

## ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Обґрунтовано пріоритетну роль організаційної культури у побудові конкурентних переваг підприємства. Розглянуто особливості формування життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі у взаємозв'язку зі стадіями життєвого циклу підприємства. Сформовано підхід до оцінювання сильних та слабких сторін організаційної культури підприємств торгівлі.

*Priority role of organizational culture in building enterprise's competitive advantages is proved. The features of life-cycle formation of trading enterprises' organizational culture in conjunction with company's life-cycle phases are considered. The approach to assessing the strengths and weaknesses trading enterprises' organizational culture is developed.*

**Ключові слова:** організаційна культура, стадія життєвого циклу, елементи організаційної культури, сильні та слабкі сторони організаційної культури.

**Keywords:** organizational culture, life-cycle phases, components of organizational culture, strengths and weaknesses of organizational culture.

---

Упродовж останніх років найважливішим джерелом конкурентних переваг провідних підприємств є не стільки фінансові й матеріально-технічні фактори, скільки розвиненість й особливості їхньої організаційної культури. У зв'язку із цим виникає нагальна потреба пошуку шляхів формування й розвитку організаційної культури підприємств. Існування та розвиток організаційної культури має циклічний характер, проходить певні стадії життєвого циклу, тобто організаційна культура зароджується, розвивається, процвітає, слабшає і може повністю занепасти.

Як показали результати наукового аналізу, питання розкриття життєвого циклу підприємства розглянуто в багатьох наукових джерелах, зокрема у працях І. Адізеса [1], Л. Грейнера, В. А. Співака [2], Ч. Хенді [3]. Разом з тим науковцями не вироблено єдиного підходу до градації стадій життєвого циклу організаційної культури підприємства.

Основною метою статті є визначення особливостей формування життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі на основі окреслення стадій життєвого циклу організаційної культури та розроблення методичного підходу для розмежування цих стадій.

Результати наукових досліджень показують, що організаційна культура підприємства залежить від його життєвого циклу, і вперше цей зв'язок був відзначений Ч. Хенді [3].

Організаційна культура, як і будь-яка інша система, має свій життєвий цикл, тобто проходить всі стадії від зародження до ліквідації (зникнення, заміни). Нами запропоновано власну схему стадій життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі на кожному з етапів життєвого циклу підприємства (табл. 1). Стадії життєвого циклу організаційної культури не завжди збігаються зі стадіями життєвого циклу підприємства, але організаційна культура формується і розвивається лише в процесі його існування та функціонування; технологія є чинником, що перебуває в тісному взаємозв'язку з організаційною культурою.

Отже, концептуальні засади формування організаційної культури охоплюють дослідження генезису терміна «організаційна культура», рівнів організаційної культури, формування внутрішніх і зовнішніх елементів організаційної культури, аналіз циклу розвитку організаційної культури, а також формування стадій життєвого циклу організаційної культури відповідно до стадій життєвого циклу підприємства.

Вагомий вплив на формування системи управління організаційною культурою підприємств торгівлі мають стадії життєвого циклу організаційної культури в контексті життєвого циклу підприємства.

На думку О. А. Бриндіної [4], аналіз життєвого циклу організаційної культури доцільно проводити на основі узагальнених показників стану суб'єктивних (манера одягатися, інтер'єр, символи, девізи, свята, міфи, герої, цінності та норми) і об'єктивних (імідж та бренд-менеджмент підприємства) атрибутів організаційної культури підприємств та розроблення на цій основі матриці визначення стадії життєвого циклу організаційної культури. Ми поділяємо думку О. А. Бриндіної [4] та пропонуємо власну матрицю визначення стадії життєвого циклу організаційної культури. Як і всі класичні моделі стратегічного планування, наша матриця являє собою двомірну таблицю, де вісь Х відображає сильні сторони, а вісь Y – слабкі сторони життєвого циклу організаційної культури підприємства торгівлі. Сильні та слабкі сторони життєвого циклу пропонуємо оцінювати за допомогою розрахунку S сильн. та S слаб.

$$S \text{ сильн.} = 0,15 * Sim + 0,15 * Scin + 0,20 * Sz + 0,19 * Sk + 0,13 * Sp + 0,18 * Ssp. \quad (1),$$

$$S \text{ слаб.} = 0,15 * So + 0,15 * Sap + 0,20 * Si + 0,19 * Sa + 0,13 * Szs + 0,18 * Sp. \quad (2)$$

де 0,15; 0,15; 0,20; 0,19; 0,13; 0,18 – обґрунтовані коефіцієнти вагомості показників.

Позначення часткових показників сильних і слабких сторін організаційної культури підприємств торгівлі подано в табл. 2.

Зазначені показники стану сильних та слабких сторін організаційної культури підприємств торгівлі пропонуємо оцінювати методом експертних оцінок від 0 до 5 балів, враховуючи, що 0 – відсутність елемента організаційної культури, а 5 – ідеальний стан. Для визначення балів вважаємо за доцільне створювати групу експертів, до якої включатимуть провідних фахівців підприємства торгівлі, а результати оцінювання будуть заносити до робочих бланків оцінювання сильних та слабких сторін організаційної культури.

Таблиця 1

Формування стадій життєвого циклу організаційної культури на підприємстві торгівлі

Життєвий цикл підприємства (за І. Адізесом)	Характеристика етапу	Життєвий цикл організаційної культури	Характеристика стадій
1	2	3	4
Залицяння – побудова зобов'язань	Акцент на мріях, ідеях і можливостях. Мотивуючою метою засновника має бути задоволення потреб ринку, створення цінності	Зародження мрії	Початковий етап у формуванні організаційної культури. Відсутність чітко сформульованих цінностей, цілей організації, правил поведінки персоналу
Дитинство – орієнтація на продукт	Продажі є критичними, оскільки без цього молода компанія не здатна вижити. Типова скарга менеджера організації в цей період: «У мене немає часу думати. Потрібно стільки зробити!». Основними на цьому етапі є операційний капітал та контроль засновника	Перші кроки	Становлення організаційної культури, можливість помилок через перші кроки на ринку, розробка первинних пріоритетних цінностей, цілей налагодження зовнішніх і внутрішніх зв'язків. Розвиток символіки, традицій, звичаїв, легенд
Вперед-вперед! (Дикі роки)	Стрімкий розвиток, збільшується кількість споживачів, відчутний приплив капіталу	Організаційна культура залишається у попередньому стані	
Юність – від інтуїтивного до професійного менеджменту	Організація повинна переорієнтуватися з керівництва людьми на керівництво структурою	Формування	Формування індивідуального фірмового стилю: торгових марок, логотипів. Визначення елементів організаційної культури
Розквіт – передбачувана досконалість	Найвища з можливих точок на кривій життєвого циклу, організація досягає балансу між самоконтролем та гнучкістю. Організація характеризується інституціоналізованою візією і креативністю, ефективним плануванням та контролем термінів виконання, який дозволяє одночасно зростати і продажам, і прибуткам	Удосконалення	Організаційна культура передбачає аналіз конкурентних переваг та якості зовнішніх атрибутів організаційної культури, ставлення споживачів, працівників, ділових партнерів до зовнішніх атрибутів організаційної культури; складання стратегічних планів щодо удосконалення організаційної культури (товарний знак та логотип, лозунги, зовнішній вигляд працівників, інтер'єр приміщень, герої, легенди, обряди, корпоративні свята); складання бюджету на розроблення та удосконалення атрибутів корпоративної культури; розроблення місії та встановлення стратегічної мети підприємства; формування корпоративних цінностей, правил та норм поведінки

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Зрілість	Організація діє практично сама по собі. Часто встановлюється небажаний стан загальної благодушності. Незважаючи на те, що картина доходів цілком прийнятна, темпи зростання сповільнюються. Організація може відхилитися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього тиску. Ці симптоми нерідко ігноруються керівництвом	Самоствердження	Затвердження фірмового стилю, управління іміджем і репутацією, розвинута система соціального забезпечення персоналу, генерування ідей, проведення досліджень і впровадження інновацій. Наявність сформованих традицій, звичаїв
Аристократія	Сповільнення розвитку, мала зацікавленість у завоюванні ринків, технологій, галузей. Маючи достатньо коштів для утримання позицій, більше фокусуються на минулих досягненнях, займаються лише незначними внутрішніми інноваціями	Аристократія	Ідеальний стан організаційної культури
Бюрократія: клінічно підтримуване життя	Безнадійне падіння частки ринку, продажів і прибутків. Попит стає нееластичним, продажі падають і частка ринку стабільно скорочується	Консервативність	Складна багаторівнева система контролю, перешкоди для нових ідей; відсутність самостійності у прийнятті рішення і, як наслідок, індивідуальної відповідальності: безініціативність, знеособленість персоналу щодо відповідальності та обов'язків. Зростання розриву між задекларованою та реальною організаційною культурою. Персонал не доходить згоди, витрачаючи більшість часу на побудову угруповань і коаліцій, які постійно змінюються
Занепад	За умови політичного інтересу, занепад бюрократичної системи може бути нескінченним. Нестача для винагороди працівників за виконану роботу. Занепад настає, коли ніхто нічим не зобов'язаний організації	Дедлайн/ Оновлення	Неприйняття організаційної культури персоналом, особливо новими працівниками. Організаційна культура не відповідає вимогам організації, не може виконувати своїх функцій.

Таблиця 2

**Робочий бланк оцінювання сильних та слабких сторін  
організаційної культури підприємств торгівлі**

	Найменування показника	Бали					
		0 – відсутність стану	1	2	3	4	5 – ідеальний стан
<b>S сильн. – стан сильних сторін організаційної культури</b>							
Sim	Взаємовідносини з постачальниками та імідж підприємства						
Scin	Цінності підприємства						
Sz	Задоволення споживачів обслуговуванням						
Sk	Конкурентоспроможність						
Sp	Управління персоналом на підприємстві торгівлі						
Ssp	Стан стратегічних планів удосконалення організаційної культури						
<b>S слаб. – стан слабких сторін організаційної культури</b>							
So	Обмеженість ресурсів (фінансових, технічних, інформаційних, трудових)						
Sap	Рівень адаптації персоналу та його активність у роботі						
Si	Рівень інноваційності у формуванні організаційної культури						
Sa	Сприйняття культури як сукупності зовнішніх атрибутів підприємства						
Szs	Рівень адаптації до факторів зовнішнього середовища						
Sp	Рівень сприйняття організаційної культури персоналом підприємства в цілому, а не окремими членами колективу						

За результатами заповненої таблиці можемо визначити стан сильних і слабких сторін організаційної культури і, відповідно, стадію життєвого циклу організаційної культури шляхом побудови матриці визначення стадії життєвого циклу організаційної культури.

Таким чином, вважаємо, що запропонована модель є важливою складовою системи управління організаційною культурою підприємств торгівлі, а підхід до оцінювання сильних і слабких її сторін може використовуватися як методичне підґрунтя для розвитку організаційної культури.

### **Література**

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
2. Спивак В. Корпоративная культура / В. Спивак. – Питер : Нева, 2001. – 352 с.
3. Хэнди Ч. Типы организационных культур [Электронный ресурс] / Ч. Хэнди. – Режим доступа : <http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-ch-khandi-i-osobnosti-kadrovoy-politikidlya>.
4. Бриндіна О. А. Оцінка стратегічного набору управління корпоративною культурою підприємства [Електронний ресурс] / О. А. Бриндіна. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).