AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

УДК 658:65.014:316.485
JEL: Q00, Q10, M14, Z00

Ірина Копитова

Житомирський національний агроекологічний університет
Україна

УПРАВЛІНСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У РОЗВ'ЯЗАННІ ДІЛОВИХ КОНФЛІКТІВ

У статті визначено особливості, сутність, зміст, діалектичну природу взаємозв'язку ділових конфліктів й організаційної культури. Обґрунтовано значущість її управлінського потенціалу для забезпечення ефективності конфлікт-менеджменту. Виділено основні вади організаційних культур українських підприємств, що формують високу конфліктогенність організаційних відносин. Запропоновано механізм їх удосконалення.

Ключові слова: *ділові конфлікти, організаційна культура, конфлікт-менеджмент, організаційні відносини, організаційні цінності, Україна.*

Ирина Копытова

Житомирский национальный агроэкологический университет
Украина

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В РЕШЕНИИ ДЕЛОВЫХ КОНФЛИКТОВ

В статье определены особенности, сущность, содержание, диалектическая природа взаимосвязи деловых конфликтов и организационной культуры. Обоснована значимость ее управленческого потенциала для обеспечения эффективности конфликт-менеджмента. Выделены основные недостатки организационных культур украинских предприятий, формирующие высокую конфликтогенность организационных отношений. Предложен механизм их усовершенствования.

Ключевые слова: *деловые конфликты, организационная культура, конфликт-менеджмент, организационные отношения, организационные ценности, Украина.*

Iryna Kopytova

Zhytomyr National Agroecological University
Ukraine

MANAGEMENT POTENTIAL OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN RESOLVING BUSINESS CONFLICTS

The purpose of the article is to determine peculiarities, essence, content, dialectic nature of

correlation of business conflicts and organizational culture in developing countries (in the case of Ukraine). A special attention draws to preconditioned application of management potential of organization culture for maintaining management potential of organization culture for ensuring conflict management in business companies. The research showed that the internal reason for any business conflict cores in frameworks of interpersonal relations in the staff, which are conditioned under the impact of organization culture. This justifies its management significance in preventing and constructively resolving business conflicts in companies. The analysis of practice of management certifies that ignoring high management potential of organization culture and its inactivity in enterprises of Ukraine is a source of conflict-relatedness of social relations. The author suggests the principles to be followed in the formation of organizational culture. It will help to reduce the level of conflict in Ukrainian business organizations and will increase their efficiency and competitiveness.

Key words: *business conflicts, organizational culture, conflict-management, organization relations, organizational values, Ukraine.*

Постановка проблеми. Ділові конфлікти виступають невід'ємним атрибутом функціонування й розвитку будь-якої бізнес-організації. Їхні наслідки можуть по-різному себе проявляти для організацій – як фактор перспективного розвитку або як руйнівний чинник. Але приховані й нерозв'язувані тривалий час конфлікти у сфері ділових відносин завжди спричиняють дисфункціональність бізнес-організації, формуючи її нездатність оптимально функціонувати й досягати поставлених цілей. Тому в сучасному менеджменті багато уваги приділяють питанням конструктивного управління діловими конфліктами, що зумовлює інтерес до організаційної культури, яка має величезний управлінський потенціал у їх попередженні та зниженні конфліктогенності ділових відносин, а також виступає джерелом підвищення адаптивності організації до нестабільних кризових умов вітчизняної реальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль організаційної культури в управлінні діловими конфліктами стала об'єктом наукового дослідження таких учених, як: Р. Крулік [1], Р. Е. МакКлур [2], Г.-К. Хенер [3], Х. Дж. Варгас-Ернандес і М. Р. Норузі [4], С. Н. Зачиняєв [5], І. С. Леонова [6], А. І. Пригожин [7], І. В. Халітова [8], А. В. Таранець [9], С. М. Ілляшенко [10], А. П. Сіренко [11] та ін. Науковці також досліджують вплив окремих складових частин організаційної культури на порушення продуктивних ділових стосунків і розвиток конфліктної взаємодії в колективі, про що свідчать праці К. Маккарті [12] та Дж. Петрильєрі [13]. Усі дослідники в тій чи іншій мірі розглядали зв'язок ділових конфліктів і конфліктної взаємодії з характером і видами організаційної культури в контексті ефективного управління організацією. Разом з тим, розуміння й використання потенціалу організаційної культури як джерела реалізації людського капіталу та потужного регулятора різних організаційних явищ і процесів, яке знайшло широке відображення в теорії та практиці західного менеджменту, на жаль, у вітчизняних умовах відбувається часто досить формально, суперечливо й не в усіх організаціях. Тому є потреба узагальнити й адаптувати наукові надбання із цієї проблематики до реалій українського сьогодення.

Мета статті. Метою цього дослідження є визначення особливостей, сутності, змісту, діалектичної природи взаємозв'язку ділових конфліктів й організаційної культури, а також передумов використання її управлінського потенціалу для забезпечення ефективності конфлікт-менеджменту в бізнес-організаціях України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конфлікт – це складний, багатоаспектний феномен, що виникає через різні об'єктивні й суб'єктивні причини. Саме ця багатоаспектність зумовлює складність визначення цього соціального феномену, як і вибору адекватного механізму управління конфліктами в різноманітній соціальній взаємодії, що визначає високу актуальність сучасних досліджень у галузі конфлікт-менеджменту [14]. За різних підходів до визначення сутності конфлікту, науковці дійшли згоди в баченні природи конфліктів, що припускає наявність загальних атрибутивних ознак явища, які дають можливість розкрити його якісну специфіку. До основних ознак конфлікту відносять наявність суперечності, її усвідомлення, активність у вигляді відповідних дій, спрямованих на його подолання. Суперечності призводять до конфліктів тільки тоді, коли вони зачіпають матеріальні або духовні цінності людей, їхній престиж, соціальний статус групи або особистості, її моральну гідність тощо. Такі суперечності не лише негативно відображаються у свідомості, але й супроводжуються негативними емоційними станами. Якщо немає негативних емоцій або їхнього зовнішнього прояву, то такі ситуації є передконфліктними. Таким чином, конфлікт можна визначити як найбільш гострий спосіб розв'язання значущих суперечностей у процесі соціальної взаємодії, який полягає в протидії суб'єктів конфлікту, і, як правило, супроводжується негативними емоціями.

Конфлікти неминуче проявляються в усіх без винятку організаціях. Вони визначаються тим, що в процесі організаційної взаємодії завжди будуть виникати суперечності через різноманітність інтересів, цілей, мотивів, цінностей, спрямованості, рівня розвитку людей, задіяних у процесі практичної діяльності. Ділові конфлікти мають свою специфіку, зумовлену, в першу чергу, регламентованістю системи службових відносин, наявністю організаційної ієрархії та необхідністю виконання певних професійних ролей. Унаслідок цього в межах організації можуть виникати такі взаємопов'язані конфлікти: внутрішньоособистісні, міжособистісні, між особистістю та групою, а також міжгрупові. Разом з тим, усі ділові конфлікти можна поділити на дві великі групи − горизонтальні та вертикальні − з погляду дотримання субординації та системи зав'язків.

На ранніх етапах свого розвитку менеджмент сприймав ділові конфлікти в більшій мірі як негативне явище, роблячи акцент на їхньому дестабілізувальному, руйнівному впливі на життя організації. Нині конфліктологічна думка дотримується діалектичного підходу щодо вивчення природи конфліктів, розглядаючи їх як неминучу та закономірну складову частину безперервних соціальних трансформацій, що визначають

функціонування соціально-економічної системи в різних формах, як деструктивних, так і конструктивних.

У конструктивному плані діловий конфлікт реалізує свою сигнальну функцію та дозволяє виявити й усвідомити певну суперечність, розв'язання якої стає імпульсом перспективного організаційного розвитку. Сила колективу проявляється в продуктивному вирішенні суперечностей на шляху об'єднання та успішного досягнення творчих цілей. Позитивний вплив конфлікт здатний спричинити і на розвиток окремої особистості: активізуються самосвідомість, потенційні можливості особистості, створюються передумови для саморозвитку.

Руйнівні наслідки конфлікту виникають тоді, коли конфлікт або дуже слабкий, або дуже сильний. Коли конфлікт незначний, то найчастіше він залишається непоміченим і не знаходить адекватного вирішення, а суперечності лишаються нерозв'язаними. Якщо конфлікт проявляє себе надто сильно, то це призводить до стресових станів його учасників, зниження згуртованості колективу, руйнування комунікаційних мереж, зменшення мотивувальної сили рішень.

Тому завдання менеджменту полягає не стільки в недопущенні ділових конфліктів, як в умілому управлінні ними. Діяльність з управління конфліктами повинна бути спрямованою на попередження дисфункціональних конфліктів та адекватне вирішення функціональних конфліктів. Цей цілеспрямований вплив здійснюють на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої стосується конфлікт. За відсутності ефективного управління конфліктами вірогідні негативні наслідки: дискомфорт, невдоволеність персоналу, підвищення плинності кадрів і зниження продуктивності праці.

Під час управління конфліктом необхідно виявити його причини, можливі наслідки, обміркувати способи його вирішення. Потім − визначити, потрібний організації цей конфлікт чи ні, і залежно від цього докласти всі зусилля для того, щоб «погасити» його або допустити його розвиток на керованому рівні й використати в цілях організації. Є досить багато методів вирішення конфліктів. Внутрішньоособистісні методи базуються на специфічних якостях особистості, які визначають її поведінку в конфлікті та допомагають його вирішити. Використання структурних методів дозволяє створити безконфліктні умови організаційної взаємодії співробітників. Міжособистісні методи або стилі поведінки в конфлікті було розроблено К. У. Томасом і Р. Х. Кілменном. Вони дозволяють обрати свій власний стиль вирішення конфлікту залежно від ступеня важливості проблеми, що призвела до конфлікту, нагальності зачеплених потреб та інтересів, залежності від опонента, його позиції тощо. До міжособистісних методів належать уникання, поступка, компроміс, співробітництво, суперництво. Останній метод в управління діловими конфліктами застосовують у крайніх випадках, коли вичерпані можливості всіх попередніх методів. Переговори – достатньо популярний метод вирішення

конфліктів. Його часто використовують у випадках неможливості силового розв'язання суперечності й коли опоненти зацікавлені в дальшій взаємодії. Дуже часто під час вирішення ділових конфліктів застосовують медіацію як метод, що полягає в оптимізації процесу пошуку опонентами вирішення проблеми за участю третьої сторони.

Для того, щоб ефективно управляти діловими конфліктами, потрібно розуміти, що саме спровокувало конфліктну взаємодію. Причини конфліктів загалом поділяють на три групи. Першу групу причин утворює зміст трудового процесу − це обставини, які перешкоджають виконанню працівником його функцій. Друга група причин представлена соціально-психологічними чинниками, до яких належать різні уявлення про цінності (загальнолюдські, економіко-підприємницькі, цінності організації), відмінності в статусі або соціальній приналежності тощо. Третя група причин − це інноваційні зміни в діяльності організації, у результаті яких у працівника іноді виникає опір новаціям, і конфлікт з організаційним оточенням [15]. Управління діловими конфліктами в організаціях багато в чому визначається природою їхніх причин. Проте, в основі будь-якого конфлікту лежать особистісні стосунки між опонентами. Конфліктна ситуація − це показник певної напруженості в особистісних стосунках між людьми, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, що значно ускладнює, а іноді й унеможливлює, усунення причини конфлікту та розв'язання суперечності. Ця площина міжособистісних стосунків у колективі є основною сферою застосування конфлікт-менеджменту.

Одна з принципових можливостей зменшення частоти виникнення ділових конфліктів полягає в усуненні об'єктивних передумов їхнього виникнення. Проте об'єктивні умови створюють лише потенційну можливість виникнення міжособистісних конфліктів, яка переходить у реальність тільки в поєднанні із суб'єктивними умовами. Тому велика увага приділяється останнім. Суб'єктивні умови формують ступінь конфліктності позиції людини за необхідності розв'язання чергової організаційної суперечності. Вони в більшій мірі проявлені на рівні організаційної культури, яка є «душею» організації та пронизує, як нервові волокна організм людини, всі її структурні елементи, процеси, рівні тощо.

Сучасний менеджмент визначальним чинником розвитку ділової організації та її статусу в ринковому просторі вбачає саме організаційну культуру, орієнтація на яку дозволяє максимально використати потенціал працівників організації, посилити її інноваційний потенціал, допомагає обрати стратегічний курс її розвитку, сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Дослідники зазначають, що «в ситуації глобальної економічної кризи, коли неможливо розраховувати на швидкі позитивні зміни на ринку, допомогу держави або банків, ресурси для виживання й подолання кризи доводиться шукати всередині підприємства» [16, с. 153]. Для того, щоб бути життєздатною, організація повинна адаптуватися до умов нестабільного й мінливого середовища. Досягнення цієї стратегічної мети

забезпечується багато в чому завдяки організаційним нормам і цінностям, що впорядковують систему відносин в організації й забезпечують організаційний клімат. Організаційні норми та цінності складають основу організаційної культури, яка формує власний організаційний дух і символічний простір та робить кожну організацію унікальною.

Організаційна культура, здійснюючи інтегрувальну функцію через спільну систему цінностей, формує відчуття ідентичності, причетності до організації в персоналу, формує загальний підхід до розподілу й використання її внутрішніх ресурсів. Це дозволяє забезпечити два найважливіших параметри виживання організації на ринку: стабільність у мінливих умовах; гнучкість і здатність до оперативного реагування на зміни. А реалізація її охоронної та регулювальної функції дозволяє організації встановити бар'єр для проникнення небажаних тенденцій і спрямувати поведінку співробітників у бажаному напрямі, що має велике значення для сфери відповідальності конфлікт-менеджменту. Усвідомлення величезного управлінського потенціалу організаційної культури знайшло своє відображення в практиці менеджменту. Західні високоефективні компанії створюють спеціальні підрозділи, що відповідають за організацію процесу передачі та впровадження організаційних цінностей, розробляють спеціальні програми взаємозв'язку організаційних цінностей і заходів з підвищення ефективності, проводять курси підготовки персоналу для прийняття організаційних цінностей [17, с. 184].

Управлінський потенціал організаційної культури полягає у формуванні гнучкої та комплементарної системи формальних і неформальних обмежень, норм і правил поведінки, адекватних як викликам нестабільного зовнішнього середовища, так і внутрішнього середовища зі своїми суперечностями. Ці важелі організаційної культури система управління може ефективно застосовувати в конфлікт-менеджменті, особливо для попередження ділових конфліктів. Організаційна культура формує в колективі загальний фон міжособистісної взаємодії й може за допомогою ціннісних інструментів спонукати співробітників до толерантності в ділових стосунках, пошуку компромісних рішень під час вирішення завдань, до формування власної конфліктостійкості й дотримання бізнес-етики в цілому. Будучи центральним фактором, що впливає на поведінку співробітників організації та створює її траєкторії, організаційна культура дозволяє тим самим прогнозувати цю поведінку й націлювати на виконання поставлених завдань. Тому вона здатна знижувати ймовірність виникнення будь-яких ділових конфліктів, а також має у своєму арсеналі ефективні технології управління конфліктним опором з боку персоналу організаційним змінам. Організаційна культура дозволяє співробітникам, не замислюючись, стандартно поводитися в різних ситуаціях групового життя, не ризикуючи при цьому потрапити в незручну ситуацію. При цьому знижується відчуття тривоги у зв'язку з очікуваною поведінкою партнерів, набувається впевненість під час виконання складних завдань.

Рівень конфліктності організаційного середовища дозволяє виявити сильні

й слабкі сторони організаційної культури організації, пояснити причини її успіху чи поразки. Культура, що за своїм змістом і характером відповідає стратегії та нагальним цілям організації, об'єднує співробітників, які ототожнюють себе з нею і прагнуть до спільного досягнення єдиної мети. У такій організації потужний вплив організаційних цінностей нівелює необхідність у високій структуризації та формалізації її діяльності, знижує плинність кадрів, дозволяє конструктивно розв'язувати нагальні суперечності.

В умовах тривалих політичних і соціально-економічних трансформацій українського суспільства вітчизняний бізнес змушений майже весь свій ресурс витрачати на адаптацію до складних зовнішніх умов, часто недооцінюючи внутрішні організаційні й управлінські резерви. Менеджери, які майже постійно працюють у кризових умовах, мало уваги приділяють неекономічним інструментам управлінського впливу. Значущість організаційної культури для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності організації так і не була усвідомлена у повній мірі вітчизняними керівниками. В умовах всезагального безробіття, стрімкого падіння рівня життя українців роботодавці можуть собі дозволити використовувати примітивні технології менеджменту, спрямовуючи всі зусилля на одержання прибутку й не переймаючись питаннями формування організаційних цінностей і сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Крім того, обтяжувальним чинником у цій ситуації виступає ментальність вітчизняних менеджерів, яка увібрала в себе всі вади складного періоду формування ринкових відносин у державі.

Проведені західними фахівцями дослідження на пострадянському просторі показали, що більшість наших бізнесменів є необов'язковими, нездатними стратегічно мислити та планувати майбутнє організації, нетерпимі до чужої думки й використовують у своїй діяльності переважно неформальні канали комунікації [18]. Остання обставина пояснюється сформованими традиціями використання в усіх сферах суспільного життя неформальних зв'язків і комунікацій, як більш ефективних, що визначає важливе значення в організаційній культурі бізнес-організацій неформальних норм. Саме завдяки каналам неформальних зав'язків досягається успіх і долаються труднощі, пов'язані з формальними нормами й обмеженнями. Ця особливість лежить в основі вітчизняної корупції, яка є джерелом формування нездорових цінностей у бізнес-організаціях.

Дослідники зазначають, що сучасний менеджмент здебільшого не містить у собі врахування цінностей і спонукань співробітників, орієнтований переважно на одержання прибутку, характеризується централізацією влади та контролю, домінуванням вертикальної ділової культури й слабкістю горизонтальних зав'язків [16]. Це призводить до того, що до 75 % організаційних проблем, пов'язані з непрофесійністю кадрового менеджменту, і тільки 25 % цих проблем можна віднести до технічних [8, с. 4]. Експертне опитування І. В. Халитової показало, що організаційна готовність до змін багато в чому детермінована організаційною культурою, яка формує стандарти

поведінки, посилюючи соціальну стабільність в організації.

Відповідно відсутність ефективної організаційної культури негативно позначається на стосунках співробітників в організаціях. Результати дослідження на сучасних російських організаціях О. Ю. Калмиковою та Г. П. Гагаринською показали, що вони мають досить високий рівень конфліктності: 32 % опитаних співробітників організацій зазначили, що конфлікти періодично відбуваються в організації; при цьому більшість респондентів (42 %) відзначили, що найбільше конфліктів відбувається між керівниками та підлеглими, 30 % вказали на конфлікти, пов'язані з організаційними питаннями, що виникають між працівником і трудовим колективом [19]. Під час дослідження американських організацій К. Маккарті дійшла висновку, що порушення довіри в ділових відносинах (зокрема, між працівниками та адміністрацією) призводять до зменшення організаційної відповідальності, спричиняють появу негативних емоцій, що заважає якості роботи та продуктивності працівників [12].

Дослідження організаційної культури на українських підприємствах виявили низький ступінь готовності до її свідомого офіційного формування. Найбільш застосовуваними типами організаційних культур у вітчизняних організаціях є «культура влади», у якій головну роль відіграє лідер, його особисті якості та здібності, а також «рольова культура», що характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією [11]. Дослідники А. П. Сіренко та Р. А. Якименко зазначають, що в Україні розвитком організаційної культури в основному займаються в компаніях з іноземним капіталом, які орієнтовані на західний тип управління. У ролі головного бар'єру для впровадження ефективних організаційних культур вони вбачають орієнтацію українських керівників виключно на максимальний прибуток, нехтуючи при цьому інтереси працівників [11]. Учені С. М. Ілляшенко та М. І. Овчаренко відзначили істотний вплив на особливості організаційних культур в Україні радянських традицій і цінностей: «Феномен пострадянської економічної культури неможливо укласти в загальноприйняті типологізації та класифікації, вона характеризується поєднанням кількох різнорідних шарів, елементів, які можна згрупувати в такі блоки: фрагментарність, високий ступінь гетерогенності економічної культури, конфліктність, амбівалентність» [10, с. 116]. На думку Т. Г. Кицака, розвиненою культурою володіють українські підприємства з тривалою історією функціонування та великою чисельністю працівників. Він указує, що трансформаційні процеси суспільного життя в країні, що супроводжувалися масовим скороченням чисельності персоналу, негативно позначилися на організаційних культурах великих підприємств. Проте цей факт не завадив більшості з них вижити в складних умовах і надалі розвивати свою діяльність [20].

На основі наведених досліджень можна зробити такий висновок − для більшості бізнес-організацій України, організаційна культура не орієнтована на розкриття й реалізацію особистісного потенціалу співробітників. Це негативно

позначається на їхній ефективності функціонування та конкурентоспроможності. Ігнорування високого управлінського потенціалу організаційної культури та її інертність в організаціях в умовах мінливої та ризокогенної реальності є джерелом організаційної дисфункціональності, що виявляється в конфліктогенності організаційних відносин, які традиційно характеризуються високою автократичністю.

У межах проблеми, що розглядаємо, цікавими є результати дослідження взаємозв'язку видів організаційної культури з рівнем конфліктності А. В. Таранець, які можуть бути застосовані й в українських реаліях. Вона зазначає, що для організацій, які орієнтуються на авторитарну (що відповідає «культурі влади» за Ч. Хенді) і бюрократичну (що відповідає «рольовій культурі» за Ч. Хенді) культури, деструктивна спрямованість організаційних конфліктів у більшій мірі характерна, ніж для організацій, які орієнтуються на інноваційну організаційну культуру та культуру участі [9, с. 151]. Дослідниця виявила, що авторитарна та бюрократична культури домінують у російському бізнес-середовищі, що, згідно з українськими дослідженнями [11] притаманно також і для українських організацій. У зв'язку із цим, дослідниця пропонує власний, адаптований до вимог сьогодення вид організаційної культури – клієнтоутворювальний, особливість якої полягає в орієнтації організації на задоволення інтересів її основних стейкхолдерів. Така культура покликана одночасно задовольняти інтереси топ-менеджменту, потреби персоналу та гарантувати якість обслуговування клієнтських груп, закріплюючи тим самим репутацію організації на ринку та знижуючи загальний рівень конфліктогенності, особливо, якщо йдеться про нестійкість зовнішнього середовища [9, с. 146].

Сучасна вітчизняна бізнес-організація має побудувати таку організаційну культуру, яка б могла забезпечити її ефективність і конкурентоспроможність, а також сприяла зменшенню кількості ділових конфліктів. Для цього потрібно дотримуватися певних принципів щодо формування її змісту:

− запровадження організаційних цінностей, що ґрунтуються на гуманності й загальнолюдських цінностях;

− проголошення спрямованості діяльності організації на служіння суспільству та його розвитку;

− усвідомлення місії та загальноорганізаційної мети, що об'єднують зусилля колективу;

− сприйняття персоналу організації як головної цінності й джерела її добробуту;

− забезпечення балансу інтересів власників, менеджерів і працівників, а також інших стейкхолдерів організації;

− заохочення дотримання правил бізнес-етики;

− пріоритетність в управлінні економічних методів порівняно з адміністративними, активне застосування соціально-психологічних методів впливу;

− створення атмосфери толерантності, плюралізму та доброзичливості;

− активне використання неформальних організаційних зав'язків і стосунків;

− зростання ролі інноваційності, креативності, нестандартних підходів тощо.

Основою організаційної культури виступають декларовані й реалізовувані персоналом організаційні цінності. Сучасна практика переконливо свідчить, що саме цінності задають векторну спрямованість поведінки людей. Тому будь-який організаційний конфлікт можна розглядатися як відмову від цінностей організації. Головною ознакою прийняття організаційних цінностей виступатиме лояльність персоналу по відношенню до цих цінностей, а значить і до організації. Задекларовані цінності мають стати імперативом до дії не тільки для працівників, але й для менеджерів і власників. Тільки в цьому випадку вдасться забезпечити дієвість заявлених організаційних цінностей, віру персоналу в їхню істинність, реалізацію очікувань працівників від організації, а, отже, і знизити загальну кількість деструктивних ділових конфліктів.

Висновки. Діловий конфлікт у сучасній організації є неминучим явищем, який залежно від наслідків може мати як конструктивну, так і деструктивну природу. Його сутність можна визначити як найбільш гострий спосіб розв'язання значущих суперечностей у процесі соціальної взаємодії, що полягає в протидії суб'єктів конфлікту і, як правило, супроводжується негативними емоціями. Управління діловими конфліктами в бізнес-організаціях багато в чому визначається природою їхніх причин. Було з'ясовано, що внутрішня причина будь-якого ділового конфлікту лежить у площині міжособистісних стосунків у колективі, які формуються кадровим менеджментом через систему цінностей, формальних і неформальних норм та обмежень. Тому значна частина причин ділових конфліктів за своєю природою пов'язана з культурою організації, що обґрунтовує її управлінську значущість у попередженні та конструктивному розв'язанні ділових конфліктів у бізнес-організаціях. Життєздатність бізнес-організації, здатної не тільки вижити, але й процвітати в умовах нестабільного й мінливого зовнішнього середовища, забезпечується, перш за все, за рахунок організаційних норм і цінностей, які структурують систему відносин в організації та формують організаційний порядок, забезпечують сприятливість соціально-психологічного клімату й рівень конфліктності організаційних відносин.

У перспективі вельми цінними будуть дослідження, спрямовані на з'ясування впливу окремих елементів культури підприємства на організаційний розвиток, які одночасно можуть бути використані як інструменти ефективного конфлікт-менеджменту.

Список використаних джерел

1. Królik R. The Impact of Conflict Management on Organizational Culture in Family Business. *Journal of Intercultural Management*. 2014. Vol. 6. No. 4(II). Pp. 25–34. https://doi.org/10.2478/joim-2014-0054.

2. McClure R. E. The Influence of Organizational Culture and Conflict on Market Orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2010. Vol. 25. Is. 7. Pp. 514−524. https://doi.org/10.1108/08858621011077745.

3. Hener G.-C. Managing Conflicts Within Organizational Culture in Local Public Structures. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2010. No. 30E. Pp. 132−141.

4. Vargas-Hernández J. G., Noruzi M. R. An Exploration of the Organizational Culture in the International Business Relationships and Conflicts Era. *American Journal of Economics and Business Administration*. 2009. No. 1(2). Pp. 182−193.

5. Зачиняев С. Н. Управление организационным конфликтом в поликультурной организации: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Тамбов. гос. ун-т им. Г. Р. Державина. Тамбов, 2014. 188 с. URL: https://swsu.ru/ds/disser/ob-zashita-k-d/ob-2014/zachinyaev%20diss.pdf.

6. Леонова И. С. Конфликтное поведение персонала предприятий в условиях организационных культур разного типа: дис. … канд. соц. наук: 22.00.08 / Нижегород. гос. ун-т им. Н. И. Лобачевского. Нижний Новгород, 2015. 229 с. URL: https://docviewer.yandex.ua/view/0.

7. Пригожин А. И. Организации: системы и люди / изд. 2-е. Москва: URSS: ЛЕНАНД, 2014. 173 с.

8. Халитова И. В. Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие механизмы и технология управления: автореф. дис. … канд. соц. наук: 22.00.08. Москва, 2016. 15 с.

9. Таранец А. В. Управление организационными конфликтами в российских деловых организациях: дис. … канд. соц. наук: 22.00.08 / Пятигор. гос. ун-т. Пятигорск, 2016. 183 с. URL: http://docplayer.ru/44362802-Taranec-anna-vladimirovna-upravlenie-organizacionnymi-konfliktami-v-rossiyskih-delovyh-organizaciyah-specialnost-sociologiya-upravleniya.html.

10. Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. *Проблеми економіки.* 2012. № 3. С. 114−118.

11. Сіренко А. П., Якименко Р. А. Корпоративна культура підприємства та її стан на підприємствах України. *Сучасні проблеми економіки та підприємництво.* 2014. Вип. 15. С. 172−179.

12. Mc Carthy K. An Integrated Model of Relationship Repair: Reintroducing the Roles of Forgiveness and Trust. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict.* 2017. Vol. 21. Is. 1. URL: https://www.abacademies.org/articles/an-integrated-model-of-relationship-repair-reintroducing-the-roles-of-forgiveness-and-trust-6726.html.

13. Petriglieri J. Co-creating Relationship Repair Pathways to Reconstructing Destabilizes Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*. 2015. Vol. 60. P. 518−557.

14. Кабылинский Б. В. Стратегическое планирование в управлении конфликтными процессами: перспективы эпистемологического подхода.

Управленческое консультирование. 2015. № 8. С. 152–157.

15. Чекалдин А. М. Причины организационных конфликтов и способы их устранения. *Вестник НГИЭИ*. 2015. № 9 (52). С. 73–77. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-organizatsionnyh-konfliktov-i-sposoby-ih-ustraneniya.

16. Кизян Н. Г., Мелякова Е. В. Управление организационной культурой предприятий малого и среднего бизнеса в условиях кризиса. *Проблемы современной экономики.* 2014. № 4(52). С. 153–155. URL: http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=5182.

17. Холден Н. Дж. Кросскультурный менеджмент. Концентрация когнитивного менеджмента / пер. с англ. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 384 с.

18. Омарова К. А. Организационная культура бизнесс-структур в сфере услуг как основа эффективного управления. *Проблемы современной экономики.* 2011. № 2. С. 315–319. URL: http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3642.

19. Калмыкова О. Ю., Гагаринская Г. П. Внедрение организационного конфликт менеджмента в систему стратегического управления. *Интернет-журнал «Науковедение».* 2014. Вып. 5(24). URL: https://naukovedenie.ru/PDF/32EVN514.pdf.

20. Кицак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. *Ефективна економіка.* 2014. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810.

References

1. Królik, R. (2014), The Impact of Conflict Management on Organizational Culture in Family Business. *Journal of Intercultural Management,* vol. 6, no. 4 (II). pp. 25–34. https://doi.org/10.2478/joim-2014-0054.

2. McClure, R. E. (2010), The Influence of Organizational Culture and Conflict on Market Orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing,* vol. 25, is. 7, pp. 514−524. https://doi.org/10.1108/08858621011077745.

3. Hener, G.-C. (2010), Managing Conflicts Within Organizational Culture in Local Public Structures. *Transylvanian Review of Administrative Sciences,* no. 30E, pp. 132−141.

4. Vargas-Hernández, J. G. and Noruzi, M. R. (2009), An Exploration of the Organizational Culture in the International Business Relationships and Conflicts Era. *American Journal of Economics and Business Administration,* no. 1(2), pp. 182−193.

5. Zachiniayev, S. N. (2015), Management of organizational conflict in a multicultural organization, Ph.D. Thesis, Economics and management of the national economy (management), G. R. Derzhavin State University of Tambov city, Tambov, Russia, available at: https://swsu.ru/ds/disser/ob-zashita-k-d/ob-2014/zachinyaev%20diss.pdf.

6. Leonova, I. S. (2015), Conflict behavior of company's personnel in the context of organizational cultures of different types, Ph.D. Thesis, Sociology of Management, N. I. Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod city, Nizhny

Novgorod, Russia.

7. Prigozhin, A. I. (2014), *Organizatsii: sistemy i liudi* [Organizations: systems and people], 2nd ed, URSS: LENAND, Moscow, Russia.

8. Khalitova, I. V. (2016), Organizational readiness for change: social and management mechanisms and management technology, Abstract of Ph. D. dissertation, Sociology of Management, Moscow Pedagogical State University, Moscow, Russia.

9. Taranets, A. V. (2016), Management of organizational conflicts in Russian business organizations, Ph.D. Thesis, Sociology of Management, Pyatigorsk State University, Pyatigorsk, Russia, available at: http://docplayer.ru/44362802-Taranec-anna-vladimirovna-upravlenie-organizacionnymi-konfliktami-v-rossiyskih-delovyh-organizaciyah-specialnost-sociologiya-upravleniya.html.

10. Illiashenko, S. M. and Ovcharenko, M. I. (2012), Conditions and peculiarities of formation of corporate culture of domestic enterprises. *Problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 114−118.

11. Sirenko, A. P. and Yakymenko, R. A. (2014), Corporate culture of the enterprise and its state in enterprises of Ukraine. *Suchasni problemy ekonomiky ta pidpryiemnytstvo*, vol. 15. pp. 172−179.

12. Mc Carthy, K. (2017), An integrated model of relationship repair: reintroducing the roles of forgiveness and trust. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, vol. 21, is. 1, available at: https://www.abacademies.org/articles/an-integrated-model-of-relationship-repair-reintroducing-the-roles-of-forgiveness-and-trust-6726.html.

13. Petriglieri, J. (2015), Co-creating relationship repair pathways to reconstructing destabilizes organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, vol. 60, pp. 518−557.

14. Kabylinskiy, B. V. (2015), Strategic planning in the management of conflict processes: the prospects for an epistemological approach. *Upravlencheskoye konsultirovaniye*, vol. 8, pp. 152–157.

15. Chekaldin, A. M. (2015), Causes of organizational conflicts and ways to eliminate them. *Vestnik NGIEI*, vol. 9(52), pp. 73–77, available at: https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-organizatsionnyh-konfliktov-i-sposoby-ih-ustraneniya.

16. Kizyan, N. G. and Melyakova, Ye. V. (2014), Management of the organizational culture of small and medium-sized businesses in a crisis. *Problemy sovremennoy ekonomiki*, vol. 4(52), pp. 153−155, available at: http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=5182.

17. Holden, N. J. (2005), *Krosskulturnyi menedzhment. Kontsentratsiya kognitivnogo menedzhmenta* [Cross-cultural management. Concentration of cognitive management], UNITI-DANA, Moscow, Russia.

18. Omarova, K. A. (2011), Organizational culture of business structures in the service sector as the basis for effective management. *Problemy sovremennoy ekonomiki*, vol. 2, pp. 315–319, available at: http://www.m-

economy.ru/art.php?nArtId=3642.

19. Kalmykova, O. Yu. and Gagarinskaya, G. P. (2014), Introduction of organizational conflict management in strategic management system. *Internet-zhurnal Naukovedenie*, vol. 5 (24), available at: http://naukovedenie.ru.

20. Kytsak, T. H. (2014), Reality formation domestic corporate culture on enterprises. *Efektyvna ekonomika*, no. 1, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810.

How to cite this article? Як цитувати цю статтю?

Стиль – ДСТУ:

Копитова І. Управлінський потенціал організаційної культури у розв'язанні ділових конфліктів. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4. No. 1. Pp. 77–90. URL: www.are-journal.com.

Style – Harvard:

Kopytova, I. (2018), Management potential of organizational culture in resolving business conflicts. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, [Online], vol. 4, no. 1, pp. 77–90, available at: www.are-journal.com.