

УДК 65.012.32

Олена Семененко

Olena Semenenko

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**ORGANIZATIONAL CULTURE OF AN ENTERPRISE IN CHANGE MANAGEMENT SYSTEM**

У статті узагальнено підходи до змісту організаційних змін, виявлення основних причин, що обумовлюють їх необхідність. Зроблено спробу актуалізувати роль і місце організаційної культури в системі змін на підприємствах легкої промисловості.

Ключові слова: організаційні зміни, компоненти змін, організаційна культура, носії організаційної культури, внутрішні й зовнішні фактори впливу, корпоративна культура, підприємство.

В статье обобщены подходы к содержанию организационных изменений, выявлению основных причин, обуславливающих их необходимость. Сделана попытка актуализировать роль и место организационной культуры в системе изменений на предприятиях легкой промышленности.

Ключевые слова: организационные изменения, компоненты изменений, организационная культура, носители организационной культуры, внутренние и внешние факторы влияния, корпоративная культура, предприятие.

This article summarizes the approaches to the content of organizational changes, identifying the main reasons for the need for them. An attempt to update the place and role of organizational culture in the system of changes at enterprises of consumer goods industry is done.

Keywords: organizational changes, components of changes, organizational culture, subjects and objects of organizational culture, internal and external factors of influence, corporate culture, enterprise.

Постановка проблеми. Стрімкі технічні, технологічні та інформаційні вдосконалення надають можливість суб'єктам господарювання виробляти продукцію, спрямовану до диверсифікованого споживання. Задовольняти різноманітні вибагливі смаки та вподобання сучасного споживача в умовах постійно діючого закону зростання потреб стає складніше і потребує урізноманітнення продукції. Тому підприємницькі структури повинні постійно розвивати і адаптувати своє виробництво до потреб ринку, забезпечувати ефективне використання обмежених матеріальних і фінансових ресурсів, наближати свої можливості до вимог сьогодення. В сучасних умовах, щоб відповідати цим вимогам і вимогам цивілізованої ринкової економіки, власники підприємств змушені використовувати будь-які зовнішні та внутрішні шанси, які б перешкождали дестабілізації відтворювального процесу і забезпечували конкурентоспроможність та виживання на ринку.

Конкурентний попит на ринку, частіше ніж інші зовнішні фактори, призводить до внутрішньої нестабільності функціонування підприємства, а відповідно і до необхідності кількісних і якісних змін у:

- завданнях і бізнес-планах підприємства;
- структурі та процесах виробництва;
- техніці й технології;
- структурі та процесах управління;
- роботі спільної команди організації.

Можливі й інші, окрім зазначених, варіанти внутрішніх і зовнішніх змін залежно від конкретно-історичних умов державної і економічної еволюції, проте, на наш погляд, явищем більш високого порядку, яке може перевищувати навіть проблему фінансово-економічного розвитку і сприяє «зниженню температури» перебудовного процесу. є формування досконалої організаційної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти теорії та практики управління організаційними змінами, в тому числі процеси їх планування й реалізації, є предметом досліджень багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них наукові праці Бергера Л., Грейнера Л. Е., Друкера П., Левіна К. С., Гелрігела Д., Річарда В. Вудмена, Сью Бренінга Н. та ін. Характерно, що більшість вчених, які вивчають цю проблему, вбачають в організаційних змінах серйозну можливість перешкоджати дії деструктивних факторів.

Наприклад, Ф. Котлер та Дж. А. Касліоне зазначають, що рішуче впровадження профілактичних заходів стратегічних поведінкових моделей в умовах хаотичності дає можливість захистити підприємство від дедалі більш непередбачуваного середовища. Крім того, впровадження таких стратегічних поведінкових моделей започаткує тривалий та стабільний процес створення нової корпоративної культури, в якій усі підрозділи краще пристосовані до середовища і мають інструменти для довгострокового успіху в невизначеному майбутньому, захисту від загроз та використання нових можливостей. Такі організації матимуть сукупні знання та навички, щоб створити організаційну культуру з якостями, необхідними для досягнення стійкої конкурентної переваги підприємства у майбутньому [1, с. 141–142].

Постановка завдання. Метою дослідження є системно-історичне вивчення і порівняльний аналіз основних концептуальних теоретико-методологічних підходів іноземних і вітчизняних науковців до визначення категорії «організаційна культура» з урахуванням трансформаційних перетворень і викладення свого бачення її місця і ролі в системі організаційних змін і забезпеченні стійкості функціонування підприємств.

Виклад основного матеріалу. Підприємство, як зазначається в Господарському кодексі України, – це «самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим кодексом та іншими законами» [2, с. 41]. І далі: «підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів, а також функціональних структурних підрозділів апарату управління» [2, с. 43].

Проте підприємство як господарська організація – це не лише цехи, відділення, дільниці, бригади і лабораторії. Підприємство – це, перш за все, люди – наймані працівники, поведінка яких визначається не тільки їх моральними, фізичними, психологічними, розумовими та іншими особистісними властивостями, але й специфікою середовища, в якому реалізуються їх здібності.

Згідно з теорією американського економіста Р. Г. Кілмена, підприємство – «організація як така має незримі якості – певний стиль, характер, спосіб діяльності, які можуть важити більше, ніж диктат будь-якої особи чи будь-якої формальної системи. Щоб зрозуміти суть (душу) організації, треба проникнути в глибину, минаючи схеми, списки правил, машини і будівлі, до підґрунтя об'єднання – до його культури» [3, с. 63].

Більш того, вчений виявив пряму залежність продуктивності праці й ефективності виробничої діяльності підприємства від взаємовідносин між промислово-виробничим персоналом, всіма співробітниками підприємства. Пізніше ці цінності стали в теорії менеджменту ядром культури організації.

Проте не тільки науковці, але й практики вважають, що організаційна культура – один із сильнотіючих стратегічних інструментів, який спрямований на максимізацію ефективності менеджменту за рахунок вдосконалення процесів управління, орієнтування персоналу та відповідних підрозділів на забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємства.

При цьому головний акцент в організаційній культурі робиться на забезпеченні самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою всього персоналу, підвищення якості підготовки і використання трудового потенціалу з метою досягнення намічених загальних цілей. Все це свідчить про високий рівень мотивації всіх співробітників та прихильності до організації, позитивну динаміку високого загального морально-психологічного клімату в колективі, а ресурси, які направлені на персонал, витрачаються з необхідністю та значимістю для співробітників та відповідають наміченим цілям бізнесу. Тому, головним в управлінні персоналом підприємства є формування сильної організаційної культури.

Щоб зрозуміти її місце і роль у системі організаційних змін, слід визначитися з сутністю самого поняття «культура». Культура – це організація роботи компанії, а саме, як:

- реалізується стратегія і дотримується своєї візії;
- відбудовується комунікація всередині компанії (зверху вниз і знизу вгору) і зовні;
- усуваються проблеми і приймаються рішення;
- формуються і підтримуються групи, проводяться зустрічі;
- координується робота усіх процесів і співпрацюють усі підрозділи;
- здійснюється прийом на роботу, звільнення, просування співробітників і оцінка їх здібностей;
- вона реагує на стресові і конфліктні ситуації (один із основних показників, за яким можливо визначити культуру організації) [4].

Важливо, щоб перебування на робочому місці мало характер задоволення, а не обтяжливого обов'язку, щоб в організації панувала атмосфера гармонії, а не напруженості. Відчуття необхідності для організації, вдячності, все це створює і сприяє розвитку професійних навиків співробітників та їх зростанню. Дуже важливо, як формуються та розвиваються взаємовідносини між колегами, партнерами, посередниками. Вони повинні мати характер чесності, відвертості та порядності. В таких умовах та в такому оточенні, як правило, праця більш ефективна, продуктивна та гарантує процвітання бізнесу.

Отже, культура на підприємстві має неабиякий вплив на потенціал підприємства. І чим вищий рівень культури організації, тим успішніші позиції підприємства в соціально-економічному середовищі. Формування організаційної культури – це процес складний і потребує певного історичного часу для досягнення високого її рівня.

Процес формування організаційної культури починається з того, що внутрішні суб'єкти як система соціальних елементів (рис. 1) в результаті взаємодії з зовнішнім середовищем формують певний тип організаційної культури.

До внутрішніх суб'єктів відносяться ті, хто формує її безпосередньо, визначає її сутність, підтримує і в подальшому вибудовує свою діяльність у рамках цієї культури. Це особистість, що розглядається як особистість керівника та особистості працівників, групи як формальні (підрозділи, відділи) і неформальні (за інтересами) спільності, а також професійно – кваліфікаційні та соціальні групи і суб'єкт «організація», що розглядається як цілісний організм (за Файолем «єдність матеріального і соціального») і як весь трудовий склад.



Рис. 1. Внутрішні суб'єкти соціальної системи

Зовнішнє середовище включає в себе середовище прямої взаємодії (споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи і закони, профспілки) і середовище непрямой взаємодії (стан економіки, соціокультурні фактори, політичні чинники, науково-технічний прогрес, міжнародні події).

Відповідно, формування організаційної культури підприємства як системи взаємопов'язаних елементів нерозривно пов'язане з тим фактом, що внутрішнє середовище взаємодіє із зовнішнім середовищем і в процесі взаємодії внутрішні суб'єкти інтегруються і адаптуються до зовнішнього середовища.

Так, кожний індивід є носієм певної культури, на яку певною мірою впливає зовнішнє середовище. В індивіда формуються певний світогляд, система цінностей, мотиви, певний стиль поведінки, ставлення до роботи, суспільства, життя. Опиняючись разом, індивіди інтегрують свою культуру, тому що кожен з них, з одного боку, привносить свій культурний багаж у нову групу, з другого, – коригує його з урахуванням відповідної взаємодії. Тобто індивід витягує інформацію з об'єкта праці, здійснюючи перетворення над собою, які, в кінцевому рахунку, впливають на характер його виробничої діяльності, де вже індивід активно вносить отриману інформацію в об'єкт праці і перетворює його, надаючи йому певного характеру.

Тому найважливішою умовою для формування організаційної культури є індивідуальний підхід кожного підприємства. Фатальною помилкою може стати установлення універсальних вимог, де, за прикладами інших компаній, намагаються впроваджувати, насаджувати «чужу», зовсім неприйнятну для іншої компанії культуру, оскільки при формуванні організаційної культури потрібно враховувати сектор економік, сферу послуг, становище на ринку, модель управління та багато інших складових

розвитку організації. Становлення та розвиток власної організаційної культури підприємства підтримує її стратегічні цілі, а «чужа» може заважати їх досягненню та призвести до загибелі.

Організаційна культура покликана створювати у співробітників систему поглядів та ідей, в яких відбито ставлення до колег, клієнтів, конкурентів, знань і технологій. Безумовно, на неї можна впливати, формуючи вподобання, смаки та інструменти взаємодії. Саме керівництво підприємства задає тон, встановлює правила, визначає базову парадигму відносин компанії і співробітника, як працювати і досягати цілей. Однак питання з управління організаційною культурою делеговано менеджерам підприємства. Завдяки їх зусиллям проводиться оцінка, формулюються висновки і підходи, плануються конкретні дії. Для створення міцної організації важливо подбати про заходи, спрямовані на формування й розвиток внутрішньої культури. Звісно, це потребуватиме неабияких зусиль і коштів.

Керівники компаній, підприємств повинні розуміти, що ресурси, які виділяються на розвиток культури підприємства, – це заздалегідь продумані інвестиції [5]. Рівень організаційної культури підприємства засвідчує його імідж та розвиток у загальній соціально-економічній системі.

Серед різних підприємств останнім часом ініціюється процес введення змін. Необхідність полягає в тому, щоб утримати стабільність організації, підтримувати збалансоване економічне зростання, забезпечити рух до нової моделі управлінської діяльності та мати можливість безперервного розвитку. Для конкурентної переваги та ефективності своєї роботи організації використовують як вітчизняні, так і зарубіжні технічні інноваційні методики, розробки. Ряд цих та інших змін мають тенденцію до змінювання підходу до формування організаційної культури підприємства. Також на подальший розвиток культури організації можуть впливати компоненти змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ (рис. 2). Тому підприємство повинне стежити за основними елементами (складовими) оточуючої системи та робити висновки відносно своїх потреб у змінах.

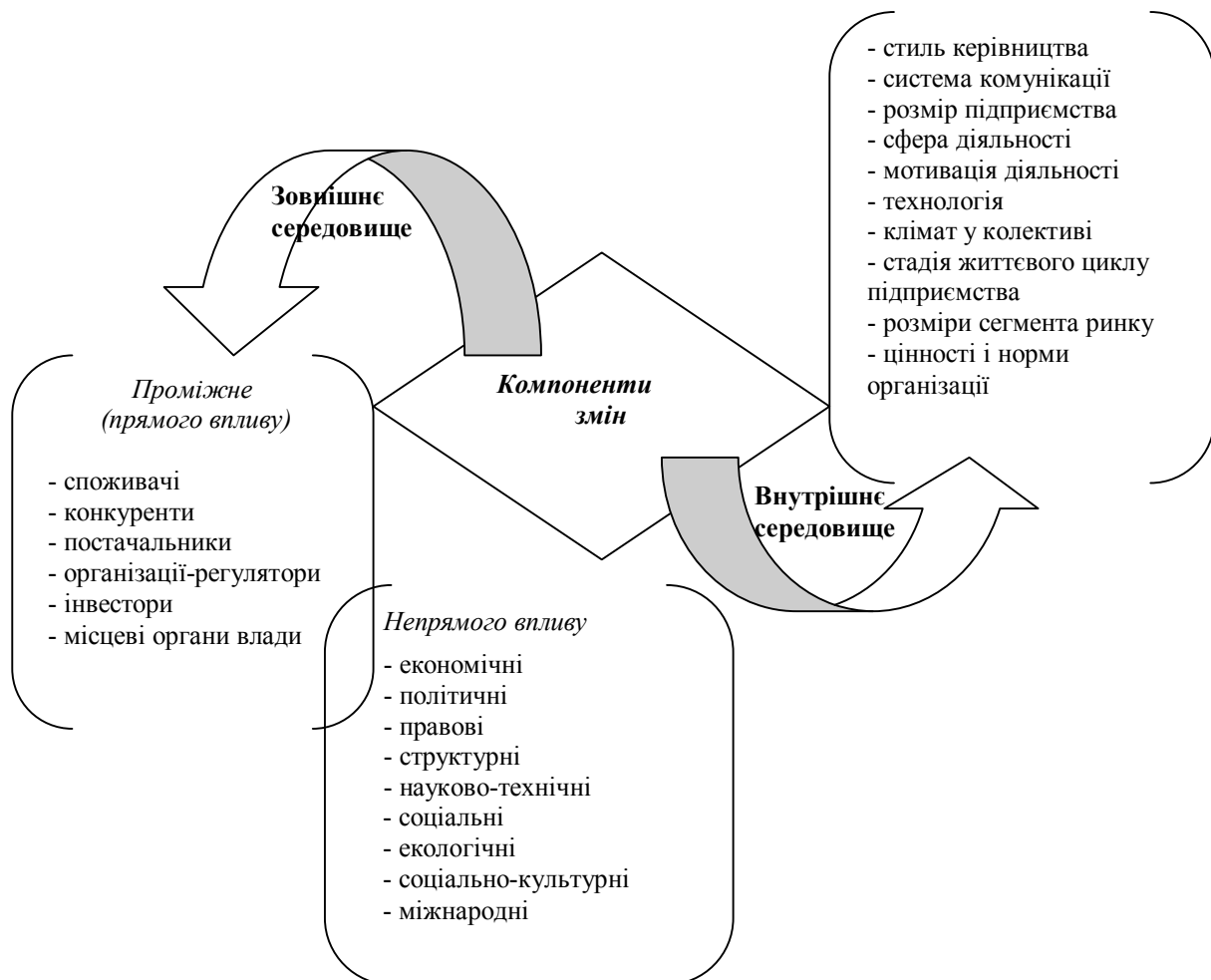


Рис. 2. Компоненти змін, що впливають на складові організаційної культури
 Розроблено автором на підставі літературних джерел [6, с. 40–48], [7, с. 37–66], [8, с. 558–559].

Порятунок для багатьох підприємств промисловості України став процес змін, який полягав у реструктуризації, об'єднанні підприємств, модернізації, в деяких випадках роз'єднанні підприємств.

Багато розвинутих підприємств Європи, США стали для нас показником економічної стабільності та розвитку самого підприємства, а також економіки країни, де культура робить потужний вплив на виробничі показники діяльності та довгострокову ефективність підприємств.

Шанс утриматися та вижити в складних економічних, політичних умовах мають ті підприємства, керівники яких усвідомлюють, що потрібне реформування організації, її структури й культури. Цими кардинальними, але оздоровчими шляхами скористалися і підприємства легкої промисловості.

Як приклад вдалих змін організаційної культури можна розглянути історії відомих підприємств легкої промисловості:

Товариство з обмеженою відповідальністю «Дюна-Веста» створене на базі найбільш потужного панчішного підприємства в Україні Червоноградської панчішно-шкарпеткової фабрики, яка була заснована у 1965 р., і ТОВ «Дюна», одного з лідерів вітчизняного приватного бізнесу. Наприкінці 90-х фабрика «Веста», як і багато інших українських виробників, які не могли впоратися із трансформацією перших ринкових років, опинилася на межі банкрутства. Майно фабрики опинилось у заставі, сумарна кількість боргів сягала 5 000 000 грн. Керівництво фабрики намагалось врятувати підприємство від розпродажу, але без зовнішніх інвестицій ця спроба виявилась марною. Так, у 2002 р. ТзОВ «Дюна» викупила контрольний пакет акцій фабрики. Коли 2003 р. підприємство «Дюна» зі своїми кількома в'язальними машинами переїхало на фабрику, де величезні цехи стояли порожніми, їх охопив страх. Перед ними стояло два найбільші завдання – розрахуватися з мільйонними боргами перед державою і повернути людей, які працювали на фабриці раніше [9]. Так, завдяки грамотному (вдалому) сучасному маркетинговому підходу керівництва та розвитку організаційної культури підприємство сьогодні є єдиною фабрикою в Україні з абсолютно повним спектром панчішно-шкарпеткового асортименту для всіх вікових груп, оснащеною сучасним обладнанням відомих провідних фірм (2007–2012 рр. випуску). Відмінну якість продукції 2007 р. оцінили суспільним знаком якості і популярності «Вища проба», окрім того, вироби цього підприємства входять до почесного списку «100 найкращих товарів Львівщини» [9]. Вироби ТОВ «Дюна-Веста» можна придбати не тільки в Україні, але й у Росії, Білорусії, Молдові, Казахстані, Грузії, Польщі, Литві, Хорватії, Канаді. Продукція доставляється без затримок по усіх торгових точках власним фірмовим транспортом ТОВ «Дюна-Веста».

Концерн «Ярослав» розпочав свою діяльність як компанія «Ярослав», що заснована в 1995 р. Доцільна політика керівництва забезпечила швидке зростання виробництва та продажу, що дозволило компанії перерости в концерн, який займає сьогодні передові позиції на ринку України. Тісний взаємозв'язок між підприємствами, сильна організаційна (корпоративна) культура, яскрава корпоративна емблема – характерна особливість концерну.

Концерн «Ярослав» зарекомендував себе як надійний партнер на внутрішньому та міжнародному ринках. Компанія тісно співпрацює з українськими підприємствами, також здійснюються поставки на міжнародний ринок, продукція експортується в США, Канаду, РФ, Республіку Молдову, Білорусію, Казахстан, Грузію та країни Балтії.

На сьогодні, склад концерну об'єднує в собі чотири виробничі підприємства, які спеціалізуються на випуску постільної білизни, подушок, пледів, ковдр, нижньої білизни, рушників, кухонного приладдя та інших видів домашнього текстилю: ПП «Ярослав»; ТОВ «Фабрика Промінь»; ВАТ «Богуславська суконна фабрика»; ВАТ «Стеблівська бавовняно-паперова прядильно-ткацька фабрика».

У кожного з цих підприємств – свій життєвий цикл, своя історія зародження, становлення, розвитку й спаду виробництва. Починаючи з 1991 р., розвиток та стабільність підприємств легкої промисловості похитнулися через тривалі негаразди в економіці України. Погіршилися економічні зв'язки з країнами, відбувалися постійні перебої з сировиною. Все це та інше вплинуло на подальшу роботу підприємств.

ТОВ «Фабрика «Промінь» була створена у лютому 1967 р. і входила до складу підприємств Міністерства легкої промисловості УРСР під назвою – Димерський промкомбінат. У 1994 р. колектив працівників викупив приватне підприємство і воно отримало назву – Колективне підприємство «Фабрика Промінь». Неприємності, що склалися, наклали свій відбиток і на роботу колективного підприємства «Фабрика Промінь», у 2001 р. воно було реорганізовано у Товариство з обмеженою відповідальністю «Фабрика «Промінь» [10].

Реорганізація підприємства дала змогу впровадити інвестиції приватного підприємства «Ярослав», відродити і перетворити ТОВ «Фабрика «Промінь» у стабільне підприємство з високою культурою праці і потужною технічною базою.

Також глибока криза не обминула і Стеблівську бавовняну прядильно-ткацьку фабрику. Нестача необхідної привозної сировини, підвищення в ціні бавовни призвели до того, що підприємство певний час працювало з імпульсивно великими зупинками. Розпочалося вимушене скорочення робочих місць. У 2008 р. фабрика ввійшла до концерну «Ярослав». Почалося переобладнання устаткування, удосконалення технологій виробництва. Завдяки цим змінам та роботі колективу фабрики виробництво почало набирати оберти [11].

Цікавим виявився історичний шлях Богуславської суконної фабрики, заснованої ще в 1880 р. промисловцем Юзефовим у м. Богуслав на річці Рось. Але, незважаючи на всі труднощі і зміни, які вони переживали, фабрика працює і розвивається. За останні роки колективом фабрики освоєно переробку різних хімічних волокон (лавсанове, поліакрілонітрилове, поліпропиленове) в суміші з вовною. Вперше в Україні освоєно випуск і сертифіковано тканини для спецодягу металургів і хіміків. До послуг взуттєвих підприємств пропонуються різнобарвні за оформленням та структурою взуттєві тканини. Фабрика володіє обладнанням для випуску виробів із фасонної пряжі на основі кросбредної і козиної вовни. Вся продукція суконної фабрики сертифікована. Підприємство постійно бере участь у міжнародних і вітчизняних виставках-ярмарках. У 2004 р. освоєно швейний цех, де шиють постільну білизну. На фабриці працює столова на 80 посадкових місць, гуртожиток, медпункт з надання першої медичної допомоги [12].

Не менш цікавим і тернистим виявився шлях заснування та розвитку концерну «Михайло Воронін».

Міжнародний концерн «ВОРОНІН» – провідне підприємство з пошиття високоякісного одягу, фабрика входить до світових лідерів швацької промисловості. Торговельна мережа представлена більш ніж 80 фірмовими магазинами в різних країнах – в Україні, Америці, Європі, Росії, СНД.

Михайло Воронін – найвідоміший український модельєр, якого по праву називають Метром чоловічого костюма. Світове визнання він отримав завдяки винаходу унікального макетно-жилетного методу пошиття костюма без примірок! У костюмі від Михайла Вороніна поєднуються класичні традиції, висока якість, модні тренди і динаміка сучасного способу життя.

Основне завдання – надати чоловікові в костюмі таку ж свободу руху, як і без нього.

Михайло Воронін – єдиний кутюр'є-рекордсмен «Книги рекордів Гіннеса», володар престижних міжнародних винагород: Премія Світу «Престіж», «Золотий наперсток Парижа», «Краща торговельна марка Італії», іспанська «Золота Арка Європи», занесений у книгу «100 знаменитостей світу моди».

На сьогоднішній день концерн включає в себе такі структури:

- ВАТ «Швейна фабрика «Воронін» (виробнича база компанії);
- ВАТ «Торговий Дім «Воронін-Україна» (розвиток торговельної мережі в Україні та за кордоном);
- СП «Михайло Воронін Відень-Париж» (розробка нових колекцій і моделей одягу);
- Салон «Михайл Воронін Ексклюзив» (ательє).

ВАТ «Швейна фабрика «Воронін». За часів СРСР це була швейна фабрика ім. Горького. Побудована французькою фірмою «Vestra Union» і здана в експлуатацію в 1987 р. У 1994 р. акціонована і перетворена у ВАТ Київська швейна фабрика «Желань». Після того як М. Воронін виграв тендер і став власником основного пакета акцій, фабрику було переоснащено найсучаснішим обладнанням. Але та культура і психологія колективу, які дісталися в спадок, не давали можливості отримати очікувані результати. Як сказав Михайло Львович у розмові з журналістом: «Але, сподіваючись швидко зрушити справу з мертвої точки, я прорахувався. На жаль, психологія людей – найстрашніше гальмо. Я нікого не хотів позбавляти роботи – два роки терпів, займався вихованням ..., поки не зрозумів, що пуття не буде і не звільнив перших 50 осіб. Через три місяці я звільнив ще 50 осіб, і цей «удар» досяг мети: наші працівники зрозуміли, що настав зовсім інший час. Мушу зазначити, що якість після цього стала помітно кращою» [13]. Перед фабрикою було поставлено завдання: «Шити принципово нове!», «Дати добротний товар за хорошими цінами!». Досягти таких результатів можливо при добре злагодженій роботі та в колективі з новою організаційною культурою.

Можна зазначити, що зміни, які переживала фабрика, стосувалися як технічного, організаційного, так й культурного характеру. У 2006 р. оновлена фабрика отримала ім'я «Воронін». І сьогодні організаційна культура підприємства досягла високого рівня.

Незаперечним фактом наявності корпоративної культури та підтримки високого її рівня є відкриття музею Михайла Вороніна 15 квітня 2013 р., розташованого на четвертому поверсі фабрики.

ВАТ «Торговий Дім «Воронін-Україна», заснований у 2001 р., є однією з перших українських бізнес-структур, якій вдалося сформувати широку франчайзингову мережу. Вироби з торговими марками концерну «Михайло Воронін» також експортуються в країни СНД, Європу і Америку. Основні напрямки діяльності компанії: оптово-роздрібна торгівля на території України та за кордоном; зовнішньоекономічна діяльність (імпорт сировини та експорт товарів, формування замовлень).

СП «Михайло Воронін Відень-Париж» створено в 1993 р. Підприємство розробляє нові колекції і моделі одягу для індивідуального пошиття у фірмовому салоні «Михайло Воронін Ексклюзив».

Салон «Михайло Воронін Ексклюзив». Це розташоване в Києві респектабельне ательє. Система індивідуального пошиття чоловічого одягу, застосовувана в салоні, базується на технологіях, розроблених М. Вороніним. Клієнтам пропонується велика колекція тканин – більше 300 видів [14].

Міжнародний концерн «ВОРОНІН» на сьогоднішній день – це одна з організацій, що володіють сильною внутрішньою корпоративною культурою, це образ сучасного успішного бізнесу. Знання, навички, особисті життєві цінності, моделі успіху, які використовуються в концерні, – це безцінний накопичений ресурс, що створює додаткову вартість послуг і продуктів концерну.

Корпоративну культуру концерну впевнено можна розглядати як елемент конкурентоспроможності компанії. Всі співробітники працюють на результативність. Вони віддаються своїй справі, вкладаючи: професіоналізм, енергійність, бажання та вміння ризикувати, створюючи те, що раніше ніким не було створене.

Висновки. Безперечно, можна зазначити, що наявність організаційної культури на підприємстві – це запорука злагодженої роботи та перспективності розвитку. Процвітання підприємства та довготривала життєдіяльність свідчатиме про високий рівень організаційної культури підприємства. Але для досягнення таких результатів керівникам та управлінському складу підприємства необхідно вчасно проводити оздоровчу політику, яка пов'язана зі змінами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Список використаної літератури

1. Котлер Ф. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / Ф. Котлер, Дж. А. Касліоне ; пер. з англ. під ред. Т. В. Співаковської, С. В. Співаковського. – К. : Хімджест, ПЛАСКЕ, 2009. – 208 с.
2. Господарський кодекс України : чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 2 січня 2014. – К. : Паливода А.В., 2014. – 208 с.
3. Kilmann, R. H. (1985) Corporate culture. *Psychology Today*, April, 63.
4. Культурный активатор [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/cm/cm080.html>
5. Лех И. Диагностика организационной культуры [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1095>
6. Хмурова В. В. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. / В. В. Хмурова. – К. : КНУТД, 2011. – 247 с.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
8. Шегда А. В. Менеджмент : підруч. / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
9. Біографія Вишневецький Сергій Іванович. Підприємницька діяльність [Електронний ресурс] / С. І. Вишневецький. – Режим доступу : <http://Vishnevskij.com.ua/about.htm>
10. Yaroslav.ua – «Концерн Ярослав». Про компанію. Фабрика «Промінь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://yaroslav.ua/factoryProm.php>
11. Yaroslav.ua – «Концерн Ярослав». Про компанію. Стеблівська фабрика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://yaroslav.ua/factorySteb.php>
12. Yaroslav.ua – «Концерн Ярослав». Про компанію. Богуславська фабрика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://yaroslav.ua/factoryBog.php>
13. Воронин М. Ведущие кутюрье мира – это мафия, серьезная мафия, и наступать ей на ноги нельзя [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.bulvar.com.ua/arch/2004/47144/4188b9c430464/view_print/
14. Концерн «Михаил Воронин» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://file.liga.net/company/2256koncern_i_mihail_voronin_i.html. – Назва з екрана

References

1. Kotler, F. and Kaslione, J. A. (2009) Chaotics: management and marketing in the age of turbulence. In: T. V. Spivakovs`ka, S. V. Spivakovs`kyi (Eds.). Kyiv: Ximdzhest, PLASKE, 208 p.
2. Economic code of Ukraine from 02.02.2014. – Kyiv: Palyvoda A. V., 208 p.
3. Kilmann, R. H. (1985) Corporate culture. *Psychology Today*, April, 63.
4. Cultural activator. [Internet]. Available from: <<http://www.management.com.ua/cm/cm080.html>>
5. Lekh I. Diagnosing of organizational culture. [Internet]. Available from: <<http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1095>>
6. Khmurova, V. V. (2011) Management of business activities. Kyiv: KNUTD, 247 p.
7. Shershn`ova, Z. Ye. and Obors`ka, S. V. (1999) Strategic management. Kyiv: KNEU, 384 p.
8. Shegda, A. V. (2004) Management. Kyiv: Znannya, 687 p.
9. The biography of Vy`shnevs`kyj Sergij Ivanovy`ch. Entrepreneurship activity. [Internet]. Available from: <<http://Vishnevskij.com.ua/about.htm>>
10. Yaroslav.ua – «Concern Yaroslav». About the company. Factory «Promin`». [Internet]. Available from: <<http://yaroslav.ua/factoryProm.php>>
11. Yaroslav.ua – «Concern Yaroslav». About the company. Steblivs`k factory. [Internet]. Available from: <<http://yaroslav.ua/factorySteb.php>>
12. Yaroslav.ua – «Concern Yaroslav». About the company. Boguslav factory. [Internet]. Available from: <<http://yaroslav.ua/factoryBog.php>>
13. Voronin, M. Leading couturiers of the word – it`s mafia, serious mafia and it`s not permitted to step on its toes. [Internet]. Available from: <http://www.bulvar.com.ua/arch/2004/47144/4188b9c430464/view_print/>
14. Concern «Mikhail Voronin». [Internet]. Available from: <http://file.liga.net/company/2256koncern_i_mihail_voronin_i.html>

Стаття надійшла до редакції 27.03.2014.

Відомості про автора

О. В. Семененко, асистент кафедри менеджменту сфери послуг, Київський національний університет технологій та дизайну.