

**П'ЯТНИЦЬКА Галина**, д. е. н., професор кафедри менеджменту КНТЕУ  
**ГАЙДАЙ Юлія**, ст. викладач кафедри менеджменту КНТЕУ  
**ПРЕДСІН Андрій**, аспірант кафедри менеджменту КНТЕУ

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Уточнено дефініції понять "організаційна культура", "формування організаційної культури", "стратегічні переваги" та введено у науковий обіг поняття "управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства". Розроблено економіко-математичну модель управління розвитком організаційної культури та матричну модель прийняття рішень щодо її зміни у процесі вибору стратегії торговельного підприємства. Визначено значущість організаційної культури для забезпечення конкурентоспроможності в системі стратегічного управління торговельним підприємством.*

*Ключові слова:* управління, торговельне підприємство, організаційна культура, стратегічна перевага, стратегія, цільові установки, розвиток, формування, конкурентоспроможність, моделювання, оптимальне рішення.

*Пятницкая Г., Гайдай Ю., Предеин А. Управление развитием организационной культуры торгового предприятия. Уточнены дефиниции понятий "организационная культура", "формирование организационной культуры", "стратегические преимущества"*

---

© П'ятницька Г., Гайдай Ю., Предеїн А., 2013

ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2013. № 3 ===== 17

*и введено в научный оборот понятие "управление развитием организационной культуры торгового предприятия". Разработана экономико-математическая модель управления развитием организационной культуры и матричная модель принятия решений относительно ее изменения в процессе выбора стратегии развития торгового предприятия. Определена значимость организационной культуры для обеспечения конкурентоспособности в системе стратегического управления торговым предприятием.*

*Ключевые слова:* управление, торговое предприятие, организационная культура, стратегическое преимущество, стратегия, целевые установки, конкурентоспособность, моделирование, оптимальное решение.

**Постановка проблеми.** Умови жорсткої конкуренції, в яких функціонують і розвиваються сучасні підприємства (у т. ч. торговельні), а також постійна змінність факторів їхнього зовнішнього середовища обумовлюють необхідність пошуку ефективних наукових підходів до управління діяльністю та реформування цих підприємств як у коротко-, так і довгостроковій перспективі. Важливим засобом такого управління може стати механізм формування / удосконалення організаційної культури, оскільки саме вона, якісно сформована, часто стає стратегічною перевагою підприємств, дає змогу їм успішно реалізувати свої стратегічні цільові установки, зайняти привабливі позиції на конкурентному ринку. Останнє, а також висока значущість якості організаційної культури у невиробничих сферах, де вона пов'язана не тільки з культурою взаємовідносин між співробітниками підприємства та їх зовнішніми партнерами, а й із культурою обслуговування споживачів та вмінням персоналу злагоджено взаємодіяти у процесі надання послуг, який передбачає безпосередній прямий контакт працівників з клієнтами, актуалізує проблематику побудови зазначеного вище механізму в межах розвитку наукових підходів до управління сучасними торговельними підприємствами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемні питання формування та розвитку організаційної культури підприємств, у т. ч. в системі стратегічного управління, тривалий час вивчаються як іноземними, так і вітчизняними фахівцями. Визнаними авторитетами в цій сфері є: І. Ансофф, Р. Блейк, Х. Віссема, Л. Грейнер, К. Девіс, К. Камерон, М. Хаммер, Е. Шейн та ін. Окремі аспекти такої проблематики (у т. ч. пов'язані з організаційною культурою на торговельних підприємствах) висвітлено у працях таких українських науковців, як С. Бай, Н. Гавкалова, Г. Захарчин, Ф. Зінов'єв, В. Пилипенко, Р. Фещур, О. Харчишина та ін.

Результати досліджень багатьох фахівців [1–5] свідчать, що організаційна культура відіграє важливу роль в управлінні сучасними підприємствами. Водночас, аналіз праць [1; 3; 5–8] показав, що хоча західні підходи до змін та управління організаційною культурою підприємств дуже різноманітні й обґрунтовані, рекомендації в їхніх межах часто бувають мало придатні для використання в сучасних українських умовах ведення бізнесу. На сьогодні ще недостатньо розроблено науково-методичні підходи до моделювання певного типу організаційної

культури з урахуванням відмінностей у внутрішньо-організаційних і галузевих особливостях діяльності та розвитку підприємств, а також специфіки впливу на них факторів зовнішнього середовища. Актуальність останнього посилюється ще й тим, що у сфері торгівлі як України, так і інших країн світу, існує величезне різноманіття торговельних підприємств (за розміром, спеціалізацією, життєвим циклом тощо), і розробити для них якусь унітарну культуру, на наш погляд, не є можливим.

**Мета статті** – уточнення понятійного апарату теорії загального та стратегічного менеджменту підприємств, що пов'язаний з аспектами формування та подальшого розвитку організаційної культури торговельних підприємств і зміцнення їх конкурентних позицій; розробка моделі управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства із застосуванням економіко-математичного інструментарію та матричного методу прийняття управлінських рішень; визначення значущості організаційної культури в забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства на ринку.

**Результати дослідження.** Для того щоб коректно побудувати модель управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства, потрібно спочатку чітко визначитися з тим, що по суті являє собою ця культура, та на яких концептуальних засадах може проводитися її дослідження.

Аналіз численних наукових джерел, в яких розкривається сутність поняття "організаційна культура підприємства", показав, що під ним, як правило, розуміють:

- сукупність переконань, відносин, норм і моделей поведінки та цінностей, які є спільними для всіх співробітників підприємства й створюють підґрунтя для їхньої діяльності [1; 2; 4; 8; 9];

- систему виключно цінностей (як матеріальних, так і духовних), що прийняті всіма співробітниками, допомагають їм зрозуміти, для чого було створене підприємство, як воно працює і що для нього важливо, визначають унікальність характеру підприємства (організації) [5; 10–12];

- атмосферу чи соціальний клімат підприємства, образ мислення та спосіб дій, що засвоюють як "старі", так і нові співробітники підприємства, інтегрований набір базових уявлень, які було винайдено, випадково розкрито чи запозичено в результаті спроб вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції та які визнано гідними для закріплення й передачі новим поколінням працівників підприємства [6; 13–15]. Деякі науковці називають це колективним програмуванням думок, що відрізняє членів однієї організації від інших [16].

Поряд з цим нині превалюють дві умовні концепції організаційної культури, які уособлюють в собі методи її дослідження. Це, *по-перше*, раціонально-прагматична концепція, прибічниками якої є І. Ансофф [7], Т. Пітерс і Р. Уотерман [17], К. Камерон і Р. Куїнн [5], Е. Шейн [6] та ін. За цією концепцією організаційна культура має розглядатися як атрибут підприємства (організації), тобто як змінний елемент

(або сукупність таких елементів). По-друге, так звана феноменологічна концепція, прибічниками якої є Е. Петтігрю [18], С. Роббінс [14], О. Родін [19] та ін. Згідно з другою концепцією організаційна культура розглядається як сутність самого підприємства (організації), тобто не як властивість, а як те, чим дійсно є конкретне підприємство.

Таким чином, відповідно до феноменологічного наукового підходу щодо вивчення організаційної культури підприємства пряме управління цією культурою є неможливим і вимагає від керівників "...достатньо глибокої рефлексії щодо особливостей своєї організації, її історії" [19, с. 74]. Побудова моделі управління розвитком організаційної культури в цьому випадку є недоцільною, оскільки остання виступає як зосередження самоуправлінського потенціалу підприємства, що має стохастичний характер. Як наслідок, процес управління організаційною культурою підприємства за феноменологічного підходу важко не тільки формалізувати, а й отримати достовірні результати його реалізації у часі.

На відміну від попереднього, раціонально-прагматичний підхід розглядає питання управління розвитком організаційної культури як одне з центральних на підприємстві. Вирішення цієї проблеми пов'язують з керівниками-лідерами, менеджерами та організаційним ядром підприємства, які намагаються впливати (наприклад, шляхом прийняття та реалізації управлінських рішень, стратегій) на базові цінності та уявлення, взаємовідносини між співробітниками, що сформувалися на підприємстві до цього часу. Беручи до уваги особливості саме такого підходу до організаційної культури підприємства, процес управління її розвитком доцільно автоматизувати, розробивши відповідну економіко-математичну модель.

У зв'язку із зазначеним вище пропонується надалі розглядати організаційну культуру торговельного підприємства з позицій раціонально-прагматичного підходу. Разом з тим, зважаючи, що результати діяльності торговельного підприємства суттєво залежать не тільки від культури внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин, так чи інакше пов'язаних з рухом товарів від постачальників на торговельне підприємство, а й від зовнішніх взаємовідносин зі споживачами (покупцями товарів), на які, у свою чергу, впливає культура організації продажів (реалізації товарів) та післяпродажного обслуговування, пропонується під *організаційною культурою торговельного підприємства* розуміти сукупність формальних і неформальних взаємовідносин, що складаються між співробітниками, партнерами (постачальниками та ін.) та клієнтами (споживачами послуг) цього підприємства, матеріальних і нематеріальних цінностей, правил та способів дій і комунікацій, які сформувалися на торговельному підприємстві під впливом факторів зовнішнього середовища і управлінської практики використання його внутрішнього потенціалу та опосередковано відображаються у показниках результативності та ефективності діяльності торговельного підпри-

емства на ринку. Користуючись сформульованою вище дефініцією та використовуючи функціональний підхід до трактування сутності поняття "управління", пропонуємо під *управлінням розвитком організаційної культури торговельного підприємства* розуміти цілеспрямований вплив на елементи (або компоненти) організаційної культури торговельного підприємства, що здійснюється з метою забезпечення такого рівня організаційної культури цього підприємства, який дасть йому змогу досягти бажаних результатів діяльності на ринку. Тоді під *формуванням організаційної культури торговельного підприємства* (тобто фактично під управлінням розвитком цієї культури на стадії створення торговельного підприємства та перших кроків становлення його організаційної культури) є сенс розуміти процес комбінування та поєднання різних елементів організаційної культури торговельного підприємства, що має узгоджуватися і за необхідності підпорядковуватися цільовим установкам діяльності та розвитку цього підприємства на ринку як у короткостроковій, так і в стратегічній перспективі.

Спираючись на наведені вище визначення, побудуємо економіко-математичну модель, яка дасть змогу приймати оптимальні рішення в процесі управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства незалежно від його розміру, спеціалізації тощо, забезпечуючи при цьому унікальність організаційної культури кожного торговельного підприємства. Формалізувавши цільові установки та обмеження процесу управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства методом лінійного програмування, отримуємо:

$$\sum_{i=1}^I r_i \cdot X_i \rightarrow \max, \quad (1)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^I a_{ij} \cdot X_i \leq A_j, j = \overline{1, J} \\ \sum_{i=1}^I b_{im} \cdot X_i \leq B_m, m = \overline{1, M}, \\ X_i \geq 0 \end{array} \right. \quad (2)$$

- де  $i$  – індекс елементів організаційної культури торговельного підприємства,  $i = \overline{1, I}$  ;  
 $I$  – кількість елементів, що можуть формувати (входити до складу) організаційну культуру торговельного підприємства;  
 $X_i$  – змінні, що характеризують  $i$ -тий елемент (або компонент чи складову) організаційної культури торговельного підприємства;  
 $r_i$  – зміна рівня організаційної культури за рахунок формування / удосконалення  $i$ -го елемента організаційної культури торговельного підприємства;

- $j$  – індекс ресурсу, який необхідний для формування / удосконалення елементів організаційної культури торговельного підприємства,  $j = \overline{1, J}$  ;
- $J$  – кількість найменувань ресурсів, що необхідні для формування / удосконалення елементів організаційної культури торговельного підприємства;
- $a_{ij}$  – обсяг  $j$ -го ресурсу, що необхідний для формування / удосконалення  $i$ -го елемента організаційної культури торговельного підприємства;
- $A_j$  – граничні (максимально можливі) обсяги  $j$ -го ресурсу, які має (спроможне витратити) торговельне підприємство на розвиток своєї організаційної культури;
- $m$  – індекс способу (або сукупності управлінських заходів) формування / удосконалення елементів організаційної культури торговельного підприємства,  $m = \overline{1, M}$  ;
- $M$  – кількість способів (або сукупностей управлінських заходів) формування / удосконалення елементів організаційної культури торговельного підприємства;
- $b_{im}$  – величина ризику втрат внаслідок формування / удосконалення  $i$ -го елемента організаційної культури торговельного підприємства  $m$ -тим способом (або за умови реалізації  $m$ -тої сукупності управлінських заходів);
- $B_m$  – гранично (максимально) допустима (прийнятна) для торговельного підприємства величина ризику втрат внаслідок формування / удосконалення організаційної культури  $m$ -тим способом (або за умови реалізації  $m$ -тої сукупності управлінських заходів). Зауважимо, що  $X_i$  може бути представлено як у балах<sup>1</sup>, так і у вигляді коефіцієнтів, коли для оцінювання використовують конкретні кількісні показники. Якщо  $X_i = 0$ , то на торговельному підприємстві взагалі немає  $i$ -го елемента організаційної культури.

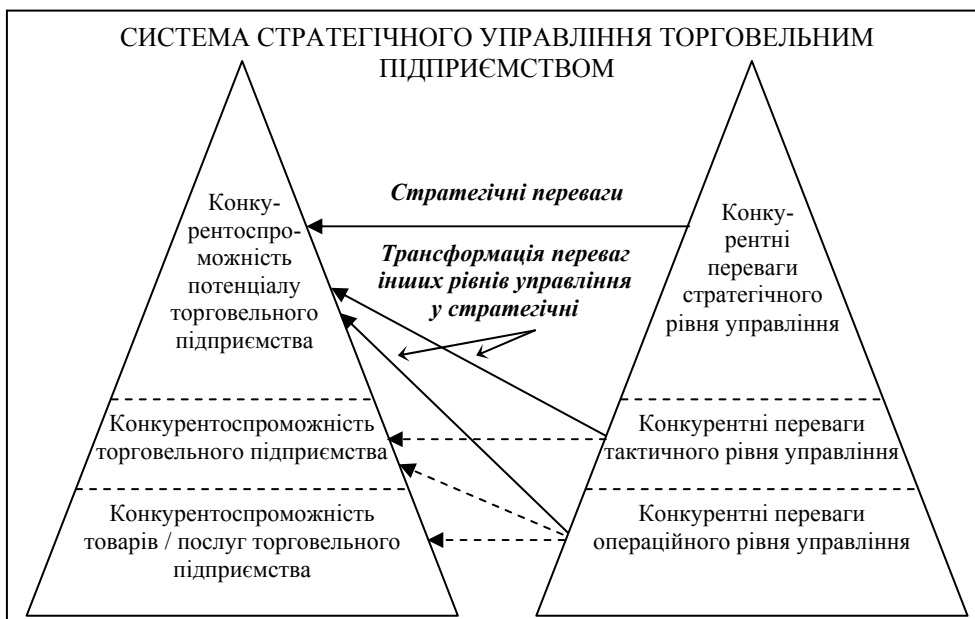
Зважаючи на комплексний характер елементів організаційної культури торговельного підприємства, багатоваріантність способів її формування / удосконалення та необхідних для цього ресурсів, практичне використання запропонованої моделі (див. цільову установку (1) та систему обмежень (2)) варто здійснювати в автоматизованому режимі. Із цією метою, наприклад, можна скористатися такими програмними продуктами, як: Excel, Simplex, QSB (Quantitative System for Business) тощо.

Звичайно, вивчаючи аспекти управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства, особливу увагу варто звернути на те, наскільки та чи інша культура дає змогу цьому підприємству ефективно реалізувати загальну стратегію дій на ринку. У наших попередніх дослідженнях [20], як і в дослідженнях інших науковців [7; 15; 17; 21], вже був обґрунтований висновок, що однією з умов успішної реалізації стратегії є формування якісної організаційної культури підприємства. Саме тому в рамках зазначених цілей поставлено завдання, *по-перше*, з'ясувати, чи може високоякісна організаційна

<sup>1</sup> За цієї умови змінна має не перевищувати верхньої межі балової шкали оцінювання, тобто  $X_i$  буде обмеженим як знизу, так і зверху:  $0 \leq X_i \leq X_i^*$ , де  $X_i^*$  – це максимально можливий бал оцінювання за обраною шкалою.

культура або окремі її елементи (наприклад, у вигляді конкретних параметрів, що їх характеризують) стати стратегічною перевагою для торговельного підприємства на конкурентному ринку; *по-друге*, розвинути існуючі наукові підходи до прийняття управлінських рішень щодо розвитку організаційної культури підприємства із застосуванням матричного методу.

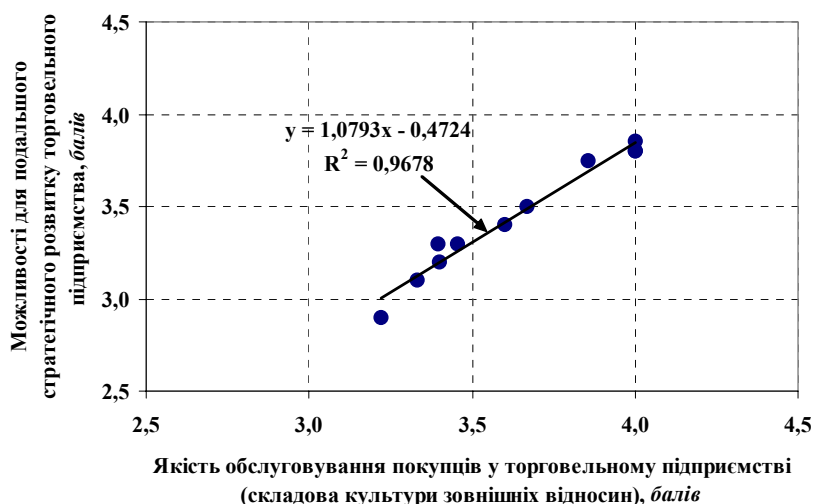
Конкурентне суперництво, яке не просто простежується, а й загострюється між торговельними підприємствами як в Україні, так і в інших країнах світу, спонукає ці підприємства до перманентного пошуку нових джерел конкурентних переваг та формування і розвитку власних стратегічних переваг. Зауважимо, що, враховуючи взаємозв'язок між ієрархією конкурентоспроможності об'єктів управління на підприємстві та ієрархією рівня конкурентних переваг цих об'єктів, про що вже йшлося як у наших дослідженнях [20], так і в публікаціях інших науковців [22–24], до *стратегічних переваг торговельного підприємства* варто відносити конкурентні переваги, які забезпечують конкурентоспроможність його потенціалу або прямо впливають на неї у процесі стратегічного управління цим підприємством (рис. 1).



**Рис. 1.** Ієрархія конкурентоспроможності та конкурентних переваг у системі стратегічного управління торговельним підприємством

Проведені протягом 2010–2012 рр. дослідження діяльності торговельних підприємств України свідчать, що не можна розраховувати на високу конкурентоспроможність потенціалу торговельного підприємства, якщо воно намагається реалізувати товари і/або надавати послуги низької конкурентоспроможності і не має досить стійких конкурентних переваг, які забезпечують йому привабливі конкурентні позиції на ринку

в реальному часі. Встановлено, що конкурентні переваги, які формуються на оперативному та тактичному рівні управління торговельним підприємством, можуть трансформуватися у стратегічні для підприємства, якщо вони обумовлюють покращення результативних показників оцінки його стану, ресурсів і можливостей та уможливають ефективно реалізувати обрану стратегію. Так, наприклад, підвищення якості обслуговування покупців у торговельних підприємствах, що прямо позначається на конкурентоспроможності послуг цих підприємств, має достатньо тісний взаємозв'язок з їх можливостями для подальшого стратегічного розвитку, а отже і з потенціалом підприємств (передусім, стратегічним) та його конкурентоспроможністю (рис. 2). Показники розраховано за даними анкетного опитування протягом 2012 р. 450 покупців змішаних (але переважно продуктових) сітєвих торговельних підприємств на території України (до вибірки потрапили підприємства мереж "Billa", "Фора", "Сільпо", "АТБ", "Велика кишеня", "Фуршет", "Мегамаркет", "Еко-маркет", "Metro", "Novus")<sup>2</sup>, а також даними експертного оцінювання можливостей подальшого стратегічного розвитку підприємств цих мереж ( $n_{\text{експертів}} = 12$ ). Оцінювання проводилося за 5-бальною шкалою (5 балів – найкраща якість або можливості для стратегічного розвитку).



**Рис. 2. Взаємозв'язок між якістю обслуговування покупців та можливостями для подальшого стратегічного розвитку торговельних підприємств**

Зважаючи на унікальність організаційної культури кожного торговельного підприємства та ймовірний прямий вплив як окремих, так і сукупності її елементів на реалізацію стратегії конкуренції підприємства, а отже і на досягнення певного рівня конкурентоспроможності, робимо припущення про доцільність віднесення такого рівня розвитку

<sup>2</sup> Розробка анкети та збір даних анкетування проведені А. Предеїним.



організаційної культури торговельного підприємства, за якого це підприємство може без додаткових витрат чи з мінімальними витратами на удосконалення організаційної культури<sup>3</sup> ефективно впроваджувати будь-які стратегічні зміни, відносити до групи стратегічних переваг. Перевіряючи обґрунтованість сформульованого вище припущення, нами проведено опитування 43 топ-менеджерів різних за розміром та спеціалізацією торговельних підприємств України<sup>4</sup>. Понад 81 % з яких наголосили, що організаційна культура впливає не тільки на поточні результати їх діяльності, а й на конкурентну позицію на ринку як у середньо-, так і довгостроковій перспективі. І хоча на практиці впровадження тієї чи іншої стратегії може й не вимагати змін (прийняття управлінських рішень щодо розвитку) організаційної культури торговельного підприємства, всі опитані топ-менеджери вважають, що якісно сформована організаційна культура є однією з ключових стратегічних переваг сучасних торговельних підприємств.

Беручи до уваги зазначене вище та розвиваючи ідеї Мейсона й Алана Рове [25] щодо оцінювання та вибору організаційної культури в процесі стратегічного управління підприємством, пропонується управлінські рішення щодо розвитку (зміни) організаційної культури торговельного підприємства приймати на основі матриці "Важливість наявних елементів організаційної культури торговельного підприємства для його існування або подальшого розвитку – Сумісність обраної торговельним підприємством стратегії з наявною організаційною культурою" (рис. 3).

		Сумісність обраної торговельним підприємством стратегії з наявною організаційною культурою	
		Низька	Висока
Важливість наявних елементів організаційної культури торговельного підприємства для його існування або подальшого розвитку	Висока	Зміна стратегії / внесення коректив у стратегію торговельного підприємства	Реалізація стратегії в межах наявної організаційної культури торговельного підприємства
	Низька	Зміна (від одного до всіх елементів) організаційної культури торговельного підприємства	Ігнорування (недоцільність) проведення змін у організаційній культурі торговельного підприємства

**Рис. 3. Матриця для прийняття управлінських рішень щодо розвитку (зміни) організаційної культури в процесі стратегічного управління торговельним підприємством**

Згідно з матрицею на рис. 3 управлінські рішення щодо розвитку організаційної культури торговельного підприємства мають прийматися виключно тоді, коли наявні елементи цієї культури є майже (або зовсім) неважливими для існування або подальшого розвитку підприємства та їх сумісність з обраною торговельним підприємством стратегією є низькою. А отже, проведення розрахунків за розробленою вище моделлю

<sup>3</sup> Із метою забезпечення її сумісності з обраною підприємством стратегією.

<sup>4</sup> У Києві, Броварах, Харкові, Львові, Севастополі.

(див. (1)–(2)) має сенс здійснювати у двох випадках, а саме при: 1) формуванні організаційної культури новостворюваного торговельного підприємства; 2) таких стратегічних змінах на торговельному підприємстві, ефективна реалізація яких неможлива без підвищення рівня його організаційної культури.

Насамкінець зазначимо, що результати проведених досліджень виявили резерви підвищення рівня організаційної культури торговельних підприємств в Україні, передусім, за рахунок таких елементів, як культура управління та культура організації торговельної діяльності. Зокрема, про це свідчать параметри, які характеризують вищезазначені елементи організаційної культури (таблиця).

**Зведені результати оцінювання параметрів,  
що характеризують окремі елементи організаційної культури  
діючих в Україні торговельних підприємств**

Елемент ОК та параметри, що його характеризують	Торговельні підприємства					
	великі	середні	малі	продовольчі	непродовольчі	змішані
	оцінка за 10-бальною шкалою					
<b>Культура управління**</b>	<b>6.82</b>	<b>6.87</b>	<b>6.83</b>	<b>6.64</b>	<b>6.62</b>	<b>6.73</b>
політика діяльності / розвитку підприємства, обумовлена стратегічним мисленням його керівництва	6.70	6.96	6.16	6.78	6.40	6.74
стиль керівництва	7.04	6.96	7.10	6.90	6.94	6.72
якість регулювання топ-менеджерами соціально-психологічного клімату в колективі	6.74	6.70	7.30	6.26	6.54	6.72
<i>Абсолютне відхилення від еталонного значення наявної на торговельних підприємствах культури управління</i>	<i>-3.18</i>	<i>-3.13</i>	<i>-3.17</i>	<i>-3.36</i>	<i>-3.38</i>	<i>-3.27</i>
<b>Культура організації торговельної діяльності**</b>	<b>7.06</b>	<b>6.98</b>	<b>6.86</b>	<b>6.91</b>	<b>6.98</b>	<b>6.86</b>
умови праці	7.14	6.92	6.72	6.76	6.98	6.80
організація праці (дотримання наявних правил і регламентів, вимог технічної документації, якість міжособистісних відносин у трудовому процесі та ін.)	7.20	7.26	7.08	7.04	7.30	6.72
самооцінка якості виконання роботи працівниками (виконання технологічних операцій, раціональність витрат часу на різні види робіт тощо)	6.84	6.78	6.78	6.92	6.68	7.08
<i>Абсолютне відхилення від еталонного значення наявної на торговельних підприємствах культури організації торговельної діяльності</i>	<i>-2.94</i>	<i>-3.02</i>	<i>-3.14</i>	<i>-3.09</i>	<i>-3.02</i>	<i>-3.14</i>

Примітки: \* Розраховано за даними маркетингового дослідження, що проводилось протягом 2010–2012 рр. на 150 торговельних підприємствах України<sup>5</sup>.

\*\* Загальна оцінка елемента організаційної культури розрахована як інтегральний показник (корінь кубічний добутку трьох параметрів, що характеризують елемент, за умови однакової вагомості параметрів).

<sup>5</sup> Розробка форм для маркетингового дослідження та збір даних проведені Ю. Гайдай.

**Висновки.** Підводячи підсумки досліджених проблемних аспектів управління розвитком організаційної культури торговельних підприємств, можна зробити наступні висновки.

*По-перше*, удосконалення понятійного апарату загального та стратегічного менеджменту підприємств уможливило уточнення / введення в науковий обіг дефініції таких понять, як "організаційна культура торговельного підприємства", "управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства", "формування організаційної культури торговельного підприємства", "стратегічні переваги торговельного підприємства".

*По-друге*, спираючись на раціонально-прагматичний підхід до розгляду організаційної культури торговельного підприємства та уточнені дефініції, розроблено економіко-математичну модель пошуку оптимальних рішень у процесі управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства, що, на відміну від існуючих, передбачає врахування таких факторів, як багатоваріантність способів (або сукупностей управлінських заходів), ймовірність зміни величини ризику втрат та обмеженості ресурсів у процесі формування / удосконалення елементів організаційної культури торговельного підприємства. Використовуючи матричний метод і розвиваючи ідеї Мейсона та Алана Рове стосовно оцінювання та вибору організаційної культури торговельного підприємства, запропоновано приймати рішення щодо її зміни на основі матриці "Важливість наявних елементів організаційної культури торговельного підприємства для його існування або подальшого розвитку – Сумісність обраної торговельним підприємством стратегії з наявною організаційною культурою", що дає змогу мінімізувати втрати часових та інших ресурсів внаслідок необґрунтованості або недоцільності змін організаційної культури торговельного підприємства у випадках, коли це стратегічно невигідно.

*По-третє*, встановлено, що організаційна культура відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності потенціалу торговельного підприємства. Унікальність організаційної культури кожного торговельного підприємства обумовлює доцільність віднесення такого рівня культури, за якого це підприємство може без додаткових витрат чи з мінімальними витратами на удосконалення з метою забезпечення сумісності організаційної культури з обраною підприємством стратегією ефективно впроваджувати будь-які стратегічні зміни, до групи його стратегічних переваг.

*По-четверте*, експериментально перевірено, що конкурентні переваги, які формуються на оперативному рівні управління торговельним підприємством, можуть трансформуватися у стратегічні для підприємства. Водночас виявлено резерви підвищення рівня організаційної культури торговельних підприємств України за рахунок таких елементів, як культура управління та культура організації торговельної діяльності.

Результати проведеного дослідження стануть у нагоді як науковцям, які займаються проблематикою управління торговельними підприємствами, формуванням їх організаційної культури та розвитку стратегічних переваг, так і практикам, які мають приймати управлінські рішення щодо необхідності зміни елементів організаційної культури з метою підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства на ринку. Водночас отримані дані можуть використовуватися в подальших дослідженнях, присвячених як проблематиці удосконалення організаційної культури на підприємствах, так і пошуку шляхів оптимізації управлінських рішень у процесі розробки стратегій конкуренції торговельних підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Холл Р. Х. Организация: структура, процессы, результаты / Р. Х. Холл. — СПб. : Питер, 2001. — 509 с.
2. Дафт Р. Организации : учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт. — СПб. : ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2002. — 352 с.
3. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: [монографія] / Г. М. Захарчин. — Л. : Вид-во Нац. ун-ту "Львів. Політехніка", 2009. — 276 с.
4. Hampton D. R. Organizational behavior and the practice of management / D. R. Hampton. — USA : Harper Collins Publishers Inc., 1987. — 1020 p.
5. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб. : Питер, 2001. — 320 с.
6. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб. : Питер, 2002. — 336 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. : Е. Л. Леонтьева, Е. Н. Строганов, Е. В. Вышинская и др. — М. : Экономика, 1989. — 520 с.
8. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя / М. В. Семикіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2009. — № 6. — С. 197—200.
9. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Экономистъ, 2008. — 669 с.
10. Griffin R. W. Management / R. W. Griffin; 8 edition. — USA: South-Western College Pub, 2006. — 808 p.
11. Зінов'єв Ф. В. Сутність і складові організаційної культури підприємства / Ф. В. Зінов'єв, Д. В. Брустінов, Я. І. Пижинський // Держава та регіони : наук.-вироб. журнал. — Серія: Економіка та підприємництво. — 2010. — № 3. — С. 47—51.
12. Крэй Д. Управление человеческими ресурсами / Д. Крэй; под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб. : Питер, 2002. — 1200 с.
13. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2008. — 672 с.

14. Robbins St. P. Essentials of organizational behaviour / St. P. Robbins ; 8<sup>th</sup> ed. — USA : Prentice-Hall, Inc., 2005. — 330 p.
15. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. — СПб. : изд-во С.-петерб. гос. ун-та ИТМО, 2008. — 154 с.
16. Hofstede G. Culture and Organizaions: Software of the mind / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov ; 3 ed. — McGraw-Hill, 2010. — 576 p.
17. Питерс Т. Дж. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Т. Дж. Питерс, Р. Уотерман. — М. : "Альпина Паблишер", 2011. — 528 с.
18. Pettigrew A. M. Examining Changes in the Long-Term Context of Culture and Politics / A. M. Pettigrew // In Organizational Strategy and Change; ed. Johannes M. Pennings. — San Francisco : Jossey-Bass, 1985. — P. 269—318.
19. Родин О. С. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность / О. С. Родин // Менеджмент. — 1998. — № 7. — С. 67—77.
20. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : [монографія] / Г. Т. П'ятницька. — К. : ЛОГОС, 2006. — 568 с.
21. Hoescklin L. A. Managing cultural differences: strategies for competitive advantage / L. A. Hoescklin. — Addison-Wesley, 1995. — 158 p.
22. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Черенков. — М. : НОВОСТИ, 2000. — 256 с.
23. Портер М. Э. Кокуренция : учеб. пос. / М. Э. Портер ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2000. — С. 330.
24. Воронова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : [монографія] / А. Е. Воронкова. — Х. : ІНЖЕК, 2008. — 512 с.
25. Rowe M. Strategic Management / M. Rowe, A. J. Rowe ; 4 Sub edition. — Addison Wesley Longman, 1994. — 1040 p.

Стаття надійшла до редакції 04.03.2013.

***Piatnytska G., Gaidai J., Predein A. Managing development of the organizational culture of trade enterprise.***

***Background.*** Mechanism of forming / improving organizational culture plays an important role in the management of modern enterprises. Often qualitatively formed organizational culture becomes a strategic business advantage, allowing enterprises successfully implement their strategic objectives, take an attractive position in the competitive market. But now there is still a lack of developed scientific and methodological approaches to the modeling of a particular type of organizational culture on the basis of internal organizational differences, industry's features of enterprises activity and development, specific of the environmental factors influence on the enterprises.

***Purpose of the study.*** Clarify the concepts of the theory of general and strategic management of enterprises associated with aspects of the formation and further development of the organizational culture of commercial enterprises and strengthen their competitive position, develop a management model of development of organizational culture of trade enterprises using economic mathematical instruments and matrix method

of decision-making; the identification of the importance of organizational culture in promoting trade competitiveness on the market.

**Results.** According to analysis of the different conceptual approaches to enterprises' organizational culture, specific of its formation and managing development in Ukraine trade enterprises, are defined the concepts "organizational culture of trade enterprise", "formation of the organizational culture of trade enterprise", "managing development of the organizational culture of trade enterprise", "strategic advantages of the trade enterprise".

Based on the rational and pragmatic approach to the organizational culture of trade enterprises, is developed economic and mathematical model of finding optimal solutions in the process of managing development of the organizational culture in the trade enterprise. Unlike existing models, this takes into consideration factors such as multivariate methods (or sets of management measures), the probability of changing the risk of losses and limited resources in the process of formation / improvement elements of the organizational culture of trade enterprise. Using the matrix method and developing ideas Mason and Alan Rowe on evaluation and selection of the organizational culture, is proposed to make a decision to change the organizational culture of trade enterprise on the basis of matrix "Importance of existing elements of the organizational culture of trade enterprise for its existence and further development – Compatible chosen strategy and existing organizational culture of trade enterprise". The last one enables to minimize the loss of time and other resources as a result of baselessness or inexpediency of changing the organizational culture of trade enterprise when it is strategically disadvantageous.

**Conclusions.** It has been defined in the article that organizational culture plays an important role in ensuring competitiveness of the trade enterprise's potential. This and the uniqueness of the organizational culture of every trade enterprise determine the necessity of assessment to the level of organizational culture of the trade enterprise, in which the enterprise can upgrade without additional expenses or with minimal expenses. The main aim is compatibility between organizational culture and strategy of enterprise, which allows implementing strategic changes that could be strategic advantage of the enterprise.

It has been established, that competitive advantages, generated at the operational level of trade enterprises management, can be transformed into strategic ones for the enterprise. At the same time reserves to increase the level of the organizational culture of trade enterprises in Ukraine due to such elements as culture of management and culture of organization of the trade activity have been identified.

*Key words:* management, trade enterprise, organizational culture, strategic advantage, strategy, target policy, development, formation, competitiveness, modeling, optimal solution.

#### REFERENCES

1. Holl R. H. Organizacija: struktura, processy, rezul'taty / R. H. Holl. — SPb. : Piter, 2001. — 509 s.
2. Daft R. Organizacii : uchebnik dlja psihologov i jekonomistov / R. Daft. — SPb. : PRAJM-EVROZNAK, 2002. — 352 s.
3. Zaharchyn G. M. Mehanizm formuvannja organizacijnoi' kul'tury mashynobudivnogo pidpryjemstva: [monografija] / G. M. Zaharchyn. — L. : Vyd-vo Nac. un-tu "L'viv. Politehnika", 2009. — 276 s.
4. Hampton D. R. Organizational behavior and the practice of management / D. R. Hampton. — USA : Harper Collins Publishers Inc., 1987. — 1020 p.
5. Kameron K. Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'tury / K. Kameron, R. Kuinn; per. s angl. pod red. I. V. Andreevoj. — SPb. : Piter, 2001. — 320 s.

6. *Shejn Je. H.* Organizacionnaja kul'tura i liderstvo / Je. H. Shejn; per. s angl. pod red. V. A. Spivaka. — SPb. : Piter, 2002. — 336 s.
7. *Ansoff I.* Strategicheskoe upravlenie / I. Ansoff; per. s angl. : E. L. Leont'eva, E. N. Stroganov, E. V. Vyshinskaja i dr. — M. : Jekonomika, 1989. — 520 s.
8. *Semykina M. V.* Evoljucija organizacijnoi' kul'tury na ukrai'ns'kyh pidpryjemstvah: problemy ta protyrichchja / M. V. Semykina // Derzhava ta regiony. Serija: Ekonomika ta pidpryjemnyctvo. — 2009. — № 6. — S. 197—200.
9. *Vihanskij O. S.* Menedzhment : ucheb. / O. S. Vihanskij, A. I. Naumov. — M. : Jekonomist, 2008. — 669 s.
10. *Griffin R. W.* Management / R. W. Griffin; 8 edition. — USA: South-Western College Pub, 2006. — 808 p.
11. *Zinov'jev F. V.* Sutnist' i skladovi organizacijnoi' kul'tury pidpryjemstva / F. V. Zinov'jev, D. V. Brustinov, Ja. I. Pyzhyns'kyj // Derzhava ta regiony : nauk. vyrob. zhurnal. — Serija: Ekonomika ta pidpryjemnyctvo. — 2010. — № 3. — S. 47—51.
12. *Krjej D.* Upravlenie chelovecheskimi resursami / D. Krjej; pod red. M. Pula, M. Uornera. — SPb. : Piter, 2002. — 1200 s.
13. *Meskon M. H.* Osnovy menedzhmenta / M. H. Meskon, M. Al'bert, F. Hedouri ; per. s angl. — M. : Vil'jams, 2008. — 672 s.
14. *Robbins St. P.* Essentials of organizational behaviour / St. P. Robbins ; 8<sup>th</sup> ed. — USA : Prentice-Hall, Inc., 2005. — 330 p.
15. *Tihomirova O. G.* Organizacionnaja kul'tura: formirovanie, razvitie i ocenka / O. G. Tihomirova. — SPb. : izd-vo S.-peterb. gos. un-ta ITMO, 2008. — 154 s.
16. *Hofstede G.* Culture and Organizaions: Software of the mind / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov ; 3 ed. — McGraw-Hill, 2010. — 576 p.
17. *Piters T. Dzh.* V poiskah sovershenstva. Uroki samyh uspeshnyh kompanij Ameriki / T. Dzh. Piters, R. Uoterman. — M. : "Al'pina Pabliher", 2011. — 528 s.
18. *Pettigrew A. M.* Examining Changes in the Long-Term Context of Culture and Politics / A. M. Pettigrew // In Organizational Strategy and Change; ed. Johannes M. Pennings. — San Francisco : Jossey-Bass, 1985. — P. 269—318.
19. *Rodin O. S.* Koncepcija organizacionnoj kul'tury: proishozhdenie i sushhnost' / O. S. Rodin // Menedzhment. — 1998. — № 7. — S. 67—77.
20. *P'jatnyc'ka G. T.* Upravlinnja pidpryjemstvom v epohu globalizmu : [monografija] / G. T. P'jatnyc'ka. — K. : LOGOS, 2006. — 568 s.
26. *Hoecklin L. A.* Managing cultural differences: strategies for competitive advantage / L. A. Hoecklin. — Addison-Wesley, 1995. — 158 p.
22. *Azoev G. L.* Konkurentnye preimushhestva firmy / G. L. Azoev, A. P. Cherenkov. — M. : NOVOSTI, 2000. — 256 s.
23. *Porter M. Je.* Kokurencija : ucheb. pos. / M. Je. Porter ; per. s angl. — M. : Vil'jams, 2000. — S. 330.
24. *Voronova A. E.* Upravlins'ki rishennja v zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpryjemstva: organizacijnyj aspekt : [monografija] / A. E. Voronkova. — H. : INZhEK, 2008. — 512 s.
27. *Rowe M.* Strategic Management / M. Rowe, A. J. Rowe ; 4 Sub edition. — Addison Wesley Longman, 1994. — 1040 p.