

3. **Валькман Ю. Р.** Интеллектуальные технологии исследовательского проектирования: формальные системы и семиотические модели / Ю. Р. Валькман. – Port-Royal, 1997. – 249 с.
4. **Блэк Р.** Управление проектами при помощи Microsoft Project : Пер. с англ. / Р. Блэк. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2005. – 281 с.
5. **Василенко В. О.** Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посібник / В. О. Василенко. – К. : УУЛ, 2002. – 420 с.
6. **Василенко В. О.** Стратегічне управління : навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
7. **Вітютін Є. В.** Контроль якості теплозабезпечення населення / Є. В. Вітютін, А. І. Білоконь, І. В. Тріфонов, А. Ю. Вай-

наков // Сб. науч. трудов: Строительство, материаловедение, машиностроение. Вып.38. – Днепропетровск : ПГАСиА, 2006. – С. 179 – 184.

8. **Гавриленко В. О.** Вдосконалення системи управління в житлово-комунальному господарстві / В. О. Гавриленко // Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю : Зб. матеріалів Всеукр. наук.- практ. конф. – Черкаси : ЧДТУ, 2002. – С. 135 – 137.
9. **Гершун А.** Технології збалансованого управління / А. Гершун, М. Горський. – К. : Знання, 2008. – 409 с.
10. **Кальніченко Л.** Реструктуризація підприємства в умовах становлення ринкового середовища / Л. Кальніченко, О. Мендрол // Економіка України. – 2000. – № 10. – С. 27 – 33.

УДК 005.73:339.17

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ВИЗНАЧЕННЯ СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

ГАЙДАЙ Ю. В.

УДК 005.73:339.17

### Гайдай Ю. В. Методичні рекомендації визначення стадії життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі

*У статті розглянуто методичні рекомендації визначення стадії життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі, виявлено основні тенденції формування організаційної культури підприємств торгівлі. Обґрунтовано підходи щодо формування матриці визначення стадії життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі.*

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

**Рис.:** 1. **Формули:** 2. **Бібл.:** 8.

*Гайдай Юлія Вікторівна – старший викладач, кафедра менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Киото, 19, Київ, 02156, Україна)*

**E-mail:** knteu@rambler.ru

УДК 005.73:339.17

UDC 005.73:339.17

**Гайдай Ю. В. Методические рекомендации определения стадии жизненного цикла организационной культуры предприятий торговли**  
*В статье рассмотрены методические рекомендации определения стадии жизненного цикла организационной культуры предприятий торговли, выявлены основные тенденции формирования организационной культуры предприятий торговли. Обоснованы подходы к формированию матрицы определения стадии жизненного цикла организационной культуры предприятий торговли.*

**Ключевые слова:** организационная культура, стадии жизненного цикла, элементы организационной культуры, сильные и слабые стороны организационной культуры

**Рис.:** 1. **Формулы:** 2. **Библ.:** 8.

*Гайдай Юлия Викторовна – старший преподаватель, кафедра менеджмента, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)*

**E-mail:** knteu@rambler.ru

### Gayday Y. V. Guidelines Determine the Stage of the Life Cycle of the Organizational Culture of Trade

*In the article the guidelines definition stage of the life cycle of the organizational culture of trade is investigated. The main trends of forming the organizational culture of trade is defined. The basic approaches to the formation of the matrix determine the stage of the life cycle of the organizational culture of trade are grounded.*

**Key words:** organizational culture, stage of life cycle, elements of organizational culture, strengths and weaknesses of the organizational culture.

**Pic.:** 1. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 8.

*Gayday Yuliya V. – Senior Lecturer, Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)*

**E-mail:** knteu@rambler.ru

У процесі функціонування підприємства торгівлі інколи виникають не прогнозовані ситуації, результатом яких є невизначеність подальшого стратегічного розвитку. Організаційна культура сприяє розвитку та досягненню стратегічних цілей і орієнтирів підприємства торгівлі. Крім того, у сучасних підприємствах вона набуває принципово нових рис, що передбачає зміни і в культурі управління.

В умовах сьогодення можна спостерігати відставання організаційної культури підприємств торгівлі від глобального розвитку, іншими словами – від національного корпоративного сектора економіки та світових досягнень. Застосування даного підходу у діяльності підприємства забезпечує можливість регулювати ставлення персоналу до організаційної культури, тобто формально це питання пов'язано з функціонуванням удосконаленої організаційної культури.

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

Як показав аналіз, питання розкриття життєвого циклу підприємства розглянуто в багатьох літературних джерелах, зокрема у працях Бланка І. О., Корягіної С. В., Адізеса І., Грейнера А., Кузьміна О. Є., Співака В. А., Хенді Ч. Разом з тим серед науковців не існує єдиного підходу до формування етапів життєвого циклу організаційної культури.

Основною метою статті є визначення особливостей формування життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі. Для цього поставлено завдання сформулювати етапи життєвого циклу організаційної культури та скласти матрицю визначення стадії життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі.

Основні підходи щодо розгляду життєвого циклу підприємства, згідно з Коваленко О. В., сформовано у три групи, а саме, коли життєвий цикл підприємства розглядається стосовно технології конкретного підприємства; коли зіставляється із життєвим циклом товару; коли залежить від життєвих циклів конкурентних переваг підприємства [4].

На думку Бланка І. О., життєвий цикл підприємства становить період часу від початку діяльності підприємства до припинення його існування або оновлення на нових засадах [2]. Відповідно до Кузьміна О. Є. життєвий цикл підприємства показує циклічність розвитку і проходження певних етапів (стадій), які відображають характер виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та іншої діяльності підприємства [6]. Корягіна С. В. зазначає, що за період свого існування підприємство проходить декілька циклів розвитку [5].

Сьогодні погляди науковців щодо кількості етапів і їх назв є доволі різноманітними. Для підприємства можна розглядати до десяти етапів життєвого циклу шляхом подрібнення деяких з основних етапів. Так, І. Адізес виділяє такі етапи, як зародження, дитинство, зрілість, розквіт, стабільність, аристократія, рання бюрократія, бюрократія, смерть [1].

Організаційна культура підприємства залежить і від життєвого циклу підприємства. Вперше зв'язок культури і життєвого циклу організації був відзначений Хенді Ч., який вважав, що стадія зародження зазвичай супроводжується «культурою Зевса», яка заснована на силі та владі лідера, зростання характеризується «культурою Аполлона», за якою акцентується на розподілі ролей, зрілість – час «культури Афіни» (завдання) або «культури Діоніса» (особистості) [8].

Організаційна культура, як і будь-яка інша система, має свій життєвий цикл, тобто проходить всі етапи від зародження до ліквідації (зникнення, заміни). Пропонуємо власну схему етапів життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі на кожному з етапів життєвого циклу підприємства: зародження мрії, перші кроки, формування, удосконалення, самоствердження, аристократія, консервативність, дедлайн та оновлення.

Ці 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.

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

На думку Бриндіної О. А., 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) та об'єктивних (імідж і бренд-менеджмент підприємства) атрибутів організаційної культури підприємств і запропоновано матрицю визначення стадії життєвого циклу організаційної культури [3]. Ми поділяємо думку Бриндіної О. А. та пропонуємо власну матрицю визначення стадії життєвого циклу організаційної культури. Як і всі класичні моделі стратегічного планування, наша матриця визначення стадії життєвого циклу організаційної культури являє собою двовимірну таблицю, де вісь  $X$  відображає сильні сторони, а вісь  $Y$  – слабкі сторони життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі. Сильні та слабкі сторони життєвого циклу організації пропонуємо оцінити за допомогою розрахунку  $S_{\text{сильн.}}$  і  $S_{\text{слаб.}}$ :

$$S_{\text{сильн.}} = 0,15 \cdot S_{\text{im}} + 0,15 \cdot S_{\text{cin}} + 0,20 \cdot S_z + 0,19 \cdot S_k + 0,13 \cdot S_p + 0,18 \cdot S_{sp}; \quad (1)$$

$$S_{\text{слаб.}} = 0,15 \cdot S_o + 0,15 \cdot S_{ap} + 0,20 \cdot S_i + 0,19 \cdot S_a + 0,13 \cdot S_{zs} + 0,18 \cdot S_p; \quad (2)$$

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

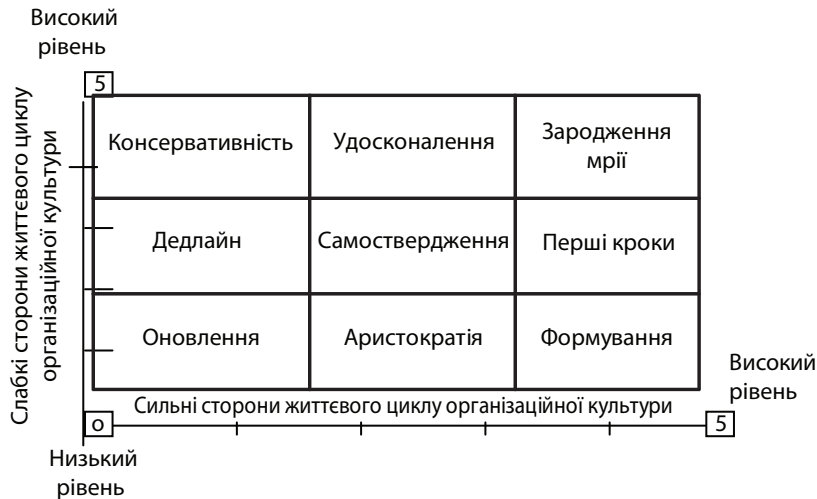
До сильних сторін організаційної культури доцільно віднести стан взаємовідносин із поставачальниками та імідж підприємства; стан цінностей підприємства; стан задоволення споживачів обслуговуванням у підприємстві торгівлі; стан конкурентоспроможності; стан управління персоналом на підприємстві торгівлі; стан стратегічних планів вдосконалення організаційної культури.

До слабких сторін організаційної культури належать: стан та обмеженість ресурсів (фінансових, технічних, інформаційних, трудових); стан адаптації персоналу та його активність у роботі; стан інновацій у формуванні організаційної культури; стан сприйняття культури як сукупності зовнішніх атрибутів підприємства; стан адаптації до факторів зовнішнього середовища; стан сприйняття організаційної культури персоналом підприємства в цілому, а не окремими членами колективу;

Зазначені показники стану сильних і слабких сторін організаційної культури підприємств торгівлі пропонуємо оцінювати методом експертних оцінок від 0 до 5 балів враховуючи, що 0 – відсутність стану, а 5 – ідеальний стан. Для визначення балів вважаємо за доцільне створити групу експертів до якої будуть входити провідні фахівці підприємства торгівлі та за узагальненими результатами заповнити робочий бланк оцінки сильних та слабких сторін організаційної культури.

Результати слід відобразити на матриці стадії життєвого циклу організаційної культури (рис. 1).

Відповідно до запропонованої матриці організаційна культура підприємств торгівлі проходить дев'ять етапів життєвого циклу. «Зародження мрії» – це початковий етап у формуванні організаційної культури, відсутність чітко сформульованих цінностей, цілей організації, правил поведінки персоналу.



**Рис. 1. Матриця визначення стадії життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі**

На етапі «Перші кроки» відбувається становлення організаційної культури, можливість помилок через перші кроки на ринку, розробка первинних пріоритетних цінностей, цілей налагодження зовнішніх і внутрішніх зв'язків. Етап «формування» особливий тим, що відбувається формування індивідуального фірмового стилю: торгових марок, логотипів. Встановлення елементів організаційної культури.

На етапі «Удосконалення» організаційна культура охоплює аналіз конкурентних переваг та якості зовнішніх атрибутів організаційної культури. На етапі «Самоствердження» відбувається затвердження фірмового стилю, управління іміджем і репутацією, розвинута система соціального забезпечення персоналу, генерування ідей, проведення досліджень і впровадження інновацій. «Аристократія» характеризується стабільністю. Окремо виділений етап «Консервативність», коли присутня 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.

Під час дедлайну або оновлення організаційної культури відбувається неприйняття організаційної культури персоналом, особливо новими співробітниками. Організаційна культура не відповідає вимогам організації, не може виконувати свої функції. виникає необхідність занепаду або оновлення.

#### ВИСНОВКИ

Таким чином, вважаємо, що запропоновані методичні рекомендації визначення стадії життєвого циклу

організаційної культури підприємств торгівлі та формування матриця визначення стадії життєвого циклу організаційної культури можуть бути використані як підґрунтя для розвитку організаційної культури підприємств торгівлі шляхом визначення стадії життєвого циклу та недоліків організаційної культури. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

**1. Адизес І.** Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.

**2. Бланк І. А.** Управление активами / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2000. – 720 с.

**3. Бриндіна О. А.** Оцінка стратегічного набору управління корпоративною культурою підприємства / О. А. Бриндіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)

**4. Коваленко О. В.** Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори / Коваленко О. В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Biznes/2010\\_1/2010/01/100104.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Biznes/2010_1/2010/01/100104.pdf)

**5. Корягіна С. В.** Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / С. В. Корягіна. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2004. – 21 с.

**6. Кузьмін О. Є.** Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навчальний посібник [2-ге вид., доп. і перероб.] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.

**7. Спивак В.** Корпоративная культура / В. Спивак. – Питер : Нева, 2001. – 352 с.

**8. Хэнди Ч.** Типы организационных культур / Ч. Хэнди [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://corpulture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-ch-khandi-i-osobnosti-kadrovoi-politkidlya>

**Науковий керівник:** канд. екон. наук, професор кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету  
**Мошек Г. Є.**