровень социальной и экономической эффективности корпоративной культуры ООО «Метро» характеризуется средним значением (соответственно 32,4 и 40,3 баллы).

Таблица 7

Значение уровня интегрального показателя социальной и экономической эффективности корпоративной культуры ООО «Метро»

Интервал оценки интегрального показателя экономической эффективности (баллы)	Результат оценивания экономической эффективности	Интервал оценки интегрального показателя социальной эффективности (баллы)	Результат оценивания социальной эффективности	Уровень интегрального показателя
10,5 – 20,5		14,5 – 24,6		Низкий
20,6 – 40,5	40,3	24,6 – 34,5	32,4	Средний
40,6 – 49,5		34,6 – 44,5		Высокий

Таким образом, компания «Метро Кэш энд Кэрри» осуществляет целенаправленное формирование корпоративной культуры предприятия. Среди атрибутов, которые можно отнести к сильным сторонам корпо-

ративной культуры, следует выделить логотип, миссию, лозунг, сотрудников-героев и интерьер компании. В качестве слабых звеньев культуры торгового центра выступают корпоративные ценности компании,

которые не имеют реального отображения на практике, и внешний вид работников. Необходимость улучшения отдельных элементов корпоративной культуры предприятия подтверждается средними показателями социальной и экономической эффективности.

Список литературы

1. Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия : Монография. – М. : РУДН, 2011. 152 с.
2. Грішнова О.А., Науменко А.В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства // Економіка і управління. – 2010. №1. С. 33-35.
3. Донець Л.І. Баранцева С.М. Методичний підхід до розробки стратегії управління торгівельним підприємством: Стаття [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2008_25_26/29.pdf.

References

1. Ivanova T.B., Zhuravleva E.A. Korporativnaya kultura i effektivnost predpriyatiya: Monografiya [Corporate Culture and Effective Enterprise: Monograph]. M.: RUDN, 2011. 152 p.
2. Gryshnova O.A., Naumenko A.V. Korporativnaya kultura yak resurs zabezpechennya strategichnoy stiykosti pidpriemstva // Ekonomika i upravlennya [Corporate Culture as a Resource of Providing Strategic Sustainability of the Enterprise // Economy and Management]. 2010. №1. pp. 33-35.
3. Donez L.I. Baranceva S.M. Metodichniy pidhid do rozrobki strategii upravlennya torgivelnim pidpriemstvom: Statya [Methodical Approach to Development of Strategies of Management in the Trade Enterprise: the Article]. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2008_25_26/29.pdf.

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Селютин Виктор Михайлович,
доцент, кандидат экономических наук,
Харьковский государственный
университет питания и торговли,
ул. Клочковская, 333, г. Харьков, 61051,
Украина
E-mail: sinps@meta.ua

Селютин Галина Анатольевна,
профессор, кандидат технических наук,
Харьковский государственный
университет питания и торговли,
ул. Клочковская, 333, г. Харьков, 61051,
Украина
E-mail: sinps@meta.ua

DATA ABOUT THE AUTHORS

Selyutin Viktor Mykhailovych,
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Foreign Trade
and Tourism Management

Kharkiv State University of Food Technology
and Trade
333 Klochkovskaya St., Kharkiv, 61051,
Ukraine
E-mail: sinps@meta.ua

Selyutina Galina Anatolievna
PhD in Technical Sciences, Professor
Department of Merchandising and
Examination of Goods
Kharkiv State University
of Food Technology and Trade
333 Klochkovskaya St., Kharkiv, 61051,
Ukraine
E-mail: sinps@meta.ua

Рецензент: Ермаченко В.Е.,
заведующий кафедры туризма,
кандидат экономических наук,
профессор,
Харьковский национальный экономический университет им. Семена Кузнеця