

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-33-35

УДК 331:14

Семененко О.В.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту**Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»*

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Стаття присвячена дослідженню проблеми щодо оцінки ролі і місця організаційної культури в управлінні конфліктами та конфліктними ситуаціями на підприємствах в умовах трансформації економічних відносин. Стверджується, що організаційна культура не лише фактор управління конфліктами і конфліктними ситуаціями, а й інструмент забезпечення доброзичливого мікросередовища. Виявлена залежність управління, способів і методів організаційної культури від структурної ієрархії підприємства. Підкреслюється, що чим нижчий показник дистанціювання влади, тим менше наявних причин для розвитку конфліктів. Доведено, що там де високий рівень організаційної культури, де домінує вмотивована поведінкова діяльність працівників і етична поведінка управлінського персоналу, там більше можливостей по нейтралізації конфліктів і подолання їх наслідків.

Ключові слова: конфлікт, конфліктна ситуація, управління конфліктом, нейтралізація конфліктів, способи управління, організаційна культура та її компоненти.

Семененко О.В. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Статья посвящена исследованию проблемы оценки роли и места организационной культуры в управлении конфликтами и конфликтными ситуациями на предприятиях в условиях трансформации экономических отношений. Утверждается, что организационная культура не только фактор управления конфликтами и конфликтными ситуациями, но и инструмент обеспечения доброжелательной микросреды. Выявлена зависимость управления, способов и методов организационной культуры от структурной иерархии предприятия. Подчеркивается, что чем ниже показатель дистанции власти, тем меньше имеющихся причин для развития конфликтов. Доказано, что там, где высокий уровень организационной культуры, где доминирует мотивированная поведенческая деятельность работников и этическое поведение управленческого персонала, там больше возможностей по нейтрализации конфликтов и преодоления их последствий.

Ключевые слова: конфликт, конфликтная ситуация, управление конфликтом, нейтрализация конфликтов, способы управления, организационная культура и ее компоненты.

Semenenko Olena. ORGANIZATIONAL CULTURE AS FACTOR CONFLICT MANAGEMENT

The article is devoted to the study of the problem of the role and place of organizational culture in the management of conflicts and conflict situations in enterprises in the context of transformation of economic relations. The importance of organizational culture for the enterprise, stimulation of development of intellectual and spiritual potential of human capital, strengthening of economic ties between subjects of market relations is highlighted. It is argued that organizational culture is not only a management tool, but also a factor in conflict situations management and the formation of a friendly micro-environment. Conceptual approaches to the emergence of conflicts are complemented by the fact that the conflict is not an independent phenomenon; it has a common connection with organizational culture, which can be both a tool for its neutralization and its source. Dependence of management, methods and methods of organizational culture on the structural hierarchy of the enterprise is revealed. It is emphasized that the smaller the indicator of distancing power, the less the available reasons for the development of conflicts. Examples of conflict neutralization using different management styles are given. It is established that the effectiveness of management of conflict situations depends on the level of development of organizational culture. It is proved that there where there is a high level of organizational culture, where the motivated behavioral activity of employees and ethical behavior of management personnel prevails, there are more opportunities to neutralize conflicts and overcome their consequences. To ensure stability and stability in economic and psychological relations, management is encouraged to strengthen the role of social and motivational policies in the enterprise. The significance of the mobilization of conflicting parties in the development of the problem on the part of the owner is proved by using the strengths of the enterprise. Particular emphasis is placed on respecting the ethical component of managers in a dialogue with conflicting parties, which will allow the perception of conflicting personalities, their respect, frankness and trust, and gain a positive result in conflict management.

Keywords: conflict, conflict situation, conflict management, conflict neutralization, management methods, organizational culture and its components.

Постановка проблеми. Основним показником розвиненої соціальної держави є високий рівень матеріального добробуту населення. Він ґрунтується на основі ефективного і стійкого розвитку малих, середніх і великих підприємств, які виробляють різноманітні товари і послуги. Кожне з них незалежно від форми власності та правової форми господарювання не може виконувати свою місію, реалізувати свої цілі, бути успішним в оперативній діяльності без ефективного управління.

Управління – функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів [5, с. 9]. Це система інструментів, методів і форм цілеспрямованих дій суб'єкта на об'єкт з метою

забезпечення організаційних і економічних змін або поведінку у зв'язку з новими обставинами.

Протягом всієї історії існування людство виробило і започаткувало три основні інструменти управління: ієрархія, ринок і культура [6, с. 16]. В основі ієрархії лежить субординація між учасниками економічних відносин і примусовий характер впливу владних структур на їх господарську діяльність. Ринок – це інструмент, що ґрунтується на основі рівноваги інтересів товаровиробників і споживачів, попиту і пропозиції, системі рівноправних економічних відносин між суб'єктами господарювання. Культура – це інструмент впливу, який реалізується за допомогою цінностей, соціальних і правових норм, поведінкової діяльності, ритуалів і традицій, що виробляються та визначаються суспільством.

Складовою частиною культури є організаційна культура підприємства. За висновками американського фахівця з теорії менеджменту, організаційна культура – це набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працюючих правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність нині [8, с. 89].

Організаційна культура присутня у всіх сферах діяльності найманих працівників, і її функції реалізуються у всіх функціональних блоках субкультур організації в залежності від специфіки і профілю підприємства.

У цивілізованому суспільстві в умовах високорозвинених ринкових відносин організаційна культура покликана формувати морально-етичні цінності підприємства, які стимулюють інтелектуальний і духовний потенціал людських ресурсів; зміцнювати горизонтальні і вертикальні зв'язки між суб'єктами виробничих відносин, створювати почуття солідарності всіх співробітників навколо цінностей, норм, традицій і підвищувати їх відповідальність за якість виробничої діяльності; створювати підприємницький стиль, спрямований на процвітання підприємства. На нинішньому етапі – етапі постійних соціально-економічних і організаційних змін в економіці, організаційна культура є істотно важливим фактором управління конфліктними ситуаціями і конфліктами, складовим важелем і інструментом створення на підприємстві безконфліктного мікросередовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підприємство – надзвичайно складна системоутворююча багатоелементна організація з великою кількістю горизонтальних і вертикальних зв'язків, відносинами власності, влади і субординації. Тому економічна діяльність людей, яка пов'язана з виробництвом різноманітних благ, що задовольняють численні потреби, суттєво впливає на розвиток виробничих стосунків. Відмінності в розподілі праці, непрозорі організаційно-економічні, кадрові і соціальні зміни, суперечність між цілями особи чи групи об'єктивно приводить до суперечностей, конфліктів і конфліктних ситуацій в житті трудового колективу. Теоретичні проблеми конфліктів на мікро- і макрорівнях розглядаються багатьма вченими-економістами. Серед них Батракова Т.І., Захарченко Г.М., Кузьмін О.Є., Панов М.І., Чухрай Н.І. та інші. Ними виявлені і проаналізовані види конфліктів і причини виникнення, їх вплив на господарську діяльність, напрацьовані методи їх врегулювання.

Незважаючи на численні дослідження, які пов'язані з опрацюванням теорії управління конфліктами в умовах соціально-економічних і організаційних змін, ще недостатньо вирішені проблеми щодо оцінювання ролі і місця організаційної культури в управлінні конфліктами і конфліктними ситуаціями, які виникають на підприємствах в умовах трансформації економічних відносин. Останні, що відбуваються на підприємствах України об'єктивно вимагають не протистояння, а узгодження видів і напрямків діяльності суб'єктів економічних відносин, до того ж і практики гостро потребують аргументованих рекомендацій щодо подолання конфліктів, а тому дослідження цієї проблеми носить практичний і актуальний характер.

Мета дослідження: виявити проблеми щодо оцінки ролі та місця організаційної культури в управлінні конфліктами та конфліктними ситуаціями на підприємствах в умовах трансформації економічних відносин.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Конфлікт (від латинського – *konfliktus*) означає зіткнення сторін, думок, сил. Конфлікт в організації – зіткнення суб'єктів спільної діяльності (індивідів, груп і структур в рамках організації або між організаційному просторі [3, с. 85].

Психологи і соціологи виділяють чотири основні типи організаційних конфліктів які можуть визивати напругу в професійній діяльності співробітників у середині організації і в забезпеченні партнерських відносин зі споживачами товарів і послуг підприємства: міжособистісний, міжгруповий, конфлікт із зовнішнім середовищем [4].

Міжособистісний конфлікт – найбільш часто виникає в організації. Він включає розбіжності між двома або більше членами однієї групи і відображає психологічну атмосферу всієї організації і окремого колективу.

Міжгруповий конфлікт – це найпоширеніший вид конфлікту, тому що індивіди, приступаючи до впливу на інших особистостей, зазвичай намагаються привернути до себе прихильників, формувати групу, яка полегшує дії в конфлікті.

Конфлікт із зовнішнім середовищем. Індивіди, що складають групу, організацію відчувають тиск ззовні (перш з боку культурних, адміністративних і економічних норм і приписів). Часто вони вступають в конфлікт з інститутами, що підтримують ці норми і розпорядження.

Виникнення і розвиток конфліктів обумовлено як суб'єктивними так і об'єктивними причинами. Суб'єктивні причини безпосередньо пов'язані з індивідуально психологічними особливостями найманих працівників і управлінської еліти (стиль і манера поведінки, невміння контролювати свої емоції, агресивність і зайва тривожність), які в процесі економічної діяльності ведуть себе некоректно по відношенню до інших особистостей, принижують їх почуття власної гідності, створюють у них комплекс неповноцінності в результаті чого в колективі може скластися несприятлива психологічна атмосфера, яка називається «атмосферою нетерпимості».

В основі об'єктивних причин лежать організаційні недоліки (дефіцит матеріальних, фінансових і людських ресурсів, недостатня згуртованість трудового колективу, неточно визначені функціональні обов'язки працівників, взаємозалежність виробничих функцій промислово-виробничого персоналу, розбіжність цілей і місії підприємства з цінностями і цілями співробітників, поведінкові причини тощо).

Зауважимо, що значна частина причин конфліктних ситуацій і самих конфліктів за своєю природою безпосередньо пов'язана з носіями організаційної культури, тобто конфлікт – це не самостійне явище, він має спільний зв'язок з організаційною культурою, яка може бути як інструментом його нейтралізації так і його джерелом, це по-перше. По-друге, якщо дотримуватися теорії структуризації рівнів організаційної культури за методологією Е. Шейна то до «проголошеної» Україною політики 3-х «Д» (демократизація, деідеологізація і декомунізація) на підприємствах держави конфлікт охоплював в основному другий і третій рівні, оскільки перший рівень організаційної культури представлений лише зовнішніми атрибутами (архітектура будівель підприємств, їх внутрішній інтер'єр, ритуали, церемонії та ін.) носив в основному демонстраційний характер і направлений на сторонніх спостерігачів, тому конфліктні ситуації були максимально мінімізовані. В сучасних умовах це явище присутнє на всіх рівнях організаційної культури.

Зрозуміло, що в умовах демократизації суспільства, коли змінилася свідомість і менталітет людей, уникнути конфліктів практично неможливо, важливо інше – необхідно своєчасно оцінити їх причину, гостроту, небезпеку і постаратися зрозуміти, а чи варто певну подію вважати конфліктом? Це досягається лише завдяки єдності високої культури управління і сильної організаційної культури.

Управління конфліктом – це процес направлений на нейтралізацію конфліктних ситуацій шляхом конструктивного вирішення деструктивних проблем і їх впливу на стійкість підприємства. У теорії менеджменту досліджені і проаналізовані багатоваріантні технології і комбінації управління конфліктами і конфліктними ситуаціями. Сучасна конфліктологія виходить із того, що управління як складний процес містить наступні види діяльності: прогнозування конфлікту; його попередження; подолання (нейтралізація) конфлікту; регулювання і контроль. Кожна із перерахованих дій це свідомо діяльність конфліктуючих суб'єктів економічних відносин які зацікавлені в їх урегулюванні і третьою стороною-посередника, який знаходиться за межами конфліктної діяльності. Ефективність управління конфліктною ситуацією залежить від рівня розвитку організаційної культури підприємства. Там де сильна високо розвинена організаційна культура, де вмотивована поведінкова діяльність найманих працівників, домінує етична поведінка управлінського персоналу там більше можливостей по нейтралізації конфліктів і їх соціально-економічних наслідків. Виходячи з наведеного є доцільним з'ясувати місце і роль організаційної культури як фактора управління конфліктами і конфліктними ситуаціями і як засіб їх подолання.

Зауважимо, що процес управління конфліктом, способи і методи організаційної культури будуть залежати в першу чергу від структурної ієрархії підприємства, тобто від дистанціювання влади на підприємстві. Чим менший показник дистанціювання влади на підприємстві, тобто нерівномірності її розподілу між суб'єктами економічних відносин, тим більше взаємодіють між собою представники різних управлінських і соціальних прошарків (наприклад, менеджерів і найманих працівників). На таких підприємствах панує демократичний стиль управління і відповідно менше наявних причин для виникнення суперечностей і розвитку конфліктів.

На підприємствах з високим рівнем дистанціювання влади менеджери мають більше соціальних привілеїв, отримують вищу заробітну плату, користуються більш комфортними робочими місцями, умовами відпочинку тощо. Тут спостерігається авторитарний стиль управління, що суттєво впливає на стабільність економічних відносин, на ступінь їх конфліктності, способи і методи розв'язання конфліктів і конфліктних ситуацій.

У теорії менеджменту способи організаційної культури в залежності від дистанціювання влади в управлінні конфліктами розділяють на формальні і неформальні. Формальні способи використовуються на тих підприємствах де переважає культура з високим рівнем дистанціювання влади. На таких підприємствах при вирішенні конфліктів керівниками дуже часто використовується методи примусу, що означає спробу змусити прийняти точку зору начальства або опонента за будь-яку ціну. Ті менеджери які намагаються це зробити не цікавляться і не враховують думку інших членів трудового колективу. Керівна особа яка використовує такий підхід зазвичай поводиться некоректно і для впливу на інших використо-

вує авторитарний стиль управління. Методи примусу можуть бути «ефективними» лише на підприємствах де керівник має необмежену владу над працівниками. Такі способи активно використовуються в командно-адміністративних системах, на великих підприємствах, підприємствах монополістах, підприємствах оборонного промислового комплексу, тобто в організаціях з високим рівнем дистанціювання влади. На думку автора використання такого способу нейтралізації конфліктів у колективі не є актуальним і не відповідає вимогам демократизації суспільства Недолік такого способу полягає в тому, що він пригнічує ініціативу найманих працівників, створює велику вірогідність того що в процесі врегулювання конфлікту будуть проігноровані важливі чинники, оскільки в процесі врегулювання конфлікту враховується лише одна точка зору. В свою чергу такі методи управління конфліктами можуть викликати справедливе обурення у трудового колективу і породити ще більше проблем на підприємстві у міжгрупових і міжособистісних відносинах. Тому, на переконання автора, проблеми управління конфліктами і конфліктними ситуаціями керівнику належить вирішувати за допомогою тих елементів організаційної культури які існують в демократичних гнучких організаціях і системах де більше простору для самоорганізації і саморегулювання, де висока відповідальність і ініціатива її співробітників.

Неформальні способи переважають на підприємствах з низьким рівнем дистанціювання влади (підприємства малого і середнього бізнесу). Тут відсутні чітко регламентовані правила спілкування, інструкції щодо подолання конфліктів і конфліктних ситуацій. На таких підприємствах у більшості випадків нейтралізація або попередження конфлікту здійснюється як правило безпосередніми учасниками конфлікту. Будучи схильними до взаємодії конфліктуючі сторони швидко врегульовують розбіжності в поглядах шляхом тимчасової відмови від своїх претензій до опонента або шляхом компромісів задля підтримки добрих взаємин і стабільності економічних відносин в колективі.

Проте, як показує практика в обох випадках важливу роль в процесі управління конфліктною взаємодією на підприємстві грає керівник. Це обумовлено тим, що останній незалежно від рангу вже в силу свого службового становища зацікавлений в оперативному подоланні тих конфліктів, що завдають своїм негативним наслідком шкоду діяльності трудового колективу. Керівник зазвичай наділений певними повноваженнями, має той або інший об'єм влади, отже, має можливість робити вплив на своїх підлеглих, у тому числі впливати на їх поведінку в конкретному конфлікті. Він може виступати і арбітром і посередником, при цьому у більшості випадків, головна і кінцева мета керівника підприємства попередити і подолати деструктивний конфлікт в колективі залежить від того наскільки він своєчасно і ефективно використовує в своїй діяльності елементи організаційної культури.

Беручи до уваги точку зору І. Базилева [2, с. 34] та інших науковців щодо важливості використання в практиці менеджменту основних компонентів організаційної культури, які найбільш впливають на поведінкову діяльність персоналу нами пропонуються лише ті складові які представлені особистісними чинниками: умови праці і життєдіяльності персоналу, їх ділові якості, етика поведінки, тощо.

Важко не погодитися з висновками тих економістів які стверджують, що найбільш ефективним компонентом організаційної культури в діяльності

менеджера, який впливає не лише на поведінкову діяльність працівника, а й на умови життя його сім'ї є реалізація соціальної політики підприємства. Остання завжди сприяє не лише підвищенню ефективної роботи підприємства, забезпеченню соціальних гарантій працівників, а й попередженню конфліктних ситуацій і конфліктів. Основні цілі і завдання в цьому секторі організаційної культури як підказує досвід таких підприємств керівництво здійснює шляхом задоволення більш широкого кола потреб персоналу, ніж просто матеріальне забезпечення, створення комфортних умов для ефективної праці співробітників, розвитку культури виробництва. Незважаючи на значні досягнення демократичного суспільства в реформуванні колишньої бюрократичної адміністративної системи в Україні це і сьогодні у працівників 80-90-х років великих промислових підприємств («Радар», «Арсенал», «Більшовик», «Дніпроспецсталь», «Південмаш», завод ім. В.О. Малишева тощо) існує ностальгія за тими матеріальними і нематеріальними благами (квартири, садові ділянки, утримання і виховання дітей в дошкільних навчальних закладах, проїзд в транспорті, оздоровлення і відпочинок) які надавалися співробітникам і їх сім'ям безкоштовно. Наявність таких соціальних благ і гарантій підвищувало рівень задоволення працівників увагою керівництва підприємства до їх діяльності і сімейно-побутових умов, що являлося основним підґрунтям зниження розбіжностей і напруги в колективі. Існує чимало різних підтверджень, що і в умовах ринкової економіки власники і керівники підприємств які приділяють увагу інтересам співробітників, поведінкова діяльність останніх характеризується активною взаємодією, що відповідає потребам і вимогам суб'єктів господарювання. На жаль на підприємствах України це можна охарактеризувати як епізодичні випадки. Тому на них мають місце не лише розбіжності в поведінковій діяльності, а й серйозні конфлікти і конфліктні ситуації. У цьому випадку до їх подолання пряме відношення має власник або керівник підприємства.

Останній виступаючи в ролі посередника або арбітра повинен уважно вислухати усі конфліктуючі сторони, з'ясувати причини розбіжностей між співробітниками, визначити стадію розвитку конфлікту, його моральну і матеріальну ціну, прийняти обґрунтоване рішення і довести його до опонентів. Надзвичайно важливо, щоб всі авторитетні особи (керівники, менеджери, спеціалісти) вели діалог з підлеглими коректно, культурно не зловживаючи службовим становищем. Як стверджують автори підручника «Організаційна поведінка» коли ви слухаєте працівника, що описує поведінку свого колеги, його особистість, ви можете дізнатися про особистість самого працівника не менше, ніж того, про кого він розповідає [7]. Отже дотримання етичної компоненти в діалозі завжди дозволяє правильно сприйняти конфліктуючі особистості, визвати у них повагу, відвертість і довіру до таких керівників. У разі необхідності і з дозволу конфліктуючих сторін, винести їх проблему для обговорення і прийняття відповідного рішення суспільними організаціями, неформальними групами і лідерами. Безумовно, зважаючи на досвід колишньої адміністративної системи такий спосіб нейтралізації конфліктів не завжди сприймається суспільством, проте в умовах коли більшість таких організацій і груп сьогодні позбавлені адміністративно-номенклатурної опіки, використання впливу суспільних організацій може позитивно вплинути на вирішення конфліктної проблеми.

Якщо конфліктна сторона заявляє про порушення і прорахунки в діяльності організації й адресує їх керівництву підприємства, менеджерам належить кваліфіковано провести незалежний аудит фінансово-господарської діяльності відповідних організаційних структур, виявити джерела таких порушень, використати можливі способи їх вирішення і проінформувати опонента в належний термін. Якщо конфліктна проблема відноситься до розряду трудових відносин, керівник підприємства може їх вирішити в процесі перемовин шляхом компромісу, а в крайньому випадку-аргументувати свої вимоги, наприклад до роботи, з урахуванням основних правових документів і норм організаційних правил поведінки найманих працівників і інших співробітників. Кожен, працівник повинен чітко представляти, в чому, полягають його обов'язки, відповідальність, права. Метод реалізується за допомогою розробки відповідних посадових інструкцій, положень, документів, що регламентують розподіл функцій, прав і відповідальності [1, с. 293] і виключає таким чином силові методи вирішення проблеми.

Важним компонентом організаційної культури є мобілізація конфліктної сторони в розв'язанні проблеми на сторону власника підприємства, менеджера чи керівника використовуючи сильні сторони підприємства. Якщо працівники і співробітники володіють інформацією щодо сильних сторін організації, його місії і основної мети діяльності з ними легко працювати. Для працівників підприємства незалежно від форми власності серед сильних сторін підприємства велике значення мають: високий рівень економічної стійкості і стабільності; зручне розміщення підприємства відносно території проживання найманого працівника і його сім'ї; графік роботи; високий рівень заробітної плати; матеріальне і моральне заохочення до високопродуктивної праці; забезпечення соціальних гарантій; широкі можливості підвищення рівня освіти і кваліфікації тощо. Всі ці та інші складові сильної сторони підприємства дозволяють суттєво знижувати рівень конфліктності ситуацій в колективі, а у випадку їх виникнення – розв'язувати їх з мінімальними моральними збитками.

Ефективним компонентом організаційної культури в спрямуванні діяльності працівників для досягнення стабільної організаційної і емоційної поведінки співробітників може бути створення і використання обґрунтованої мотиваційної системи на підприємстві. Мотивація на рівні підприємства – головний і складний чинник, що обумовлює внутрішню поведінку і бажання найманих працівників. Мотив це завжди орієнтація на реалізацію певної мети, тобто результат, якого працівники бажають досягти, тому останні відрізняються своїми мотивами так же само як і підприємства які виробляють і реалізують свою продукцію споживачам. Одні працівники налаштовані на кар'єрне зростання, другі мають велике бажання отримувати високу заробітну платню, треті – до первинного джерела мотивації відносять спілкування і встановлення теплих і дружніх міжособистісних стосунків.

Для забезпечення стійкості і стабільності в економічних відносинах і психологічних відносинах керівництву варто враховувати всі мотиваційні фактори: матеріальні і нематеріальні; соціальні і моральні; творчі і соціально-психологічні, за рахунок яких можна отримати позитивний результат в управлінні поведінковою діяльністю працівників. При цьому, із загальних вмотивованих напрямів організаційної культури, які впливають на міжособистісні і групові взаємини на підприємстві принципове значення мають:

– досконала система стимулювання, справедливий розподіл матеріальних благ і фондів оплати праці;

– створення на підприємстві такої системи оплати праці, яка б забезпечувала задоволення життєво важливих потреб найманих працівників і членів їх сімей;

– постійна робота керівного складу зі зниження норми виробітку і підвищення тарифів в оплаті праці;

– покращення режиму праці і технології виробництва – баланс в розподілі ресурсів і фінансів між підрозділами підприємства.

– баланс в розподілі ресурсів і фінансів між напрямленими на розвиток і на оплату заробітної плати;

– постійна професійна підготовка і перепідготовка промислово-виробничого персоналу, в тому числі економічна перепідготовка управлінського персоналу.

Наймані працівники, які відчувають моральну і матеріальну підтримку будуть усвідомлювати і свою значущість і значущість своєї праці, будуть дотримуватися трудової дисципліни, підвищувати свою трудову активність і саме головне сприяти стабільності трудових і економічних відносин.

Висновки. У сучасних умовах, коли в усіх галузях національної економіки відбуваються економічні, організаційні і соціальні зміни, коли проблеми управління підприємницькою діяльністю і бізнес структурами ускладнилися під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, коли на підприємствах постійно виникають протиріччя які пов'язані з розбіжностями про цінності, інтереси, мету і способи її досягнення в ринкових умовах, використання рекомендацій науковців в розв'язанні перелічених проблем, що постають перед власниками підприємств можна віднести до пріоритетних. Безумовно, в умовах демократизації суспільства, ліквідувати протиріччя надзвичайно важко, проте менеджери і спеціалісти можуть і повинні не допустити їх переростання у конфлікти. Ключову роль в діяльності

менеджменту щодо попередження і їх подолання відіграє організаційна культура. Це не лише стратегічний інструмент у формуванні місії і цілей підприємств, це потужний засіб з формуванню умов для забезпечення стабільності психологічного стану працівників, це фактор управління конфліктами і конфліктними ситуаціями. Власники підприємств і управлінська еліта за допомогою ефективного використання представлених автором основних компонентів організаційної культури у випадку їх виникнення врегульовують конфлікти і можуть звести їх негативні наслідки до мінімуму, а позитивні – використати для конструктивного розв'язання економічних і соціальних проблем.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Анисимов А.Л. Конфликт в организации. Москва : Менеджмент, 2014. 293 с.
2. Базылев И.А. Анализ влияния составляющих организационной культуры малого предприятия на эффективность его работы. *Управление персоналом*. 2011. № 10. С. 32–35.
3. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию : учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений. Москва : Гуманит. изд. центр «ВЛАДОС», 2001. 176 с.
4. Литвинюк А.А. Организационное поведение : учебник для академического бакалаврата. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2014. 527 с.
5. Мельтюхова Н.М. Управление. *Энциклопедический словарь з державного управління / уклад. : Ю.П. Сурмін та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, Ю.П. Сурміна*. Київ : Вид-во НАДУ, 2010. С. 722.
6. Основы менеджменту : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.В. Баєва, Л.О. Згалат-Лозинська, Н.І. Фетісова ; за ред. О.В. Баєвої, Л.О. Згалат-Лозинської. Київ, 2008. 599 с.
7. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж.В. Слокум-молодший, Р.В. Вудмен, Н.С. Бренінг ; пер. з англ. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.
8. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование / пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 336 с.