

**Суржиков Михаил Андреевич**, д.э.н., профессор  
Ростовский государственный экономический университет

**Мартиросян Эдуард Гарикович**, Аспирант  
Ростовский государственный экономический университет

## ТИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ИХ КОНФЛИКТОГЕННОСТИ И КОНФЛИКТОУСТОЙЧИВОСТИ

**Аннотация.** В статье систематизируются подходы к анализу конфликтогенности и конфликтоустойчивости различных типов корпоративной культуры. На основе моделей выделены конфликтные профили клановой, адхократической, рыночной и иерархической культур. Для каждого типа предложены рекомендации по управлению конфликтным потенциалом.

**Ключевые слова:** Организационная, корпоративная культура, конфликтогенность, конфликтоустойчивость, конфликт-менеджмент, управление конфликтами.

Рассмотрим конфликтогенность и конфликтоустойчивость как характеристики культуры.

Конфликтогенность организационной культуры определяется как внутренняя предрасположенность культурной системы организации к порождению, эскалации и закреплению деструктивных противоречий между её элементами. В основе этой предрасположенности лежат базовые противоречия, свойственные любой организации как социальной системе [1].

Выделяются следующие источники конфликтогенности культуры:

**Структурные источники** связаны с иерархическим устройством организации. Жесткая иерархия создает условия для относительной социальной депривации – восприятия сотрудниками неравенства в распределении ресурсов, привилегий и статуса. Как отмечается в исследовании, выполненном на базе СПбГУ, «компании с жесткой иерархией имеют более высокую степень конфликтогенности и прибегают к формальным способам управления конфликтом» [2].

**Нормативные источники** обусловлены содержанием культурных норм. Если нормы поощряют индивидуализм и конкуренцию, конфликтогенность возрастает; если нормы ориентированы на коллективизм и кооперацию – снижается. Однако чрезмерно сильные нормы коллективизма могут порождать латентные конфликты, которые не находят легитимных каналов выражения [9].

**Коммуникативные источники** связаны с дефицитом или избытком формальных коммуникационных каналов. При превышении численности коллектива более 100 человек «резко повышается частота конфликтов в силу нарушения системы коммуникации» [2].

Конфликтоустойчивость представляет собой способность организационной культуры сохранять свою целостность и функциональность в условиях конфликтного взаимодействия, а также трансформировать деструктивную энергию противоречий в конструктивный ресурс развития.

Конфликтоустойчивая культура характеризуется следующими признаками:

- Наличие легитимных каналов для выражения несогласия и подачи жалоб;
- Нормативная регуляция процедур разрешения споров;
- Толерантность к «управляемым» формам конфликта при нетерпимости к деструктивным;
- Способность к культурной рефлексии и адаптации [7].



Важно подчеркнуть, что высокая конфликтоустойчивость не означает низкую конфликтогенность. Возможна ситуация, когда культура порождает множество конфликтов (высокая конфликтогенность), но обладает эффективными механизмами их разрешения (высокая конфликтоустойчивость). И наоборот, культура, редко провоцирующая конфликты, может оказаться абсолютно беспомощной перед неизбежными противоречиями [4].

Наиболее распространенной в эмпирических исследованиях организационной культуры является «рамочная конструкция конкурирующих ценностей» К. Камерона и Р. Куинна. Эта модель выделяет четыре типа культуры: клановая, адхократическая, рыночная и иерархическая [1,5,10].

Клановая культура характеризуется высокой сплоченностью, дружескими отношениями между сотрудниками, акцентом на наставничество и развитие персонала. Конфликты в таких организациях носят преимущественно неформальный характер и управляются руководителем «один на один» [2].

Основной конфликтогенный фактор – **парадокс близости**. Дружеские отношения между коллегами, будучи позитивными в обычных условиях, могут затруднять конструктивное предъявление претензий. Сотрудник опасается разрушить личные отношения, поэтому избегает открытого обсуждения проблем. Как следствие, «затяжной конфликт может остановить процесс развития и эволюционирования организации» [2].

Клановая культура демонстрирует высокую конфликтоустойчивость благодаря развитым неформальным связям и взаимному доверию. Однако при росте организации (свыше 100–150 человек) «эффект малой группы» исчезает, а формальные процедуры разрешения конфликтов в чисто клановой культуре отсутствуют.

Адхократическая культура ориентирована на инновации, творчество, принятие риска и предпринимательство. Гибкость и адаптивность являются её ключевыми ценностями. Конфликтогенность этого типа обусловлена тремя факторами.

Во-первых, **неопределенность ролей** – в адхократических структурах роли часто размыты, что создает почву для ролевых конфликтов и конфликтов ответственности.

Во-вторых, **высокий уровень индивидуализма** – инновационная деятельность требует самостоятельности, но одновременно порождает «конфликты как задач, так и отношений» [2].

В-третьих, **дефицит процессуальной справедливости** – в условиях высокой неопределенности оценки творческого вклада часто субъективны, что провоцирует конфликты признания.

Как показывают исследования в сфере ИТ, «адаптация корпоративной культуры к потребностям мультинациональных команд положительно влияет на эффективность практик конфликт-менеджмента в ИТ-компаниях» [7]. Однако это требует сознательных усилий со стороны менеджмента.

Конфликтоустойчивость: средняя, но с высоким потенциалом обучения.

Адхократические организации часто используют неформальные способы управления конфликтом, включая «разделение на группировки или использование альтернативных вариантов взаимодействия во время выполнения задачи» [2]. Идея равенства участников, свойственная адхократии, снижает конфликтогенность, связанную с иерархией, но не решает проблему координации.

Рыночная культура ориентирована на результаты, конкуренцию, достижение целей и рыночное превосходство. Конфликт здесь воспринимается как естественная составляющая конкурентной борьбы.

Наиболее значимым конфликтогенным фактором является **интенсивная внутренняя конкуренция**. Когда сотрудники и подразделения соревнуются за ресурсы, признание и карьерное продвижение, возникает хроническое напряжение. Эмпирические исследования показывают, что в рыночных культурах преобладают конкурентные стратегии поведения в конфликте по К. Томасу (соревнование), что нередко приводит к эскалации [10].

Конфликтоустойчивость: вариативная, зависит от формализации процедур.



Рыночная культура может быть конфликтоустойчивой, если конфликтные процедуры четко формализованы и воспринимаются как справедливые. Однако если конкуренция вытесняет кооперацию, организация становится крайне уязвимой перед деструктивными конфликтами.

Иерархическая культура ценит порядок, стабильность, формальные правила, процедуры и четкое распределение власти. Как отмечается в исследовании СПбГУ, БСХ (BSH Home Appliances) является «компанией с жесткой иерархичностью и высоким уровнем бюрократии», где «система управления основывается на коллегиальности на всех уровнях» [2].

Конфликтогенность иерархической культуры связана с феноменом отчуждения. Когда решения принимаются на верхних уровнях и спускаются вниз в виде директив, у рядовых сотрудников формируется чувство бессилия и несправедливости. В иерархических культурах «конфликт воспринимается как негативное и иррациональное явление», что приводит к его подавлению и переводу в латентную форму [2].

Конфликтоустойчивость: высокая при наличии формальных процедур, низкая при их отсутствии.

Парадокс иерархической культуры заключается в том, что формализация сама по себе не гарантирует конфликтоустойчивости. Если формальные процедуры разрешения конфликтов существуют (например, порядок подачи жалоб, комиссии по трудовым спорам), то конфликтоустойчивость может быть очень высокой. Однако если иерархия означает только «власть начальника» без механизмов апелляции, конфликтоустойчивость минимальна.

Рассматривая альтернативные типологии – конфликтный аспект, следует упомянуть Ф. Тромпенаарса, который предложил типологию, основанную на дихотомиях: равенство – иерархия, ориентация на личность – ориентация на задачу. Соответственно выделяются четыре типа: «семья» (высокая иерархия + ориентация на личность), «Эйфелева башня» (высокая иерархия + ориентация на задачу), «самонаводящаяся ракета» (равенство + ориентация на задачу) и «инкубатор» (равенство + ориентация на личность) [2].

Рассматривая предложенную типологию, следует отметить, что она характеризуется специфической моделью урегулирования конфликтов:

«Семья» – обладает неформальным характером конфликтов, которые разрешаются руководителем. Данный тип обладает такими рисками как: фаворитизм и высокая заинтересованность и равнодушие персонала.

«Эйфелева башня» – характерна конфликтами, связанными с формализованным управлением (регламенты, инструкции). Данный тип характеризуется избыточной жесткостью и отсутствием управленческой маневренности.

«Самонаводящаяся ракета» отличительна значительным индивидуализмом, провоцирующим конфликты (деловые, межличностные). При ориентации на результат способствует снижению разрушительных последствий, конфликты управляются посредством внимания на целевые показатели.

«Инкубатор» – конфликтогенность среды может меняться, например, при увеличении численности коллектива происходят коммуникационные сбои, и как следствие, увеличение конфликтов.

Современный подход Эрин Мейер (в трактовке А. Н. Давыдова, 2025) предлагает анализ организационной культуры по восьми параметрическим шкалам, охватывающим:

- коммуникации;
- систему оценки;
- стиль лидерства;
- порядок принятия решений;
- механизмы доверия;
- отношение к несогласию;
- планирование;
- способы убеждения [3].



В контексте конфликтогенности наиболее значимыми являются шкалы «несогласие» и «оценка». Культуры с прямым несогласием и прямой отрицательной оценкой имеют высокую явную конфликтогенность, но низкий уровень латентных конфликтов. Культуры с избеганием несогласия и непрямой критикой демонстрируют внешне низкую конфликтность, но накапливают разрушительный потенциал, который реализуется в форме саботажа, увольнений или психосоматических расстройств [3].

Согласно концепции спиральной динамики, организации проходят эволюцию ценностных систем, каждая из которых имеет характерный конфликтный профиль [8]:

**«Красный» тип** (власть, доминирование, импульсивность) характеризуется крайне высокой конфликтогенностью. Конфликты решаются через демонстрацию силы, наказание и подавление. Страх заменяет вовлеченность, инициатива подавляется.

**«Синий» тип** (порядок, правила, стабильность, иерархия) создает предсказуемую среду, но его конфликтоустойчивость низка перед лицом нестандартных вызовов. Жесткие правила не предусматривают алгоритмов для новых ситуаций, что порождает бюрократические тупики.

**«Оранжевый» тип** (достижение, стратегия, инновации, меритократия) потенциально обладает высокой конфликтоустойчивостью благодаря ориентации на результат и открытость обратной связи. Однако ключевым требованием является психологическая безопасность: «Без психологической безопасности вокруг экспериментирования „оранжевый“ тип не может существовать» [8].

Эмпирические исследования подтверждают теоретические модели. В работе Е. И. Субботкиной (2017), выполненной на трех российских предприятиях (строительная компания, государственное предприятие, кофейня), было выявлено, что «в каждом из анализируемых типов оргкультур по-разному проявляется конфликтное поведение, а сам уровень конфликтности отличается в зависимости от характеристики типа оргкультуры» [10].

Исследование показало:

- В организациях с **клановой культурой** преобладают стратегии приспособления и компромисса, уровень конфликтности личности сотрудников ниже среднего.
- В **иерархической культуре** (госпредприятие) доминирует стратегия избегания, конфликты латентны, но сотрудники демонстрируют высокий уровень неудовлетворенности.
- В **культурах смешанного типа** (кофейня, сочетающая клановые и рыночные элементы) наблюдается более разнообразный репертуар конфликтных стратегий, включая сотрудничество.

Важно отметить, что исследование Д. Вирской (2025) на выборке из 667 сотрудников 94 ИТ-компаний подтвердило, что «клановая и адхократическая типы организационной культуры, а также высокий уровень культурного интеллекта положительно влияют на восприятие сотрудниками практик конфликт-менеджмента» [7]. Это означает, что гибкие типы культуры (клановая и адхократическая) создают более благоприятную среду для конструктивного разрешения конфликтов, чем иерархическая и рыночная, при условии наличия культурной компетентности менеджмента.

Обобщая представленный материал, можно предложить двухфакторную модель оценки культуры с точки зрения конфликтного потенциала.

**Первое измерение – конфликтогенность** (частота и интенсивность порождаемых конфликтов) зависит от:

- степени иерархичности и жесткости статусной дифференциации;
- выраженности индивидуализма vs. коллективизма;
- прозрачности и справедливости оценочных процедур;
- наличия ролевой неопределенности.

**Второе измерение – конфликтоустойчивость** (способность конструктивно разрешать конфликты) зависит от:

- наличия формальных и легитимных каналов для выражения несогласия;
- обученности персонала и руководителей техникам фасилитации;



– культурной толерантности к открытому обсуждению проблем;  
– организационной памяти о конструктивно разрешенных конфликтах (позитивные прецеденты).

Ключевой вывод заключается в том, что высокая конфликтоустойчивость не является автоматическим следствием низкой конфликтогенности. Более того, организации с низкой конфликтогенностью (например, жесткие иерархические культуры с подавлением несогласия) могут обладать крайне низкой конфликтоустойчивостью, поскольку их сотрудники не имеют навыков и каналов для конструктивного разрешения неизбежных противоречий. В терминологии Forbes Coaches Council, такие организации находятся в ловушке «ложной стабильности», которая при первом серьезном вызове оборачивается разрушительным конфликтом [4].

Итоги проведенных исследований позволяют прийти к следующим выводам. Рассмотренные типы организационной культуры обладают неповторимым комплексом факторов конфликтогенности и системы конфликтоустойчивости. Эти типы моделей обладают наряду с уязвимыми сторонами резервными зонами.

Клановая культура при небольшом составе работающих имеет умеренную конфликтогенностью и высокую конфликтоустойчивость. Риски могут увеличиваться при накоплении скрытых конфликтов в связи с расширением организации.

Тип адхократической культуры вызывает конфликтны из-за противоречивости требований и очевидного индивидуализма. Однако она показывает высокий обучающий потенциал, формирующий основу практик урегулирования разногласий.

Рыночная культура порождает острые столкновения на почве конкуренции. В условии действенной систематизации процедур она способна обеспечить нормальный уровень конфликтоустойчивости.

Иерархическая культура обладает противоречивой спецификой: формализация правил и процессов может усилить или ослабить конфликтоустойчивость – в зависимости от наличия действующих каналов апелляции и степени вовлеченности сотрудников в управленческие процессы.

Для практического конфликт-менеджмента, целесообразно не менять тип культуры, а иметь ввиду его конфликтный профиль, и подбирать вспомогательные компенсаторные механизмы, для определенного типа.

К перспективе дальнейших исследований следует отнести создание интегральной модели, которая позволяет осуществлять прогноз эффективности отдельных стратегий разрешения конфликтов, а кроме того, выявить взаимосвязь субкультур, в пределах одного предприятия

### Список литературы:

1. Барковска, А. Конфликтогенность различных типов организационных культур: выпускная квалификационная работа / А. Барковска; Санкт-Петербургский государственный университет. – СПб., 2016. – 55 с.
2. Взаимосвязь корпоративной культуры и конфликтов в организации: магистерская диссертация / Санкт-Петербургский государственный университет. – СПб., 2017. – 81 с.
3. Давыдов, А. Н. Влияние корпоративной культуры на конфликты в организации: магистерская диссертация / А. Н. Давыдов; Уральский федеральный университет. – Екатеринбург, 2025. – 81 с. – Библиогр.: с. 69-75.
4. García, V. Your Guide to a Better Business Culture Than Google's / V. García // Mexico Business News. – 2026. – 9 March.
5. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
6. Субботкина, Е. И. Исследование отношения сотрудников к конфликтам в компаниях с различными типами организационной культуры: выпускная квалификационная работа / Е. И. Субботкина; НИУ ВШЭ. – М., 2017. – 89 с.



7. Virskaia, D. Corporate Culture as a Conflict Management Tool in Multinational Teams in Small and Medium-Sized Enterprises of the IT Sector in Russia: Bachelor's thesis / D. Virskaia; HSE University. – Moscow, 2025.

8. Warislohner, F. Organizations That Seek to Transform Will Find More Success If Their Culture Is Adaptive / F. Warislohner // LinkedIn. – 2023. – 27 November.

9. Шувалова, А. В. Организационная культура: преодоление конфликтных ситуаций / А. В. Шувалова // Инфоурок. – 2022.

10. Chen, L. Y. Examining the Effect of Organization Culture & Leadership Behaviors on organizational commitment, job satisfaction, & job performance at small & middle-sized firms of Taiwan / L. Y. Chen // The Journal of American Academy of Business. – 2004. – Pp. 432-438

