УДК 658.3

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-12)

САВЧЕНКО МАРИНА

доктор економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені
Василя Стуса, м. Вінниця, Україна
ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0002-9063-3551>

ШКУРЕНКО ОЛЬГА

кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет інфраструктури та
технологій, м. Київ, Україна
ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0002-0460-4800>

**КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. Ефективне управління підприємствами залежить від того, наскільки їх структури в змозі забезпечувати ефективну діяльність процесів. Розвиток підприємств здійснюється в результаті проведення різних змін, в тому числі й в результаті цілеспрямованого впливу системи управління.

Організаційна культура являє собою сукупність зв'язків, що підтримують організаційні відносини людей та засновані на формальних і неформальних правилах і нормах поведінки людей як усередині підприємства, так і за його межами. Формування та трансформація організаційної культури підприємств відбувається під впливом внутрішньо-організаційних та зовнішніх чинників. Організаційна культура є складовою сучасної моделі управління підприємством, що дає змогу максимально реалізувати його потенціал та створити сприятливе для реалізації цілей розвитку середовище. Впливаючи на всі значущі сфери діяльності компанії, організаційна культура регулює діяльність співробітників, формує почуття прихильності компанії і в результаті підвищує якість виробленої продукції і конкурентоспроможність підприємства.

В статті сформовано етапи трансформації організаційної культури підприємства, а саме криза, зміна, трансляція, перетворення.

Доведено, що для дослідження організаційної культури доцільно використовувати синергетичний підхід, що дозволило побудувати логіку трансформації організаційної культури підприємства на засадах такого підходу.

В статті розглянуто процес трансформації організаційної культури підприємства як сукупність трьох підпроцесів: хаосу, впорядкування і стабілізації. Усі складові цього процесу відіграють особливу роль, а відтак,

важливі для забезпечення розвитку організаційної культури підприємства в умовах викликів зовнішнього середовища.

Авторами в статті побудовано структурно-логічну модель управління організаційною культурою підприємства, яка описує послідовність і зміст основних етапів формування, підтримки і трансформації організаційної культури підприємства. Запропонована модель дозволяє розробити, погодити і реалізувати комплекс управлінських заходів, спрямованих на формування високого рівня організаційної культури у відповідності з визначеними напрямками, виходячи з особливостей та стану її існуючого рівня, вимог зовнішнього середовища, стратегії розвитку підприємства і специфіки його діяльності.

Ключові слова: організаційна культура підприємства; модель управління; трансформація; синергія; персонал; розвиток.

Вступ. Розвинена організаційна культура є потужним стратегічним інструментом управління і розвитку підприємства, що дозволяє орієнтувати співробітників на спільні цілі, прояв ініціативи, особисту ефективність та продуктивну взаємодію. Впливаючи на всі значущі сфери діяльності компанії, організаційна культура регулює діяльність співробітників, формує почуття прихильності компанії і в результаті підвищує якість виробленої продукції і конкурентоспроможність підприємства. Проте, глибока невідповідність між потребами інноваційного розвитку економічних суб'єктів та консервативною, у більшості випадків, організаційною культурою, яка і дотепер існує на багатьох вітчизняних підприємствах, ставить значні перепони впровадженню необхідних організаційних змін. Розробка комплексних підходів до дослідження організаційної культури, що дозволяють вимірювати її вплив на мотивацію співробітників, ефективність бізнес-процесів і результати економічної діяльності підприємств, набирають все більшої актуальності і задають напрямок розвитку даної наукової області.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Питанням управління організаційною культурою підприємства присвятили свої роботи провідні українські і закордонні вчені: Базаров Т., Віханській О., Гончар В., Горовий Д., Горошкова Л., Захарчін Г., Колосок В., Кузьмінов С., Логутова Т., Майорова І.,

Макаренко М., Меліхов А., Пітерс Т., Роббінс С., Співак В., Уотерман Р., Хаєт Г., Шейн Е., та ін. Значний вклад у дослідження впливу організаційної культури на ефективність діяльності підприємства зробили такі учені: Акофф Р., Блейк Р., Бурке М., Камерон К., Кеннеди А., Коул Д., Куїнн Р., Моутон С., Хенкс. С., Уманський Л. та ін.

Аналіз результатів досліджень, присвячених питанням організаційної культури, дозволив визначити відсутність єдиного підходу до формування моделі управління організаційною культурою, що зумовило актуальність та практичну значущість обраного напрямку дослідження.

Метою даної статті є теоретичне обґрунтування розробки моделі управління організаційною культурою підприємств в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Ефективне управління підприємствами залежить від того, наскільки їх структури в змозі забезпечувати ефективну діяльність процесів. Розвиток підприємств здійснюється в результаті проведення різних змін, в тому числі і в результаті цілеспрямованого впливу системи управління. При цьому спостереження і аналіз не завжди надає відповідь на питання про те, що є результатом кон'юнктурного розвитку бізнесу, а що наслідком цілеспрямованого управлінського впливу на підприємства. При такому стані речей особливого значення набуває дослідження можливих організаційних трансформацій на сучасних підприємствах. Тому для забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства повинні формувати стратегічні напрямки свого розвитку в контексті культурної парадигми організації [1, с. 49-54].

Організаційна культура сьогодні є атрибутом підприємства, яке піклується про імідж, ділову репутацію як усередині організації, так і за її межами. За своєю суттю організаційна культура в Україні є своєрідною сукупністю стереотипів поведінки та дій, що перенесено з епохи командної

економіки, запозичені із західного досвіду, яка складається з ділової культури та «правил гри» [2].

Погляди дослідників сходяться в тому, що організаційна культура являє собою сукупність зв'язків, що підтримують організаційні відносини людей та засновані на формальних і неформальних правилах і нормах поведінки людей як усередині підприємства, так і за його межами. Формування та трансформація організаційної культури підприємств відбувається під впливом внутрішньо-організаційних та зовнішніх чинників.

Глобалізація ринків праці, зміна параметрів конкурентного середовища, істотне зростання вимог економіки до якості праці як ефективного фактору виробництва «призводять до розуміння, що лінійні (адміністративні) моделі управління організацією себе вичерпали, ефективність може бути підвищена тільки шляхом відмови від лінійної логіки на користь більш складних та гнучких моделей» [3]. Власне, організаційну культуру слід розглядати як складник сучасної моделі управління підприємством, що дає змогу максимально реалізувати його потенціал та створити сприятливе для реалізації цілей розвитку середовище.

У сучасних умовах організаційна культура є не тільки предметом, який прагнуть розвивати безліч підприємств, а й засобом створення такої корпоративної атмосфери, яка гарантує успішність змін, максимальну продуктивність, прихильність співробітників та зовнішніх партнерів. За допомогою організаційної культури можна регламентувати поведінку колективу, передбачити реакцію співробітників на зовнішні та внутрішні фактори впливу.

Організаційна культура підприємства може виявитись прийнятною лише на певний період часу та за певних умов. Зміна умов конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології вимагають зміни організаційної культури підприємства, що за цих умов гальмуватиме ефективність діяльності підприємства, що потребує трансформації

організаційної культури. Трансформація організаційної культури – це процес її внаслідок перебудови організаційної структури підприємства з урахуванням мінливості середовища, що характеризується інтервальним індикатором – циклом організаційної культури (рис. 1).

Рис. 1. Етапи трансформації організаційної культури підприємства

Джерело: розроблено авторами

Виникнення причин і дія чинників, які виявляють неадекватність організаційної культури підприємства сучасним умовам, вимагають її трансформації.

Рушійною силою (імпульсом) трансформації організаційної культури підприємства є криза організаційної культури, яка може бути різною за глибиною і масштабом, явною або латентною. Зміни і зрушення в організаційній культурі підприємства є закономірною реакцією на прояви

кризи. Зрушення в організаційній культурі підприємства проявляються у зміні співвідношень між її складовими, що можна визначити шляхом використання структурно-динамічного аналізу.

Грунтуючись на даному підході можна конструктивно виявити і представити організаційну культуру підприємства на основі взаємодії її підсистем: ціннісної, символічної, нормативної, комунікативно-управлінської та ідентифікаційної [4].

Доцільно для дослідження організаційної культури, використовувати синергетичний підхід, основні положення якого полягають у такому:

1. Турбулентність середовища впливає і на підприємство в цілому, і на його організаційну культуру зокрема, не викликаючи значних змін до тих пір, поки система не досягне критичної точки (точка біфуркації – точка трансформації організаційної культури), після чого виникає кілька напрямків (можливостей) подальшої еволюції (трансформації).

2. Напрямки еволюції організаційної культури підприємства до точки біфуркації залежать від випадкових факторів, які діють на неї в той момент, коли організаційна культура продовжує розвиватися по детерміністичних законах.

3. Якщо процес еволюції у точці біфуркації піде у напрямку «кризи», то в цій фазі життєвого циклу організаційна культура вже буде неспроможна самотійно перейти у фазу життєвого циклу «зростання» за рахунок ресурсів потенціалу працівників, без реорганізації.

4. Перехід організаційної культури із фази «криза» в фазу життєвого циклу «зростання», після одержання ресурсу ззовні та реорганізації можливий тільки стрибком, а вхід у фазу «криза» відбувався еволюційно.

З урахуванням викладеного вище модель синергетичного підходу до опису трансформації організаційної культури, що знаходиться у фазі життєвого циклу «криза», можна зобразити таким чином (рис. 2).

Коротко прокоментуємо логіку трансформації організаційної культури підприємства з позицій теорії синергетики.

Організаційна культура та її підсистеми зазнають впливу флуктуацій (змін, трансляцій). Під впливом зовнішнього середовища внутрішні флуктуації нарощуються до такої межі, поки організаційна культура не в змозі загасити їх (перетворення). Залежно від сили флуктуації можуть мати для організаційної культури різні наслідки.

Рис. 2. Логіка трансформації організаційної культури підприємства з позицій теорії синергетики

Джерело: адаптовано авторами

Якщо флуктуації незначні (особливо це стосується флуктуацій керівної підсистеми), організаційної культури відреагує на них виникненням сильних тенденцій повернення до попереднього (вихідного) стану, структури чи поведінки, що розкриває причину невдачі багатьох перетворень. Якщо флуктуації надзвичайно сильні, організаційна культура може зруйнуватися. Зрештою, можливий третій варіант, що полягає у виникненні нової дисипативної структури (нового типу динамічного стану організаційної культури, за допомогою якого вона пристосовується до змін зовнішнього

середовища), зміни стану та/або складу організаційної культури (трансформація).

Будь-яка із зазначених можливостей може реалізовуватися в так званій точці біфуркації, в якій організаційна культура зазнає нестійкості. Точка біфуркації – це переломний, критичний момент у розвитку організаційної культури, коли здійснюється вибір шляху розвитку, траєкторії свого руху. Інакше кажучи, це точка розгалуження варіантів розвитку, точка, в якій відбувається катастрофа – якісні, стрибкоподібні, раптові («гладкі») зміни, стрибки у розвитку. Таким чином, у процесі руху від однієї точки біфуркації до іншої відбувається розвиток організаційної культури підприємства.

Множинності, що характеризують значення параметрів організаційної культури підприємства на альтернативних траєкторіях її трансформації, називають атракторами. У точці біфуркації відбувається катастрофа – перехід організаційної культури від сфери тяжіння одного атрактора до іншого. Організаційну культуру притягує один із атракторів, і вона в точці біфуркації може стати хаотичною й зруйнуватися, перейти до стану рівноваги чи обрати шлях формування нового стану.

У феноменологічному плані трансформація моделі організаційної культури пов'язана зі специфічними змінами, що виявляються в диференціації (появі нових функцій), кількісному зростанні (збільшенні розміру), морфогенезі (появі нових властивостей, зникненні старих, перетворенні їх, встановленні нових зв'язків, переструктуризації об'єкта). Це дало підстави розглядати ідею ідентифікації трансформації організаційної культури як тріади «криза – зміни (трансляція, зрушення (перетворення)) – трансформація» – еволюційної концепції, яка пояснює причину виживання як природного процесу відбору, коли окремі системи використовують синергію зовнішнього впливу і посилюють свої якості, а інші не в змозі отримати енергію ззовні й вимирають [5, с. 4].

Отже, процес трансформації організаційної культури підприємства – це сукупність трьох підпроцесів: хаосу, впорядкування і стабілізації. Усі складові цього процесу відіграють особливу роль, а відтак, важливі для забезпечення розвитку організаційної культури підприємства в умовах викликів зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що індикатором ефективності еволюційних процесів розвитку організаційної культури підприємства є рівень його конкурентоспроможності та можливість протистояти дестабілізуючому впливу конкурентів.

Для побудови концепції формування моделі управління організаційною культурою підприємства було досліджено безліч підходів до процесу управління організаційною культурою [4, 6, 7]. Проте слід відмітити, що відмінність у трактуванні сутності управління організаційною культурою пояснюється співставленням її стану з фазою життєвого циклу підприємства.

Сазонов В.Г. та Лебедева А.В. слушно зазначають, що критерієм такого розмежування слугуватиме мета, з якою здійснюється будь-який вплив на організаційну культуру, основні чинники, що впливають на ефективність управління нею, а також закономірності процесу її розвитку [8].

Аналіз існуючих підходів дозволив побудувати модель управління організаційною культурою підприємства, яка описує послідовність і зміст основних етапів формування, підтримки і трансформації організаційної культури підприємства (рис. 3).

Отже, запропонована модель управління організаційною культурою підприємства включає: цілі; підсистему впливу; блок функціонального забезпечення відповідних змін, що характеризується рівнем функціональної побудови підприємства; блок організаційного забезпечення, який дозволяє оцінити рівень організації структури управління формуванням і розвитком культури; блок ресурсного забезпечення – передбачає наявність таких складових: кадрова, правова, інформаційна, фінансова та технічна.

Модель управління організаційною культурою підприємства дозволяє розробити, погодити і реалізувати комплекс управлінських заходів, спрямованих на формування високого рівня організаційної культури у відповідності з визначеними напрямками, виходячи з особливостей та стану її існуючого рівня, вимог зовнішнього середовища, стратегії розвитку підприємства і специфіки його діяльності.

Згідно моделі, процеси управління організаційною культурою слід ідентифікувати щодо новоствореної та вже існуючої організації. Генерація новоствореної організаційної культури здійснюється в три етапи: стратегічний етап, етап розвитку та контрольний етап.

Головною ціллю формування організаційної культури є «забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу» [9]. Її досягнення передбачатиме вирішення питань щодо розподілу повноважень і встановлення зон відповідальності, забезпечення необхідними ресурсами і створення умов для саморозвитку персоналу тощо.

Для діючої організаційної культури кількість етапів управління організаційною культурою тут збільшується до чотирьох, а саме на діагностичний етап, на якому визначається відповідність організаційної культури місії, цілям та стратегії організації, вивчаються цінності, норми і правила поведінки, що існують в організації. У результаті діагностики формулюється тип існуючої на даний момент часу культури з усіма її недоліками і перевагами, приймається відповідне рішення про трансформацію її або підтримання.

Рис. 3. Структурно-логічна модель управління організаційною культурою підприємства

Джерело: побудовано авторами

Висновок. За результатами проведеного дослідження, можна зробити висновок, що для ефективної діяльності вітчизняних підприємств необхідно проводити трансформації організаційних культур, які призведуть до їх ефективного розвитку та дозволять адаптуватися до турбулентних змін.

Управління організаційною культурою можна визначити як один із видів організаційно-управлінської діяльності підприємства щодо її формування, підтримки і трансформації з метою підвищення виробничої й організаційної ефективності та досягнення бажаних результатів діяльності на ринку у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Модель управління описує послідовність і зміст основних етапів формування, підтримки і трансформації новоствореної та діючої організаційної культури.

Використана література

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство, Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб: Питер, 2002. 410 с.
2. Ілляшенко С.М., Овчаренко М.І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 115-118.
3. Глебська Л.В. Проблеми корпоративної культури вищого навчального закладу в умовах формування інформаційного суспільства. Вибрані матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. V культурологічні читання пам'яті В. Подкопаєва; Український центр культурних досліджень Міністерства культури і туризму України. URL: <http://www.culturalstudies.in.ua/sekciass51.php>.
4. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. 289 с.
5. Елвін Тоффлер. Третя хвиля / Перекладач: Андрій Євса, за редакцією Віктора Шовкуна. К.: Видавничий дім «Всесвіт», 2000. 480 с.
6. Кравченко В.О., Никифорова В.Г. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 260-263. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_10_60.
7. Плугина Ю.А. Изменение организационной культуры предприятия в условиях становления экономики знаний. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/izmenenie-organizatsionnoy-kultury-predpriyatiya-vusloviyah-stanovleniya-ekonomiki-znaniy>

8. Сазонов В.Г., Лебедева А.В. Становление понятия «развитие организационной культуры». *Известия Томского политехнического университета*. 2014. № 6. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-ponyatiya-razvitie-organizatsionnoy-kultury#ixzz4CoIpn1N4>.

9. Кравченко В.О., Никифорова В.Г. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 260–263. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_10_60

References

1. Sheyn E. Organizatsionnaya kultura i liderstvo, Per. s angl. pod red. V.A. Spivaka. SPb: Piter, 2002. 410 s.

2. Ilyashenko S.M., Ovcharenko M.I. Umovy` ta osobly`vosti stanovlennya korporaty`vnoyi kul`tury` vitchy`znyany`x pidpry`yemstv. *Ekonomika ta upravlinnya pidpry`yemstvamy`*. Problemy` ekonomiky`. 2012. № 3. S. 115–118.

3. Glebs`ka L.V. Problemy` korporaty`vnoyi kul`tury` vy`shhogo navchal`nogo zakladu v umovax formuvannya informacijnogo suspil`stva. Vy`brani materialy` Vseukr. nauk.-prakt. konf. V kul`turologichni chy`tannya pam'yati V. Podkopayeva; Ukrayins`ky`j centr kul`turny`x doslidzhen` Ministerstva kul`tury` i tury`zmu Ukrayiny`. URL: <http://www.culturalstudies.in.ua/sekcias51.php/>

4. Xarchy`shy`na O.V. Formuvannya organizacijnoyi kul`tury` v sy`stemi menedzhmentu pidpry`yemstv xarchovoyi promy`slovosti: monografiya. Zhy`tomyr: Vy`d-vo Zhy`tomyr`s`kogo derzhavnogo universy`tetu im. I. Franka, 2011. 289 s.

5. Elvin Toffler. Tretya xvy`lya / Perekladach: Andrij Yevsa, za redakciyeyu Viktora Shovkuna. K.: Vy`davny`chy`j dim «Vsesvit», 2000. 480 s.

6. Kravchenko V.O., Ny`ky`forenko V.G. Ocinka vply`vu organizacijnoyi kul`tury` na efekty`vnist` ta konkurentospromozhnist` pidpry`yemstva. *Biznes Inform*. 2012. № 10. S. 260–263. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_10_60.

7. Plugina Yu.A. Izmenenie organizatsionnoy kulturyi predpriyatiya v usloviyah stanovleniya ekonomiki znaniy. *Visnik ekonomiki transportu I promislovosti*. 2014. # 46. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/izmenenie-organizatsionnoy-kulturyi-predpriyatiya-vusloviyah-stanovleniya-ekonomiki-znaniy>

8. Sazonov V.G., Lebedeva A.V. Stanovlenie ponyatiya «razvitie organizatsionnoy kulturyi». *Izvestiya Tomskogo politehnicheskogo universiteta*. 2014. # 6. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-ponyatiya-razvitie-organizatsionnoy-kulturyi#ixzz4CoIpn1N4>.

9. Kravchenko V.O., Ny`ky`forenko V.G. Ocinka vply`vu organizacijnoyi kul`tury` na efekty`vnist` ta konkurentospromozhnist` pidpry`yemstva. *Biznes Inform*. 2012. № 10. S. 260–263. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_10_60.

САВЧЕНКО МАРИНА

доктор экономических наук, доцент,
Донецкий национальный университет имени Василя Стуса,
г. Винница, Украина

ШКУРЕНКО ОЛЬГА

кандидат экономических наук, доцент,
Государственный университет инфраструктуры и технологий,
г. Киев, Украина

**КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Аннотация. Эффективное управление предприятиями зависит от того, насколько их структуры в состоянии обеспечивать эффективную деятельность процессов. Развитие предприятий осуществляется в результате проведения различных изменений, в том числе и в результате целенаправленного воздействия системы управления.

Организационная культура представляет собой совокупность связей, поддерживающих организационные отношения людей и основанных на формальных и неформальных правилах и нормах поведения людей как внутри предприятия, так и за его пределами. Формирование и трансформация организационной культуры предприятий происходит под влиянием внутриорганизационных и внешних факторов. Организационная культура является составной частью современной модели управления предприятием, позволяет максимально реализовать его потенциал и создать благоприятную для реализации целей развития среду. Воздействуя на все значимые сферы деятельности компании, организационная культура регулирует деятельность сотрудников, формирует чувство приверженности компании и в результате повышает качество продукции и конкурентоспособность предприятия.

В статье сформировано этапы трансформации организационной культуры предприятия, а именно кризис, изменение, трансляция, преобразования.

Доказано, что для исследования организационной культуры целесообразно использовать синергетический подход, что позволило построить логику трансформации организационной культуры предприятия на основе такого подхода.

В статье рассмотрен процесс трансформации организационной культуры предприятия как совокупность трех подпроцессов: хаоса, упорядочения и стабилизации. Все составляющие этого процесса играют особую роль, и потому, важны для обеспечения развития организационной культуры предприятия в условиях вызовов внешней среды.

Авторами в статье построено структурно-логическую модель управления организационной культурой предприятия, которая описывает

последовательность и содержание основных этапов формирования, поддержания и трансформации организационной культуры предприятия. Предложенная модель позволяет разработать, согласовать и реализовать комплекс управленческих мероприятий, направленных на формирование высокого уровня организационной культуры в соответствии с определенными направлениями, исходя из особенностей и состояния ее существующего уровня, требований внешней среды, стратегии развития предприятия и специфики его деятельности.

Ключевые слова: организационная культура предприятия; модель управления; трансформация; синергия; персонал; развитие.

SAVCHENKO MARYNA

Doctor of Economics, Associate Professor,
Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

SHKURENKO OLGA

PhD in Economics, Associate Professor,
State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine

THE CONCEPT OF FORMATION A MODEL OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE

Annotation. Effective management of enterprises depends on the extent to which their structures are able to ensure the effective operation of processes. The development of enterprises is carried out as a result of various changes, including as a result of purposeful influence of the management system.

Organizational culture is a set of connections that support organizational relationships of people and are based on formal and informal rules and norms of human behavior both inside and outside the enterprise. The formation and transformation of the organizational culture of enterprises takes place under the influence of internal organizational and external factors. Organizational culture is a component of the modern model of enterprise management, which allows to maximize its potential and create a favorable environment for the implementation of development goals. Influencing all significant areas of the company, organizational culture regulates the activities of employees, forms a sense of commitment to the company and as a result improves the quality of products and competitiveness of the enterprise.

The article forms the stages of transformation of the organizational culture of the enterprise, namely the crisis, change, translation, transformation.

It is proved that for the study of organizational culture it is expedient to use a synergetic approach, which allowed to build the logic of transformation of the organizational culture of the enterprise on the basis of such an approach.

The article considers the process of transformation of the organizational culture of the enterprise as a set of three subprocesses: chaos, ordering and stabilization. All components of this process play a special role, and therefore are important for ensuring the development of organizational culture of the enterprise in the face of environmental challenges.

The authors of the article build a structural and logical model of management of organizational culture of the enterprise, which describes the sequence and content of the main stages of formation, maintenance and transformation of organizational culture of the enterprise. The proposed model allows to develop, agree and implement a set of management measures aimed at forming a high level of organizational culture in accordance with certain areas, based on the characteristics and state of its existing level, environmental requirements, enterprise development strategy and specifics of its activities.

Key words: organizational culture of the enterprise; management model; transformation; synergy; personnel; development.