

9. ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

УДК 005:339.17

Білявська Ю. В.

ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Анотація. В даній статті визначено шляхи формування збалансованої організаційної культури. Представлено зведені результати оцінки чинників організаційної культури. Представлено алгоритм методичного підходу до програми формування збалансованої організаційної культури підприємства торгівлі.

Ключові слова: організаційна культура, чинник, збалансованість

Biliavska Y.

CREATING A BALANCED ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISES TRADE

Summary. In the article it is ways of creating a balanced organizational culture. Presents summary results of the evaluation factors of organizational culture. The algorithm methodical approach to creating a balanced program of organizational culture trade.

Keywords: organizational culture, factor balance

1. Вступ

Сучасна парадигма управління розглядає високоорганізовану культуру підприємства як реальну конкурентну перевагу, що обумовлює успіх його функціонування у довгостроковій перспективі. Формування дієвої організаційної культури є інструментом забезпечення прогнозованого стратегічного розвитку кожного суб'єкта господарювання, запорукою високої продуктивності праці персоналу.

Однією зі специфічних характеристик, що відрізняють підприємства торгівлі від інших суб'єктів господарської діяльності, є надзвичайна значущість людського фактору при досягненні цільового рівня результативності. Галузь забезпечує робочими місцями близько чверті економічно активного населення, кількість підприємств торгівлі щорічно зростає і становить майже 25 % суб'єктів ЄДРПОУ. Темпи приросту доданої вартості у сфері торгівлі суттєво випереджають темпи зростання валового внутрішнього продукту України, що є підтвердженням надзвичайно важливої ролі підприємств торгівлі в економічних процесах держави.

Актуальність статті полягає в значимості формування збалансованої організаційної культури, в пошуку ефективних шляхів оптимізації процесу управління підприємством.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що дослідження, які здійснювалися, дуже різнобічні. Значний внесок у дослідження питань, що

стосуються формування організаційної культури підприємств, зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О. Бала, К. Камерон [1], В. Коновалова, Р. Куїнн, Д. Ліфінцев [2], Г. Морган, Т. Перськова [3], Т. Соломандіна, О. Тихомирова [4], Р. Фещур, Г. Захарчин [5] О. Харчишина [6], А. Браун [7], Г. Хофстеде, Ч. Хенді та ін.

Слід віддати належне науковій та практичній значущості праць вчених і високому рівню та різноманітності досліджень, однак їх результати не завжди можуть бути імплементаваними у діяльність вітчизняних підприємств. Важливість організаційної культури як чинника забезпечення ефективної системи управління на підприємствах торгівлі визначила актуальність теми і доцільність наукових розробок.

Мета даного дослідження полягає у вивченні наявного стану організаційної культури підприємств торгівлі та обґрунтуванні пошуку шляхів її збалансування. Для досягнення цієї мети, в ході наукового дослідження, були поставлені та вирішені наступні завдання:

- оцінити чинники організаційної культури підприємств торгівлі;
- зіставити профіль наявної та досконалої організаційної культури;
- розробити алгоритм методичного підходу до програми формування збалансованої організаційної культури підприємства торгівлі.

3. Теоретичний коментар

Організаційна культура, що склалася, не завжди сприяє ефективній роботі персоналу. Причини можуть полягати в тому, що має місце невисокий рівень довіри між працівниками і керівництвом, у відсутності у працівників прагнення брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, дотримуючись пасивної, вичікувальної позиції. Варто зауважити, побоювання працівників проявляти ініціативу, що характерна для організаційної культури більшості українських організацій.

Організаційна культура може бути дієвим інструментом, що забезпечує спрямованість персоналу на високу продуктивність і високу якість у роботі.

Узагальнюючи підходи до розуміння культури (філософський, антропологічний, соціологічний, інформаційно-семіотичний), Г. Захарчин запропонував визначення організаційної культури, на основі якого вибудована концепція її розгляду та використання в практиці менеджменту. Організаційна культура трактується як система взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії [5, с.12].

О. Харчишина в результаті сформованих вимог до визначення організаційної культури пропонує розглядати її як базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її

4. Емпіричні результати

Підсумком формування збалансованої організаційної культури має стати вирішення трьох завдань. Перше завдання – чітко усвідомити (прописати, сформулювати) провідні цінності, пріоритети, установки, покликані підтримати перспективну організаційну стратегію. Друге завдання – з'ясувати, які культурні цінності допомагатимуть (або заважатимуть) реалізації стратегічних цілей організації. Третє завдання – оцінка наявного розвитку, тобто міри відповідності організаційної культури, що склалася, стратегії розвитку організації (бізнесу), виробленої керівництвом.

За результатами проведених досліджень на 50 підприємствах роздрібною торгівлі України протягом 2008–2013 рр. виявлено резерви підвищення рівня їх організаційної культури, передусім завдяки таким чинникам, як культура управління та культура організації торговельної діяльності. Про це свідчать параметри, які характеризують складові організаційної культури (табл. 1).

За багатовимірним факторним аналізом дослідження стану організаційної культури та умов її формування на підприємствах торгівлі України усі компоненти організаційної культури об'єднано у такі групи: зв'язки з громадськістю, маркетинг і реклама; кроскультурні особливості; управління соціальним розвитком; якість торговельного обслуговування та управління потенціалом.

Таблиця 1

Зведені результати оцінки чинників організаційної культури підприємств торгівлі за 10-баловою шкалою

Чинники	Групи підприємств					
	Великі	Середні	Малі	Універсальні	Скомбіновані	Спеціалізовані
Культура управління	6,82	6,87	6,83	6,64	6,62	6,73
Пріоритети розвитку підприємства, обумовлені стратегічними завданнями	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
Соціально-психологічний клімат у колективі	6,74	6,70	7,30	6,26	6,54	6,72
Якість торговельно-технологічного процесу	7,06	6,98	6,86	6,91	6,98	6,86
Дотримання правил і регламентів якості обслуговування покупців	7,14	6,92	6,72	6,76	6,98	6,80
Якість та безпечність товарів	7,20	7,26	7,08	7,04	7,30	6,72
Рівень організованості виконання технологічних операцій, раціональність витрат часу на різні види робіт	6,84	6,78	6,78	6,92	6,68	7,08
<i>Абсолютне відхилення від еталонного значення наявної на підприємствах торгівлі:</i>						
– культури управління	-3,18	-3,13	-3,17	-3,36	-3,38	-3,27
– якості торговельно-технологічного процесу	-2,94	-3,02	-3,14	-3,09	-3,02	-3,14

Джерело: досліджено автором за даними анкетного опитування

розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконавання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові [6, с.54].

Експертним шляхом встановлено, що частка досліджуваних підприємств торгівлі, на яких удосконалюється організаційна культура, становить 27 %, проте недостатньою є комплексність та системність для її формування. На переважній більшості підприємств (46,6 %) витрати на організаційну культуру обліковуються як окремий елемент у загальній структурі витрат підприємства, а 26,6 %

включають ці витрати до операційних, що спричиняє неузгодженість у системі фінансового обліку та негативно впливає на загальну ефективність менеджменту.

Слід відзначити, що організаційна культура підприємств торгівлі – це потужний стратегічний інструмент, що дає змогу консолідувати зусилля підрозділів підприємства і окремих осіб на успішне досягнення спільних цілей, мобілізувати ініціативу співробітників та поліпшувати комунікаційний процес. Здійснено зіставлення профілів наявної та досконалої організаційної культури підприємств торгівлі України (рис. 1).

ринкової частки. Ґрунтуючись на попередніх висновках щодо зіставлення профілів організаційної культури, виявлено ступінь відповідності наявної культури досконалій, а також можливість визначити напрями і форми змін, які необхідно врахувати для її вдосконалення.

Результати отримані в ході ідентифікації основних проблем збалансування компонентів організаційної культури на підприємствах торгівлі свідчать про необхідність подальших досліджень у даному напрямку, а також указують на необхідність досліджень внутрішніх факторів розвитку організаційної культури, з метою комплексного нівелюван-

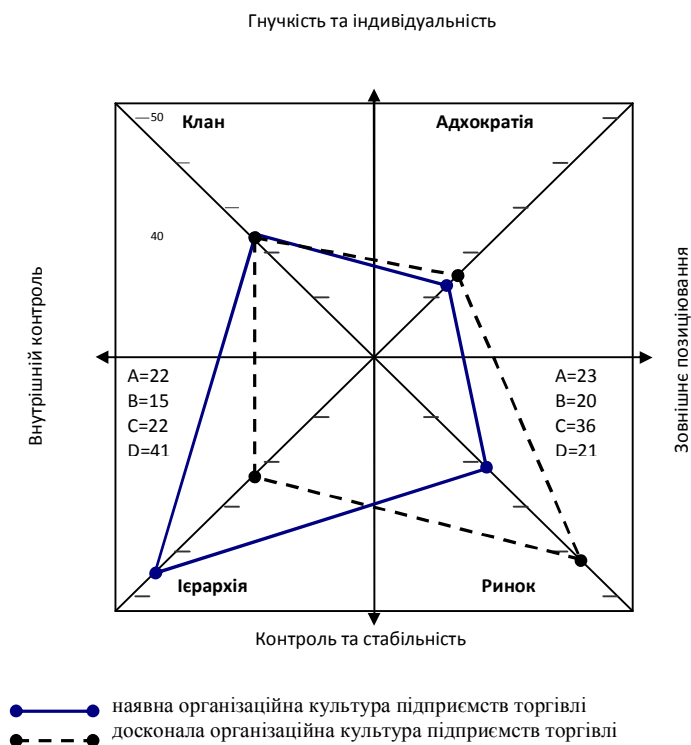


Рис. 1. Зіставлення профілів наявної та досконалої організаційної культури підприємств торгівлі України*

Джерело: побудовано автором за даними анкетного опитування

Результати аналізу свідчать, що підприємства торгівлі зорієнтовані на ієрархічний тип культури, в якому домінують характеристиками є орієнтація на внутрішню діяльність підприємства, формальні правила, чіткий розподіл повноважень, гарантія зайнятості та забезпечення довгострокової передбачуваності.

Враховуючи такі обставини, підприємства торгівлі зазнають певних труднощів у процесі розвитку та ефективної діяльності саме через неадекватне сприйняття своєї організаційної культури зовнішнім оточенням. Відповідно до здійсненого аналізу досконала організаційна культура підприємств торгівлі характеризується домінуванням ринкового типу. З огляду на особливості цього типу, підприємства торгівлі прагнуть до таких стратегічних пріоритетів, як підвищення конкурентоспроможності та продуктивності, управління змінами, агресивне проникнення на нові ринки та збільшення

негативного впливу факторів і посилення позитивного їх впливу, що дозволить визначити шляхи формування ефективної організаційної культури, яка відповідає внутрішньому середовищу та зовнішнім умовам.

Саме тому доцільним є впровадження методичного підходу до реалізації програми формування збалансованої організаційної культури підприємства торгівлі, основні етапи якого наведено на рис. 2. Застосування цього підходу дозволяє забезпечити гармонізацію наявної організаційної культури до цілей, стратегії та ресурсних можливостей підприємства.

Таким чином, окремі наукові положення та результати можуть бути використані: у процесі розробки програм розвитку внутрішньої торгівлі та запровадження високих стандартів торговельного обслуговування на підприємствах, під час реалізації програм підвищення соціальної відповідальності суб'єктів торговельної діяльності.



Рис. 2. Алгоритм методичного підходу до програми формування збалансованої організаційної культури підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

5. Висновки

Отже, в результаті проведеного дослідження визначено, що основними заходами за фактичними значеннями ієрархічної системи показників, згідно з пріоритетністю виконання, є: збільшення масштабу діяльності підприємств торгівлі завдяки розширенню та поглибленню асортименту, підвищенню ефективності взаємодії та відповідальності всіх учасників торговельно-технологічного ланцюга при управлінні товарно-матеріальними, фінансовими, організаційними й інформаційними ресурсами; застосування сучасних методів управління асортиментом при беззаперечному збалансуванні асортиментної та цінової політики та приведення її у відповідність до міжнародних стандартів якості та

безпеки; підвищення лояльності покупців; підвищення зацікавленості партнерів щодо співпраці з підприємствами торгівлі завдяки впровадженню нових програм інтеграції і створенню вертикально інтегрованих виробничо-торговельних комплексів; збільшення інвестицій в екологічні програми, створення іміджу соціально відповідального підприємства, підвищення рівня вмотивованості і результативності праці персоналу, у тому числі завдяки системі чіткого розподілу функціональних обов'язків, впровадженню системи матеріального та нематеріального стимулювання, а також нових програм навчання персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры / [К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой]. — СПб. : Питер, 2001. — 320 с.
2. Ліфінцев Д. С. Корпоративна культура, як інструмент формування іміджу організації / Д. С. Ліфінцев // Стратегія економічного розвитку України. — 2009. — Вип. 24–25. — С. 190–193.
3. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учеб. пособ. / Т. Н. Персикова. — М. : Логос, 2007. — 224 с.
4. Тихомирова О. Г. Организационная культура : формирование, развитие и оценка : учеб. для вузов / О. Г. Тихомирова. — СПб. : Изд-во ГУ ИТМО, 2008. — 160 с.
5. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г. М. Захарчин. — Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. — 276 с.
6. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія / О. В. Харчишина. — Житомир : Вид-во ЖДТУ ім. І. Франка, 2011. — 290 с.
7. Brown A. Organization Culture / A. Brown. — London : Pitman Publishing, 1995. — 238 p.
8. Scholz C. Corporate Culture and Strategy – the Problem of Strategic / C. Scholz. — *Fit. Long Range Planning*. — 1987. — 20 (4). — P. 80–86.
9. Griffin R.W. Management / R.W. Griffin; 8 edition. — USA : South-Western College Pub, 2006. — 808 p.
10. П'ятницька Г. Т. Управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства / Г. Т. П'ятницька, Ю. В. Гайдай, А. М. Предеїн // *Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. — 2013. — № 3 (89). — С. 17–29.