

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

КОВАЛЬЧУК ГАЛИНА РОМАНІВНА

УДК 658.310.9:621

**ОЦІНЮВАННЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ У
ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**

**АВТОРЕФЕРАТ
на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Львів – 2016

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Подольчак Назар Юрійович,
Національний університет “Львівська політехніка”,
завідувач кафедри адміністративного та фінансового
менеджменту

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, доцент
Гришова Інна Юріївна,
Уманський державний педагогічний університет,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом;

кандидат економічних наук
Батракова Тетяна Іванівна,
Запорізький національний університет,
доцент кафедри фінансів та кредиту.

Захист відбудеться «29» квітня 2016 р. о «14⁰⁰» годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03 у Національному університеті «Львівська політехніка» (79013, Львів-13, вул. С.Бандери, 12, IV н. к., ауд. 209-А).

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету «Львівська політехніка» (79013, Львів-13, вул. Професорська, 1).

Автореферат розісланий «28» березня 2016 р.

Учений секретар спеціалізованої
вченої ради, к.е.н., доц.

А. С. Завербний

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Динамічність зовнішнього середовища, складність організаційних та комунікаційних структур, зростання рівня конкуренції, невизначеність на багатьох ринках діяльності, збільшення частоти криз та рівня негативних кризових наслідків, боротьба між країнами за ринки та ресурси, активне політичне протистояння особливо у країнах, що розвиваються, зумовлюють виникнення нових конфліктів та зростання їх рівнів та кількості. Усі перелічені чинники конфліктотворення лежать поза межами впливу та активної дії на них підприємств, а тому потребують їх постійного моніторингу та адекватного пристосування з боку організацій. При цьому важливою є і суб'єктивна складова появи конфліктів – відсутність бажання у сторін конфлікту ідентифікувати взаємні вигоди від співпраці, можливість недопущення конфліктів за мінімальних втрат, впевненість у правильності своїх цілей, принципів та переконань, асиметричність та моноцентричність корпоративної культури, індиферентність керівників до протікання конфліктних ситуацій, що призводить до незворотності негативних наслідків та значних втрат від дії конфліктів.

Тому завдання менеджерів машинобудівних підприємств активно ідентифікувати можливі конфліктні ситуації, іноді провокувати їх виникнення з метою вирішення управлінських проблем, впливати на їх перебіг та намагаться отримати функціональні результати. Проблеми конфліктології намагаються вирішувати науковці різних галузей знань і, в тому числі, вчені-економісти, серед яких Батракова Т.І., Борцов Ю.С., Герасіна Л.М., Гриненко А.М., Гришова І. Ю., Ємельяненко Л.М., Захарчин Г.М., Запрудський Ю.Г., Ішмуратов А.Т., Козер Л., Кузьмін О.Є., Мороз О.В., Мельник О.Г., Осіпова Н.П., Панов М.І., Петюх В.М., Подольчак Н.Ю., Сафьянов В.И., Торгова Л.В., Фоллета М., Чухрай Н.І., Цюрупа М.В. Ними розроблено моделі виявлення конфліктів, класифікації, джерела виникнення, фактори впливу та методи уникнення конфліктів, а також зниження їх рівня.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемі управління конфліктами, практично відсутні наукові пошуки щодо оцінювання та врегулювання, а також запобігання управлінським конфліктам, які є домінуючими та причинними у діяльності машинобудівних підприємств. Немає комплексних та системних розробок щодо кількісного оцінювання щільності причинно-наслідкового зв'язку між різними видами управлінських конфліктів, не виокремлено таке поняття, як «управлінський конфлікт», не розроблено чітких механізмів пов'язаності між причинами, конфліктами та їх наслідками у діяльності машинобудівних підприємств.

Вищезазначене зумовлює необхідність системного та комплексного дослідження питання оцінювання та запобігання управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств з метою підвищення результативності роботи систем менеджменту.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обрана тема дисертаційного дослідження відповідає науковому напрямку кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва «Проблеми менеджменту і міжнародного

підприємства» Національного університету «Львівська політехніка» (номер державної реєстрації 0108U004264).

Матеріали дослідження використано під час розроблення держбюджетної науково-дослідної роботи Національного університету «Львівська політехніка»: «Методологія та інструментарій процесійно-структурованого менеджменту» (номер державної реєстрації 0111U001215). Автором, зокрема, обґрунтовано вибір стратегії уникнення та врегулювання управлінських конфліктів у системі процесійно-структурованого менеджменту підприємств (розділ 3. «Розроблення інструментарію процесійно-структурованого менеджменту», підр. 3.3. «Розроблення інструментів оптимізування управлінських рішень на засадах формалізації методів процесійно-структурованого менеджменту») (акт впровадження від 23.12.2013р.).

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розроблення теоретичних положень і прикладних рекомендацій щодо удосконалення процесу оцінювання та запобігання управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств.

Для досягнення мети у роботі були поставлені такі завдання:

- сформулювати метод кількісного оцінювання міжособистісних управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств;
- удосконалити категоріальний апарат, класифікацію управлінських конфліктів та виокремити особливості управлінських конфліктів;
- адаптувати модель Річардсона до оцінювання швидкості зміни та динаміки управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств;
- удосконалити метод ідентифікування управлінських конфліктів;
- розвинути модель життєвого циклу управлінського конфлікту (ЖЦК) у діяльності машинобудівних підприємств;
- розробити способи запобігання та вирішення управлінського конфлікту;
- запропонувати стратегії розв'язання управлінських конфліктів.

Об'єктом дослідження є процеси оцінювання та запобігання управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні положення з оцінювання та запобігання управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети було використано такі методи дослідження: систематизації, теоретичного узагальнення та системного аналізу (удосконалення та уточнення понятійного апарату конфліктології – п. 1.1 та п. 1.2, виділення прихованих та явних ознак конфліктної ситуації на різних рівнях – п. 1.1, визначення впливу управлінського конфлікту на траєкторію розвитку підприємства – п. 1.2, класифікація управлінських конфліктів – п. 1.2, розроблення та виокремлення основних характеристик управлінських конфліктів – п. 1.3); економіко-статистичний (розроблення моделі оцінювання тривалості конфліктів розподілу ресурсів – п. 1.1, розвиток моделі Річардсона для прогнозування основних елементів конфлікту – п. 2.2, формування методу ідентифікування управлінських конфліктів – п. 2.3, розроблення методу кількісного оцінювання рівня та структури міжособистісних управлінських конфліктів – п. 3.1., розвиток механізмів вибору стратегії уникнення та врегулювання управлінських конфліктів із використанням методу сценаріїв – п. 3.2, оцінювання щільності зв'язку

між різними видами управлінських конфліктів на засадах кореляційного аналізування – п. 3.3.); аналітичний і структурно-логічний (формування системи функціонального управління конфліктами – п. 1.2, розроблення мапи управлінських конфліктів із виокремленням причинно-наслідкових зв'язків «причини-конфлікти-наслідки», дослідження динаміки ознак, причин, наслідків та управлінських конфліктів у діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств – п. 2.1, побудова життєвого циклу управлінського конфлікту та домінуючих аспектів кожного із етапів – п. 2.2, розроблення заходів запобігання та врегулювання управлінських конфліктів – п. 3.3); графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та іноземних авторів, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, національні та іноземні законодавчі і нормативно-правові акти, Інтернет-джерела.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні теоретичних положень та прикладних рекомендацій з оцінювання та запобігання управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств. Результати виконаного дослідження, що визначають наукову новизну, полягають у такому:

вперше:

- сформовано метод кількісного оцінювання міжособистісних управлінських конфліктів, які є домінуючими серед інших видів управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств, із використанням поєднувального аналізування шляхом отримання інтегрального показника, який дає змогу ідентифікувати одночасно як структуру управлінського конфлікту, так і його рівень за обраною системою пріоритетів, що підвищує вірогідність отриманих результатів;

удосконалено:

- категоріальний апарат, а саме: поняття «управлінський конфлікт», «бар'єри участі у конфлікті», «бар'єри виходу з конфлікту», «мультиплікатор конфлікту», «ініціатор конфлікту», «очевидець конфлікту»; класифікацію управлінських конфліктів з виокремленням особливостей управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств, які, на відміну від існуючих, дають змогу підвищити адекватність розроблених методів запобігання та розв'язання управлінських конфліктів;

- модель Річардсона для оцінювання швидкості зміни та динаміки управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств, а також точки спокою управлінського конфлікту шляхом врахування існуючих обмежень виникнення конфліктів у практичній діяльності, а саме – бар'єрів входу та виходу із конфліктних ситуацій (необхідна кількість ресурсів для ведення конфлікту, окупність виграшу від конфлікту, дозволи, патенти, ліцензії, доступ до необхідних ресурсів, каналів збуту, технологій тощо), яка, на відміну від відомих, дає змогу прогнозувати можливі витрати для ведення конфлікту, динаміку конфлікту, визначення рівноважних точок ведення конфлікту тощо;

- метод ідентифікування управлінських конфліктів, який складається із таких етапів: встановлення періодичності проведення ідентифікування управлінських конфліктів; використання методів збору інформації для ідентифікування

конфліктів; оцінювання працівника та присвоєння статусу за рівнем участі у конфліктній ситуації (маркування рівня конфліктності); встановлення причин ймовірності виникнення конфліктів; формування мапи управлінських конфліктів підприємства і, на відміну від існуючих, дає змогу підвищити інформативність та обґрунтованість отриманих результатів, оптимізувати частоту проведення ідентифікування, виходячи із її економічної доцільності, чітко виокремити основні причини конфліктотворення;

дістали подальшого розвитку:

- модель життєвого циклу управлінського конфлікту шляхом виокремлення явних та прихованих ознак кожного із етапів життєвого циклу, основних внутрішніх елементів конфлікту та зовнішніх чинників його розвитку, що дає змогу, на відміну від відомих, чіткіше детермінувати дії учасників конфлікту на кожному етапі, вплив конфлікту на основні показники діяльності колективу чи підприємства загалом, напрями розвитку конфлікту та їхні особливості (вертикальний та горизонтальний розвиток), ескалацію конфлікту, форми взаємодії між сторонами конфлікту, основні наслідки, особливості утворення нових видів конфліктів на стадіях життєвого циклу;

- способи запобігання та вирішення управлінського конфлікту в залежності від трьох основних позицій опонентів управлінського конфлікту: активної, дипломатичної та нейтральної (конструктивної), які, на відміну від існуючих, дадуть змогу врахувати кожен із позицій та ефективніше обрати не тільки заходи зниження конфліктів але й чітко виявити природу конфліктів та цілі опонентів;

- стратегії розв'язання управлінських конфліктів із врахуванням двох важливих ознак – напрям впровадження управлінських змін на підприємстві та необхідність залучення зовнішніх експертів до вирішення конфліктів, що дало змогу виокремити такі стратегічні альтернативи: стратегія структурних змін, стратегія психоемоційного впливу, стратегія структурного перерозподілу, стратегія психоемоційного перерозподілу. Для вибору остаточної стратегії управління конфліктами запропоновано використовувати метод сценарного аналізування, який, на відміну від відомих, дає змогу обрати оптимальну стратегію відносно поставлених на підприємстві цілей та управлінських завдань.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення результатів дослідження полягає в розробленні та удосконаленні: методики оцінювання та ідентифікування управлінських конфліктів, положення щодо формування та організування заходів запобігання та розв'язання управлінських конфліктів, методики визначення причинно-наслідкових зв'язків між причинами, конфліктами та їх наслідками на засадах застосування кореляційного аналізування.

Основні результати дисертаційної роботи впроваджені у діяльність машинобудівних підприємств, зокрема: у СП «Сферос-Електрон» (довідка №67-01-649 від 14.04.2014), Концерн «Електрон» (довідка №64-10/617 від 11.04.2014), що засвідчує їхній прикладний характер.

Основні положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка», зокрема у викладанні дисциплін «Комплексне забезпечення фінансово-економічної безпеки, частина 2» та «Теорія організації» (довідка № 67-01-456 від 27.03.2015).

Особистий внесок автора. Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримані й опрацьовані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використано лише ті ідеї, положення і розрахунки, які є результатом особистої роботи здобувача і становлять його індивідуальний внесок. Внесок автора в колективні опубліковані роботи конкретизовано в списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та наукові результати дисертаційної роботи доповідались на таких міжнародних та всеукраїнських науково-практичних та науково-методичних конференціях: ІХ міжнародній науково-практичній конференції “Маркетинг та логістика в системі менеджменту” (м. Львів, 8-10 листопада 2012р.), ІІ міжнародній науково-практичній конференції “Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури” (м. Львів, 16-18 травня 2013р.), Першій міжвузівській науково-практичній конференції “Інтегроване стратегічне управління: проблеми адміністрування, економічної безпеки та проектної діяльності” (м. Львів, 24-26 квітня 2013р.), ІІІ міжнародній науково-практичній конференції “Проблеми формування та реалізації конкурентної політики” (м. Львів, 19-20 вересня 2013р.), міжнародній науково-практичній конференції “Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації” (м. Київ, 20-22 листопада 2013р.), міжнародній науково-практичній конференції молодих науковців, аспірантів, здобувачів та студентів “Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки” (м. Луцьк, 26 квітня 2014р.), V міжнародній науково-практичній конференції “Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками” (м. Львів, 22-23 травня 2014р.), 5-th International youth science forum (м. Львів, 26-28 листопада, 2015) а також на наукових семінарах кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету “Львівська політехніка”.

Публікації. За темою дисертаційної роботи опубліковано 18 наукових праць (з них 8 одноосібних), з яких 1 монографія, 8 статей у наукових фахових виданнях України, з них 3 статті у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних, 8 тез доповідей науково-практичних конференцій, 1 стаття, яка додатково відображає результати дисертації. Загальний обсяг публікацій становить 7,85 друкованих аркушів, з яких особисто автору належать 3,98 друковані аркуші.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг дисертації становить 192 сторінки, її основний зміст викладено на 174 сторінках. Робота містить 23 рисунки та 34 таблиці, список використаних джерел, який налічує 162 найменування, 2 додатки.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано мету та завдання, визначено об’єкт, предмет та методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, подано відомості про їх апробацію, публікації.

У першому розділі **“Теоретичні та практичні аспекти управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств”** розвинуто категорійний апарат конфліктології, класифікацію управлінських конфліктів, виокремлено особливості управлінських конфліктів.

Шляхом аналізування існуючих парадигм економічної теорії, теоретико-прикладних напрацювань різноманітних шкіл менеджменту та наукових здобутків суміжних дисциплін (економіки, соціології, права, психології, біології) розвинуто категорійний апарат теорії управлінських конфліктів машинобудівного підприємства як теоретико-методичної бази подальшого розвитку наукового пошуку удосконалення інструментів конфліктології. Розвинуто визначення «управлінський конфлікт» та запропоновано такі поняття, як “бар’єри участі у конфлікті”, “бар’єри виходу з конфлікту”, “мультиплікатор конфлікту”, “ініціатор конфлікту”, “очевидець конфлікту”. Установлено, що під управлінським конфліктом слід розуміти дисбаланс, відхилення в діяльності суб’єкту конфлікту, який виникає в ситуації прийняття управлінського рішення при накладанні інтересів, перетині цілей та бажаних результатів або внутрішньоособистих протиріччях, що можуть призвести до негативних, позитивних або нейтральних результатів.

Виходячи із розвинутого категорійного апарату, встановлено, що конфлікт здатен гальмувати розвиток підприємств або, навпаки, бути своєрідним акселератором його розвитку. Відповідно управлінський конфлікт може приносити підприємству додаткові проблеми, бар’єри та обмеження, змушуючи керівництво витратити додаткові ресурси або стає своєрідним фільтром для очищення підприємства від низки управлінських проблем, сприяє їх вирішенню та розв’язання.

Управлінські конфлікти присутні у всіх без винятку управлінських системах, повністю їх усунути не вдається та й немає такої потреби, оскільки вони часто приносять певну користь для розвитку управлінських систем. Відрізнятимуться лише види конфліктів, їхні рівні та наслідки їхньої дії. Тому завдання керівників підприємств полягає у створенні певної мапи конфліктів, тобто їх різновидностей, які найбільше притаманні тій чи іншій сфері діяльності.

На основі існуючих класифікацій та поділів конфліктів, які запропоновані вітчизняними та іноземними науковцями, розвинуто класифікацію видів конфліктів за різними ознаками, а саме: виокремлено конфлікти виробничої сфери життєдіяльності (політичний, економічний, юридичний, екологічний, сімейно-побутовий, педагогічний, організаційно-управлінський, науковий) та невиробничої сфери життєдіяльності (національно-етнічний, релігійний, смисловий, комунікаційний, ціннісний, ідеологічний, світоглядний, культурний, соціально-психологічний, інформаційний). Також запропоновано управлінські конфлікти поділяти за рівнем їх виникнення на такі: корпоративні конфлікти, ділові конфлікти, функціональні конфлікти та виробничі (операційні) конфлікти. За способом виникнення управлінські конфлікти слід поділяти на імпульсивні (випадкові) та раціональні (сплановані). При цьому раціональні конфлікти можна поділити за ініціатором виникнення конфлікту на раціональні з позиції підлеглого, опонента чи керівника. За напрямом формування взаємних відносин та побудови комунікаційних

зв'язків виокремлюють такі види управлінських конфліктів: вертикальні, горизонтальні, діагональні та змішані (рис. 1).

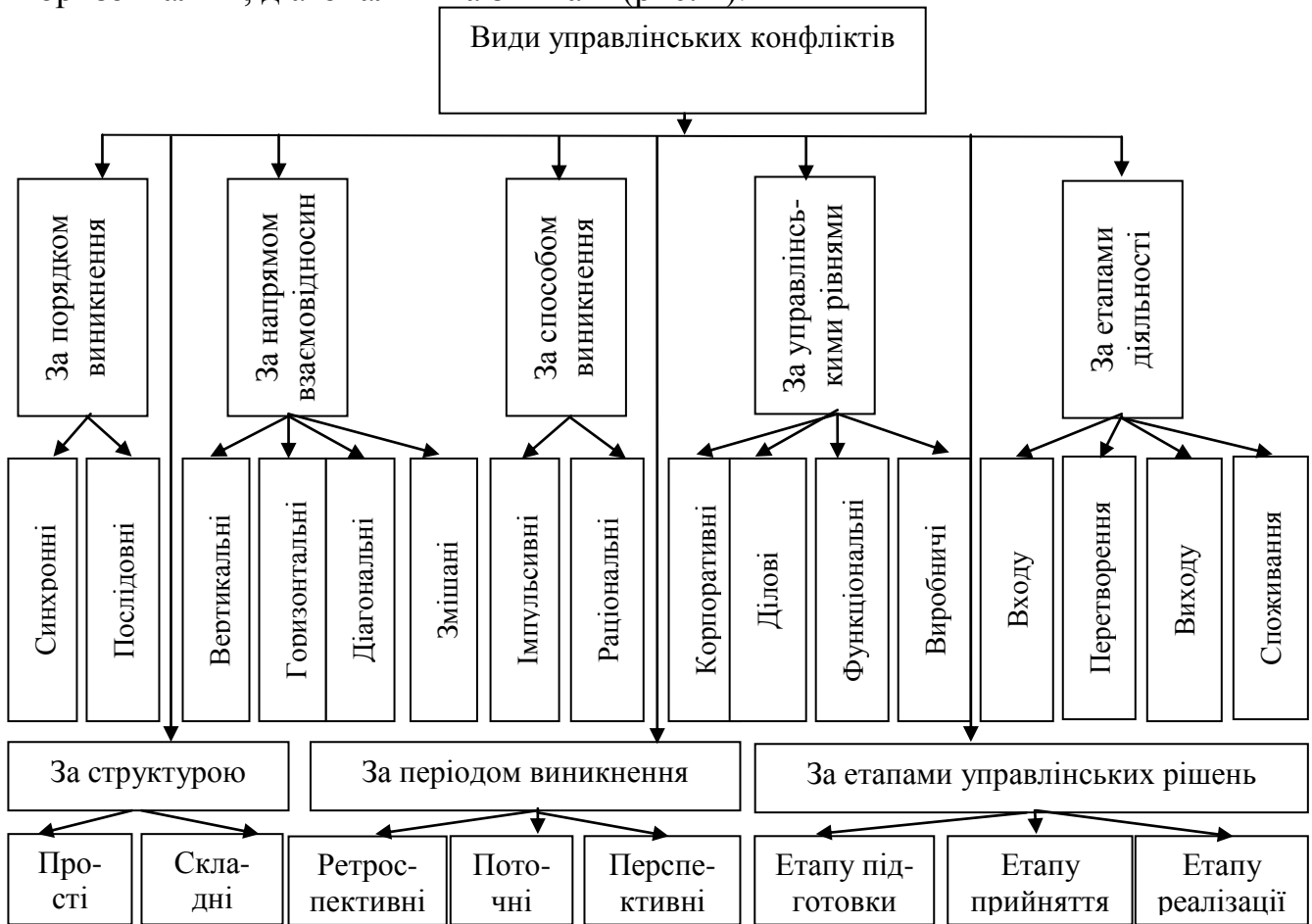


Рис. 1. Класифікація управлінських конфліктів підприємств

Примітка: розроблено автором

Аналізування можливих причин та наслідків дії управлінських конфліктів дало змогу виявити, що для цілісного дослідження процесу управління конфліктами слід пов'язати причини виникнення конфліктів, їх види та наслідки між собою. При цьому важливе значення має поділ усіх трьох складових на внутрішні та зовнішні. Також причини та наслідки можна поділити на функціональні та дисфункціональні. Наведені у наукових працях класифікаційні ознаки та необхідність виокремлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами конфлікту дало змогу побудувати мапу управлінських конфліктів із причинами та наслідками. Така мапа корисна для практичної діяльності підприємства, оскільки пошук адекватних методів розв'язання та запобігання конфліктів часто вимагає побудови причинно-наслідкових зв'язків управлінського конфлікту. Запропоновано такі основні функції управлінських конфліктів: системоутворююча, регулююча, інноваційна, ідентифікаційна, мобілізуюча, накопичувальна (рис. 2).

У другому розділі “Аналізування особливостей протікання управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств” удосконалено модель Річардсона, метод ідентифікування управлінських конфліктів, модель життєвого циклу управлінського конфлікту (ЖЦК).

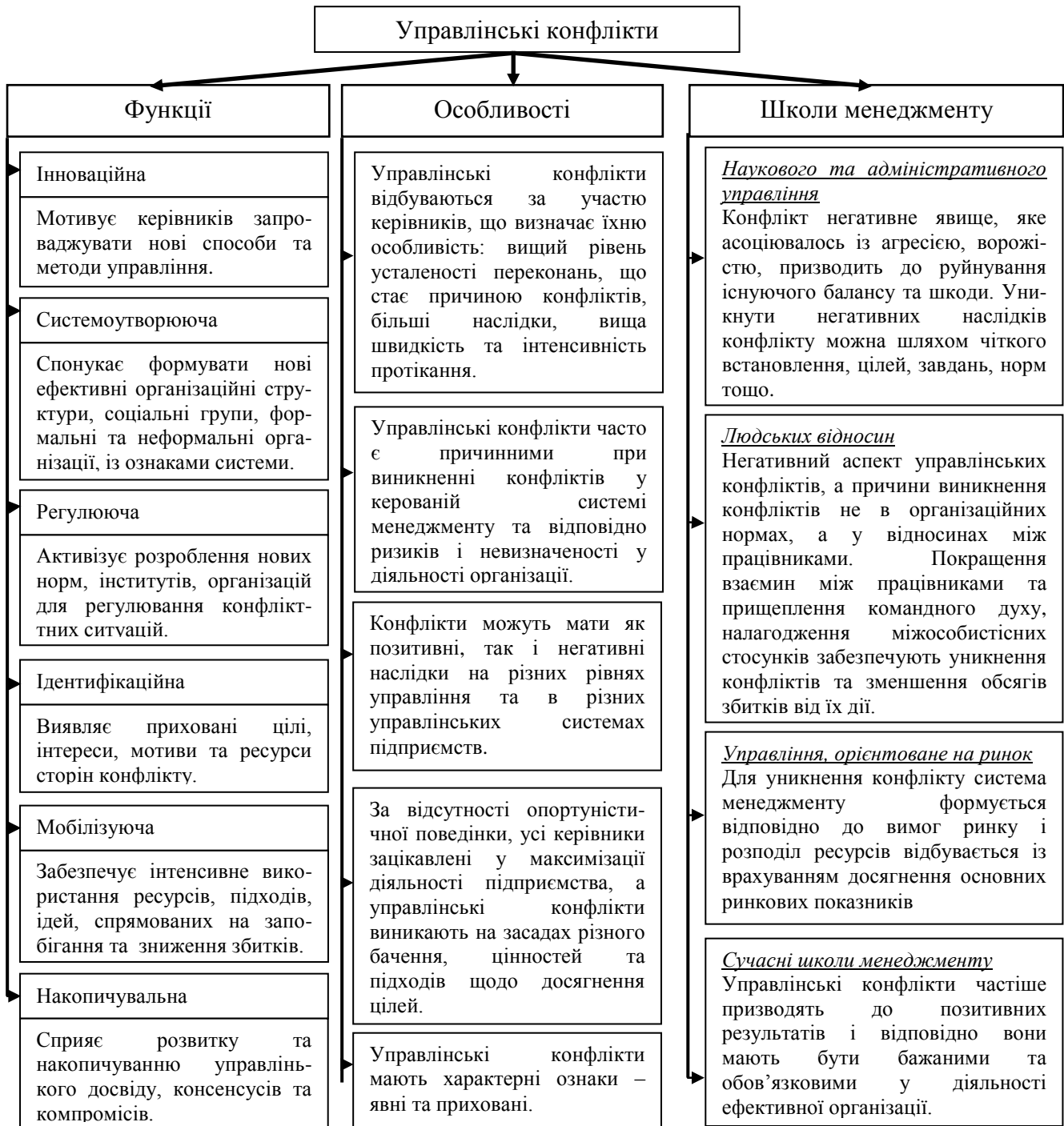


Рис. 2. Основні характеристики управлінських конфліктів

Примітка: розроблено автором

Для виявлення сучасних тенденцій у сфері управління конфліктами та основних проблем конфліктології на вітчизняних машинобудівних підприємствах проведено опитування експертів. Відповіді на запитання «Які види управлінських конфліктів виникають у діяльності машинобудівних підприємств» розподілились так: міжособистісні – 60 %; міжгрупові – 22,86 %; між особою та групою – 11,43 %; внутрішньо особистісні – 5,71% (рис. 3). Тому в діяльності машинобудівних підприємств домінують міжособистісні конфлікти, які детальніше досліджено як за структурою, так і за рівнем.

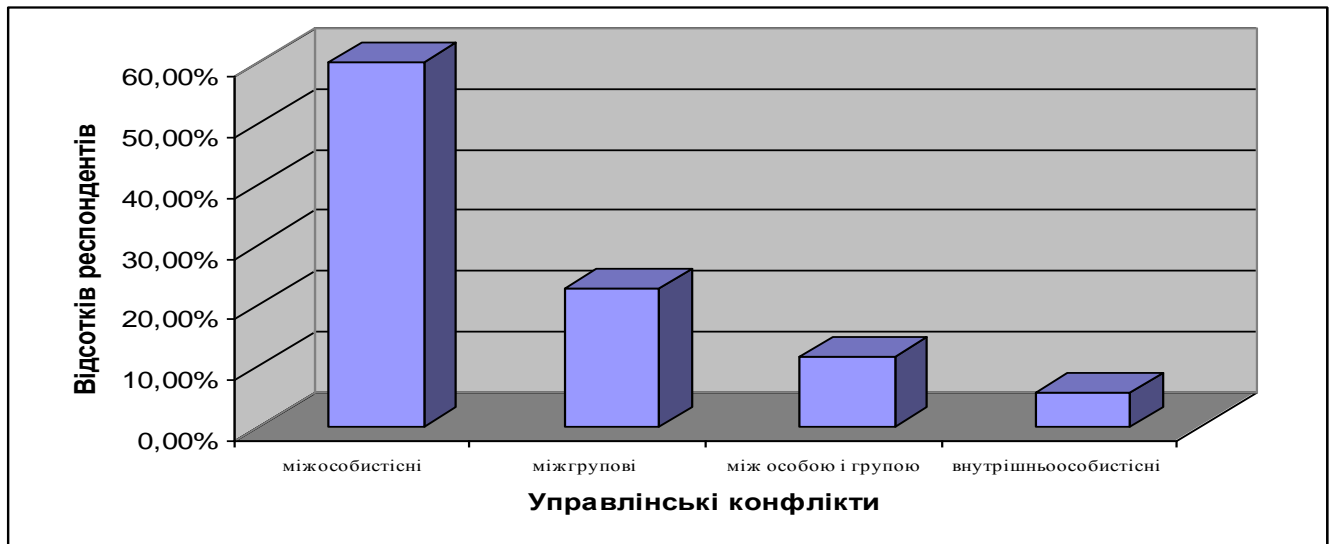


Рис. 3. Види управлінських конфліктів, які найчастіше виникають у діяльності машинобудівних підприємств

Примітка: сформовано автором на основі проведеного опитування експертів у машинобудуванні

Конфлікти проходять певні етапи життєвого циклу, яким характерні: рівень напруженості, обсяги ресурсів на функціонування конфліктів, перешкоди для розвитку конфліктів, умови для розвитку конфліктів, кількість конфліктуючих сторін, обсяги позитивних та негативних наслідків тощо. Загалом виокремлюють безліч варіантів стадій проходження конфлікту, однак усіх їх можна звести до таких: зародження, ескалація, затухання та припинення.

Дослідження ЖЦК необхідне з метою вибору стратегії та тактики управління конфліктами, розроблення конкретних методів управління конфліктами, встановлення необхідного рівня витрат ресурсів для управління конфліктами на різних етапах ЖЦК, на яких може змінюватись структура та складність конфлікту. На початковому етапі конфлікт, як правило, є простим, а кількість його учасників невеликою, крім того, конфлікти виникають міжособистісні або внутрішньоособистісні, які з часом переростають у складні та міжгрупові. При цьому можуть бути формальні міжгрупові та неформальні міжгрупові в залежності від статусу груп, які беруть участь у конфлікті. На стадії припинення конфлікту знову схильні спрощувати свою структуру. На цьому етапі основний конфлікт вирішений і залишаються вторинні конфлікти, які можуть починати формувати свій новий життєвий цикл. Особливо це притаманно для внутрішньоособистісних та міжособистісних конфліктів, які виникають на основі незадоволення окремих учасників конфлікту розв'язанням попереднього конфлікту (основного).

Шляхом модифікування розробок Річардсона розвинуто модель для оцінювання швидкості зміни та динаміки управлінських конфліктів у діяльності підприємств, а також точки «спокою» управлінського конфлікту. Модель розвинута шляхом врахування існуючих обмежень виникнення конфліктів у практичній діяльності, а саме: бар'єрів входу та виходу із конфліктних ситуацій (необхідна кількість ресурсів для ведення конфлікту, окупність виграшу від конфлікту, дозволи, патенти, ліцензії, доступ до необхідних ресурсів, каналів збуту, технології, соціально-культурні тощо). Сформовану модель доцільно використовувати для

прогнозування можливих витрат для ведення конфлікту, динаміки конфлікту, визначення рівноважних точок ведення конфлікту тощо. При цьому пропонується розв'язати систему рівнянь:

$$\begin{cases} \frac{dx}{dt} = (1 - \frac{x}{x_{\max}})(ay - mx + r); \\ \frac{dy}{dt} = (1 - \frac{y}{y_{\max}})(bx - ny + s), \end{cases} \quad (1)$$

де x – витрати на ведення конфлікту машинобудівним підприємством або менеджером A в момент часу t ; y – витрати на ведення конфлікту машинобудівним підприємством або керівником B у момент часу t ; dx/dt – швидкість нарощування (скорочення) витрат машинобудівним підприємством A в момент часу t ; dy/dt – швидкість нарощування (скорочення) витрат на конфлікт машинобудівним підприємством B у момент часу t ; a, b – константи, які характеризують реакцію керівників машинобудівного підприємства на вкладання інвестицій у конфлікт опонентом; m, n – константи, які відображають небажання керівників машинобудівних підприємств A і B витратити більшу частину свого бюджету на участь в управлінському конфлікті; r, s – коефіцієнти ворожості (агресивності) керівників машинобудівних підприємств A та B ($r > 0, s > 0$); x_{\max}, y_{\max} – максимальні витрати, які машинобудівне підприємство A та B відповідно може виділити на ведення конфлікту та подолання бар'єрів входження та виходу із конфлікту.

Проаналізовано існуючі підходи до виявлення та оцінювання управлінських конфліктів у практичній діяльності та сформовано метод ідентифікування управлінських конфліктів, який складається із таких етапів: встановлення періодичності проведення ідентифікування управлінських конфліктів; використання методів збору інформації для ідентифікування конфліктів; оцінювання працівника та присвоєння статусу за рівнем участі у конфліктній ситуації (маркування рівня конфліктності); встановлення причин ймовірності виникнення конфліктів; формування мапи управлінських конфліктів на підприємстві. Сформований метод дає змогу підвищити інформативність та обґрунтованість отриманих результатів, оптимізувати частоту проведення ідентифікування, виходячи із її економічної доцільності, чітко виокремити основні причини конфліктотворення у зв'язку із іншими основними елементами конфліктів на різних стадіях його протікання.

У третьому розділі **“Розвиток методів оцінювання та запобігання управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств”** сформовано метод кількісного оцінювання міжособистісних управлінських конфліктів, розвинуто способи запобігання та вирішення управлінського конфлікту та стратегії розв'язання управлінських конфліктів.

Розроблено метод кількісного оцінювання рівня та структури міжособистісних управлінських конфліктів, які, як виявлено в процесі дослідження, є домінуючими серед інших видів конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств. Досліджувані міжособистісні управлінські конфлікти були розбиті на такі види за причинами виникнення: інформаційні, поведінкові, відносин, цінностей і структурні. Розраховано інтегральний індикатор рівня міжособистісних конфліктів із використанням інструментарію поєднувального аналізу, який дає змогу оцінювати

одночасно як структуру управлінського конфлікту, так і його рівень на машинобудівному підприємстві за системою встановлених у діяльності досліджуваного підприємства пріоритетів, що підвищує вірогідність отриманих результатів.

Отримано дві моделі оцінювання інтегрального рівня управлінського конфлікту у діяльності підприємств. Результати засвідчили, що в структурі управлінського конфлікту машинобудівних підприємств домінують інформаційні конфлікти, які пов'язані із незадовільним інформаційним забезпеченням управлінців підприємства. Істотними є також поведінкові та конфлікти відносин, які мають різну природу виникнення та потребують особливих методів їх розв'язання (табл. 1).

Таблиця 1

Результати нормованої вагомості управлінських конфліктів в діяльності машинобудівних підприємств

Управлінські конфлікти	Відносні нормовані вагомості, Δ_i		Інтерпретація отриманих результатів	
	СП "Сферос Електрон"	ТОВ "Робітня"	СП "Сферос Електрон"	ТОВ "Робітня"
Інформаційні конфлікти	1	1	Найвагоміший конфлікт	Найвагоміший конфлікт
Поведінкові конфлікти	0,28811	0,074964	Другий за вагомістю конфлікт	Третій за вагомістю конфлікт
Конфлікти відносин	0,184899	0,093335	Третій за вагомістю конфлікт	Другий за вагомістю конфлікт
Конфлікти цінностей	0	0	Найменш вагомий конфлікт	Найменш вагомий конфлікт
Структурні конфлікти	0,063927	0,004613	Четвертий за вагомістю конфлікт	Четвертий за вагомістю конфлікт

Примітка: розраховано дисертантом на основі звітних матеріалів машинобудівних підприємств та даних, отриманих за методом поєднувального аналізу

Сформовано для кожного із виокремлених видів та рівнів управлінських конфліктів специфічні методи їх запобігання та врегулювання (табл. 2). Дослідження літературних джерел та практика діяльності машинобудівних підприємств показали існування великої кількості заходів з уникнення та зниження рівня дисфункціональних конфліктів. Вибір конкретного заходу залежить, насамперед, від сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників діяльності організації та протікання самого управлінського конфлікту, серед яких важливу роль, особливу при виникненні конфліктів зі психоемоційним характером, відіграє стиль врегулювання конфлікту або позиції опонентів. Тому було запропоновано способи запобігання та вирішення конфлікту в залежності від трьох основних позицій опонентів управлінського конфлікту: активної, дипломатичної та нейтральної (конструктивної). Врахування кожної із позицій дасть змогу ефективніше обрати не тільки заходи зниження конфліктів але й чітко виявити причини конфліктів та цілі опонентів.

Методи запобігання та урегулювання управлінських конфліктів підприємств,
враховуючи їхній рівень та структуру

Технології регулювання	Рівень конфлікту	Домінуючі методи, які враховують вид управлінського конфлікту та його рівень
Інформаційні	Високий	Залучення зовнішніх посередників та моральних авторитетів в організації для донесення правдивої інформації, розвиток інформаційних каналів.
	Середній	Донесення правдивої інформації керівниками або лідерами неформальних організацій, до яких належать сторони конфлікту, бесіди у форматі тет-а-тет.
	Низький	Ліквідація дефіциту інформації, виключення неправдивої інформації, усунення слухів, залучення внутрішніх посередників, удосконалення внутрішніх інформаційних каналів.
Поведінкові	Високий	Узгодження та поставлення функціонування усіх підсистем менеджменту в залежність від виконання раціональних та ефективних рішень, нехтуючи локальним максимумом та егоїстичними цілями
	Середній	Забезпечення керівників психологічною та фізичною безпекою
	Низький	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії і їх прихильниками
Відносин	Високий	Вирішення кадрових питань, використання методів заохочення і покарання, в тому числі, і заміна працівників, які не бажають покращувати відносини.
	Середній	Пошук спільних цілей та реорганізація підприємства
	Низький	Робота з неформальними лідерами, зниження соціальної напруги і укріплення позитивного мікроклімату
Цінностей	Високий	Удосконалення існуючої корпоративної стратегії та формування нової корпоративної культури та системи контролювання
	Середній	Структуризація цінностей у відповідності до корпоративної стратегії
	Низький	Розвиток корпоративної культури та виявлення домінуючих цінностей
Структурні	Високий	Лобіювання корпоративних інтересів, об'єднання із іншими підприємствами та створення неурядових організацій для зміни негативних обставин, зміна виду діяльності тощо.
	Середній	Формування системи мінімізування негативного впливу структурних об'єктивних чинників
	Низький	Пристосовуватись до існуючих незмінних факторів шляхом регулювання суб'єктів та об'єктів управлінських конфліктів

Примітка: розроблено автором

Шляхом перевірки гіпотези про існування латентних зв'язків між різними видами управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств за допомогою коефіцієнтів кореляції, встановлено, що існує тісний зв'язок між основними видами конфліктів: міжособистісними, міжгруповими, внутрішньособистісними та між особою та групою. Поява одного із управлінських

конфліктів неминуче призводить до виникнення інших або підвищення їхнього рівня і навпаки зниження одного із конфліктів спричиняє зниження рівня або уникнення появи інших видів управлінських конфліктів (табл. 3).

Таблиця 3

Кореляційна матриця коефіцієнтів зв'язків між управлінськими конфліктами
СП «Сферос Електрон»

Управлінські конфлікти на різних рівнях менеджменту підприємства		Вищий рівень управління			
		Внутрішньо-особистісні	Міжособистісні	Між особою і групою	Міжгрупові
Вищий рівень управління	Внутрішньоособистісні	1	0,543928	0,320256	0,3669
	Міжособистісні	0,543928	1	0,509525	0,778312
	Особа і група	0,320256	0,509525	1	0,763763
	Міжгрупові	0,3669	0,778312	0,763763	1
Середній рівень управління	Внутрішньоособистісні	1	0,539906	0,538537	0,374634
	Міжособистісні	0,539906	1	0,600481	0,507072
	Особа і група	0,538537	0,600481	1	0,805556
	Міжгрупові	0,374634	0,507072	0,805556	1
Нижчий рівень управління	Внутрішньоособистісні	1	0,423415	0,759284	0,756686
	Міжособистісні	0,423415	1	0,422581	0,411086
	Особа і група	0,759284	0,422581	1	0,601432
	Міжгрупові	0,756686	0,411086	0,601432	1

Примітка: розраховано дисертантом, використавши експертні оцінки

На найвищому рівні управління підприємства внутрішньоособистісні конфлікти мають найменший рівень кореляційного зв'язку (від 0,3202 до 0,5439) із іншими видами конфліктів, що дає змогу стверджувати, що керівники цього рівня управління володіють професійною якістю опановувати свій соціально-психологічний та емоційний стан, настрої та не дозволяти йому впливати на розвиток стосунків та професійні відносини із іншими керівниками, підлеглими, організаціями, групами, володіють підходами стресостійкості тощо.

Найвищий рівень впливу мають міжособистісні конфлікти на міжгрупові конфлікти. Це свідчить про те, що працівники підприємства чітко ідентифікують себе із певною групою і відповідно між групами виникають конфлікти за умови їх виникнення між певними особистостями. Також високий рівень кореляції спостерігається між конфліктами особи та групи та міжгруповими конфліктами (0,763763), тобто при появі управлінського конфлікту між особою та групою ймовірність виникнення міжгрупового конфлікту становить 76,38% і, навпаки, з такою ж самою ймовірністю міжгруповий конфлікт спричиняє виникнення конфліктів між особою та групою.

Існує щільний зв'язок між міжособистісними конфліктами та конфліктами, що виникають між особою та групою (0,509525). Усі решта кореляційні зв'язки між управлінськими конфліктами є неістотними і тому недоцільно їх враховувати при аналізуванні та оцінюванні управлінських конфліктів.

Взаємодія між рівнями управління дала підстави сформулювати гіпотезу про наявність кореляційних зв'язків між управлінськими конфліктами різних рівнів менеджменту машинобудівного підприємства. Перевірка висунутої гіпотези на

адекватність за допомогою кореляційного аналізування підтвердило, що між усіма управлінськими конфліктами на різних рівнях менеджменту підприємства існує прямий досить щільний кореляційний зв'язок, оскільки значення коефіцієнта кореляції коливаються в межах від 0,667355 до 0,777714. Відповідно до отриманих значень, відзначаємо, що найвищий рівень кореляції між управлінськими конфліктами вищого та середнього рівня менеджменту підприємства, а саме: коефіцієнт кореляції становить між двома видами конфліктів 0,777714. На другому місці за взаємним впливом є управлінські конфлікти вищого та нижчого рівнів менеджменту. Найнижчий рівень кореляції є між конфліктами середнього та нижчого рівнів управління. Загалом зв'язок між конфліктами усіх управлінських рівнів є істотним і виникнення, зростання та зниження конфлікту на одному рівні управління неминує провокує виникнення, зниження або зростання конфліктів інших двох рівнів управління. Відповідно керівник, який управляє конфліктами та обирає метод зниження, підвищення або уникнення конфліктів, повинен брати до уваги, що наслідки його рішень відобразатимуться також на двох інших рівнях управління. І позитивні наслідки від його рішення щодо управління конфліктами одного рівня менеджменту можуть бути одночасно негативними та завдати більшої шкоди іншим рівням управління. Особливо важливо адекватно добирати методи управління конфліктами із дисфункціональними наслідками.

Дослідження дало змогу згенерувати стратегічні альтернати розв'язання управлінських конфліктів, які виникають та протікають у діяльності машинобудівних підприємств із врахуванням двох важливих ознак – напрям впровадження управлінських змін на підприємстві та необхідність залучення зовнішніх експертів до вирішення конфліктів. Таким чином, розроблено та описано особливості формування та реалізації таких стратегій керування управлінськими конфліктами: структурних змін, психоемоційного впливу, структурного перерозподілу, психоемоційного перерозподілу (рис. 4).



Рис. 4. Стратегії управління конфліктами

Примітка: розроблено автором

Для вибору остаточної стратегії управління конфліктами запропоновано використовувати метод сценарного аналізування, який дає змогу обрати оптимальну стратегію відносно поставлених на підприємстві цілей та управлінських завдань.

ВИСНОВКИ

Виконані дослідження дали змогу вирішити теоретико-прикладне завдання щодо оцінювання та запобігання управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств. Проведене автором дослідження дає можливість зробити такі загальні висновки:

1. Розвинуто категорійний апарат шляхом удосконалення поняття «управлінський конфлікт» та введення понять «бар'єри участі у конфлікті», «бар'єри виходу з конфлікту», «мультиплікатор конфлікту», «ініціатор конфлікту», «очевидець конфлікту», які створюють методологічну базу для розвитку інструментарію теорії конфліктології. Систематизація існуючих підходів до визначення поняття управлінського конфлікту дала змогу виокремити основні особливості конфліктів, узагальнити та розвинути авторське тлумачення цього терміну, яке найбільш точно відображає основні аспекти конфлікту. Управлінський конфлікт є дисбалансом, відхиленням в діяльності суб'єкту конфлікту, який виникає в ситуації прийняття управлінського рішення при накладанні інтересів, перетині цілей та бажаних результатів або внутрішньоособистих протиріччях, що можуть призвести до негативних, позитивних або нейтральних результатів. Запропонована класифікація конфліктів із чітким виокремленням ключових ознак дасть змогу керівникам машинобудівних підприємств краще розподілити ресурси для врегулювання управлінських конфліктів та мінімізування дисфункціональних наслідків.

2. Існуючі методи якісного аналізування та оцінювання управлінських конфліктів не відображають латентних, домінуючих зв'язків між причинами конфліктотворення, спектром управлінських конфліктів та їх полінаслідками, що призводить до прийняття низки помилкових рішень в процесі відбору методів їх врегулювання та запобігання, а також відсутні індикатори частоти ідентифікування конфліктів з позицій ефективності використання ресурсів підприємства. Тому запропоновано метод ідентифікування управлінських конфліктів, який передбачає встановлення менеджерами підприємств періодичності проведення ідентифікування управлінських конфліктів; використання методів збору інформації для ідентифікування конфліктів; оцінювання працівника та присвоєння статусу за рівнем участі у конфліктній ситуації (маркування рівня конфліктності); встановлення причин ймовірності виникнення конфліктів; формування мапи управлінських конфліктів підприємства тощо.

3. Динамічність конфлікту та інших елементів систем менеджменту вимагає розвитку адекватних інструментів оцінювання та прогнозування. Одним із найбільш відомих у теорії ризикології є модель Річардсона, вдосконалення якої дає змогу використовувати економістам машинобудівних підприємств для оцінювання швидкості зміни та динаміки управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств, а також точки спокою управлінського конфлікту шляхом врахування існуючих обмежень виникнення конфліктів у практичній діяльності.

4. Встановлено, що, як і більшість економічних об'єктів, управлінський конфлікт проходить етапи життєвого циклу конфлікту із характерними для кожного із них явними та прихованими ознаками, зміною чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, особливою поведінкою учасників конфлікту на кожному із

етапів. Чітке розмежування етапів життєвого циклу управлінських конфліктів дає змогу менеджерам підбирати кращі методи їх врегулювання та запобігання з мінімальними витратами ресурсів та забезпеченням зростання якості функціональних результатів.

5. Складність структур управлінських конфліктів та їхня взаємопов'язаність, яка виявлена на засадах використання кореляційного аналізування показала необхідність застосування методів багатовимірного аналізування для чіткого встановлення структури та рівня окремих управлінських конфліктів. Розроблено метод кількісного оцінювання міжособистісних управлінських конфліктів, які є домінуючими серед інших видів управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств, із використанням поєднувального аналізування даних одночасного оцінювання всіх видів управлінських міжособистісних конфліктів. Запропонований метод для зацікавлених груп в тому числі і керівництва підприємства, дає змогу ідентифікувати одночасно як структуру управлінського конфлікту, так і його рівень на підприємстві за обраною системою пріоритетів.

6. При регулюванні конфліктів можна використати стратегії із залученням зовнішніх посередників та стратегії без залучення. Це є важливо для вирішення конфліктів, оскільки створюється межа між діями та бездіяльністю сторін конфліктів у випадку залучення посередників або врегулювання конфлікту самотійно, визначається напрямок спрямування ресурсів та їхню структуру, обсяг, ідентифікуються особи, які претендують на розподіл отриманих результатів від врегулювання конфлікту.

Іншим важливим критерієм поділу стратегій управління конфліктами є вплив на психологічно-емоційну сферу чи структурні зміни на підприємстві. Використавши критерії поділу стратегій управління конфліктами, побудовано карту стратегій, яка складається з чотирьох можливих альтернатив: структурних змін, психоемоційного впливу, структурного перерозподілу, психоемоційного перерозподілу. Для вибору остаточної стратегії управління конфліктами менеджерам запропоновано використовувати метод сценарного аналізування, який дає змогу обирати оптимальну стратегію відносно поставлених на підприємстві цілей та управлінських завдань.

7. У виникненні конфліктів велике значення мають такі їхні ознаки, як напруженість, емоційність, існування шумів тощо. При цьому керівники багатьох машинобудівних підприємств забувають, що першочерговими повинні бути корпоративні цілі, а не їхні власні амбіції, переконання, цінності, позиції, проблеми тощо, оскільки керівник є найманим працівником і, уклавши угоду із підприємством, зобов'язаний тим самим виконувати поставлені цілі та завдання. Тому важливо чітко відкидати все те, що не стосується проблеми та конфлікту. При управлінні конфліктом можна обрати різноманітний стиль їх вирішення. Вибір способу розв'язання конфлікту залежатиме від позиції сторони конфлікту відносно опонента, яка може бути: нейтральна (конструктивна), активна (жорстка), дипломатична (м'яка). Різноманітність способів в залежності від чинників конфліктної ситуації дасть можливість керівникам машинобудівного підприємства

знизити рівень або запобігти дисфункціональним наслідкам дії управлінських конфліктів.

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1.1. Монографія

1. Ковальчук Г.Р. Менеджмент конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств / Н.Ю. Подольчак, Г.Р. Ковальчук . - Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 192 с. *(Особистий внесок автора: розвинуто підходи до управління конфліктами в діяльності підприємств).*

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

2. Ковальчук Г.Р. Місце та види управлінських конфліктів в системі менеджменту підприємства / Г.Р. Ковальчук, Н.Ю. Подольчак // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”: “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку”. – Львів НУ “Львівська політехніка”. – 2012. - № 748. – С 88-95. *(Особистий внесок автора: проведено класифікацію управлінських конфліктів та наведено їх місце у системі менеджменту підприємства).*

3. Ковальчук Г.Р. Особливості життєвого циклу управлінських конфліктів / Г.Р. Ковальчук // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”: “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку”. – Львів НУ “Львівська політехніка”. – 2013. - № 769. – С 32-41.

4. Ковальчук Г.Р. Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах / Н.Ю. Подольчак, Г.Р. Ковальчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління» № 754. – 2013. – С 213-220. *(Особистий внесок автора: ідентифіковано джерела та наслідки протікання управлінських конфліктів).*

5. Ковальчук Г.Р. Ідентифікування управлінських конфліктів в роботі адміністративного персоналу машинобудівних підприємств / Н.Ю. Подольчак, Г.Р. Ковальчук / Вісник Національного університету “Львівська політехніка”: “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку”. – Львів НУ “Львівська політехніка”. – 2013. - № 778. – С 87-100.

6. Ковальчук Г.Р. Формування стратегії вирішення управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств / Н.Ю. Подольчак, Г.Р. Ковальчук, Н.І. Подольчак // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”: “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку”. – Львів НУ “Львівська політехніка”. – 2014. - № 797. – С 126-134. *(Особистий внесок автора: розроблено стратегії розв’язання конфлікту та спосіб вибору найкращої стратегії).*

1.3. Статті у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

7. Ковальчук Г.Р.* Interpersonal management conflicts identification and evaluation in the machine-building enterprises functioning / Н.Ю. Подольчак, Г.Р.

* Публікації є одночасно і науковими фаховими виданнями

Ковальчук // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 6. – С. 339-346*. (Міжнародна наукометрична база Scopus) *(Особистий внесок автора: розроблено метод ідентифікування та оцінювання управлінських конфліктів).*

8. Ковальчук Г.Р.* Формування стратегії уникнення та врегулювання управлінських конфліктів / О.Є. Кузьмін, Н.Ю. Подольчак, Г.Р. Ковальчук // Наукові праці НУХТ. – 2013. – С. 176-183. (Міжнародна наукометрична база Index Scopus) *(Особистий внесок автора: виявлені основні бар'єри розвитку взаємовідносин в системі «підприємство-податкова адміністрація»)*

9. Ковальчук Г.Р.* Розвиток інструментів запобігання та зниження негативних наслідків управлінських конфліктів / Н.Ю. Подольчак, Г.Р. Ковальчук, Диба М.І. // Ефективна економіка №11. – Режим доступу. – <http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11.../8.pdf>. *(Особистий внесок автора: запропоновано інструментарій запобігання та зниження негативних наслідків управлінських конфліктів).*

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

10. Ковальчук Г.Р. Джерела виникнення конфліктів в економіці України на різних етапах її розвитку / Н.Ю. Подольчак, Г.Р. Ковальчук // Тези доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 330. *(Особистий внесок автора: обґрунтовано основні джерела конфліктотворення на макрорівня)*.

11. Ковальчук Г.Р. Розвиток категоріального апарату теорії управління конфліктами підприємств / Г.Р. Ковальчук // Тези доповідей II міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури». – Львів: Ви-во Львівської політехніки, 2013. – С. 290.

12. Ковальчук Г.Р. Розвиток управлінських конфліктів за стадіями життєвого циклу / Г.Р. Ковальчук // Тези доповідей Першої міжвузівської науково-практичної конф. «Інтегроване стратегічне управління: проблеми адміністрування, економічної безпеки та проектної діяльності» – Львів: Ви-во Львівської політехніки, 2013. – С. 37.

13. Ковальчук Г.Р. Формування стратегії уникнення та врегулювання управлінських конфліктів в системі менеджменту машинобудівних підприємств / Г.Р. Ковальчук // Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації». – Київ. 2014. – С. 434-435.

14. Ковальчук Г.Р. Основні функції управлінських конфліктів в діяльності конкурентоспроможного підприємства / Г.Р. Ковальчук // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. – С.113-114.

15. Ковальчук Г.Р. Класифікація явних та прихованих ознак управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств / Г.Р. Ковальчук // Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців,

*

Публікації є одночасно і науковими фаховими виданнями

аспірантів, здобувачів та студентів «Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки». – Луцьк, 2014. - С. 189-191.

16. Ковальчук Г.Р. Види управлінських конфліктів за рівнем їхнього виникнення у діяльності машинобудівних підприємств / Г.Р. Ковальчук // Збірник тез доповідей V міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками». – 2014. – С. 49-50.

17. Kovalchuk G.R. Evaluation conflicts in the enterprises activities / N.Y. Podolchak, G.R. Kovalchuk // 5-th International youth science forum. – Lviv, 2015. - С. 262-264. *(Особистий внесок автора: запропоновано підхід до оцінювання управлінських конфліктів).*

3. Інші публікації, що додатково відображають результати дисертації

18. Kovalchuk G.R. Development methods of identification and evaluation conflicts / N.Y. Podolchak, G.R. Kovalchuk, O.I. Savchyn // Economics, Entrepreneurship, Management. – Volume 1. – Number 2. – P. 21-26. *(Особистий внесок автора: розвинуто метод ідентифікування та оцінювання конфліктів)*

АНОТАЦІЯ

Ковальчук Г.Р. Оцінювання та запобігання управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04. – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет «Львівська політехніка», Міністерство освіти і науки України. – Львів, 2016.

Дисертаційну роботу присвячено теоретичному узагальненню досвіду і запропонованню новому вирішенню науково-практичного завдання – оцінювання та запобігання управлінських конфліктів.

Сформовано метод кількісного оцінювання міжособистісних управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств, удосконалено та розвинуто категоріальний апарат, класифікацію управлінських конфліктів та виокремлено особливості виникнення та розвитку управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств. Дисертантом удосконалено модель Річардсона для оцінювання швидкості зміни та динаміки управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств, а також метод ідентифікування управлінських конфліктів. На засадах узагальнення теоретичних напрацювань розвинуто модель життєвого циклу управлінського конфлікту та способи його запобігання та вирішення. Запропоновано стратегії розв'язання управлінських конфліктів.

Ключові слова: машинобудівні підприємства, управлінські конфлікти, оцінювання та запобігання конфліктів, стратегія управління конфліктами.

ANNOTATION

Kovalchuk G.R. Assessment and prevention of management conflicts of machine-building enterprises. – On the rights of manuscript.

Dissertation for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04. - Economics and management of enterprises (by economic activity). - Lviv Polytechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. - Lviv, 2016.

The thesis is devoted to theoretical generalization of experience and offering a new solution of scientific and practical task - assessment and prevention management conflicts in engineering enterprises.

It was prepared by quantitative assessment of interpersonal conflicts in the management of machine-building enterprises, improved and developed categorical apparatus, classification management conflicts and singled out the features of the emergence and development of management conflicts in machine-building enterprises. The author improved Richardson model for evaluating the rate of change and the dynamics of managerial conflicts in engineering companies as well as a method for identifying conflict management. On the basis of summarizing the theoretical developments it was developed model lifecycle management conflicts and elaborated measures how to prevent and solved. Also it was worked out management strategy for solving conflicts.

Keywords: machine-building enterprises, management conflicts, evaluation and conflict prevention, conflict management strategy.

АННОТАЦИЯ

Ковальчук Г.Р. Оценка и предотвращения управленческих конфликтов в деятельности машиностроительных предприятий. - На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04. - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). - Национальный университет «Львівська політехніка», Министерство образования и науки Украины. - Львов, 2016.

Диссертационная работа посвящена теоретическому обобщению опыта и предлагаемых новом решению научно-практической задачи - оценка и предотвращения управленческих конфликтов в деятельности машиностроительных предприятий.

Сформирован метод количественной оценки межличностных управленческих конфликтов, которые являются доминирующими среди других видов управленческих конфликтов в деятельности машиностроительных предприятий, с использованием соединительных анализа путем получения интегрального показателя, который позволяет идентифицировать одновременно как структуру управленческого конфликта, так и его уровень по выбранной системой приоритетов, повышает достоверность полученных результатов. Усовершенствована категориальный аппарат, а само понятие «управленческий конфликт», «барьеры участия в конфликте», «барьеры выхода из конфликта», «мультипликатор конфликта», «инициатор конфликта», «очевидец конфликта», классификацию управленческих конфликтов и выделены особенности управленческих конфликтов в деятельности машиностроительных предприятий, которые в отличие от существующих, позволяют повысить адекватность разработанных методов предотвращения и решения управленческих конфликтов.

Развита модель Ричардсона для оценки скорости изменения и динамики управленческих конфликтов в деятельности машиностроительных предприятий, а также точки покоя управленческого конфликта путем учета существующих ограничений возникновения конфликтов в практической деятельности, а именно - барьеров входа и выхода из конфликтных ситуаций (необходимое количество

ресурсов для ведения конфликта, окупаемость выигрыша от конфликта, разрешения, патенты, лицензии, доступ к необходимым ресурсам, каналов сбыта, технологий, социально-культурные и т.д.), которая в отличие от известных, позволяет прогнозировать возможные издержки для ведения конфликта, динамику конфликта, определения равновесных точек ведения конфликта и т.д.

Разработан метод идентификации управленческих конфликтов, состоящий из следующих этапов: установление периодичности проведения идентификации управленческих конфликтов; использование методов сбора информации для индентифкування конфликтов; оценки работника и присвоения статуса по степени участия в конфликтной ситуации (маркировка уровня конфликтности); установления причин вероятности возникновения конфликтов; формирования карты управленческих конфликтов предприятия, в отличие от существующих, позволяет повысить информативность и обоснованность полученных результатов, оптимизировать частоту проведения идентификации, исходя из ее экономической целесообразности, четко выделить основные причины конфликтотворення.

Развита модель жизненного цикла управленческого конфликта путем выделения явных и скрытых признаков каждого из этапов жизненного цикла, основных внутренних элементов конфликта и внешних факторов его развития, что позволяет, в отличие от известных, четко детерминировать: действия участников конфликта на каждом этапе, влияние конфликта на основные показатели деятельности коллектива или предприятия в целом, направления развития конфликта и их особенности (вертикальный и горизонтальный развитие), модели эскалации конфликта, формы взаимодействия между сторонами конфликта, основные последствия, особенности образования новых видов конфликтов на стадиях жизненного цикла.

Усовершенствованы способы предотвращения и разрешения управленческого конфликта в зависимости от трех основных позиций оппонентов управленческого конфликта: активной, дипломатической и нейтральной (конструктивной); учета каждой из позиций позволит эффективнее выбрать не только меры снижения конфликтов но и четко выявить природу конфликтов и цели оппонентов.

Сформированы стратегии решения управленческих конфликтов с учетом двух важных признаков - направление внедрения управленческих изменений на предприятии и необходимость привлечения внешних экспертов к решению конфликтов, что позволило выделить следующие стратегические альтернативы: стратегия структурных изменений, стратегия психоэмоционального воздействия, стратегия структурного перераспределения, стратегия психоэмоционального перераспределения. Для выбора окончательной стратегии управления конфликтами предложено использовать метод сценарного анализа, который в отличие от известных, позволяет выбрать оптимальную стратегию в отношении поставленных на предприятии целей и управленческих задач.

Ключевые слова: машиностроительные предприятия, управленческие конфликты, оценки и предотвращения конфликтов, стратегия управления конфликтами.