

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

На правах рукопису

**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)

Дисертація  
на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник – доктор  
економічних наук, професор  
Подольчак Назар Юрійович

Львів – 2016

## ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні та практичні аспекти управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств	11
1.1. Суть та особливості управлінських конфліктів	11
1.2. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства	26
1.3. Джерела та наслідки виникнення управлінських конфліктів	44
Висновки до розділу 1	55
Розділ 2. Аналізування особливостей перебігу управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств	58
2.1. Дослідження явних та прихованих ознак управлінських конфліктів	58
2.2. Особливості життєвого циклу управлінських конфліктів	72
2.3. Ідентифікування управлінських конфліктів у роботі адміністративного персоналу	89
Висновки до розділу 2	113
Розділ 3. Розвиток методів оцінювання управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств та запобігання їм	116
3.1. Кількісне оцінювання та врегулювання міжособистісних управлінських конфліктів	116
3.2. Вибір стратегії уникнення та врегулювання конфліктів	139
3.3. Формування системи заходів уникнення та зниження рівня дисфункціональних управлінських конфліктів	152
Висновки до розділу 3	166
Висновки	171
Список літератури	175
Додатки	190

## ВСТУП

**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 намагатись 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 підприємництва» Національного університету «Львівська політехніка» (номер державної реєстрації 0108U004264).

Матеріали дослідження використано під час розроблення держбюджетної теми Національного університету «Львівська політехніка»: ДБ/ПСМ «Методологія та інструментарій процесійно-структурованого менеджменту» (номер державної реєстрації 0111U001215), затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України №1177 від 30.11.2010р. 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.), III 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, 1 стаття в іноземному періодичному науковому виданні, 8 тез доповідей науково-практичних конференцій. 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 173 сторінках. Робота містить 23 рисунки та 34 таблиці, список використаних джерел, який налічує 162 найменування, 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Суть та особливості управлінських конфліктів

Конфлікти виникають постійно у житті людини у всіх сферах життєдіяльності та мають різноманітні прояви і полінаслідки. Відповідно людина змушена знаходити способи управління ними, їх оцінювання, ідентифікування, зниження їхніх негативних наслідків, запобігання конфліктам тощо. Природа виникнення конфліктів, їхня багатоаспектність та пов'язаність із різними елементами життя людини та суспільства загалом є об'єктом вивчення вчених, починаючи із часів власне появи людини, оскільки про них згадують у більшості стародавніх міфів, давніх переказів, народних пісень, приказок тощо.

Можна припустити, що перші конфлікти були пов'язані із необхідністю задоволення первинних потреб людини, її виживанням та продовженням роду, зокрема потреб у: безпеці, їжі, сексі, місці проживання тощо. Вирішувались конфлікти, як правило, силовим способом або із залученням старійшин племені, відповідно вважали що той, хто переміг, був правий. Зокрема, як зазначає Е. Тайлор, сам вигреш у будь-якому конфлікті трактується архаїчним розумом як беззаперечний доказ істини та правоти [129, 71].

Певні особливості існування конфліктів та способи їх розв'язання за первіснообщинного ладу виявляються і у перебігу конфліктів у сучасних умовах, зокрема і в управлінських конфліктах. Хоч силових дій та вчинків у вирішенні конфліктів стало менше, натомість кількість способів їх розв'язання різко зросла. Особливо часто основні ознаки первіснообщинних конфліктів виникають у процесі перемін як політичних, так і економічних, коли кількість

примітивних та простих, зокрема силових способів розв'язання конфліктів, різко зростає.

Розвиток суспільства призвів до зростання кількості та різноманітності конфліктів, що вимагає нових методів їх розв'язання та зниження негативних наслідків. Економічні конфлікти особливо істотно видозмінились із розвитком промисловості в кінці XIX ст. – на початку XX ст.

Якщо аналізувати появу та процес перебігу конфліктів у СРСР, бачимо, що їх було значно менше, аніж у країнах із ринковою економікою. Основні причини полягали в тому, що уся власність належала державі й кількість зацікавлених груп була надзвичайно малою (цілі та інтереси не перетиналися), матеріальні та особистісні причини були менш вираженими через інформаційну пропаганду. Обсяги економічних ризиків, які часто є джерелами виникнення конфліктів, були незначними (плановість економіки унеможлиблювала або знижувала до мінімуму ймовірність виникнення невизначеності та ситуацій ризику). Сам показник динаміки конфлікту, який сьогодні визначає часто наслідки, рівень та його структуру, був мінімальним, оскільки недостатній розвиток комунікаційно-інформаційних зв'язків гальмував динаміку розвитку конфліктів.

Із розвалом Радянської Союзу та виникненням хаосу в українській економіці за відсутності нормативної бази, що регулює правовідносини у багатьох нових сферах економічної діяльності та життєдіяльності суспільства, кількість конфліктів істотно збільшилась, особливо із дисфункціональними наслідками. До того ж були відсутні методичні засади для управління конфліктами та не сформувались практичні навички управління конфліктами. У результаті за 90-ті роки XX століття українська економіка втратила значні ресурси та потенціал внаслідок конфліктних ситуацій. Найважливіші з них – ВВП та валові капітальні вкладення в 1991 – 1999 рр. скоротились відповідно на 60 та 80 %. Серед країн Центральної та Південно-Східної Європи, країн Балтії та СНД Україна пережила, по-перше, найтриваліший період спаду (десять років) і, по-друге, мала один із найгірших показників кумулятивного

спаду [90]. Нагадаємо що, за оцінкою “Дойче Банку”, 1989 р. Україна мала найвищий потенціал розвитку (після неї країни Балтії, потім Росія та інші країни СНД). Зокрема, за оцінками “Дойче Банку”, Україну позиціонували на першому місці серед країн, які вийшли зі складу Радянського Союзу, із 83 балами (Прибалтика – 77 б., Росія – 72 б.). Вищі оцінки характеризували ступінь індустріалізації, експортні можливості, мінеральні ресурси, інфраструктуру, освіту. На основі цієї статистичної інформації можна зробити таке припущення: що більший потенціал країни, є більші ресурсами, які перебували в державній власності, то більше часу необхідно для поділу цих ресурсів між різними групами впливу і тривалішими будуть конфлікти між такими групами. Причини полягають в тому, що вкладення інвестицій у розвиток будь-якого виду діяльності є менш рентабельним видом діяльності, аніж вкладання інвестицій в боротьбу за поділ державних ресурсів. І відповідно конфлікти за поділ ресурсів триватимуть доти, доки виконуватиметься така нерівність:

$$\frac{D_r}{V_r} \geq \frac{D_i}{V_i}, \quad (1.1)$$

де  $D_r$  – дохід від зміни власності ресурсів або їх поділу, перерозподілу, грн;  
 $V_r$  – витрати для зміни власності ресурсів або їх поділу, перерозподілу, грн;  
 $D_i$  – дохід від розвитку певного виду діяльності, не пов’язаного зміною власності, поділом, перерозподілом власності на ресурси, грн;  
 $V_i$  – витрати для розвитку певного виду діяльності, не пов’язаного зміною власності, поділом, перерозподілом власності на ресурси, грн.

Загалом тривалість конфлікту між різними групами впливу за розподіл та перерозподіл державного майна можна визначити за такою формулою:

$$t = \frac{O}{v}, \quad (1.2)$$

де  $t$  – тривалість конфлікту за розподіл та перерозподіл майна між різними групами впливу, залежно від виду конфлікту вимірником є хвилини, години, дні, місяці, квартали, роки тощо;

$O$  – обсяг матеріальних цінностей, які перебувають в державній власності, грн;

$v$  – швидкість розподілу та перерозподілу державного майна між групами впливу що конфліктують, грн/хв.

Поліаспектність конфліктів та існування їх у всіх без винятку сферах життєдіяльності людини привели до вивчення їх у багатьох науках, таких як: економіка, філософія, історія, право, психологія, мистецтвознавство, математика тощо. Тому дослідження управлінських конфліктів у роботі виконано із залученням джерел та напрацювань науковців із різних наук та сфер життєдіяльності людини.

Під час вивчення етимології основних понять конфліктології виявлено, що слово «конфлікт» походить від латинського слова *conflictus*, що в перекладі означає «зіткнення, боротьба». Загалом визначень та тлумачень поняття «конфлікт» та суміжних категорій є величезна кількість, однак нас цікавили ті особливості та елементи тлумачень, які важливі з позиції управління конфліктами на підприємствах.

Зокрема, стосовно визначення суті конфлікту можна чітко виокремити три різні позиції вчених та практиків щодо дії та наслідків конфлікту. Представники першої із них відзначають домінування негативної дії конфлікту на діяльність суб'єктів конфліктної ситуації.

Конфлікт – це насильницька міжособова боротьба, пов'язана зі свідомим приниженням потреб та позиції партнера [125, с. 101 – 104].

У словниках з політології зазначено, що конфлікт є надзвичайним загостренням суперечностей сторін, пов'язаних з особливостями їхнього становища в суспільстві, а відтак з реальною чи надуманою протилежністю їхніх інтересів, цілей, цінностей [117]. В іншому словнику вказано, що конфлікт є засобом взаємодії людей, при якому превалує тенденція

протиборства, ворожнечі, руйнування досягнутої єдності, згоди і співробітництва [116, с. 205 – 206].

Конфлікт – це найгостріший засіб розв’язання істотних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб’єктами конфлікту, яка зазвичай супроводжується негативними емоціями [77].

Інші науковці дотримуються думки, що конфлікти не можуть мати як позитивний, так і негативний наслідки і відповідно їхні результати скоріше нейтральні. Якщо наслідки є позитивними чи негативними, то вони переважно короткотермінові, а в довготерміновому періоді встановлюється статус кво, тобто негативні чи позитивні наслідки стають невідчутними.

М. Фоллета зазначає, що конфлікт є зіткненням різних ідей, цілей, думок, до якого може використовуватися нейтральна шкала оцінок, тобто конфлікт не має ні негативних, ні позитивних наслідків, а його характер нейтральний [149, с. 44 – 45].

З цим важко погодитися, оскільки наслідком конфліктних ситуацій для сторін або сторони, яка програла, часто є значні обсяги збитків та втрат, окремі види збитків та втрат можуть виникати в середньотерміновій чи довготерміновій перспективах.

Низка авторів стверджують про виключно позитивне значення конфлікту. До таких можна зарахувати Аристотеля, який у своїх працях зазначає, що конфлікти змушують суб’єктів змінюватись і ставати справедливішими та розсудливішими [2, с. 530]. Можна з цим погодитись, якщо суб’єкти ідентифікують свої недоліки і намагаються їх змінити. Хоча, як показує практичне аналізування низки вітчизняних машинобудівних підприємств (ПП «НВП «Спаринг-Віст Центр», ПАТ «Концерн-Електрон», ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод», ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів», ЛДЗ «ЛОРТА»), недоліки виявляють вкрай рідко.

Конфлікт – це явний або прихований стан протистояння об’єктивно різноспрямованих інтересів, цілей і тенденцій розвитку соціально-економічних суб’єктів, пряме або опосередковане зіштовхнення соціально-

економічних сил на основі протидії чинним нормативно-правовим актам, що веде до творення нової досконалішої системи взаємовідносин [49, с. 54].

Науковці зазначають, що конфлікт також можна розглядати як стан потрясіння, дезорганізації відносно попереднього розвитку і, відповідно, як генератор нових структур [121].

Автор теорії соціального конфлікту Л. Козера зазначає, що конфлікт – це боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, у процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками. Фактично автор вказує негативний аспект від дії конфлікту, однак при цьому стверджує, що у певній ситуації може проявитися і позитивна функція конфлікту. А саме конфлікт може стати чинником підтримання динамічної рівноваги в соціально-економічних системах, в яких він відбувається. Якщо конфлікт пов'язаний із цілями, цінностями або інтересами, які не порушують засад існування груп, тоді його наслідки позитивні. Якщо конфлікт зачіпає основні цінності груп, то він є небажаним, оскільки підриває засадничі принципи діяльності груп і призводить до руйнування самої групи [73]. З останньою тезою можна погодитись, якщо група створює позитив у діяльності певної системи, елементом якої вона є. Інколи для зміни системи необхідно змінювати, реструктуризувати та ліквідувати окремі групи.

Більшість науковців зводять визначення конфлікту до того, що конфлікт є зіткненням двох або більше різноспрямованих сил для досягнення власних інтересів та цілей в умовах протидії [77, с. 32]. Зауважимо, що визначення має охоплювати усі види можливих конфліктів, а наведене визначення конфлікту важко застосувати до великої кількості внутрішньоособистісних конфліктів.

Усі визначення з домінуванням позитивного, негативного або нейтрального елемента зведено у табл. 1.1.



Таблиця 1.1

## Класифікація тлумачень поняття «конфлікт»

Аспекти конфлікту	Тлумачення поняття «конфлікт»	Особливості	Автори
<i>Позитивний</i>	<p>Конфлікти змушують змінюватись суб'єктів і ставати справедливішими та розсудливішими.</p> <p>Конфлікт – це явний або прихований стан протистояння об'єктивно різноспрямованих інтересів, цілей і тенденцій розвитку соціально-економічних суб'єктів, пряме або опосередковане зіштовхнення соціально-економічних сил на основі протидії існуючим нормативно-правовим актам, що веде до творення нової досконалішої системи взаємовідносин.</p> <p>Конфлікт є чинником підтримання динамічної рівноваги в соціально-економічних системах, в яких він відбувається</p>	<p>Відображає динаміку змін суб'єктів конфлікту</p> <p>Вказує на побудову нової структури відносин або нового балансу сил</p> <p>Зазначає про динамічну природу конфлікту</p>	<p>Аристотель</p> <p>Ю.Г. Запрудський</p> <p>Л. Козер</p>
<i>Нейтральний</i>	<p>Конфлікт є зіткненням різних ідей, цілей, думок, до якого не може використовуватися нейтральна шкала оцінок, тобто конфлікт не несе ні негативних, ні позитивних наслідків, а його характер є нейтральним.</p>	<p>Зазначає про нейтральність наслідків</p>	<p>М. Фоллета</p>
<i>Негативний</i>	<p>Конфлікт – це насильницька міжособова боротьба, пов'язана з свідомим приниженням потреб та позиції партнера.</p> <p>Конфлікт – це найбільш гострий засіб розв'язання значних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб'єктами конфлікту, що зазвичай супроводжується негативними емоціями.</p> <p>Конфлікт – це боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, в процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками.</p> <p>Конфлікт є засобом взаємодії людей, при якому превалює тенденція протиборства, ворожнечі, руйнування досягнутої єдності, згоди і співробітництва.</p>	<p>Домінують міжособові конфлікти</p> <p>Зазначає про важливість емоційної складової конфлікту</p> <p>Названі основні причини конфлікту та негативні наслідки</p> <p>Вказує на руйнування попереднього статусу-кво.</p>	<p>В.І. Сафьянов</p> <p>Л.М. Герасіна, М.І. Панов</p> <p>Л. Козер</p> <p>Ю.С. Борцов</p>

Примітка: сформовано ан сонвоі аналізу наукових праць [49, 73, 77, 121]

Протягом розвитку менеджменту кожна із шкіл мала свої погляди на управлінські конфлікти, причини їх виникнення, особливості перебігу, наслідки та способи управління ними.

В науці управління активно почали досліджувати конфлікти у школі наукового управління та адміністративній школі. Основним представником останньої був Вебер, який розглядав конфлікт як негативне явище, що асоціювалось із певною агресією, ворожістю, війною, суперечками, погрозами тощо, яке призводить зрештою до руйнування досягнутого балансу та може зашкодити діяльності будь-якої соціально-економічної системи. При цьому вважали, що запобігти конфлікту та уникнути його негативних наслідків конфлікту можливо, спонукаючи до встановлення цілей, завдань, норм, побудови раціональної структури управління тощо [94; 85].

Теорія «людських відносин» також розглядала лише негативний аспект управлінських конфліктів, однак причини виникнення конфліктів, на думку науковців, полягали в організаційних нормах різного типу, а, насамперед, у відносинах між працівниками підприємства. Відповідно покращення взаємин між працівниками та прищеплення командного духу, побудова корпоративної культури, налагодження міжособистісних стосунків здатні забезпечити уникнення конфліктних ситуацій та зменшити обсяги збитків від їх дії.

На третьому етапі розвитку теорії менеджменту пропонують вирішувати конфлікти із урахуванням зовнішнього середовища. Для уникнення конфлікту система менеджменту формується відповідно до вимог ринку і розподіл ресурсів відбувається із урахуванням досягнення основних ринкових показників (обсягів збуту, лояльності споживачів, повторних покупок, частки ринку, зростання попиту тощо).

Етап активного застосування кількісних економіко-математичних методів передбачає формування моделей прогнозування ймовірності виникнення управлінських конфліктів та їхніх наслідків. З'явилися стохастичні та імітаційні моделі оцінювання та прогнозування розвитку управлінських конфліктів у організаціях.

На етапі формування системних та ситуаційних підходів у менеджменті вперше пропонується побудова системи управління конфліктами як функціональної підсистеми менеджменту підприємства. Згідно із системним

підходом управління конфліктами складається з таких послідовних стадій: якісне ідентифікування конфліктів, кількісне їх оцінювання, формування та застосування методів уникнення конфліктів та зниження їх рівня. І за допомогою постійного моніторингу ситуації та кількісного оцінювання конфліктів заздалегідь розробляється комплекс заходів для їх уникнення та зниження можливості негативних наслідків.

Ситуаційний підхід полягає в тому, що використовуються конкретні для певного моменту часу та ситуації методи ідентифікації, оцінювання та зниження рівня негативних наслідків дії конфліктів. У кожній конкретній управлінській ситуації виникають певні особливі, вузькоспеціалізовані типи конфліктів, які потребують вироблення ситуаційних методів їх послаблення чи уникнення.

Сучасні школи менеджменту дотримуються позиції, що управлінські конфлікти частіше приводять до позитивних результатів і відповідно вони бажані та обов'язкові у діяльності ефективної організації. Можливість виявити різні позиції, думки, приховані цілі, мотиви та потреби, отримати додаткову інформацію та інші необхідні ресурси, сформувані альтернативи розвитку робить управлінський конфлікт необхідним для виживання сучасної організації у конкурентному середовищі.

Цікаву особливість конфлікту зазначає А.Т. Ішмуратов, який вважає конфлікт є проявом неузгодженості певної спільної діяльності при реалізації поставлених цілей та завдань [51, с. 22].

Конфлікт за природою є суперечливим явищем, з одного боку, його виникнення та перебіг може сприяти розвитку системи управління та спонукати до вдосконалення механізмів менеджменту, а з іншого боку – гальмувати зростання системи управління, призводити до витрат та втрат у діяльності машинобудівних підприємств, знижувати показники ефективності діяльності, спричиняти появу небажаних явищ – авантюризму, опортунізму, бюрократії, тіньової діяльності та низки інших різноплосцинових негативних наслідків.

Важливо також зазначити, що особливістю управлінського конфлікту є те, що він виникає під час вибору, а точніше прийняття управлінського рішення. Таке рішення може бути як формальним, так і неформальним, або бути раціональним та інтуїтивним, мати формалізований вигляд, або бути викладеним в усній формі тощо.

Відомий дослідник У. Томас сформулював теорему Томаса, відзначивши цікаву особливість конфлікту: якщо ситуація визначається як реальна, то результати конфлікту реальні за наслідками, тобто конфлікт є реальним тоді, коли він переживається як конфлікт хоча б однією із сторін [55, с. 223 – 224].

Враховуючи проаналізовані визначення та тлумачення поняття «конфлікт», а також виявивши основні його особливості, можна запропонувати власне уточнене поняття конфлікту, а саме: конфлікт є дисбалансом, відхиленням у діяльності суб'єкта конфлікту, який виникає в ситуації прийняття управлінського рішення у разі накладання інтересів, перетину цілей та бажаних результатів або внутрішньоособистих суперечностей, що можуть призвести до негативних, позитивних або нейтральних результатів.

Важливо зазначити, що аналіз діяльності підприємств дав змогу виявити: управлінські конфлікти можуть в результаті накладання підсилювати один одного в декілька разів. Тобто незалежно кожен із конфліктів менше впливатиме на систему менеджменту та підприємство, а їхнє накладання підсилює загальний вплив. Тому доцільно ввести поняття «мультиплікатор управлінського конфлікту». Загалом, згідно із визначення слово «мультиплікатор» походить від латинського слова *multiplico*, що означає «збільшую», тобто мультиплікатор – це величина множника, на яку збільшується кількість грошей в обігу в результаті операцій на монетарному ринку тощо [4; 5; 12].

Мультиплікатор управлінського конфлікту передбачає, що величина конфлікту та його наслідки, період, а також швидкість перебігу зростають на певний множник (мультиплікатор), значення якого щоразу залежатиме від

зовнішніх та внутрішніх чинників конфліктної ситуації. Відповідно можна виокремити такі види мультиплікаторів конфлікту: мультиплікатор швидкості, мультиплікатор наслідків, мультиплікатор періоду та величини конфлікту.

Дослідження показали, що відомі й інші випадки, коли один конфлікт зникає внаслідок появи іншого управлінського конфлікту або стає його частиною, а наслідки відповідно сукупного конфлікту є меншими, аніж двох окремих. Фактично один конфлікт може бути засобом послаблення або розв'язання попереднього конфлікту.

Існування мультиплікаторів конфлікту та заходів для послаблення конфлікту призводить до того, що кожен управлінський конфлікт має певну специфічну форму – життєвий цикл. Для конфлікту та його життєвого впливу істотними є також бар'єри участі у конфлікті та виходу із нього. Бар'єри участі у конфліктній ситуації – це сукупність соціально-економічних чинників, які не допускають або ускладнюють участь у конфлікті нових його учасників для того, щоб не підвищувати вагомість результатів конфлікту. Бар'єри участі можуть мати структурний характер, який насамперед зумовлений видом конфлікту, та визначатися поведінкою сторін конфлікту, а також правилами та нормативно-правовими актами, діями регуляторного органу. Також важливо розуміти – що вищий рівень управління, то вищий рівень бар'єрів входження у конфлікт. До бар'єрів входження в конфлікт належать: асиметрія між очікуваними результатами конфлікту та витратами на його проведення; законодавчі акти, які перешкоджають втручанням у конфлікт; норми моралі та корпоративна культура; довготерміновість конфлікту; складність конфлікту; значні ресурси для участі в конфлікті, зокрема, технології участі в ньому; особливості структури конфлікту, серед яких витрати неекономічного характеру тощо. Встановлювати бар'єри для входження в конфлікт насамперед можуть: учасники конфлікту, які не зацікавлені у долученні, передусім, нових опонентів, державні органи влади, які покликані регулювати та не допускати ескалації більшості із управлінських конфліктів (трудові конфлікти, корпоративні конфлікти тощо), суспільство, на

яке часто істотно впливають негативні наслідки дисфункціональних управлінських конфліктів, споживачі, які відмовляючись від співпраці та встановлюючи відповідні характеристики продуктів та послуг безпосередньо або опосередковано (залежно від виду управлінського конфлікту), формують бар'єри, власники підприємства, які можуть втручатися за необхідності для врегулювання конфліктів та утруднення долучення нових учасників до конфлікту, контрагенти, які постачають необхідні види ресурсів для ведення конфліктів тощо.

Участь у конфлікті передбачає залучення додаткових ресурсів, активізацію діяльності, інтенсифікацію тощо, що відповідно потребує додаткових витрат. Вихід із конфлікту передбачатиме відмову від очікуваних результатів, втрату частини ресурсів, погіршення попередніх позицій, втрату зв'язків із соратниками та їхньої підтримки. Тому існують бар'єри виходу із конфлікту, які є сукупністю чинників, що перешкоджають одній зі сторін залишити конфліктну ситуацію або стримувати її. До бар'єрів виходу із конфлікту зарахуємо: великий обсяг інвестицій, вкладених у конфлікт, які слід списати; опір змінам персоналу; особисті амбіції та інтереси керівників; зобов'язання перед партнерами (соратниками) по конфлікту; неможливість повернення у попередній стан, інерційність участі в управлінських конфліктах тощо.

Зауважимо, що сфера виникнення та розгортання управлінського конфлікту визначається системою менеджменту певного суб'єкта ринкової діяльності. Однією з основних особливостей управлінських конфліктів є те, що вони виникають лише через виконання управлінських функцій, дій чи управлінської бездіяльності. Управлінські конфлікти є причинними у діяльності організації, оскільки вони впливають на виникнення конфліктів і у керованій підсистемі менеджменту підприємства.

Конфлікти, які виникають внаслідок різних думок, пропозицій та ідей щодо методів управління, управлінських функцій та управлінських рішень, також належать до управлінських конфліктів. Тому, узагальнюючи

вищевикладені розмірковування, зазначимо, що управлінський конфлікт виникає за умови наявності управлінського елемента: суб'єкт управління (менеджери, керівники), результат управління (управлінські рішення) та управлінське середовище.

Оскільки керуюча підсистема підприємства встановлює завдання та цілі діяльності для керованої підсистеми, конфлікти, які виникають у функціонуванні першої підсистеми, як правило, автоматично породжують конфлікти і у другій. Окремі конфлікти, які виникають у керованій підсистемі підприємства, можуть спричинити виникнення управлінських конфліктів, однак такий вплив є набагато меншим, аніж внаслідок прямого зв'язку між керованою та керуючою підсистемами. Тобто можна стверджувати, що управлінські конфлікти домінують у діяльності організації та часто стають причинами конфліктів керованої підсистеми діяльності підприємства.

Іншою цікавою особливістю управлінського конфлікту є те, що всі учасники зацікавлені у розвитку підприємства та максимізації його діяльності, винятком є опортуністична поведінка керівників, яка полягає в тому, що керівники зумисно проводять політику стримування зростання підприємства або його знищення. Однак за нормальних умов та позитивного соціально-психологічного клімату колективу усі спрямовують свої дії та зусилля на підтримання процесу зростання, хоч різняться бачення та способи досягнення максимізації діяльності підприємства, тому і виникають управлінські конфлікти. В управлінні конфліктами цей факт необхідно практично використовувати, показувати керівникам підприємств, що вони мають однакові цілі, й вести пошук лише ефективніших способів їх досягнення.

У науковій літературі виділяють різноманітні ознаки конфліктної ситуації та конфліктів. Кожен без винятку конфлікт має певні ознаки, за якими його можна ідентифікувати; ознаки різняться залежно від виду конфлікту. Важливо поділяти ознаки на явні та приховані. До явних ознак конфліктної ситуації доцільно зарахувати:

*внутрішньоособисті:*

замкнутість та агресивність;  
зниження продуктивності праці;  
зростання рівня схильності до прийняття управлінських рішень із необґрунтованим рівнем ризику;  
негативні зміни у ставленні до роботи;  
недооцінку або переоцінку власних досягнень та здібностей;  
уникнення трудової діяльності та відхилення від неї;  
зволікання із виконанням поставлених завдань та реалізацією цілей;

*міжособистісні:*

збільшення емоційності та емоційної напруги у стосунках між працівниками;  
зростання опору під час прийняття та реалізації управлінських рішень;  
втрату довіри та поваги між колегами;  
почастішання пліток між працівниками та шумів у комунікаційних каналах;  
приниження почуття гідності;  
страйк та саботаж;

*загальноорганізаційні:*

зростання плинності кадрів;  
збільшення кількості відхилень від очікуваних результатів діяльності та цілей;  
зростання рівня браку;  
погіршення соціально-економічних показників діяльності організації (прибутковості, ліквідності, середньої заробітної плати тощо);  
зростання надлишкових запасів;  
збільшення кількості неформальних груп, які мають різні цілі та інтереси;  
відмову від виконання окремих функцій менеджменту;  
збільшення кількості негативних суджень.



Приховані ознаки конфлікту є не безпечнішими, складніше управляти ними. Їх теж доцільно поділити на:

*внутрішньоособисті:*

виконання лише планових показників;

пропуски окремих громадських заходів;

обурення, страх, тривога, байдужість, песимізм;

*міжособистісні:*

дотримання формальностей та правил відносин між учасниками конфлікту;

зменшення кількості комунікацій між групами;

*загальноорганізаційні:*

зростання кількості шумів;

небажання індивідуумів чи груп спілкуватися між собою;

гнітюча тиша на нарадах;

багаторазовий розгляд того самого питання на нарадах без прогресу у вирішенні;

ситуація, коли один індивідуум (одна група) не підтримує або «топить» іншого (іншу);

відмова від дискусій чи відхилення від обговорення окремих питань.

Загалом між прихованими та явними ознаками конфліктів важко провести розмежувальну лінію, оскільки як причини, так і конфлікти можуть миттєво змінюватися з прихованих на явні й навпаки.

Серед основних учасників конфлікту прийнято виокремлювати [42]:

опонента (сторону конфлікту, яка має претензії до іншого учасника);

супротивника (учасника, який жадає реалізувати свої цілі, нейтралізуючи цілі опонента);

агресора (учасника, що вживає агресивних заходів);

ворога (учасника, який розробляє та реалізує у межах управлінського конфлікту стратегію на знищення іншого учасника конфлікту).

Іноді в конфлікті можна виділити учасника, що ініціював конфліктні дії або зумисно їх спровокував. Це *ініціатор конфлікту*, тобто учасник, який з об'єктивних чи суб'єктивних причин створює умови та обставини для виникнення конфліктів, стимулює їх розвиток та очікує інтуїтивно чи раціонально на отримання позитивних результатів.

Пропонуємо ввести і поняття «очевидець конфлікту», чітко розмежовуючи учасника конфлікту та очевидця. *Очевидець управлінського конфлікту* – це особа, яка не є учасником конфлікту, однак володіє інформацією про основні його елементи на різних етапах його перебігу. Таке поняття є важливим вивчення конфлікту та відповідно розробленні методів управління такими видами конфліктів у майбутньому, оскільки нерідко інформація очевидця конфлікту є кориснішою, ніж безпосереднього його учасника. Очевидець конфлікту, за умови відсутності зацікавленості в конфлікті або певної симпатії до однієї або іншої сторони, може надати найоб'єктивнішу інформацію про конфлікт.

Отже, конфлікти можуть мати і позитивні, і негативні наслідки на різних рівнях управління та в різних управлінських системах підприємства. У зв'язку із цим важливо не тільки визначити чітко поняття конфлікту та інший понятійний апарат теорії управління конфліктами, але й розробити практичні методи управління ним, щоб забезпечити зниження низки негативних наслідків та підвищити обсяг позитивних результатів від дії конфліктів.

## 1.2. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства

Систему менеджменту сучасного підприємства можна розглядати як мінімум у двох іпостасях: з одного боку, вона породжує управлінські конфлікти, з іншого боку, – є способом розв'язання конфліктів, і не тільки управлінських, а й будь-яких організаційних та економічних. Тому конфлікти, з одного боку, можуть бути перешкодою для розвитку системи менеджменту,

а з іншого, сприяти такому розвитку, і це залежатиме від двох аспектів: від вміння управляти управлінськими конфліктами та отримувати функціональні наслідки, а також від середовища виникнення управлінських конфліктів (їхніх тенденцій, невизначеності, джерел їх появи тощо).

Конфлікт фактично або гальмує розвиток підприємства, або стає своєрідним акселератором його розвитку. Також конфлікт або створює підприємству додаткові проблеми та спричиняє додаткові витрати ресурсів, або стає своєрідним фільтром для очищення організацій від низки управлінських проблем, сприяє їх вирішенню. Саме на рис. 1.1 зображено дві траєкторії розвитку підприємств та етапи, на яких впливають управлінські конфлікти, відповідно гальмуючи (траєкторія Б) або акселеруючи (траєкторія А) розвиток.

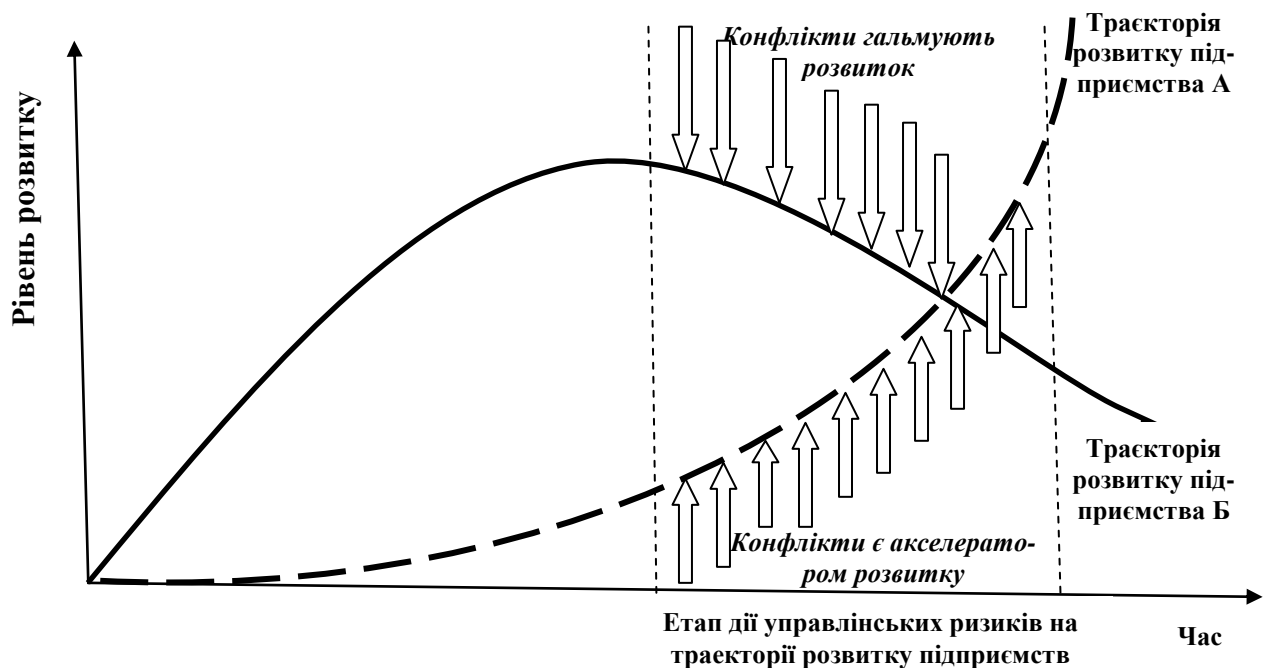


Рис 1.1. Вплив управлінських конфліктів на траєкторію розвитку підприємств

*Примітка. Сформовано автором*

Загалом конфлікти виникають безпосередньо у всіх без винятку сферах життєдіяльності людини і серед них управлінські конфлікти посідають чільне місце, часто є домінантними та фундаментальними, тобто здатні породжувати низку конфліктів у інших сферах життєдіяльності.

Усі види конфліктів за сферами життєдіяльності можна поділити на конфлікти виробничої сфери життєдіяльності та невиробничої сфери життєдіяльності. Конфлікти виробничої сфери життєдіяльності виникають під час виробничої діяльності в різних сферах та на різних рівнях. Доцільно виокремлювати такі види конфліктів: політичний, економічний, юридичний, екологічний, педагогічний, організаційно-управлінський, науковий. До конфліктів невиробничої сфери належать: національно-етнічний, релігійний, сімейно-побутовий, смисловий, комунікаційний, ціннісний, ідеологічний, світоглядний, культурний, соціально-психологічний, інформаційний. Організаційно-управлінські конфлікти можна виокремлювати за різними ознаками та користуватись різними принципами, однак виділимо функціонально-управлінські конфлікти, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. У виконанні кожної із функцій управління в діяльності машинобудівних підприємств виникатимуть певні специфічні види конфліктів, які необхідно виокремити та дослідити (рис. 1.2).

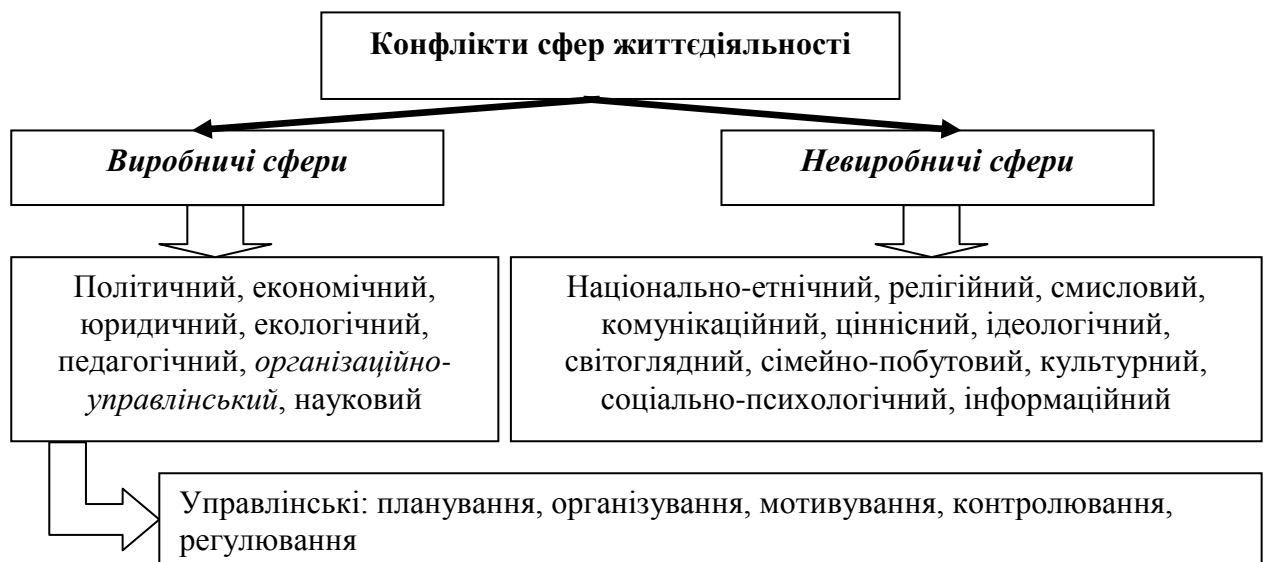


Рис. 1.2. Класифікація конфліктів сфер життєдіяльності та місце серед них управлінських конфліктів

Примітка. Сформовано автором

Науковці пропонують велику кількість ознак виокремлення та класифікації конфліктів, однак більшість із розроблених класифікацій важко використати в практичній діяльності з метою прикладного ідентифікування конфліктів, оцінювання та вжиття заходів для уникнення чи зниження їхніх негативних результатів. Тому дослідимо класифікації конфліктів, які можуть посприяти формуванню ефективного процесу менеджменту управлінських конфліктів у діяльності підприємств.

Конфлікти поділяють за рівнем зростання складності суб'єктів на: міжіндивідуальні, міжгрупові за інтересами, етнонаціональними ознаками, соціальним становищем; міжпартійні чи між асоціаціями; внутрішньо-інституціональні конфлікти; між секторами розподілу праці; між державами; міжкультурні чи між типами культур [149; с. 65 – 66]. Саме такі типи конфліктів часто є джерелом виникнення або зростання рівня управлінських конфліктів.

Американські дослідники виокремлюють такі види конфліктів, які часто виникають і у системі менеджменту підприємств [20, с. 383]:

конфлікт цілепокладання, у якому відображається несумісність встановлених сторонами цілей або бажаних результатів;

конфлікт уявлень, у разі виникнення якого протистоять відмінні уявлення та судження сторін;

конфлікт емоцій;

конфлікт процедур, що полягає у протистоянні сторін під час вибору способу вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми.

Класифікацію конфліктів за різними ознаками у своїй праці подає Л. А. Єршов.: за змістом: а) конфлікти бізнес-справ; б) конфлікти, що пов'язані із особистими інтересами індивіда; за значущістю: а) конфлікти, важливі лише для окремих працівників; б) конфлікти, важливі для окремих індивідів, груп, прошарків населення тощо; за формою прояву: а) конфлікти того чи іншого напрямку дії, поведінки ("наближення – віддалення", "наближення – наближення", "віддалення – віддалення"); б) конфлікти тієї чи іншої якості,

інтенсивності дії, поведінки; в) конфлікти, що виражаються вербально чи невербальними засобами (мовчання, поза, погляд при сприйнятті суперника); г) за типом структури взаємин – приховані, відкриті; д) за соціальною формалізацією – конфлікти офіційні та неофіційні тощо; е) конфлікти “прав та обов’язків” [41]. Усі наведені конфлікти можуть бути управлінськими, а класифікації, наведені вище, дають можливість краще зрозуміти особливості окремих видів управлінських конфліктів та підібрати адекватніші методи управління ними.

Відомий науковець Карен Джен запропонував поділяти конфлікти на підприємствах на такі види [31]:

конфлікт змісту – передбачає відмінності в уявленнях працівників про цілі, обов’язки, завдання, які перед ними поставлені. Особливість таких видів конфліктів полягає у різних поглядах на суть і значення завдань та на цілі, які визначають для себе опоненти;

емоційні конфлікти – соціально-психологічна незбіжність та несумісність працівників, які виконують спільну роботу або реалізують ті самі цілі;

адміністративні конфлікти, пов’язані із відмінностями та різним баченням підходів до реалізування цілей та завдань. Розходження в уявленнях про індивідуальну відповідальність та обов’язки – один із типових прикладів управлінського конфлікту, які часто виникають у діяльності машинобудівних підприємств із їхніми громіздкими організаційними структурами управління. Керівники окремих великих машинобудівних підприємств навіть уявлення не мають про структуру управління їхнім підприємством, що відповідно породжує проблеми із розподілом обов’язків і повноважень та спричиняє виникнення управлінських конфліктів.

Ф. Глазл зазначає про необхідність виокремлення [24] гарячих та холодних конфліктів. Перші конфлікти проходять із використанням драматичних підходів та театральної поведінки, їм притаманна емоційна напруженість та збудження. Сторона конфлікту впевнена у правильності

своїх цілей, переконань та інтересів. На відміну від гарячих конфліктів, холодні проходять спокійно та тихо, без емоційного супроводу та збудження, однак, часто виникають розчарування, емоційне спустошення тощо. Управлінські конфлікти можуть бути як гарячими, так і холодними, насамперед це визначається корпоративною культурою підприємства та соціально-психологічними особливостями керівників.

Відомий російський дослідник проблем психології, конфліктології та управління Є. Уткін зазначає, що у різних підрозділах організації можуть виникати такі види конфліктів:

функціональні конфлікти, спровоковані виробничо-господарськими суперечностями;

психологічні конфлікти, пояснюються емоційним незбігом працівників підприємства;

конфлікти норм, які виникають внаслідок відхилень у поведінці працівників від загальнокорпоративних норм та культури (зауважимо, що такі відмінності можуть бути як свідомими, так і несвідомими і залежно від цього різнитимуться методи управління конфліктами) [139, с. 63].

А. Г. Здравомислов досліджував конфлікти на мікрорівні й дійшов висновку про доцільність їх поділу на [48, с. 13]: конфлікти між новими нормами, корпоративною культурою та старими стандартами; конфлікти з приводу формування та реального використання нових відносин. Загалом усі проаналізовані конфлікти часто повторюються, а класифікаційні ознаки перетинаються.

Як зазначають науковці, одним із основних видів конфліктів на машинобудівних підприємствах є міжособистісні (діадні) [85, с. 332]. Науковці пропонують поділяти міжособистісні конфлікти на ресурсні та ціннісні [75; 77]. Перші пов'язані розподілом засобів життєдіяльності (матеріальних цінностей, території, зрештою навіть часу тощо). Найчастіше виникають конфлікти щодо розподілу спільних ресурсів на виробництво певного продукту або розподілу винагороди за досягнення цілей. Ціннісні

конфлікти виникають через відмінності у культурних традиціях, стереотипах, цінностях, переконаннях тощо.

Також науковці зазначають, що важливу роль в міжособистісних конфліктах відіграє ірраціональна мотивація, яка особливо підсилилась в умовах швидкого розвитку суспільства та економіки. Зокрема, фахівець із конфліктології Е. Берн зазначає, що все частіше почали виникати конфлікти, причини яких неможливо пояснити логікою взаємовідносин між людьми, фактично люди «грають в ігри», керуючись прихованими і навіть неусвідомленими мотивами, намагаючись отримати при цьому певний психологічний або соціальний виграш [7].

Беручи до уваги проведений аналіз та враховуючи завдання, поставлені у дослідженні, пропонуємо управлінські конфлікти поділяти за рівнем їхнього виникнення на: корпоративні конфлікти, ділові конфлікти, функціональні конфлікти та виробничі (операційні) конфлікти.

Корпоративні управлінські конфлікти виникають у диверсифікованих організаціях, що займаються діяльністю у різних галузях, на різних ринках діяльності, виготовляють різні продукти, надають диверсифіковані послуги тощо. Загалом можна виокремити такі групи корпоративних управлінських конфліктів: управлінські конфлікти, пов'язані із диверсифікацією (формування критеріїв диверсифікації, вибір сфери діяльності; спосіб диверсифікації – заснування нової компанії, купівля існуючої організації тощо), конфлікти задля посилення конкурентних позицій на ринку, одержання синергетичного ефекту, створення інвестиційних пріоритетів та вкладення ресурсів. Загалом такі конфлікти ведуть до істотних позитивних або негативних наслідків, бо часто є визначальними у діяльності підприємства.

Ділові конфлікти виникають у процесі утвердження та посилення позицій на ринку підприємства. Такі конфлікти охоплюють все підприємство загалом та передбачають залучення великої кількості різних видів ресурсів, а їхні наслідки здатні суттєво змінити діяльність підприємства. Корпоративні конфлікти часто виникають за відсутності координованих дій та планів між



керівниками функціональних підрозділів діяльності організації. Тому цілі за функціональними сферами діяльності повинні взаємодоповнюватись і бути взаємопов'язаними, щоб унеможливити виникнення конфліктних ситуацій. Для цього необхідно відмовитись від встановлення вузьких функціональних цілей, а ґрунтувати їх на загальнокорпоративних цілях діяльності підприємства.

Функціональні конфлікти виникають за окремими функціональними напрямками управлінської діяльності (фінанси, управління людьми, ризик-менеджмент, маркетинг, виробництво, зовнішньоекономічна діяльність, облік, постачання, інноваційна діяльність тощо). Часто функціональні конфлікти із однієї сфери поширюються на інші, однак, як правило, вони вужчі та прогнозованіші, аніж ділові конфлікти. Межі функціональних конфліктів легко визначити і відповідно до кожного функціонального конфлікту слід вживати заходів для управління ним із урахуванням конкретної функції, під час виконання якої виникає управлінський функціональний конфлікт.

Виробничі конфлікти виникають на нижчому рівні управління між менеджерами цього рівня. На відміну від інших видів конфліктів, джерелами яких є нематеріальні речі, джерелом утворення виробничих конфліктів найчастіше стають матеріальні речі (відсутність необхідної сировини, комплектуючих, невчасне постачання ресурсів, поломки та простоювання обладнання, знос основних фондів тощо). Але наслідки виробничих конфліктів є незначними.

Узагальнення класифікації та дослідження управлінських конфліктів за рівнями управління, їхні особливості наведено в табл. 1.2.

Аналіз практичної діяльності машинобудівних підприємств (СП «Сферос Електрон», ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод», ТЗОВ «Робітня», ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів», ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» та інші) показав, що кількість управлінських конфліктів зростатимуть на кожному із нижніх рівнів

управління, а наслідки конфліктів, навпаки, зростатиме на вищих рівнях управління.

Таблиця 1.2

## Види конфліктів за рівнями управління та їхні особливості

Види конфліктів	Учасники або сторони конфлікту	Основні специфічні причини та джерела виникнення конфліктів	Наслідки
Корпоративні	Керівники корпорації (члени правління)	Суперечності щодо диверсифікації, вибору сфери діяльності, встановлення інвестиційних пріоритетів тощо	Стратегічні
Ділові	Керівники окремих підприємств або стратегічних господарських підрозділів	Неадекватне реагування на зміни зовнішнього середовища, розподіл ресурсів між підприємствам, невдале об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів, відсутність конкурентоспроможних заходів тощо	Істотні
Функціональні	Керівники підрозділів підприємства	Неправильні управлінські орієнтири функціональних підрозділів, неузгодженість дій їхніх керівників	Середні
Виробничі	Керівники виробничих підрозділів, територіальні менеджери, керівники нижчої ланки управління	Неадекватно визначені завдання та цілі для працівників, відсутність необхідних ресурсів для виконання завдань, інформаційна асиметрія	Незначні

*Примітка. Сформовано автором*

На підставі такої залежності можна припустити, що, розробляючи методи та заходи управління конфліктами, слід дотримуватись такого правила – що вищий рівень управління, то специфічніші методи необхідно використовувати для уникнення управлінських конфліктів та зниження негативних наслідків від їх дії, і навпаки, що нижчий управлінський рівень, то стандартизованіші та типовіші заходи для управління конфліктами підприємства. Такий взаємозв'язок кількості управлінських конфліктів та їхніх наслідків подано на рис. 1.3.

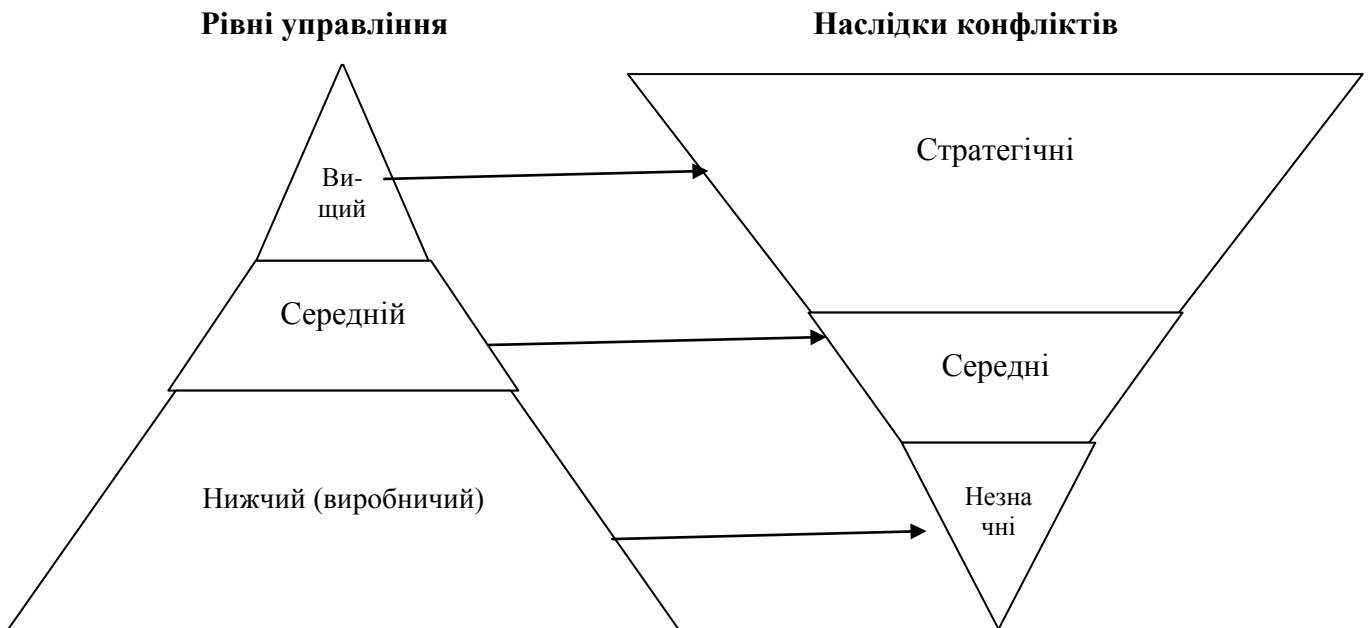


Рис. 1.3. Взаємозв'язок між управлінськими конфліктами різних рівнів менеджменту підприємства та їхніми наслідками\*

*Примітка. Авторська розробка*

Доцільно поділяти конфлікти за структурою їхнього перебігу на складні та прості. Складні конфлікти охоплюють багато різноспрямованих цілей та підцілей, мотивів учасників конфлікту і до них залучені різні учасники із різнитись зацікавлених груп, яких об'єднав конфлікт, однак у яких може різним бачення щодо особливостей його вирішення та наслідків. Прості конфлікти – це ті, які мають одну або декілька загальних цілей та двох або декількох учасників.

Важливе значення для конфліктології має спосіб виникнення конфліктів: імпульсивний (випадковий) чи раціональний (спланований). Тобто конфлікти можуть виникати непланово (імпульсивно). Можливі випадки, коли керівники підприємства з метою вирішення певних проблем планомірно створюють умови для виникнення конфліктів.

Управлінські імпульсивні конфлікти виникають раптово без жодної внутрішньої боротьби та вагання суб'єкта конфліктного процесу, за відсутності підготовки, аналізування та прийняття рішень про доцільність початку явного конфлікту. У разі виникнення імпульсивних конфліктів домінує емоційність та суб'єктивність в оцінках. Серед імпульсивних

домінують явні конфлікти, оскільки імпульсивність превалює. Емоційність є основною ознакою виникнення та перебігу явних конфліктів. Суб'єктами імпульсивних конфліктних ситуацій частіше стають жінки, оскільки, згідно з опитуваннями, жінки-керівники, на відміну від чоловіків-керівників, імпульсивніші та непередбачуваніші. Відповідаючи на запитання: "Чи є які-небудь відмінності в професійній поведінці жінки-керівника порівняно з чоловіком (допускалося кілька варіантів відповідей), респонденти показали такі результати: 41 % – так, жінки емоційніші, ніж чоловіки (імпульсивно приймають рішення); 39 % – так, жінки непередбачувані (не знаю, що від них чекати); 26 % – так, жінки менш об'єктивні; 20 % – так, жінки м'якші й гнучкіші в управлінні; 10 % – так, жінки мають підвищене почуття справедливості; 9 % – ні; 4 % – інше [44].

Однак жінки рідше вступають у конфліктні ситуації порівняно із чоловіками, що, можливо, закладено генетично (жінка насамперед спрямована на відтворення та збереження роду) або історично (активна участь чоловіків у завоюванні нових ресурсів).

Раціональні управлінські конфлікти містять в собі обґрунтовувальний елемент їх виникнення і передбачають проведення попереднього аналізу досягнутих позицій, інтересів, механізмів та рівня захисту інтересів сторін конфлікту і прийняття на цій основі рішення про зміну форми конфлікту з прихованого на явний. Раціональні конфлікти найчастіше є спланованими, організованими, а іноді навіть відповідно мотивовані вищим керівництвом (іноді підлеглими) або однією зі сторін. Відповідно раціональні конфлікти можна поділити за ініціатором виникнення конфлікту на раціональні з позиції: підлеглого, опонента, керівника. Раціональні конфлікти частіше виникатимуть на середніх та вищих рівнях управління, а участь братимуть управлінці з певним досвідом управління та участі в конфліктах.

Раціональні конфлікти реалізують частіше управлінці із високим освітньо-кваліфікаційним рівнем та значним досвідом роботи [102]. За умови групового прийняття управлінських рішень кількість раціональних конфліктів

переважатиме кількість імпульсивних, оскільки рішення стають обґрунтованішими, а відповідальність розподіляється між усіма членами групи, що приймали рішення.

Важливою характеристикою та відмінністю між імпульсивними та раціональними конфліктами є те, що за допомогою раціонального конфлікту протилежну сторону можна швидше схилити до порозуміння та прийняття цілей ідей, пропозицій іншої сторони конфлікту. Однак таку здатність мають працівники із великим досвідом роботи [99, с. 48 – 49].

Іноді раціональні конфлікти перетворюються на певній їх стадії на імпульсивні і навпаки, залежно від залучення нових членів та використання методів управління конфліктами. А найголовніше, коли сторони шукають причини виникнення протистояння, відмінностей у позиціях та інтересів, а також прогнозування ймовірних наслідків розв'язання конфліктів.

За напрямом формування взаємних відносин та побудови комунікаційних зв'язків доцільно виокремлювати такі види управлінських конфліктів: вертикальні, горизонтальні, діагональні та змішані. Вертикальні управлінські конфлікти виникають між керівниками різних рівнів менеджменту підприємства. Напрямок поширення конфлікту може бути різним: як “знизу – догори” та і “зверху - донизу”. Особливо часто такі конфлікти виникають у разі внесення змін у діяльність організації, відповідно менеджери різних рівнів управління по-різному можуть сприймати необхідність, обґрунтованість та доцільність запровадження змін. Загалом за оцінками науковців, лише 10 % інформації від виконавців потрапляє до управлінців вищого рівня, що свідчить про значні перепони, а отже, і джерела виникнення конфліктів.

Горизонтальні управлінські конфлікти виникають між керівниками одного або різних підрозділів, що перебувають на одній управлінській ієрархії. Найчастіше такі конфлікти спровоковані поділом ресурсів, узгодженням цілей діяльності та виконанням спільних дій.

Діагональні конфлікти виникають між керівниками, які перебувають на різних рівнях управління в межах передавання нелінійних повноважень. Часто такі конфлікти не пов'язані із виробничо-господарською діяльністю, а виникають на основі ділових, приватних чи особистих стосунків між суб'єктами конфлікту, тому способи їх розв'язання часто лежать за межами управлінської діяльності на підприємстві.

Змішані конфлікти передбачають участь у конфліктних ситуаціях одночасно керівників одного та різних рівнів управління. Такі конфлікти за структурою складніші й відповідно способи управління ними повинні бути більш комплекснішими.

За порядком виникнення та дії управлінські конфлікти доцільно поділяти на синхронні та послідовні. Синхронні управлінські конфлікти виникають одночасно за участю тих самих суб'єктів конфлікту, однак з різними об'єктами конфліктів, або з однаковими об'єктами за участю різних суб'єктів конфлікту. Синхронні управлінські конфлікти небезпечніші для діяльності системи менеджменту, оскільки часове накладення конфліктів може спричинити виникнення мультиплікатора конфліктної ситуації, тобто значного зростання негативних наслідків та неефективності управління конфліктами. Можливі ситуації, коли синхронне виникнення конфліктів призводить до того, що кожний наступний конфлікт сприяє зниженню рівня попереднього управлінського конфлікту.

Послідовні управлінські конфлікти передбачають поступове (рознесене у часі) виникнення конфліктів, між виникненням яких є проміжки часу. Що більший проміжок часу, більше можливостей для прогнозування управлінського конфлікту та адекватної підготовки до управління ним. За будь-яких наслідків – позитивних чи негативних постійне ведення та розгортання істотних управлінських конфліктів на машинобудівному підприємстві виснажуватиме його як матеріально, так і соціально-психологічно. Тому краще, щоб існували часові лаги між істотними управлінськими конфліктами.

Доцільно розрізняти види управлінських конфліктів за етапами виробничо-господарської діяльності підприємства, а саме: етапу входу, етапу перетворення, етапу виходу, етапу споживання та зворотного зв'язку. На етапі входу виникають конфлікти, пов'язані із постачанням на підприємство необхідних ресурсів, матеріалів, сировини, напівфабрикатів тощо. На етапі перетворення виникають конфлікти, пов'язані безпосередньо із перетворенням отриманих ресурсів на готову продукції чи послуги. На етапі виходу управлінські конфлікти пов'язані із маркетингом та збутом продукції чи послуг підприємства, на етапі споживання – із гарантійним та постгарантійним обслуговуванням продукції підприємства, зокрема відкликанням продукції за умови виявлення у ній дефектів, браку тощо та відповідно усунення їх.

За періодом виникнення управлінські конфлікти слід поділяти на ретроспективні, поточні, перспективні. Ретроспективні – це ті управлінські конфлікти, які відбувались на підприємстві в попередні періоди діяльності. Виокремлення із сукупності таких конфліктів дає змогу дослідити ймовірність їх виникнення у майбутньому, зокрема місце виникнення, причини, наслідки тощо. Поточні управлінські конфлікти виникають в процесі виконання певного завдання або в певній управлінській діяльності, під час реалізації управлінського проекту. Перспективні управлінські конфлікти – це ті, які, за прогнозами виникнуть у майбутній управлінській діяльності або виникнення яких заплановано у майбутньому з метою вирішення певної управлінської чи виробничо-господарської проблеми.

Вище згадувалось, що управлінські конфлікти виникають лише тоді, коли приймаються та реалізуються управлінські рішення, які є результатом управлінської діяльності. Тому управлінські рішення слід розділяти за етапами управлінських рішень на: конфлікти, що виникають на етапі підготовки управлінського рішення, конфлікти етапу прийняття рішення та конфлікти етапу реалізації рішення. Конфлікти, що виникають на етапі підготовки до прийняття раціонального управлінського рішення, як правило,

спричинені неадекватними способами збору необхідної інформації, залученням до цього етапу некомпетентних керівників, неправильним ідентифікуванням проблеми, на розв'язання якої спрямоване рішення тощо. Конфлікти, які виникають на етапі прийняття управлінського рішення, пов'язані, насамперед, із розробленням та вибором альтернатив реалізації рішення, оскільки кожна із них передбачатиме різну кількість та структуру ресурсів, відповідальності тощо. Конфлікти на етапі реалізації рішень, пов'язані із зумисними або незумисними помилками в реалізації правильного рішення або непрогнозованими змінами суб'єктивних умов реалізації управлінського рішення.

Керівник діє в певному середовищі, відповідно виникають міжособистісні управлінські конфлікти, які можна поділити на чотири типи: між керівником та його безпосереднім начальником, між керівником та підлеглим, між керівником та іншим функціональним керівником того самого управлінського рівня, між керівником та керівником контрагента. Кожен із виокремлених конфліктів істотно різнитиметься елементами управління та методами його розв'язання, а саме: способом ідентифікування, методом кількісного оцінювання, заходами для зниження рівня дисфункціональних наслідків тощо.

Отже, розглянуті види управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств та виокремлені класифікаційні ознаки видів конфліктів зведено на рис. 1.4.

Під час планування діяльності організації можуть виникати такі управлінські конфлікти: конфлікт між розробниками планів та їх виконавцями, конфлікт між поставленими цілями та отриманими результатами, конфлікт інформаційного забезпечення процесу планування, конфлікт інформаційної асиметрії, конфлікт розроблення стратегічних альтернатив, конфлікти формування бюджетів тощо. Основні конфлікти функції планування виникають через відсутність достатньої інформації щодо об'єктів планування, забезпеченості процесу планування діяльності



підприємства, відмінності у баченні перспектив розвитку підприємства, неузгодженості цілей та критеріїв розподілу ресурсів.

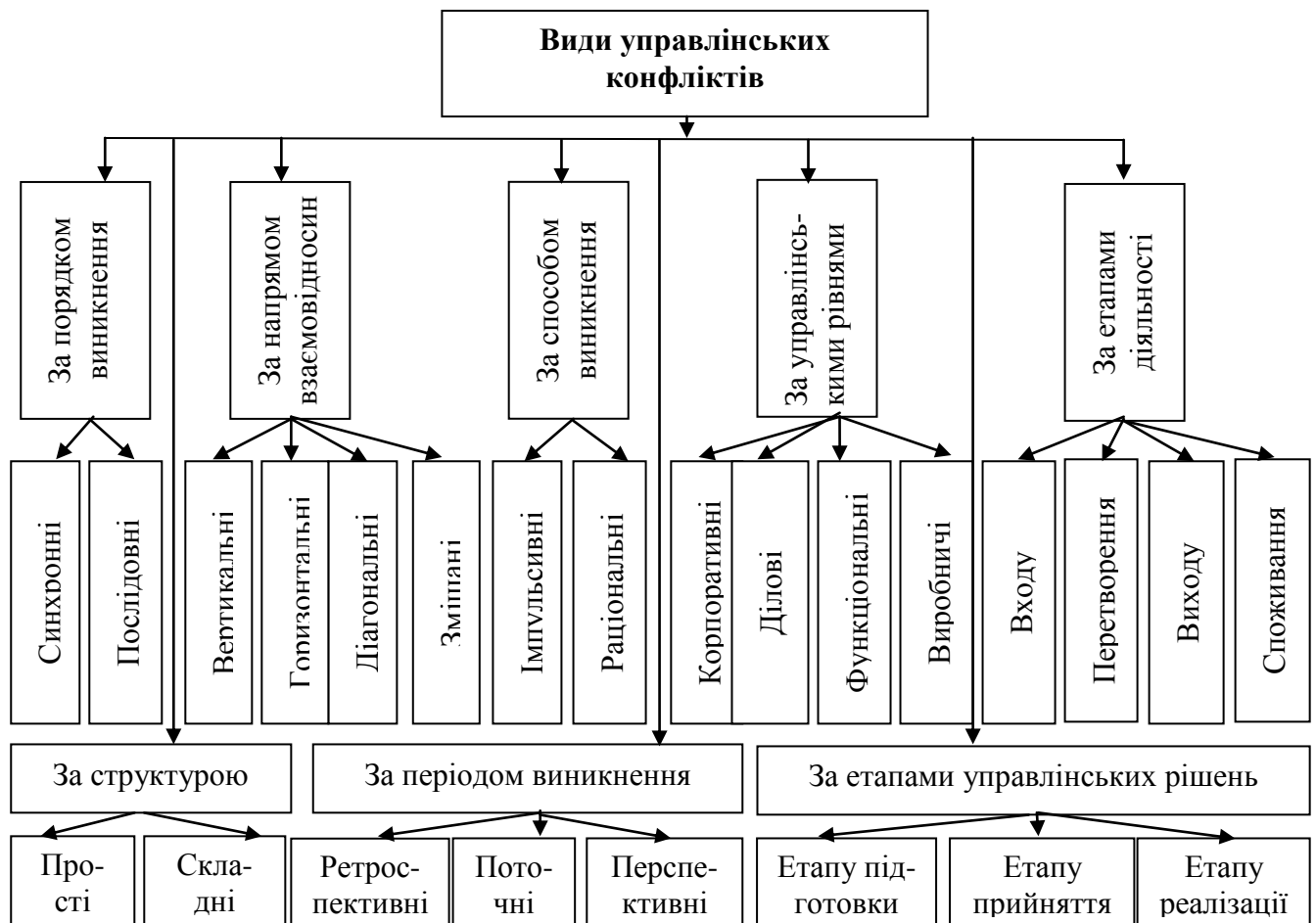


Рис. 1.4. Класифікація управлінських конфліктів підприємств

Примітка. Авторська розробка

Виконання функції організування пов'язане із появою таких видів управлінських конфліктів: конфлікт відсутності достатніх повноважень, конфлікт нерівномірного розподілу обов'язків та відповідальності, конфлікт асиметричності в обсягах відповідальності та рівня винагороди, конфлікт дублювання функцій, конфлікт чіткого розподілу завдань, конфлікт подвійного або поліпідпорядкування тощо. Причини виникнення типових для процесу організування конфліктів пов'язані із недосконалою структурою управління підприємством, неналагодженими зв'язками між управлінськими рівнями або підрозділами, надмірною децентралізацією та відповідною

втратою контролю над роботою окремих підрозділів або централізацією, яка призводить до бюрократії, корупції тощо.

У процесі формування та реалізації системи мотивації виникають такі управлінські конфлікти: зниження заробітної плати, недостатнього рівня задоволення потреб, ігнорування потреб персоналу тощо. Виникнення управлінських конфліктів під час виконання цієї функції менеджменту спричинено помилковим ідентифікуванням потреб персоналу або розробленням неадекватної системи стимулів та винагород.

У процесі контролювання та регулювання діяльності підприємства найчастіше виникають такі управлінські конфлікти: виявлення порушень та помилок у діяльності персоналу, відхилення від планових норм, диспропорції в отриманих результатах.

Загалом процес управління конфліктами є підсистемою менеджменту підприємства і виконуються з домінуванням функціонального підходу в системі менеджменту організації за допомогою планування, мотивування, контролювання та регулювання конфліктів діяльності організації з метою збільшення кількості раціональних наслідків управлінських конфліктів та зниження рівня негативних наслідків. Процес функціонального управління конфліктами системи менеджменту підприємства зображено на рис. 1.5. На першому етапі за раціонального управління конфліктами можна спрогнозувати види можливих конфліктів, ймовірність виникнення та наслідки їхньої дії. Планування також полягає у виборі стратегії управління конфліктами, затвердженні політики, тактики та бюджетів на заходи управління конфліктами.

Організування конфліктологів полягає у підборі й розвитку організаційної структури управління конфліктами (призначення відповідального за конфлікти, організування певного підрозділу, встановлення зв'язків між відповідальними за управління конфліктами різних рівнів управління або підрозділів тощо), надання необхідних повноважень керівникам-конфліктологам, визначення відповідальності тощо. Також в

межах організування вибудовуються основні комунікаційні канали та встановлюються інформаційні зв'язки.

Мотивування конфліктологів полягає у визначенні матеріальних, соціально-психологічних та моральних стимулів для спонукання конфліктологів до виконання встановлених цілей та завдань у сфері управління конфліктами, збільшення кількості об'єктивно обґрунтованих конфліктів та зменшення кількості суб'єктивних. Мотивувати можна також менеджерів інших підрозділів з метою управління конфліктами, зокрема планування управлінських конфліктів для отримання функціональних наслідків від їх дії.

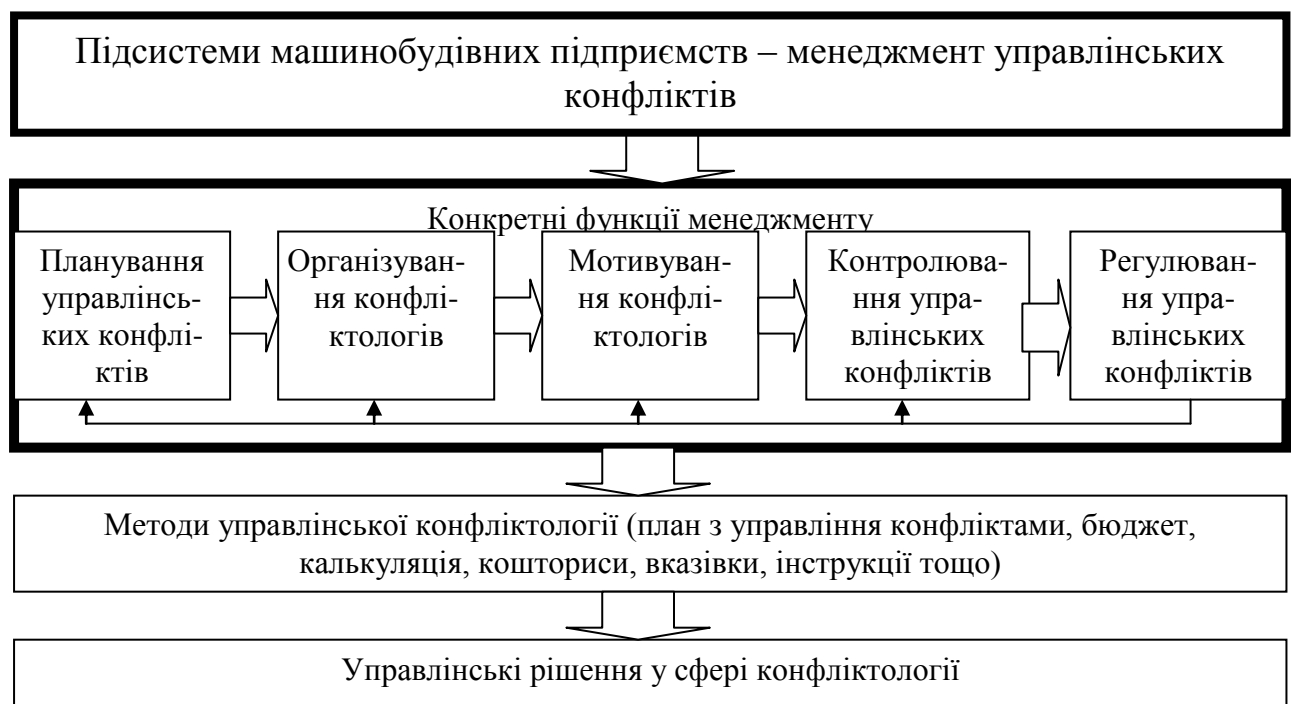


Рис. 1.5. Функціональне управління конфліктами системи менеджменту машинобудівних підприємств

*Примітка. Сформовано автором*

Контролювання управлінських конфліктів полягає у виявленні відхилень між поставленими плановими цілями та отриманими результатами

конфліктів, а також у процесі контролювання перевіряють дії та бездіяльність працівників під час конфліктів. Регулювання конфліктів означає вжиття комплексу заходів для виправлення помилок, упущень та відхилень, виявлених у процесі контролювання.

Отже управлінські конфлікти існуватимуть у всіх без винятку управлінських системах, повністю уникнути їх ніколи не вдасться та й немає потреби, оскільки часто вони дуже корисні для розвитку управлінських систем. Відрізнятимуться лише види конфліктів, їхні рівні та наслідки їхньої дії. Тому завдання керівників підприємств полягає у створенні мапи конфліктів, тобто визначенні їх різновидів, найхарактерніших сфер діяльності.

### 1.3. Джерела та наслідки виникнення управлінських конфліктів

Як зазначає В. Шейнов, 70 – 80% конфліктів виникають не за бажанням суб'єкта конфлікту, при цьому більшість із суб'єктів не знає про них чи не надає конфліктам належної оцінки [154, с. 7]. Тобто більшість конфліктів є прихованими, вони не розв'язуються на початковій стадії виникнення, а переростають в інші види конфліктів та конфлікти із істотнішими наслідками.

Аристотель у низці своїх праць досліджував причини та джерела виникнення конфліктів. Основні причини більшості видів конфліктів, на його думку, полягають у відмінностях між людьми, державами, суспільствами, культурами тощо, несправедливому при поділі власності та почестей, жадобі до задоволення власних інтересів (конфлікти у державному управлінні), про що він зазначав у своїх працях: «Різного типу відмінності зумовлюють виникнення розбрату. При цьому найістотніші чвари спричинені відмінністю між добродієністю та розбещеністю, між багатством та бідністю, а потім йдуть і інші більш-менш вагомні причини» [2, с. 533]. Аристотель поділяв джерела виникнення конфліктів на природні та суб'єктивні, тобто ті, які

виникають через специфічну природу людини (зверхність, ненависть, самозадоволення та самопіднесення посадовців тощо).

К. Левін у результаті досліджень дійшов висновку, що джерела конфліктів криються у втраті збалансованості між людиною та оточенням, а також неадекватній поведінці лідера групи [87, с. 93].

Відмінність між підприємствами, їхніми цілями, завданнями, працівниками та керівниками підприємств, підходами до управління та соціально-психологічним станом кожного із управлінців – одні із основних причин виникнення управлінських конфліктів. Однак таких причин дуже багато, тому завдання дослідника полягає в розробленні чіткої класифікації джерел виникнення конфліктів, що дало б змогу виокремити основні із них, відповідно розробити ефективну систему управління конфліктами.

Загалом існують об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення управлінських конфліктів, тобто суб'єктивно-об'єктивна природа їх творення. У кожному окремому випадку може домінувати один із аспектів – суб'єктивний або об'єктивний і, зважаючи на аспект що домінує, слід підбирати і методи для урегулювання конфлікту. З розвитком суспільства, з економічними змінами та НТП кількість об'єктивних причин конфліктотворення постійно змінюється, вони ускладнюються, з'являються нові причиново-наслідкові зв'язки між факторами та результатами у ланцюжку конфліктотворення, розширюються сфери прояву нових причин тощо. Тому необхідно розвивати методи як для управління конфліктами, так і для їх ідентифікування, оцінювання тощо.

М. Цюрупа виокремлює такі об'єктивні причини конфліктотворення [149]:

неадекватність функцій та видів робіт, які виконують працівники, їхнім соціально-психологічним особливостям;

наявність дублювання функцій та нечіткого розподілу обов'язків та управлінських завдань;

несумісність обов'язків і прав керівників підприємства;

занадто низька кваліфікація керівників для вирішення проблем певної управлінської сфери.

Серед суб'єктивних джерел виникнення конфлікту доцільно аналізувати [149]:

прийняття керівниками необґрунтованих, неоптимальних, помилкових рішень;

зайву опіку та контроль, зокрема досвідчених працівників;

низький авторитет конкретного управлінця;

порушення у системі стимулів, які запропонував керівник для підвищення ефективності роботи.

У наведених суб'єктивно-об'єктивних причинах виникнення конфліктів немає чіткого розмежування між суб'єктивними та об'єктивними чинниками. Суб'єктивні чинники виникають в управлінському середовищі за безпосередньої участі керівників, часто мають особистий, індивідуальний характер, а у їх виникненні визначальними є соціально-психологічні особливості індивіда. Об'єктивні причини породжує оточення, вони є схожими для управлінських систем та керівників підприємств, а їхня відмінність визначається лише сферою діяльності підприємства і частково його цілями та стратегіями. Важливість поділу на об'єктивні та суб'єктивні причин виникнення конфліктів полягає в тому, що існують заходи впливу на суб'єктивні причини, однак вплинути на об'єктивні доволі важко.

Також важливо виокремлювати внутрішні об'єктивні причини виникнення конфлікту та зовнішні об'єктивні причини. Внутрішні причини виникають у середовищі діяльності сторін конфлікту, а зовнішні причини – у зовнішньому середовищі організації, прямо чи опосередковано вони можуть спричиняти виникнення конфліктів.

Суб'єктивні причини виникнення конфліктів часто зумовлені певними усталеними переконаннями людей, які вони дуже рідко і дуже неохоче змінюють. Якщо додати, що особливість управлінського конфлікту полягає в тому, що участь у ньому беруть керівники, тобто люди, які досягли певного

статусу, володіють досвідом, навичками роботи у своїй сфері тощо відповідно їхні переконання є ще стійкішими, а статус не завжди дозволяє прислухатись до нової пропозиції вирішення проблеми, особливо якщо вона походить від підлеглого. Стюарт Сазерленд наводить п'ять причин, через які працівники активно чинять опір змінам своїх переконань і через які найчастіше виникають управлінські конфлікти [162, с. 109]:

- 1) працівники послідовно уникають вивчення доказів, які могли б змусити їх змінити (спростувати) свої переконання;
- 2) отримавши докази, вони часто відмовляються їм вірити;
- 3) існування переконань викривляє зміст нових доказів, щоб узгодити їх у відповідність з наявною вірою та переконаннями;
- 4) працівники вибірково запам'ятовують лише те, що відповідає їхнім переконанням;
- 5) працівники намагаються захистити свою самооцінку.

За даними експертного опитування основні конфлікти торкаються сфери виробничих стосунків між керівниками та підлеглими (про це заявляють 80 % респондентів), при цьому домінують конфлікти, пов'язані з міжособистісними взаєминами. У 60 – 80 % відповідей винними у виникненні конфліктів визнають себе працівники, в інших випадках вони покладають відповідальність на своїх керівників. 75 % респондентів звинувачують керівника у тому, що конфлікт затяжний, і лише 15 % – себе. До 30 % всіх конфліктів не знаходять вирішення [150].

Види, рівні та особливості управлінських конфліктів визначаються вибраними організаційними структурами управління підприємствами. До основних видів організаційних структур управління зараховують: прості (лінійні, функціональні); комбіновані (лінійно-функціональні, лінійно-штабні); дивізійні (продуктові, споживчі, територіальні), адаптивні (матричні, проектні, конгломератні, програмно-цільові, координаційні).

Конфлікти лінійних структур управління організацією найчастіше виникають внаслідок низької компетентності керівників, високого

інформаційного навантаження, централізації влади на вищому рівні управління, недостатності повноважень, високого рівня відповідальності, неадекватності поставлених цілей та наявних ресурсів, неадекватності рівня відповідальності та очікуваної винагороди тощо.

Конфлікти в функціональних організаційних структурах управління виникають через погану взаємодію, неузгодженість діяльності окремих функціональних підрозділів, відсутність пов'язаності результатів діяльності підрозділів тощо. Комбіновані структури управління повинні забезпечити зниження рівня управлінських конфліктів, притаманних лінійній та функціональній управлінським структурам, однак виникають інші види типових конфліктів. Насамперед це конфлікти, пов'язані зі зростанням кількості персоналу.

Різні причини та види управлінських конфліктів спостерігатимуться і на різних етапах життєвого циклу діяльності підприємства. Більшість компаній проходять 4 – 5 стадій економічного розвитку: вихід на ринок, розвиток, зрілість та занепад [36, с. 178 – 185]. Етапу виходу на ринок, який характеризується низькими обсягами продажу, відсутністю належної координації та організації роботи підприємства, притаманні такі види конфліктів: конфлікти порушення, недотримання правил, норм поведінки через їх відсутність або недосконалість, конфлікти комунікування та взаємодії через недосконалість структури управління, рольові конфлікти, пов'язані із виконанням окремими особами різних функцій та ролей в організації (наприклад, між співвласником та керівником одного із відділів, який би мав підпорядковуватися керівнику підприємства, але статус співвласника може спровокувати управлінський конфлікт), конфлікти, пов'язані із недостатнім досвідом діяльності організації, тощо.

На етапі зростання, який характеризується швидкими темпами розвитку підприємства, збільшенням обсягів збуту та прибутків, виникають управлінські конфлікти із розвитком організаційної структури, децентралізації в управлінні, делегуванням повноважень, збільшенням обов'язків,



формуванням нової корпоративної культури, а найголовніше – конфлікт зі зростанням відповідальності. Деякі керівники часто не готові до збільшення відповідальності навіть за умови істотного зростання обсягу їхньої винагороди, оскільки потреба в безпеці (фізичній та психологічній) для них є істотною. Іншою причиною виникнення конфліктів цього етапу є небажання співвласників розвивати бізнес через власні меркантильні інтереси або опортуністичну поведінку, особливо коли йдеться про спільну діяльність, спільні підприємства або підприємства із часткою державної або комунальної власності.

На етапі зрілості сповільнюються темпи розвитку підприємства, знижується рівень рентабельності, зменшується частка ринку. Цьому етапу притаманні такі види управлінських конфліктів: розподілу ресурсів, яких стає дедалі менше, оптимізації діяльності у межах зниження обсягів збуту на ринку, міжорганізаційні конфлікти, пов'язані із зростанням рівня конкуренції на ринку тощо.

На етапі занепаду основні управлінські конфлікти: такі міжособистісні конфлікти, пов'язані зі згортанням діяльності підприємства, внутрішньоособистісні конфлікти, пов'язані зі станом пригніченості та розчарування управлінського персоналу тощо.

Для цілісного дослідження процесу управління конфліктами слід пов'язати причини виникнення конфліктів, їх види та наслідки між собою. Важливе значення має поділ усіх трьох складових на внутрішні та зовнішні. Причини та наслідки можна також поділити на функціональні та дисфункціональні. Дослідження літературних джерел та практичної діяльності підприємств, враховуючи наведені класифікаційні ознаки та необхідність виокремлення причиново-наслідкових зв'язків між елементами конфлікту, дало змогу побудувати мапу управлінських конфліктів із причинами та наслідками (рис. 1.6).

Причини	Внутрішні	Зовнішні
Функціональні	Підвищення організаційних нормативів та продуктивності праці, великий обсяг управлінської інформації, зміна соціальних статусів керівників та оптимізування організаційних структур, відмінність між працівниками щодо життєвих цінностей.	Зростання темпів НТП, надходження додаткових ресурсів, зростання доступності необхідних ресурсів, зниження кількості зовнішніх конфліктів, регулювання з боку регуляторних органів діяльності підприємства та удосконалення базових нормативно-правових актів.
Дисфункціональні	Дублювання функцій, асиметрія між повноваженнями та завданнями, відсутність достатньої кваліфікації та досвіду, переважання індивідуальних мотивів над цілями та цінностями організації, психологічна криза та депресія, ірраціональна та опортуністична поведінка керівників тощо.	Погіршення соціально-економічних показників діяльності галузі, зростання бюрократії та корупції, розвиток тіньової діяльності, посилення монополізації ринків, зростання диспропорції у заробітній платі між різними рівнями управління та виконавцями, значні відмінності в умовах праці між керівниками різних галузей.

Наслідки	Внутрішні	Зовнішні
Функціональні	Адекватний розподіл ресурсів, збільшення заробітної плати, покращення умов праці, удосконалення стимулювання, підвищення психологічної стійкості працівника, задоволення на вищому рівні основних потреб працівника, стимулювання до змін і розвитку, згуртування колективу організації для протистояння із зовнішнім ворогом.	Отримання нової інформації та упровадження інноваційних методів управління, поширення інноваційних методів на діяльність інших організацій та партнерів, створення нових нормативів галузі та форм співпраці між учасниками ринку, усунення бюрократії та недоліків існуючої ринкової системи, об'єднання односторонців, висування і формування лідерів.
Дисфункціональні	Звільнення працівників, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, зменшення рівня співпраці між частиною співробітників, підвищення відповідальності та обсягу обов'язків працівника, втрата формальних та неформальних зв'язків із іншими працівниками тощо.	Складне відновлення ділових відносин із зовнішніми контрагентами («шлейф конфлікту»), скорочення кадрового резерву, зниження ефективності діяльності системи менеджменту та організації загалом, летальні випадки, втрата довіри споживачів до продукції галузі, зниження темпів розвитку галузі, поява виробників із товарами-субститутами тощо.

Управлінські конфлікти	
Доміне внутрішня складова	Домінує зовнішня складова
Кваліфікаційні конфлікти, міжуправлінські конфлікти, міжфункціональні конфлікти, внутрішньоособистісні конфлікти, конфлікти психологічної стійкості та адекватності, конфлікти через трудове згорання персоналу тощо.	Конфлікти забезпечення діяльності, конфлікти поділу ресурсів, конфлікти делегування повноважень, конфлікти можливостей самореалізації, конфлікти через соціально-психологічну несумісність персоналу, конфлікти використання неефективних організаційних структур тощо.

Рис. 1.6. Мапа управлінських конфліктів машинобудівного підприємства із виокремленням причиново-наслідкових зв'язків «причини-конфлікти-наслідки»

Примітка. Сформовано автором

Така мапа корисна для практичної діяльності підприємства, оскільки пошук адекватних методів розв'язання конфліктів та запобігання часто потребує виокремлення причинно-наслідкових зв'язків управлінського конфлікту.

Аналізуючи причини, також важливо віднайти первинні джерела конфліктів. Оскільки усі причини можна поділити на первинні та похідні (вторинні), а також агреговані (складаються із багатьох причин, об'єднання яких створює певне особливе джерело конфліктотворення). Виокремлення первинних причин дасть змогу чітко встановити особливості управлінського конфлікту, підвищити рівень розуміння конфлікту його сторонами та адекватно підібрати методи управління ним. Для визначення конкретних причин кожного конфлікту слід виявити спочатку первинні або агреговані причини, а потім вторинні. Рівнів вторинних причин може бути декілька залежності від виду управлінського конфлікту. Наприклад, проаналізуємо управлінський конфлікт між керівником підприємства та підлеглими через невиконання планових показників (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Структура причин виникнення управлінських конфліктів у організації

Примітка. Авторська розробка

Усі причини конфліктів можна поділити на матеріальні та нематеріальні. До матеріальних причин зараховують: суб'єкт, речі, ресурси (фінансові, інформаційні, людські, матеріальні, енергетичні), територію, інфраструктуру тощо, до нематеріальних – переконання, ідеї, цінності, мотиви, ризики, почуття, емоції, характер, стиль життя, темперамент тощо. Перші причини найчастіше загострюються за умови негативних тенденцій у зовнішньому для підприємства середовищі, через що керівники останнього повинні оптимізувати внутрішні процеси та відповідно активно конкурувати за матеріальні цінності та ресурси. Управлінські конфлікти через нематеріальні ресурси виникають в організаціях, де не сформовано ефективної корпоративної культури, не встановлено чітких цілей та норм поведінки, значна плинність кадрів, високий рівень ризику та невизначеності діяльності організації тощо. Управлінські конфлікти можуть бути небезпечними, якщо виникають через існування як одних, так і інших причин конфліктотворення.

Аналіз діяльності підприємств та літературних джерел з проблеми управління конфліктами дав змогу виокремити такі основні функції управлінських конфліктів: системоутворювальна, регуляторна, інноваційна, ідентифікаційна, мобілізувальна, накопичувальна.

Системоутворювальна функція передбачає, що в процесі управлінського конфлікту формуються нові ефективні організаційні структури, утворюються соціальні групи, формальні та неформальні організації, які мають ознаки системи.

Регуляторна функція полягає в тому, що в процесі конфлікту менеджмент організації або державні органи влади змушені розробляти методи та засоби для регулювання поширених конфліктних ситуацій (норми, інститути, організації) та недопущення виникнення дисфункціональних конфліктів та наслідків.

Інноваційна передбачає, що конфлікт через привнесення у керівну діяльність духу суперництва та конкуренції мотивує керівників запроваджувати нові способи та методи управління, вести постійний пошук

способів удосконалення та розвитку власної діяльності, тобто є джерелом інноваційних змін та раціональних перетворень в управлінській діяльності підприємства.

Ідентифікаційна – в процесі виникнення конфлікту проявляються низка прихованих цілей, інтересів, мотивів та ресурсів сторін конфлікту, а також факти, які свідчать про певні негаразди та необхідність вжиття термінових заходів для їх ліквідації, що дає змогу досліднику їх ідентифікувати та оцінити. Ідентифікаційна функція дає змогу виявити причини появи конфліктів, напрями розвитку конфліктної ситуації тощо.

Мобілізувальна функція управлінського конфлікту полягає у інтенсивному використанні наявних ресурсів, підходів, ідей, спрямованих на зниження кількості та рівня дисфункціональних наслідків.

Накопичувальна функція передбачає, що в процесі управлінських конфліктів активізується діяльність керівників та накопичується певний управлінський досвід, а також формуються нові види консенсусу та компромісів. Зокрема, Спенсер, згідно зі своїм порівняльно-історичним підходом до розвитку суспільства, зазначив, що уся цивілізація є наслідком набуття людством досвіду з мирного врегулювання різноманітних суперечностей і конфліктів, що їх супроводжують, шляхом примирення чи консенсусу [42, с. 18].

Отже, виявлені функції конфліктів, проаналізовані особливості шкіл менеджменту щодо проблем управління конфліктами та особливості перебігу управлінського конфлікту в сучасних умовах зведено на рис. 1.8.

Досліджені та виокремлені основні характеристики управлінських конфліктів дадуть змогу в наступних розділах розвинути теорію управління конфліктами та запропонувати прикладні підходи конфліктології у сфері менеджменту підприємства.

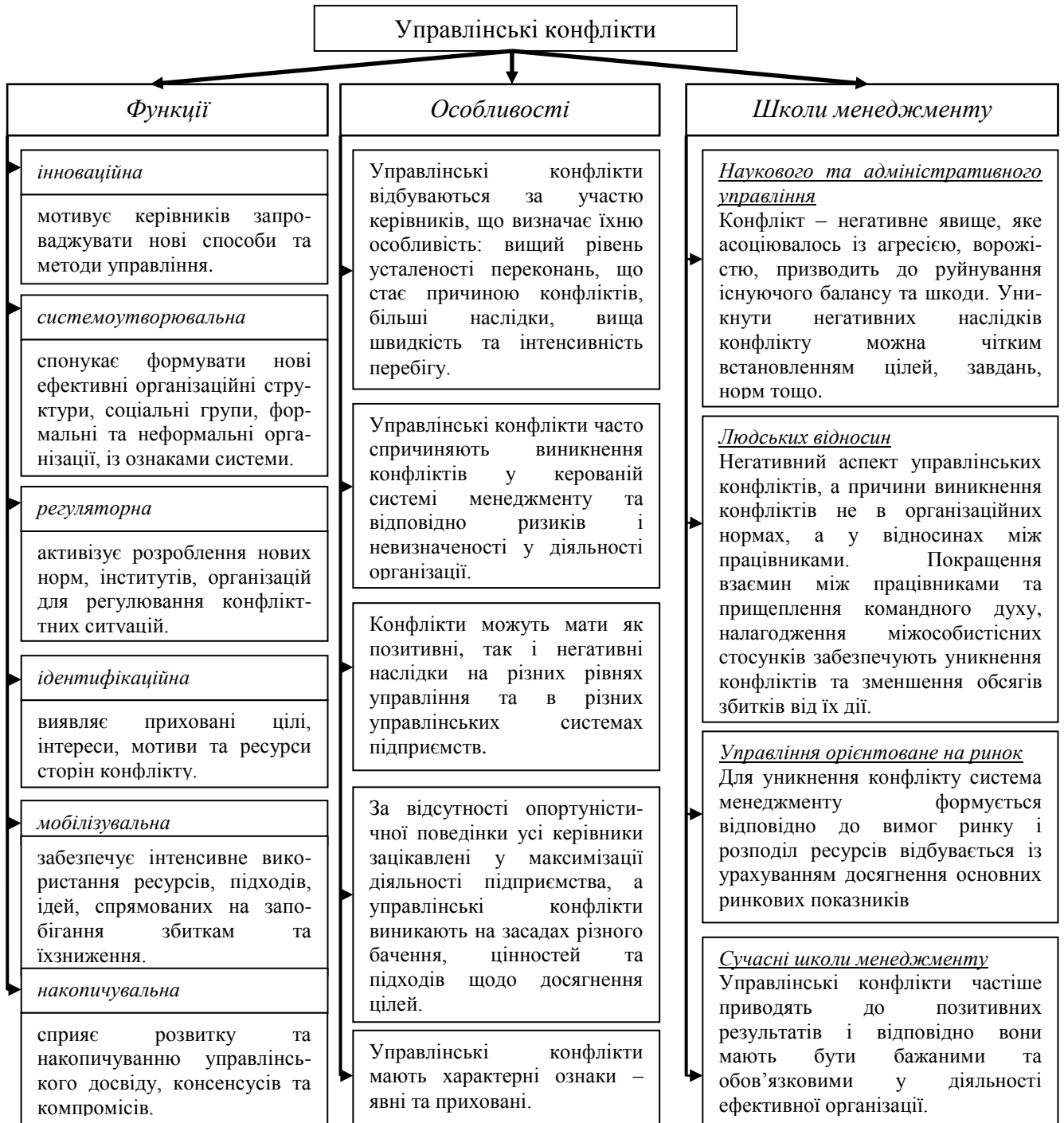


Рис. 1.8. Основні характеристики управлінських конфліктів

Примітка. Авторська розробка

## Висновки до розділу 1

1. У результаті аналізу різних парадигм економічної теорії, теоретико-прикладних напрацювань різноманітних шкіл менеджменту, розвитку та досягнень суміжних дисциплін (економіки, соціології, права, психології, біології), вчені яких залучені у процес дослідження конфліктів, розвинею категорійний апарат теорії управлінських конфліктів машинобудівного підприємства як засади для подальшого розвитку наукового пошуку щодо удосконалення методів управління конфліктами. Зокрема, розвинею поняття самого управлінського конфлікту та запропоновано такі поняття, як бар'єри участі у конфлікті, бар'єри виходу з конфлікту, мультиплікатор конфлікту, ініціатор конфлікту, очевидець конфлікту. У роботі під управлінським конфліктом слід розуміти дисбаланс, відхилення в діяльності суб'єкта конфлікту, який виникає в ситуації прийняття управлінського рішення у разі накладання інтересів, перетину цілей та бажаних результатів або внутрішньоособистих суперечностей, що можуть привести до негативних, позитивних або нейтральних результатів.

2. На засадах дослідження наукових джерел та процесів перебігу конфліктів у діяльності підприємств встановлено, що як конфліктні ситуації, так і сам конфлікт мають конкретні ознаки, які допомагають ідентифікувати конфлікт, оцінити його рівень та віднайти оптимальні методи управління ним. У роботі запропоновано виокремлювати дві групи ознак – явні та приховані із відповідним поділом їх на такі підгрупи: внутрішньоособистісні, міжособистісні, загальноорганізаційні. Встановлено, що приховані ознаки небезпечніші, їх складніше для виявити, а відповідно і управляти конфліктами за ними. Також приховані ознаки можуть переходити у категорію явних і навпаки, що розмиває ознаку їх класифікації.

3. З використанням розвинуеного категорійного апарату встановлено, що конфлікт здатен гальмувати розвиток підприємства або, навпаки, бути

своєрідним акселератором його розвитку. Відповідно управлінський конфлікт або створює підприємству додаткові проблеми та змушує керівництво витратити додаткові ресурси, або стає своєрідним фільтром для очищення підприємства від низки управлінських проблем, сприяє їх вирішенню.

4. На основі класифікацій та поділів конфліктів, які запропонували вітчизняні та іноземні науковці, 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: корпоративні, ділові, функціональні та виробничі (операційні) конфлікти. За способом виникнення управлінські конфлікти слід поділяти на імпульсивні (випадкові) та раціональні (сплановані). Раціональні конфлікти можна поділити за ініціатором виникнення конфлікту на раціональні з позиції: підлеглого, опонента, керівника. За напрямом формування взаємних відносин та побудови комунікаційних зв'язків виокремлюють такі види управлінських конфліктів: вертикальні, горизонтальні, діагональні та змішані.

5. Із застосуванням теорії функціонального управління на підприємствах сформовано систему управління конфліктами на підприємстві, яка складається із таких елементів: виконання функцій управління конфліктами (планування управлінських конфліктів, організування конфліктологів, мотивування конфліктологів, контролювання та регулювання управлінських конфліктів), формування методів управління конфліктами, прийняття управлінських рішень у сфері конфліктології. Отже, управлінські конфлікти виникатимуть у всіх без винятку управлінських системах, повністю уникнути їх ніколи не вдасться та й не потрібно, оскільки часто вони дуже корисні 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 визначенні різновидів, найхарактерніших для тієї чи іншої сфери діяльності.

6. 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. Важливе значення має поділ усіх трьох складових на внутрішні та зовнішні. Також причини та наслідки можна поділити на функціональні та дисфункціональні. Враховуючи наведені у наукових працях класифікаційні ознаки та необхідність виокремлення причиново-наслідкових зв'язків між елементами конфлікту, побудовано мапу управлінських конфліктів із причинами та наслідками. Така мапа корисна для практичної діяльності підприємства, оскільки пошук адекватних методів розв'язання конфліктів та запобігання їм часто потребує виділення причиново-наслідкових зв'язків управлінського конфлікту. Аналіз діяльності підприємств та літературних джерел з проблеми управління конфліктами дав змогу виокремити такі основні функції управлінських конфліктів: системоутворювальна, регуляторна, інноваційна, ідентифікаційна, мобілізувальна, накопичувальна.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЕРЕБІГУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 2.1. Дослідження явних та прихованих ознак управлінських конфліктів

Одним із основних зовнішніх проявів управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств є наявність трудових спорів та трудових конфліктів. Загалом управлінські конфлікти відіграють домінуючу роль у структурі трудових конфліктів, які виникають у діяльності суб'єктів господарювання. Статистика свідчить про зростання кількості вирішених трудових конфліктів та незначне зменшення кількості зареєстрованих трудових конфліктів протягом останніх років (табл. 2.1).

Вирішенню трудових конфліктів та упередженню їх виникнення сприяє активна діяльність (НСПП), яку створив Президент України 17 вересня 1998 р. (Указ Президента України «Про утворення Національної служби посередництва і примирення» № 1258/98). НСПП є постійним державним органом для сприяння урегулюванню колективних трудових конфліктів (спорів). Основні його завдання згідно із законодавчими актами такі:

прогнозування виникнення колективних трудових спорів (конфліктів) та сприяння своєчасному їх вирішенню;

здійснення посередництва і примирення під час вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);

забезпечення соціального діалогу, вироблення узгоджених пропозицій щодо розвитку соціально-економічних та трудових відносин в Україні;

здійснення заходів із запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів);

підвищення рівня правової культури учасників соціально-трудових відносин [137].

Таблиця 2.1

## Коллективні трудові конфлікти [50]

	2011		2012		2013		2014	
	Виробничий та територіальний рівні	Галуzeвий та національний рівні	Виробничий та територіальний рівні	Галуzeвий та національний рівні	Виробничий та територіальний рівні	Галуzeвий та національний рівні	Виробничий та територіальний рівні	Галуzeвий та національний рівні
Кількість колективних трудових спорів, які взято на облік								
на початок року	89	4	87	2	101	2	95	3
протягом року	84	—	102	—	104	2	82	1
Вирішено колективних трудових спорів	86	2	88	—	110	1	91	—
з них:								
за сприяння НСПП	53	2	52	—	73	—	59	—
в результаті страйку	—	—	1	—	1	—	—	—
Не вирішено колективних трудових спорів, на кінець року	87	2	101	2	95	3	86	4
Вимоги найманих працівників								
не вирішено на початок року	240	20	230	6	234	6	213	7
висунуто з початку року	231	—	237	—	209	9	208	2
вирішено з початку року	241	14	233	—	230	8	194	—
не вирішено на кінець звітного періоду	230	6	234	6	213	7	227	9
Кількість підприємств, установ, організацій, працівники яких брали участь у колективних трудових спорах	263	5334	248	5334	209	7205	213	6306
Середньооблікова кількість штатних працівників підприємств, установ, організацій, де мали місце колективні трудові спори, тис. осіб	129,2	1635,5	113,7	1635,5	129,2	2151,7	123,4	1703,3

У січні-грудні 2015 року НСПП сприяла вирішенню 188 колективних трудових спорів (3 – на національному, 4 – на галузевому, 7 – на територіальному, 174 – на виробничому рівнях), безпосередніми учасниками яких стали 1,3 млн. працівників 8340 суб'єктів господарювання [50]. При цьому аналізування причин виникнення конфліктів показав, що основна причина полягає у невиплаті чи неповній виплаті заробітної плати, відтермінуванні із виплатою заробітної плати, неадекватності розміру заробітної плати та внеску працівників. Згідно із офіційною статистикою заборгованість із заробітної плати протягом останніх років постійно зростала в усіх без винятку регіонах країни (табл. 2.2) [47].

У структурі заборгованості борг економічно активних підприємств становить 565 млн грн, а економічно неактивних – 507 млн грн, підприємств-банкрутів – 424 млн грн. Крім того, 450 млн грн (43 % від усієї заборгованості у країні) – це борги державних підприємств.

Серед основних боржників називають відомі структури, такі як «Укроборонпром», – у якого залишається 186 млн грн боргу, Міненерго заборгувало 68 млн грн, Фонд державного майна не виплатив 53 млн, Мінінфраструктури – 33 млн, Агентство держмайна 29 млн.

Найнижчий рівень заборгованості наприкінці березня 2013 р. зафіксовано у Чернівецькій області, він становив близько 100 тис. грн. Далі іде Рівненська область – близько 1 млн грн; Волинська область – майже 4 млн грн; м. Севастополь – майже 5 млн грн; Тернопільська область – близько 7 млн грн. Фактично в цих регіонах ймовірність виникнення трудових та управлінських конфліктів через заборгованість із заробітної плати мінімальна.

Основні регіони-боржники в Україні:

1. Донецька область – близько 200 млн грн.;
2. Харківська область – близько 80 млн грн.;
3. м. Київ – майже 80 млн грн.;
4. Луганська область – більше 65 млн грн.;
5. Львівська область – майже 60 млн грн.

Таблиця 2.2

Заборгованість із заробітної плати за регіонами України (станом на січень) [47]

Регіони	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Автономна Республіка Крим	55,5	74,5	70,8	54,4	58,2	
області						
Вінницька	27,5	27,2	18,5	15,7	14,0	9,7
Волинська	10,2	17,8	13,7	6,4	5,2	3,9
Дніпропетровська	68,1	86,6	23,2	14,8	10,4	7,0
Донецька	263,6	266,2	233,5	200,3	172,9	115,4
Житомирська	34,8	50,8	25,3	11,5	13,9	7,8
Закарпатська	9,2	13,1	13,0	13,5	10,6	8,3
Запорізька	44,9	58,2	52,2	48,7	51,8	41,0
Івано-Франківська	7,2	9,2	8,0	8,1	8,9	8,3
Київська	28,2	35,6	24,4	10,6	1,4	147,8
Кіровоградська	34,6	52,3	59,8	47,9	39,7	32,5
Луганська	92,5	132,4	110,1	92,9	69,2	44,2
Львівська	59,9	83,2	64,1	56,6	58,3	47,7
Миколаївська	23,8	37,8	56,7	53,1	37,3	45,7
Одеська	45,2	43,4	26,7	20,0	16,1	13,4
Полтавська	23,6	34,9	26,3	20,0	15,4	14,9
Рівненська	11,3	15,9	8,3	2,5	1,4	0,9
Сумська	31,2	50,1	45,0	51,2	58,9	37,5
Тернопільська	11,5	13,4	8,3	7,8	7,0	6,8
Харківська	111,7	119,5	127,9	90,1	88,7	74,3
Херсонська	20,7	22,3	17,2	22,3	17,4	10,9
Хмельницька	19,2	23,0	18,7	17,2	14,8	9,9
Черкаська	26,5	26,9	19,2	11,3	16,1	11,6
Чернівецька	5,4	5,7	3,1	0,2	0,1	0,1
Чернігівська	21,0	24,9	21,4	20,0	19,9	16,5
м. Київ	97,4	140,4	114,4	72,5	80,7	36,9
м. Севастополь	4,0	8,0	8,3	7,8	5,4	

Саме у вищеперелічених областях ймовірність появи трудових та управлінських ризиків досить висока, зважаючи на значний рівень заборгованості з виплати заробітної плати.

Основним боржником на мікрорівні приватної форми власності був “АероСвіт” (сума боргу майже 53 млн грн – це заборгованість з жовтня 2012 р.), а ось серед державних підприємств — “Українське Дунайське пароплавство” (26,3 млн грн за серпень 2012 — січень 2012 р.). Саме в цих

підприємствах часто виникають у різних підрозділах та на різних управлінських рівнях конфлікти, зокрема управлінські [47].

Активним проявом конфлікту є страйки на підприємствах працівників, менеджерів та службовців. Як свідчить офіційна статистика, кількість зареєстрованих страйків на вітчизняних підприємствах незначна порівняно із кількістю страйків у інших країнах. Також порівняно мала кількість працівників бере участь у страйках на підприємствах України (табл. 2.3). Це може свідчити про відсутність досвіду проведення страйків у вітчизняних працівників, оскільки в період Радянського Союзу активно функціонували профспілкові організації, які діяли на випередження проведенню страйків. Несформованість вітчизняного законодавства в частині дотримання свобод та прав у демократичному суспільстві не дає змоги ефективно використовувати механізми захисту інтересів різних зацікавлених груп. Друга причина нечисленності страйків полягає в тому, що частину страйків не реєструє офіційна статистика та й, зрештою, вітчизняне законодавство не дає змоги відстояти свої інтереси через страйки. Третя причина, часто домінує – боязнь втратити роботу через звільнення.

Позитивною є тенденція щодо кількості невідпрацьованих годин на одного працівника, цей індикатор рівня конфліктності постійно зменшується протягом останніх років. Максимальний обсяг невідпрацьованих годин серед інших видів економічної діяльності в будівництві. Це пояснюється великою кількістю працівників на цих підприємствах, фактах офіційного неоформлення частини працівників, високим рівнем плинності кадрів та фінансово-економічною кризою 2008 – 2012 рр., яка істотно негативно вплинула на діяльність галузі. Будівництво досі не може вийти на показники докризового рівня.

Таблиця 2.3

## Страйки та їхні наслідки, за окремими видами економічної діяльності

	2013	2014
Кількість підприємств та організацій, на яких відбувалися страйки		
Усього	2	5
Промисловість	—	4
Будівництво	—	—
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1	1
Операції з нерухомим майном	—	—
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1	—
Кількість працівників, які брали участь у страйках, тис. осіб		
Усього	0,1	1,6
Промисловість	—	1,5
Будівництво	—	—
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	0,05	0,08
Операції з нерухомим майном	—	—
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	0,04	—
Кількість невідпрацьованих годин у середньому на одного страйкуючого		
Усього	11	194
Промисловість	—	202
Будівництво	—	—
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	15	46
Операції з нерухомим майном	—	—
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	7	—

Страйкувати можуть як робітники, так і управлінці на підприємстві. Одним із поширених способів страйку є оголошення локауту, який використовують частіше власники підприємств з метою тиску на управлінців або працівників. Особливо локаути популярні в конфліктах між власниками спортивних

команд (баскетбольними, футбольними та хокейними) та спортсменами за величину винагород.

Також конфлікти можуть виявлятися через прогули працівників та пошкодження обладнання, інструменту, матеріалів тощо.

Найвищий відсоток абсентеїзму (absenteeism), або не приход на робоче місце через нез'ясовані обставини, по відношенню до інших можливих мотивів у Франції і він сягає 22 %, водночас у Китаї лише 3% [127]. Найнижчий рівень зафіксовано у Японії. У Канаді більш ніж 80 мільйонів робочих днів щорічно втрачається за рахунок прогулів працівників з особистих причин [127].

Згідно з офіційною статистикою Канади близько 11,2 робочого дня витрачають на прогули конторські службовці, у сфері переробки матеріалів прогули становлять 10,7 дня, на транспорті – 10,2 дня, що істотно перевищує середню величину втрат за усіма видами економічної діяльності – 9,1 дня. Характерно, що менеджери та адміністративні працівники прогулюють набагато менше – 6,8 дня, аніж робітники [127].

Оскільки відсутнє єдине узгоджене визначення страйку в нормативно-правових документах різних країн, то відповідно статистика обчислюється порізно. Тому те, що в одній країні називатимуть конфліктом та страйком, в іншій може таким не вважатися. Наприклад, у Британії страйком вважається припинення роботи десятима або більше робітниками, тоді як у Сполучених Штатах у статистиці страйків реєструються акції, в яких беруть участь тисяча і більше робітників [22].

Згідно з порівняльною статистикою найбільша кількість управлінських конфліктів та крайньої форми її прояву – страйків – у Італії, Канаді, Франції, Іспанії, а найменші індикатори управлінських конфліктів та страйків реєструють у Німеччині та у скандинавських країнах. На середньому рівні перебувають Сполучені Штати та Великобританія. Як зазначає Гіденс, за даними офіційної статистики, між кількістю страйків і рівнем економічних успіхів немає якогось певного зв'язку, тобто у країн з низьким рівнем



страйкової активності не обов'язково кращі економічні показники, ніж у держав, де страйкують більше [22]. Це може слугувати ще одним доказом того, що управлінські конфлікти часто необхідні для успішного розвитку підприємства, а гармонійні відносини у виробничому середовищі не обов'язково приводять до високої продуктивності праці.

Також науковці використовують поняття – «неофіційний страйк» як форма конфлікту, коли працівники, зокрема керівники, виходять на страйк всупереч рішення профспілкового комітету. Найчисленніші неофіційні страйки пройшли у Британії у 60-х – на початку 70-х років ХХ ст. і саме були спровоковані саме відсутністю захисту профспілок інтересів працівників.

Попри позитивні показники зниження кількості трудових конфліктів, страйків та кількості невідпрацьованих годин в Україні, із кожним роком зростає рівень плинності кадрів персоналу. Великий відсоток тих, хто звільняється, причиною називають виникнення конфліктів на підприємстві між власниками та працівниками, між працівниками, між різними формальними та неформальними групами на підприємстві тощо, хоч постійно зростає рівень середньомісячної заробітної плати (табл. 2.4). З іншого боку, плинність кадрів частково спричинена і зростанням кількості суб'єктів господарювання відповідно рівня конкуренції та можливостей для працевлаштування.

Цікаво, що середньооблікова кількість штатних працівників на підприємствах знижується, відповідно можна припустити, що середня кількість конфліктів у діяльності вітчизняних підприємств також зменшується.

Як свідчать опитування, проведені різними компаніями, значна кількість управлінських конфліктів виникають внаслідок мобінгу – цькування на робочому місці працівника з метою його заміни. Так, зокрема, за даними досліджень Міжнародного кадрового порталу HeadHunter, 83 % офісних працівників були жертвами мобінгу [13].

«Найчастіше цькування на робочому місця набирає такі форми: несправедлива критика (40 %), непомірні навантаження і безпідставна критика

отриманих результатів (34 %), цілеспрямована дезінформація і створення бар'єрів у роботі (30 %), відкрита агресія і неприязнь (27 %), доноси і скарги (28 %), плітки і вигадки про «жертву» (25 %), насмішки і жарти «за спиною» (28 %). Не так часто, але трапляються ігнорування (21 %), провокації (20 %) і дрібні капості на адресу жертви (21 %)», – такі основні причини мобінгу [13].

Таблиця 2.4

## Показники, що характеризують діяльність персоналу підприємств

Роки	Середньооблікова кількість штатних працівників	Коефіцієнт обороту робочої сили		Середньомісячна заробітна плата		
		прийому	звільнення	номінальна		реальна
	тис. осіб	% до середньооблікової кількості штатних працівників		грн	% до прожиткового мінімуму для працездатних осіб	% до попереднього року
2000	13 678	20,0	25,0	230	80,0	99,1
2001	12 931	22,1	26,6	311	94,0	119,3
2002	12 235	23,7	27,7	376	103,1	118,2
2003	11 711	25,3	29,5	462	126,6	115,2
2004	11 316	27,1	28,8	590	152,5	123,8
2005	11 388	27,4	29,2	806	178,0	120,3
2006	11 433	28,2	29,9	1 041	206,1	118,3
2007	11 413	29,7	30,7	1 351	237,9	112,5
2008	11 390	28,3	32,8	1 806	270,0	106,3
2009	10 653	22,5	28,7	1 906	256,2	90,8
2010	10 758	25,3	28,1	2 239	242,8	110,2
2011	10 556	28,6	30,9	2 633	262,3	108,7
2012	10 589	26,4	30,3	3 026		114,4
2013	10 164,4	26,9	30,6	3 265		108,2
2014	9 509,6	11,1	13,8	3 368		99,6

Відповідаючи на запитання, що є причиною цькування, більша частина респондентів погодилася, це особиста неприязнь, тобто виникають, насамперед, міжособистісні конфлікти (32 %) [13]. Також часто керівники ігнорують необхідність формувати та розвивати систему корпоративної культури, яка б убезпечувала від проявів негативних явищ у вигляді конфліктів, ризику, невизначеності, мобінгу тощо. Так, 24 % респондентів

зауважували, що більшість управлінських конфліктів виникають внаслідок негативних явищ на вищому рівні управління (рис. 2.1).

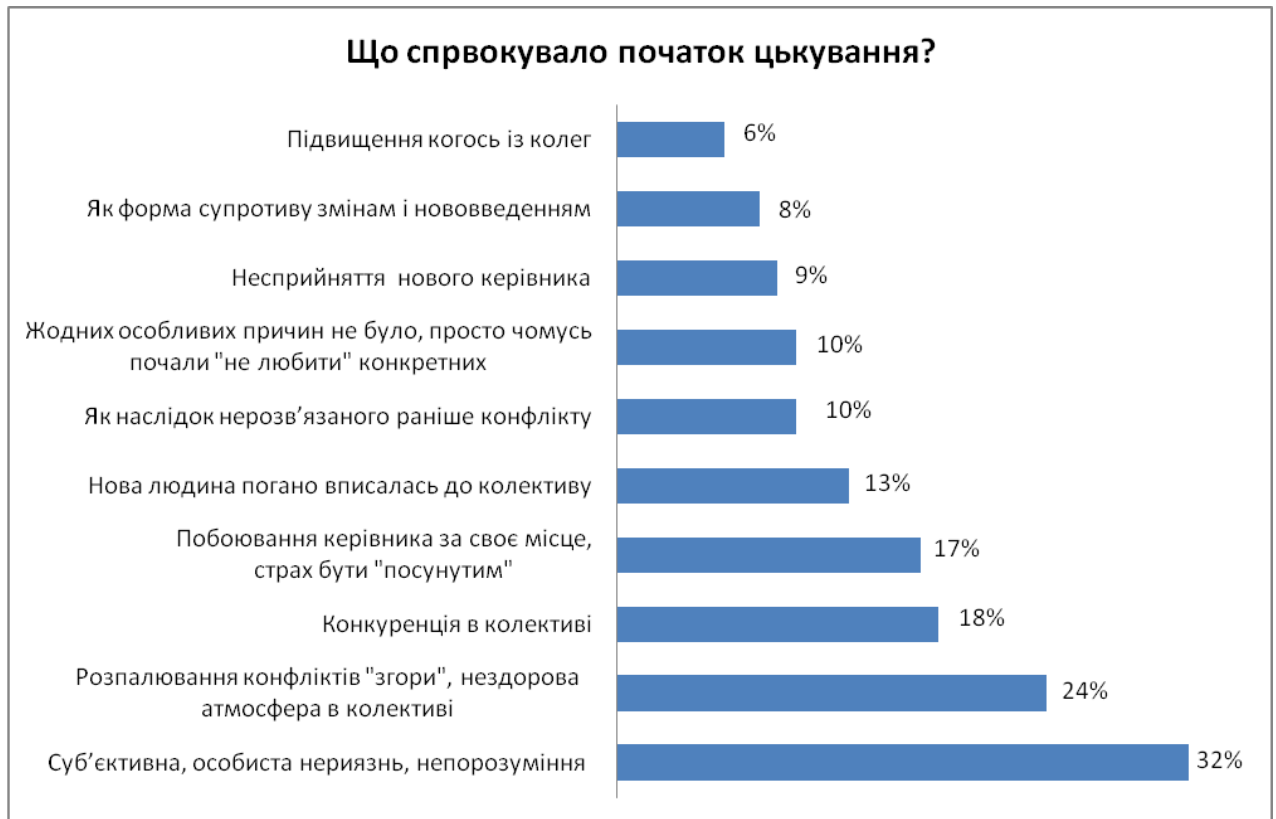


Рис. 2.1. Причини виникнення мобінгу та місце управлінських конфліктів [13]

Загалом, незважаючи на вид конфлікту, місце його виникнення та причини, всі конфлікти мають дві основні складові: змістова сторона конфлікту (об'єкт конфлікту, цілі сторін, претензії тощо) та психологічна складова, пов'язана із соціально-психологічними особливостями управлінців, їхніми взаєминами, історичним розвитком стосунків, емоційними реакціями на причини конфліктів. Тому важливо дослідити за допомогою експертного опитування як першу, так і другу складову управлінського конфлікту на машинобудівних підприємствах.

Для виявлення сучасних тенденцій у сфері управління конфліктами та основних проблем конфліктології на вітчизняних машинобудівних підприємствах проведено опитування експертів, а саме керівників підприємств різних рівнів управління, їхніх контрагентів та партнерів, експертів галузі, загалом 35 осіб.

На запитання, чи впливає схильність до конфліктності на ймовірність виникнення конфліктів більше ніж 74 % респондент відповіли позитивно (рис. 2.2). Тому можна зазначити, що соціально-психологічні характеристики працівника та морально-психологічний клімат у колективі є визначальними у конфліктотворенні.

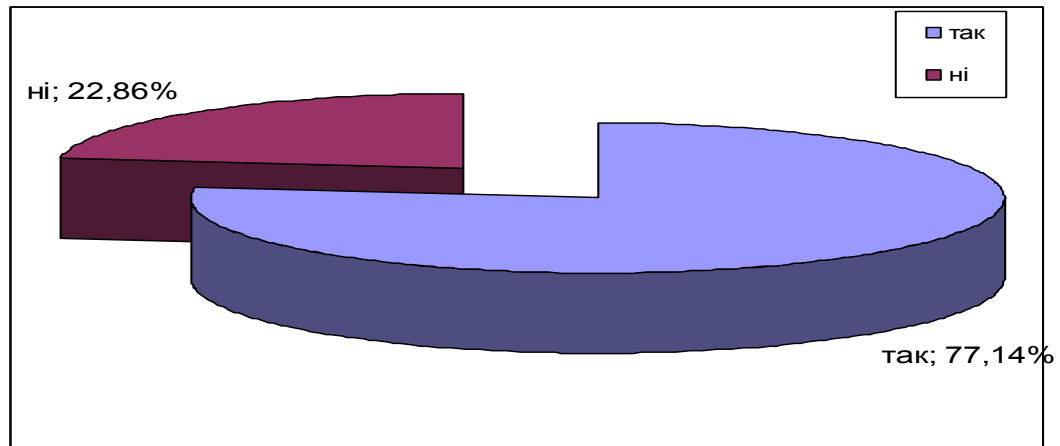


Рис. 2.2 Результати відповіді на запитання “Чи впливає схильність до конфліктності на ймовірність виникнення управлінських конфліктів?”

*Примітка. Авторська побудова з опрацюванням результатів опитування*

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. 2.3). Тому в діяльності машинобудівних підприємств домінують міжособистісні конфлікти, які детальніше досліджено як за структурою, так і за рівнем у цій роботі.

При цьому важливо, як виникають міжособистісні конфлікти за напрямками, тобто чи між керівниками одного рівня, чи між керівником та підлеглим, чи через функціональні зв'язки. Тому щодо того, які управлінські конфлікти найчастіше виникають за напрямом взаємовідносин, отримано результати, відображені на рис. 2.4.



Рис. 2.3. Результати відповіді на запитання “Які види управлінських конфліктів найчастіше виникають у діяльності машинобудівних підприємств?”

*Примітка. Авторська побудова з опрацюванням результатів опитування*

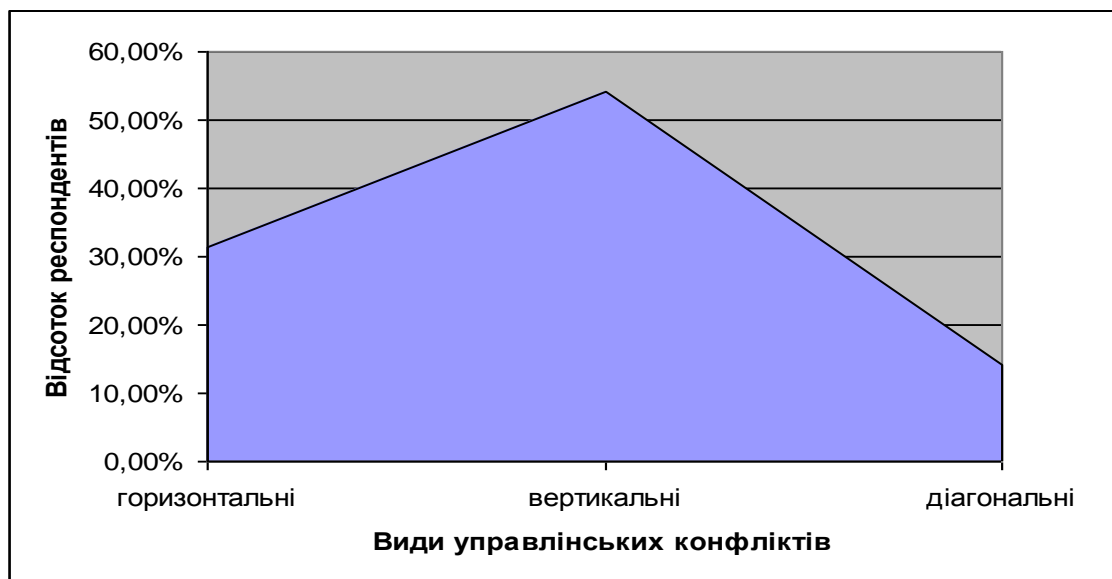


Рис. 2.4. Результати відповіді на запитання “Які види управлінських конфліктів найчастіше виникають за напрямом взаємовідносин?”

*Примітка. Авторська побудова з опрацюванням результатів опитування*

Щодо визначення зовнішніх чи внутрішніх причин виникнення управлінських конфліктів респонденти вказали, що домінують внутрішні причини (рис. 2.5).

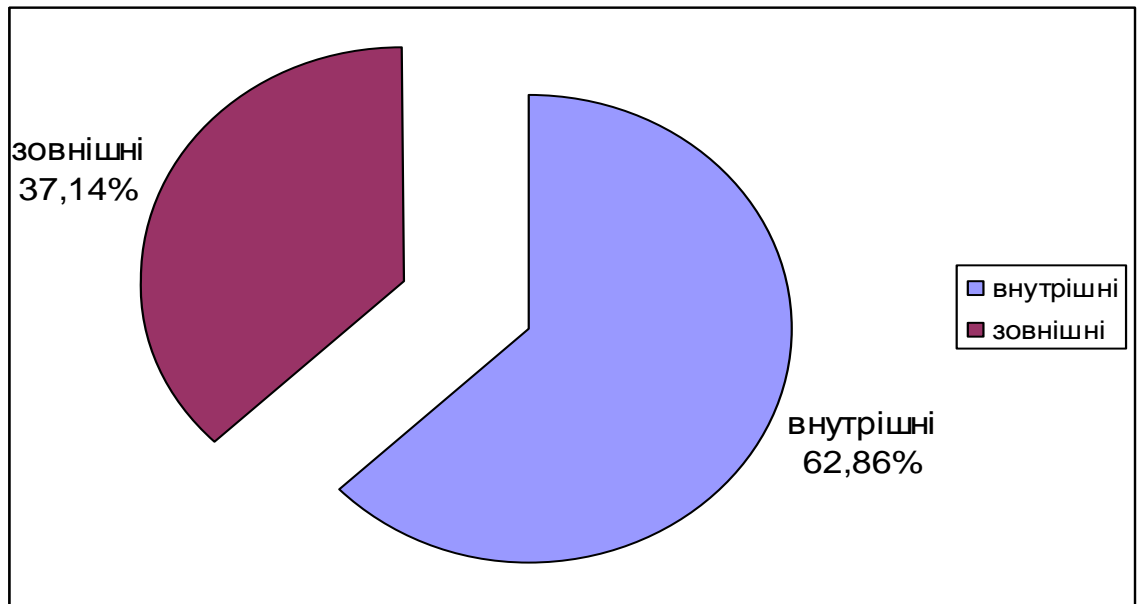


Рис. 2.5. Результати відповіді на запитання “ Які причини домінують у виникненні управлінських конфліктів?”

*Примітка. Авторська побудова з опрацюванням результатів опитування*

Однією із причин та одночасно ознакою управлінських конфліктів, як зазначили експерти, є велика заборгованість у економіці та діяльності машинобудівних підприємств України(табл. 2.5).

Важливо встановити, які види наслідків від дії управлінських конфліктів спостерігаються у діяльності машинобудівних підприємств. Виявилось, що незначно переважають негативні наслідки (рис. 2.6). Можливо це пов’язано із тими традиційними стереотипами, які переважають у свідомості практиків, що конфлікт є негативом.

Загалом дослідження показало, що в через низку внутрішніх та зовнішніх негативних чинників у діяльності машинобудівних підприємств управлінські конфлікти часто виникають у взаємовідносинах персоналу цих підприємств. А відсутність сучасних методів управління конфліктами зумовлює домінування дисфункціональних наслідків їхньої дії.

Таблиця 2.5

## Заборгованість за видами економічної діяльності [46]

	Разом	
	на 1 січня 2014р.	на 31 грудня 2015р.
<b>Усього</b>	<b>2097647,6</b>	<b>2472841,7</b>
сільське, лісове та рибне господарство	71085,8	91278,7
промисловість	639139,7	711546,1
будівництво	131969,6	153294,2
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	702602,9	848229,4
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	88247,3	102492,6
тимчасове розміщування й організація харчування	9292,4	10936,3
інформація та телекомунікації	35041,6	42385,6
фінансова та страхова діяльність	100883,4	128146,3
операції з нерухомим майном	132935,1	151951,3
професійна, наукова та технічна діяльність	138221,0	178289,2
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	38718,3	42991,5
освіта	518,6	564,8
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2679,8	2950,7
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	4919,9	6286,0
надання інших видів послуг	1392,2	1499,0

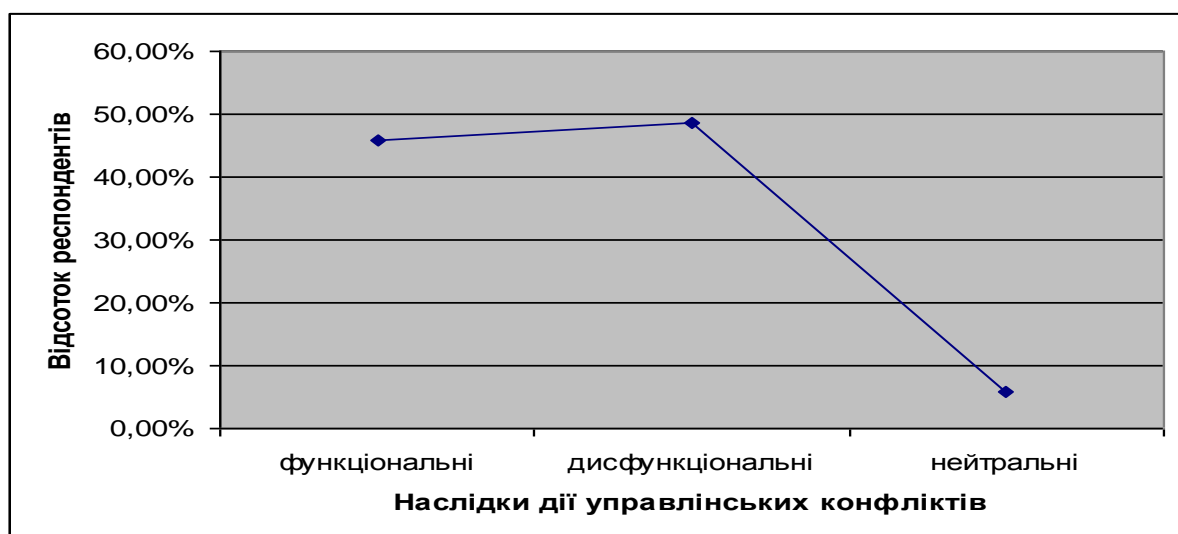


Рис. 2.6. Результати відповіді на запитання “Які види наслідків від дії управлінських конфліктів?”

Примітка. Авторська побудова з опрацюванням результатів опитування

## 2.2. Особливості життєвого циклу управлінських конфліктів

Існування конфлікту, як і підприємства, поділяють на декілька основних етапів (народження, зростання, зрілість – кульмінація, занепад), кожному із яких притаманні певні характеристики (рівень напруженості, обсяги ресурсів на підтримування конфліктів, перешкоди та умови для розвитку конфліктів, кількість сторін конфлікту, обсяги позитивних та негативних їхніх наслідків конфлікту тощо). Тобто науковці пропонують виділяти окремі стадії чи етапи життєвого циклу конфлікту (ЖЦК) з метою модифікації методів управління для кожного із етапів для практичного підвищення ефективності управління конфліктами [120].

Деякі науковці пропонують виокремлювати такі етапи розвитку конфліктів: передконфлікт, конфлікт та постконфліктна ситуація або передконфліктна ситуація (тобто стан справ напередодні конфлікту), зазвичай вже тоді існують передумови конфлікту [149, с. 84 – 92; 100, с. 188 – 193]. При цьому на стадії передконфлікту виокремлюють такі етапи, як: зародження, дозрівання та інцидент. На стадії конфлікту є тільки етап зіткнення. Постконфліктна стадія складається із етапів: розвиток конфлікту та наслідки конфлікту.

Виділяють також такі стадії: напруженість стосунків – це потенційний або латентний (прихований) конфлікт; інцидент (зав'язка, остання крапля, перша сутичка, іскра конфлікту); ескалація (подальші дії / протидії сторін); кульмінація (вершина ескалації, вибух); завершення конфлікту – ціна продовження конфлікту (витрати енергії, часу і сил, збиток через дії іншої сторони, погіршення загальної ситуації); постконфліктна ситуація (гіркота, стрес, втрата довіри, самоствердження, досвід) [77, с. 86 – 89]. Немає узгодженої наукової позиції щодо етапів чи стадій ЖЦК, їхніх особливостей, методів управління на окремих етапах управлінських конфліктів тощо.



Однак виокремлені різними авторами стадії та етапи життєвого циклу конфлікту корелюють між собою і є схожими. Загалом можна звести усі етапи найбільш типового конфлікту до таких: зародження, ескалація, загасання та припинення (рис. 2.7).

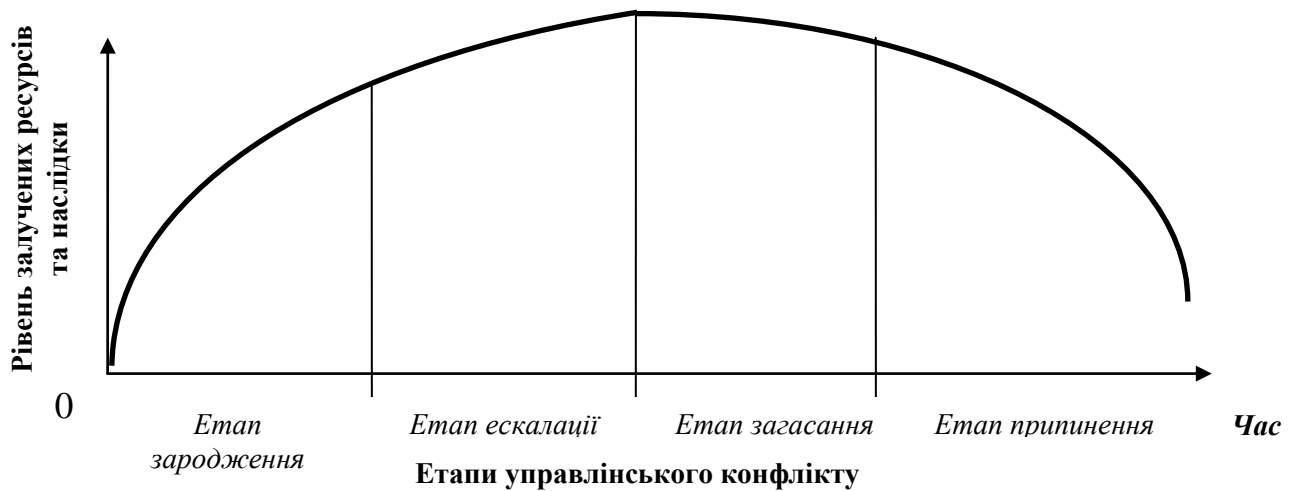


Рис. 2.7 Життєвий цикл управлінського конфлікту

*Примітка.* Сформовано автором на засадах аналізу наукових праць [100; 120; 10]

Виокремлюючи конфлікт і намагаючись побудувати форму кривої ЖЦК, можна зіткнутись з випадками, коли етапи важко ідентифікувати, а сам конфлікт набуває хронічного характеру. До того ж конфлікти не обов'язково проходять усі стадії ЖЦК.

Важливо проаналізувати кожен із етапів та виокремити його особливості, для того щоб ідентифікувати розвиток конфлікту та підібрати відповідні методи для управління ним. ЖЦК у діяльності машинобудівних підприємств характеризує, насамперед, зміну обсягів залучених ресурсів та досягнення певного рівня результатів.

Аналіз діяльності машинобудівних підприємств показав, що перший етап виникнення або зародження конфлікту характеризується виникненням взаємовідносин між потенційними сторонами конфлікту, сам конфлікт є аморфним. Суперечності між сторонами конфлікту відсутні, тобто вони є потенційними, насамперед через неідентифіковані відмінності у цінностях, цілях, намірах, потребах сторін конфлікту. На цьому етапі встановлюється

об'єкт конфлікту, викристалізовується фактично ґрунт, на якому базуватиметься та розвиватиметься конфлікт. Можливі такі його види: спільний інтерес, спільна діяльність, схожі цілі щодо тих самих об'єктів, спільний ринок або його сегмент, ніша тощо. Тобто характерним є пересікання цілей, потреб, інтересів у певній площині. Фактично кожен з працівників підприємство є потенційною стороною конфлікту із іншим працівником, самим підприємством, його зацікавленими групами (споживачі, постачальники, органи державної влади, громадські організації тощо) та навіть із потенційними працівниками. І навіть більше, прибічники та партнери за одним видом управлінського конфлікту в діяльності машинобудівних підприємств можуть стати сторонами іншого конфлікту.

Основні приховані та явні ознаки першого етапу, характерні для діяльності машинобудівних підприємств, такі:

поява внутрішнього незадоволення;

відчуття психологічної несумісності між працівниками;

появи суперечностей та напруженості у поточній діяльності;

спільність інтересів, цілей та потреб;

зміна інтенсивності або поява контактів між потенційними сторонами конфлікту.

Тобто, створюючи новий проект, підписуючи нову угоду, започатковуючи вид діяльності, закладають початкові умови для виникнення конфліктів, й управлінські конфлікти, безперечно, виникатимуть, їхній вид та рівень залежатиме від ефективності управління.

Другий етап – назрівання або ескалації управлінських конфліктів передбачає відбір об'єктів, суб'єктів, взаємовідносин за ймовірністю виникнення. Відбувається поділ прихильників та опонентів, чітко викристалізовується об'єкт конфлікту. Сторони конфлікту намагаються зібрати максимальну кількість інформації про об'єкт та опонентів. Першими проявами назрівання конфлікту є виникнення міні-конфліктів за інші об'єкти або виступи другорядних гравців (керівників нижчих рівнів управління,

виконавців) за основний об'єкт конфлікту, тим самим ще раз виявляється рівень зацікавленості сторін-опонентів у об'єкті конфлікту, їхні інтереси, принципи та потреби у діяльності машинобудівних підприємств. Загалом цей етап складається з безлічі підетапів.

Характерними ознаками та особливостями прояву першого підетапу ескалації ЖЦК у діяльності машинобудівних підприємств є:

виявлення та викристалізування конкретного опонента конфлікту;

збір даних про опонента та об'єкт конфлікту;

оцінювання вигравів та програшів у разі виникнення конфлікту;

підсилення, зростання та усвідомлення психологічної напруги та несумісності між опонентами і, як наслідок, роздратованості, демотивованості тощо;

створення неформальних груп із різноспрямованими інтересами та цілями в межах нового проекту, виду діяльності тощо;

зміна каналу поширення інформації та способу комунікування між опонентами – як зовнішніми, так і внутрішніми.

Наступний підетап ескалації конфлікту може проявлятися у зміні рівня продуктивності праці – як зниженні так і підвищенні, в першому випадку, коли сторони починають витрачати час на збір інформації і відповідно менше часу на виконання безпосередньої роботи, а в другому випадку сторони намагаються показати себе якнайкраще перед суддею ймовірного конфлікту (керівник, власник, органи державної влади, контрагенти, партнери з бізнесу тощо) або опонентом з метою його залякування. Опоненти поводять себе на цьому етапі максимально стримано, не вступаючи у конфлікт та не розвиваючи його, частково сподіваючись, що його вдасться уникнути або розпочати за вигідніших умов. Коли ж такі умови для однієї із сторін виникають в зовнішньому або внутрішньому середовищах або з'являється привід, якого уникнути або відреагувати на появу якого неможливо, спалахує сам інцидент.

Як стверджують науковці та практики [28], перед безпосереднім інцидентом, як правило, є певний період затишшя, вичікування, пов'язаний з тим, що сторони ще раз зважують всі «за» та «проти» початку конфлікту (таке зважування може бути як інтуїтивним, так і раціональним) або очікують від опонентів перших дій. В період затишшя чітко розподіляються ролі та функції між учасниками конфлікту – опоненти, судді, провокатори, співчувальники, ретранслятори тощо. Назви та суть учасників, їхні ролі, функції у конфліктній ситуації залежать від наукової школи або конкретного науковця, що досліджує проблеми конфліктології.

Фактично на цьому етапі з'являється іскра для виникнення конфлікту, такою іскрою можуть бути як істотні речі (зміна повноважень, відповідальності, норм роботи керівника, посадових інструкцій тощо), так і вторинні (критика, «не попередив», «неправильно подивився» тощо). Як правило, інцидент в одиничних випадках дає змогу побачити істинну причину конфлікту, його об'єкт, інколи навіть і основні сторони конфлікту. Однак виявляються відкриті позиції опонентів конфлікту, хоч все ще переважають приховані чинники виникнення та ознаки конфлікту.

Наступним підетапом розвитку конфлікту є зіткнення. На цьому підетапі розвитку конфлікту сторони не приховують своїх претензій, взаємних звинувачень, емоцій та вимог. Здебільшого сторони конфлікту починають усвідомлювати його існування та неминучість. А часто таке трапляється на попередньому етапі, оскільки багато процесів стають неконтрольованими. Зіткнення відбувається у формі протистояння та конфронтації із такими ознаками:

чітке ідентифікування основного об'єкта конфлікту та визначення кожною із стороною виду та рівня претензій на нього;

встановлення безпосередніх основних опонентів конфлікту, які до того могли ховатись за спинами своїх прибічників, помічників тощо;

приєднання до сторін груп підтримок, прихильників, а також поява групи нейтральних спостерігачів, які потенційно можуть приєднатись до одного із опонентів та навіть стати домінантною стороною конфлікту.

Загалом можна стверджувати, що конфлікт на цій стадії формалізується, набирає обрисів реальності, інформація про нього починає поширюватись між рівнями управління, функціональними напрямками діяльності підприємства та навіть цілими організаціями. Зацікавлені групи чітко бачать та ідентифікують ознаки конфлікту, тобто починають домінувати стають явні ознаки конфлікту. Конфлікт часто на цьому етапі оволодіває над сторонами і вони змушені діяти в його межах: боротися, знищувати, залучати прихильників тощо.

Наступний підетап ЖЦК етапу ескалації характеризується збільшенням кількості ресурсів, залучених у конфлікт, зростанням ймовірності та обсягу втрат від конфлікту, зміною його основних елементів, збільшенням кількості учасників тощо, а незмінними залишаються предмет та об'єкти конфлікту, базові цінності, окремі факти та причини конфлікту. На етапі розвитку конфлікту змінитися можуть навіть ролі учасників конфлікту, спостерігачі можуть переходити на бік однієї зі сторін із суб'єктивних (як правило, меркантильних) чи об'єктивних причин (вірячи в правоту або цінності однієї із сторін).

Як показали дослідження практики діяльності машинобудівних підприємств (ПАТ «Іскра», СП у формі ТзОВ «Сферос Електрон», ТзОВ «Робітня», ПАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» та інші), розвиватись управлінський конфлікт може у двох напрямках – вертикальному та горизонтальному. Ці два процеси розвитку конфлікту як по вертикалі, так і по горизонталі можуть відбуватись паралельно, що передбачає відповідно:

залучення нових учасників конфлікту;

появу нових проблем та об'єктів конфлікту (починаючи із розподілу ресурсів, конфлікт може поширитись на проблеми кадрового інформаційного забезпечення тощо);

диверсифікацію та диференціацію конфлікту, що передбачає

розширення предмета конфлікту.

Як зазначають у своїй праці Д. Прюїтт і Дж. Рубін, ескалація конфлікту найчастіше визначається формою взаємодії між його учасниками, однак можна чітко виокремити дві моделі ескалації. У першій моделі, яка розроблена під назвою «напад – захист», одна зі сторін ставить певні вимоги, у відповідь інша сторона вживає заходів для збереження статус-кво. Невиконання раніше поставлених вимог і фактична відмова від вирішення проблеми може призвести до появи нових, жорсткіших вимог однієї зі сторін [124, с.120].

Друга модель «напад – напад» передбачає, що дві сторони перманентно, практично на однаковому рівні, вживають ворожих заходів, тобто за умови висування претензій та вимог однією із сторін виникає аналогічна зустрічна реакція, яка є жорсткішою. Далі без вживання заходів для урегулювання чи зниження рівня конфлікту розпочинається черговий виток ще жорсткіших дій учасників конфлікту, що відповідно зумовлює спіральну форму конфлікту, тобто сторони ніби намагаються покарати одна одну [124, с. 121]. Цикли конфлікту зростають, пікові точки опиняються на вищому рівні й витрати на врегулювання конфлікту також зростатимуть [124, с. 121 – 122]. При цьому на певному етапі через різні чинники перша модель ескалації конфлікту може перерости в другу, яка є небезпечнішою, оскільки частіше призводить до значних дисфункціональних наслідків конфлікту.

Також на цій стадії змінюються форми взаємодії між сторонами конфлікту та його учасниками, з'являються нові ознаки конфлікту, серед яких, тип мислення, реакції, почуття, емоції. Сторони намагаються залучити та активно використовувати наявні ресурси, збільшити кількість прихильників також і серед зацікавлених груп.

Останній етап прийнято називати наслідками. Наслідки, як відомо можуть бути двох типів – функціональні (домінують процеси руйнування) та дисфункціональні (домінування ефективних перетворень).

Загалом, як показав практичний аналіз діяльності машинобудівних підприємств, на різних етапах ЖЦК може змінюватись і структура та

складність конфлікту. На початковому етапі конфлікт, як правило, простими, а кількість учасників невелика, крім того, конфлікти виникають міжособистісні або внутрішньоособистісні, а з часом переростають у складні та міжгрупові. Виділяють формальні міжгрупові та неформальні міжгрупові залежно від статусу груп, які беруть участь у конфлікті. На стадії припинення конфлікти 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 внутрішньоособистісним та міжособистісним конфліктам, які виникають через незадоволення окремих учасників конфлікту розв'язанням попереднього конфлікту (основного), як це зображено на рис. 2.8.

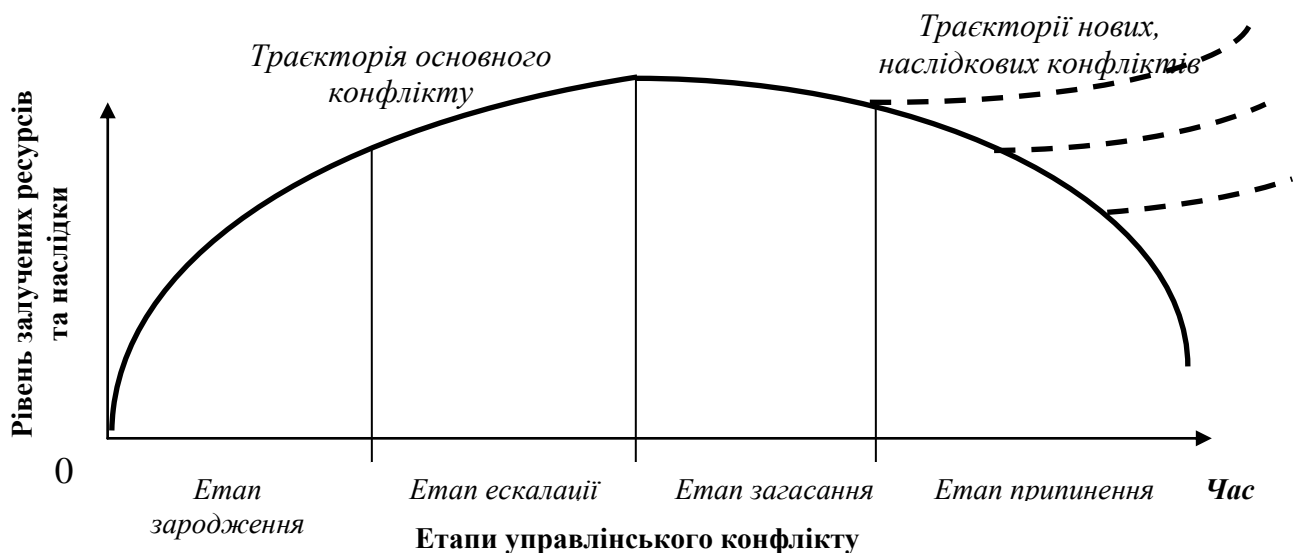


Рис. 2.8. Життєвий цикл управлінських конфліктів із утворенням нових видів конфліктів

Примітка. Авторська розробка на засадах опрацювання [124]

Проаналізовані та виокремлені особливості життєвого циклу конфлікту наведено в табл. 2.6.

Загалом науковці виокремлюють різноманітні етапи та стадії життєвого циклу конфліктів, які відрізняються назвами та кількістю [124; 149; 100]. Однак всі сходяться на думці, що управлінський конфлікт розвивається за певною траєкторією, набираючи властивої йому форми. Тому в різних управлінських конфліктах і різних групах конфліктів (управлінські, виробничі,

функціональні) життєвий цикл, як правило, унікальний, притаманний лише їм. Доцільність побудови життєвого циклу і визначення форми розвитку конфліктної ситуації полягає у формуванні ефективних методів управління конфліктами.

Таблиця 2.6

Життєвий цикл управлінського конфлікту у діяльності машинобудівних підприємств

Ознаки конфлікту на різних етапах ЖЦК	Зародження	Ескалація	Загасання	Припинення
Поведінка учасників	Поява мотивів та учасників конфлікту	Поява нових учасників та нових мотивів, утворення груп, зростання солідарності у групах	Зменшення кількості учасників, розпад окремих груп, між групами з'являються розбіжності	Мінімальна кількість учасників, велика кількість відмінностей між колишніми партнерами
Зміна виду та структури конфлікту	Домінують міжособистісні, внутрішньоособистісні, прості за структурою	Переростають у міжособистісні та міжгрупові, складні конфлікти	Все ще домінують складні міжособистісні та міжгрупові конфлікти	Переважають внутрішньоособистісні прості конфлікти.
Обсяг ресурсів	Незначний	Значний	Мінімальний	Відсутній
Домінантні чинники та ознаки конфлікту	Приховані	Явні	Приховані/явні	Приховані/явні
Кількість учасників	Незначна	Максимальна	Багато	Мінімальна
Інтенсивність	Мінімальна	Істотно зростає	Знижується	Загасає
Обсяг можливих втрат	Мінімальний	Значний	Значний	Значний/мінімальний

*Примітка: складено автором*

Існує велика кількість модифікацій життєвих циклів, залежно від типу конфлікту, підприємства, де він виникає, середовища конфлікту тощо. Наприклад, життєві цикли різняться за тривалістю. У деяких управлінських



конфліктів життєвий цикл триває декілька секунд (конфлікти у громадському транспорті, із випадковим телефонним співрозмовником), у інших декілька місяців (конфлікти між керівниками підрозділів за пріоритетність у постачанні ресурсів, вибір товарної номенклатури для збуту тощо), окремі тривають кілька років, століть, тисячоліть.

Життєві цикли конфліктів за формою пропонують поділяти так:

що ЖЦК безперервно зростає;

хвилеподібний ЖЦК, коли етапи ескалації та зростання змінюються етапами тимчасового загасання та припинення боротьби;

похилою кривою;

інтенсивно зростає під значним кутом від початку розвитку (відліку) конфлікту [149, с. 85].

Класичний погляд на цю проблему полягає в тому, що кожен конфлікт згодом або зникне взагалі, або його замінить інший управлінський конфлікт. Але є й інша думка: конфлікт може мати майже нескінченний життєвий цикл без занепаду і зникнення, видозмінюючись внаслідок постійного процесу модифікації та розвитку.

На розвиток конфлікту та визначення його форми впливають як внутрішні чинники, так і взаємодія самих сторін, що може як підвищити, так і знизити рівень конфлікту. В результаті, як зазначає Б Мітчелл, розвиток конфлікту може набути водночас як циклічної, так і спіральної форми: наступний конфлікт може стати причиною попереднього, однак уже на вищому рівні із залученням більших ресурсів та ймовірністю більших збитків та втрат [160].

Форма та тривалість ЖЦК визначаються причиною виникнення та кількістю повторних ескалацій конфлікту. Враховуючи ці два критерії, можуть виникати різні форми кривих ЖЦК (рис. 2.9).

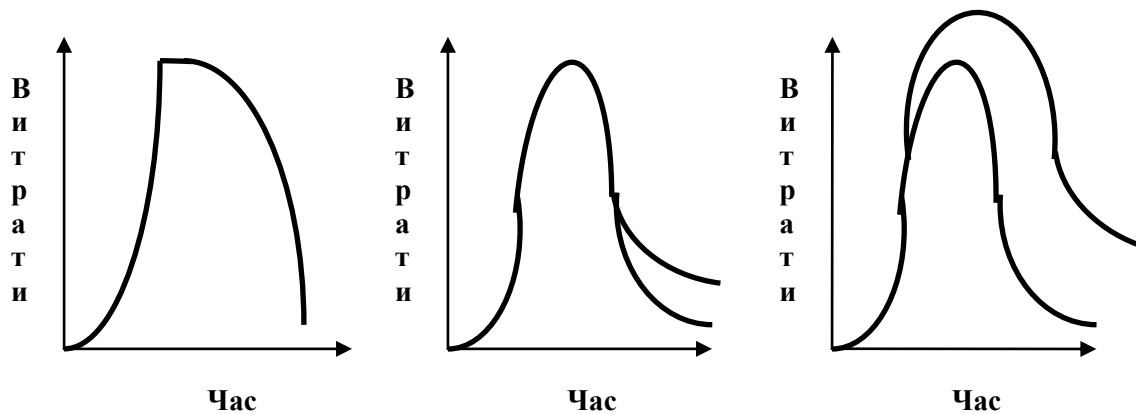


Рис. 2.9. Криві ЖЦК, враховуючи початкові цілі та потреби сторін, а також особливості ескалації конфлікту

На лівому графіку зображено ЖЦК, що виникає одноразово і протягом періоду дії якого усуваються основні причини його виникнення. Особливість такого конфлікту полягає в тому, що він швидко розвивається, як правило, тому що стосовно предмета такого конфлікту слід прийняти оперативне управлінське рішення і, відповідно, якщо рішення прийнято, то конфлікт швидко згасає до нуля. Предметом такого конфлікту можуть бути товари з малим терміном зберігання, продукція із коротким життєвим циклом (комп'ютерні віруси, антивіруси, модні та трендові товари широкого вжитку тощо), ресурси та комплектуючі, які забезпечують ключову конкурентну перевагу в діяльності машинобудівного підприємства тощо.

Інші конфлікти виникають не дуже часто, як правило, це конфлікти, пов'язані із якістю продукції, із взаємодією в межах певного проекту, із вибором інвестиційних пріоритетів тощо (графік у центрі).

Немало конфліктів мають також циклічний або постійний характер (графік справа). Найчастіше це конфлікти нижчого рівня управління, що пов'язані із вирішенням поточних завдань. Наприклад, під час виробництва нової продукції виконують пусконаладжувальні роботи, в процесі яких виникають конфлікти, потім рівень конфлікту знижується, у разі надходження нового замовлення конфлікт знову посилюється.

За допомогою життєвого циклу можна визначити загальну стратегію та тактику управління конфліктами, а також конкретні методи управління ними. Також можна встановити необхідний рівень витрат ресурсів для управління конфліктами на різних етапах ЖЦ.

Так, наприклад, російські науковці із виокремленням авторських етапів ЖЦК наводять ймовірність вирішення економічних конфліктів (табл. 2.7) [15].

Таблиця 2.7

## Ймовірність вирішення конфліктів на різних етапах ЖЦК

№ з/п	Назва етапу ЖЦК	Характеристика етапу за можливістю вирішення та врегулювання конфлікту	Ймовірність вирішення конфлікту, %
1	Зародження конфлікту	Виникнення і психологічна підготовка до врегулювання конфлікту Визначення основної причини, що спровокувала конфлікт	90
2	Ескалація конфлікту	Пошук можливих варіантів розв'язання конфлікту	45
3	Пік конфлікту	Розроблення та вибір варіантів розв'язання конфліктів	5
4	Затухання конфлікту	Активізація процесів ліквідації негативних наслідків конфліктів	20
5	Припинення конфлікту	Активне врегулювання конфліктів	50
6	Вирішення конфлікту	Завершення процесу врегулювання конфліктів	99

Противники життєвого циклу запевняють, що він має низку недоліків, основний із них полягає в неочевидності ознак та результатів кожного із етапів ЖЦ. Тобто в багатьох випадках ознаки (витрати, кількість учасників, інтенсивність дії конфлікту) суперечать законам циклу та етапу, на якому перебуває конфлікт. Наприклад, під час етапу ескалації кількість учасників може бути як великою, так і мінімальною (один учасник, якщо це внутрішньоособистісний конфлікт керівника, пов'язаний з тим, що він не дотримується у роботі внутрішніх моральних принципів).

Прямо узалежнити вибір стратегії із моделлю ЖЦК не просто. Попри високу популярність теорій ЖЦ, немає ніяких обґрунтованих підстав вважати, що кожен із конфліктів обов'язково проходить всі етапи, які виокремлюють

різні дослідники. Відсутні й надійні аргументи на користь того, що менеджери мають можливість точно передбачити моменти переходу від одного етапу до наступного. І навіть більше того, кількість форм кривих розвитку різних управлінських конфліктів неймовірна. На форму життєвого циклу може впливати час виникнення та ескалації конфлікту, низка внутрішніх чинників учасників конфлікту та зовнішні обставини. Наприклад, перед веденням закону про заборону грального бізнесу в Україні (Закон України «Про заборону грального бізнесу в Україні» № 1334-VI від 15 травня 2009 р.) між багатьма компаніями, які надавали такі послуги, йшла активна боротьба за приміщення з певними умовами (на центральних вулицях, площею 100 м<sup>2</sup> і більше, із запасним виходом тощо), виникала низка конфліктів, однак коли закон набрав чинності, конфлікти самі зникли. Також низка вітчизняних машинобудівних підприємств (ТОВ «Красилівсільмаш», ТОВ НВФ «Адвісмаш», ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД», ТзОВ «Веза-Україна», ПАТ «Харківський тракторний завод», Смілянський машинобудівний завод, ПАТ «Брацлав», СКФ-Україна, ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», ПП «Велес-агро» та деякі інші вітчизняні підприємства-експортери продукції машинобудування) конфліктували за ринок збуту в Російській Федерації в період активізації торгівельної війни між Україною та Росією, а також військових дій у зоні проведення АТО. Тобто зміна зовнішнього середовища конфлікту може знищити причини його виникнення та розгортання.

Крім того, П. Дойль зазначає, що в цій теорії поняття не визначені чітко [36, с.181]. Заходи, які вживають для врегулювання та управління конфліктами, часто спрямовані не на причини, цілі сторін та предмет конфлікту, а на розвиток самого конфлікту. Також часте долучення до конфлікту нових учасників або вихід деяких із конфлікту формують нову важкопередбачувану траєкторію його розвитку і відповідно унікальний для ЖЦК.

Значення динаміки розвитку конкретного конфлікту дає змогу точніше

його ідентифікувати та виявити причини, а отже, вибрати адекватні методи управління ним. Для оцінювання динаміки можна застосувати безліч різноманітних методів. Один зі способів запропонував іноземний науковець Річардс для дослідження міжнародних військових конфліктів за допомогою методів економічної динаміки. Зокрема, Річардсон запропонував таку систему диференціальних рівнянь для моделювання гонки озброєнь між  $x$  нацією і нацією  $y$  у період виникнення та розвитку міжнародного конфлікту:

$$\begin{cases} \frac{dx}{dt} = ay - mx + r; \\ \frac{dy}{dt} = bx - ny + s, \end{cases} \quad (2.1)$$

де  $x(t)$  – витрати на озброєння країни  $A$  в момент часу  $t$ ;

$y(t)$  – витрати на озброєння країни  $B$  у момент часу  $t$ ;

$dt/dx$  – швидкість нарощування (скорочення) озброєння країною  $A$  у момент часу  $t$ ;

$dt/dy$  – швидкість нарощування (скорочення) озброєння країною  $B$  у момент часу  $t$ ;

$a, b$  – константи, які характеризують реакцію країн на озброєння іншої країни;

$m, n$  – константи, які відображають небажання країн  $A$  і  $B$  витратити більшу частину свого бюджету на озброєння, тобто їхнє бажання витратити на виробництво продуктів та послуг у країні;

$r, s$  – коефіцієнти ворожості (агресивності) країн  $r$  та  $s$  ( $r > 0, s > 0$ ). Якщо ( $r < 0, s < 0$ ), коефіцієнти  $r$  та  $s$  називають коефіцієнтами "доброї волі".

Якщо  $r < 0$ , то нація  $A$  має мирні наміри щодо нації  $B$  (тобто  $x$  зменшуватиметься, якщо інші члени в першому рівнянні моделі дорівнюють 0). Якщо  $r > 0$ , то нація  $A$  має ворожі наміри стосовно нації  $B$  (тобто  $x$  збільшиться, якщо інші члени в першому рівнянні дорівнюють 0).

Для диференціальних рівнянь є такі умови: перша країна ( $A$ ) озброюється, вважаючи, що інша ( $B$ ) їй погрожує. І навпаки, країна  $B$  знає про зростання витрат на озброєння країни  $A$  і також збільшує витрати на озброєння. При цьому кожна із досліджуваних країн змінює швидкість нарощування (зниження) озброєння пропорційно до рівня витрат іншої.

Цю модель можна використати для оцінювання динаміки та швидкості розвитку управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств. Однак сама модель потребує удосконалення, модифікації та надання соціально-економічного значення на мікрорівні.

Насамперед, як зазначають інші дослідники, слід удосконалити модель, усунувши деякі її недоліки [155]:

- 1) розв'язки першого та другого рівняння можуть набувати від'ємного значення;
- 2) модель описує конфлікт між Індією та Пакистаном, однак не виконується для протистояння між Грецією та Туреччиною.
- 3) якщо  $t$  набуває великого значення, а країни наближаються до військових дій, то витрати країн будуть спрямовуватись до нескінченності.

Тому важливо виправити ці недоліки. Це можливо зробити, встановивши певний ліміт для ведення конфліктів, оскільки такі ліміти завжди існують у практичній діяльності. Такими обмеженнями є бар'єри входу та виходу із конфлікту. Бар'єри також впливають на тривалість життєвого циклу та його форми.

Цю модель можна використати на мікрорівні для визначення точки спокою. Відповідно використовуватимуться такі позначення:  $x(t)$  – витрати на ведення конфлікту машинобудівним підприємством або менеджером  $A$  у момент часу  $t$ ;  $y(t)$  – витрати на ведення конфлікту машинобудівним підприємством або керівником  $B$  у момент часу  $t$ ;  $dt/dx$  – швидкість нарощування (скорочення) витрат машинобудівним підприємством  $A$  у момент часу  $t$ ;  $dt/dy$  – 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, тобто їхнє бажання витратити на розвиток інших видів діяльності та стратегій;  $r, s$  – коефіцієнти ворожості (агресивності) керівників машинобудівних підприємств  $A$  та  $B$  ( $r > 0, s > 0$ ). Якщо ( $r < 0, s < 0$ ), коефіцієнти  $r$  та  $s$  називають коефіцієнтами «доброї волі».

Однак використання моделі Річардсона на мікрорівні не виключає усіх її недоліків, зазначених вище. Тому пропонуємо ввести в модель поняття витрат на подолання бар'єрів входження у конфлікт та виходу із нього, фактично здатність ведення конфлікту машинобудівним підприємством. Для машинобудівного підприємства або менеджера  $A$  такі витрати на подолання бар'єрів становитимуть  $(1 - x/x_{max})$ , де  $x_{max}$  – максимальні витрати, які машинобудівне підприємство  $A$  може виділити на ведення конфлікту та подолання бар'єрів входження та виходу із нього. Для машинобудівного підприємства або керівників  $B$  такі витрати розраховуватимуться  $(1 - y/y_{max})$ . Ведення конфлікту та подолання бар'єрів можуть потребувати різних видів ресурсів, які слід перевести для розрахунку в моделі в грошовий вимірник. Відповідно модель набуде вигляду:

$$\begin{cases} \frac{dx}{dt} = (1 - \frac{x}{x_{max}})(ay - mx + r); \\ \frac{dy}{dt} = (1 - \frac{y}{y_{max}})(bx - ny + s). \end{cases} \quad (2.2)$$

Серед основних бар'єрів входження та виходу із управлінського конфлікту в діяльності машинобудівних підприємств будуть:

максимальна кількість ресурсів для ведення конфлікту;

досягнення точки безбитковості, тобто очікувані результати по управлінського конфлікту повинні дорівнювати здійсненим або перевищувати їх витрати;

адміністративні бар'єри (дозволи, патенти, ліцензії тощо), які у діяльності машинобудівних підприємств часто є істотними;

доступу до необхідних ресурсів, технологій, ноу-хау тощо;

соціально-культурні та мовні, екологічні;

канали постачання та збуту.

Сформовану модель доцільно використовувати для прогнозування можливих витрат на ведення конфлікту, динаміки конфлікту, визначення рівноважних точок його ведення тощо.

Цікавою є зміна траєкторії ЖЦК на етапі ескалації конфлікту в певній точці, яку в літературних джерелах називають «мертва точка». Ця точка характеризує стан або позицію однієї зі сторін конфлікту, за якої вона з суб'єктивних чи об'єктивних причин не продовжує ескалацію, а управлінський конфлікт фактично переростає в етап деескалації. Аналіз практичної діяльності машинобудівних підприємств показав доцільність виокремлення таких причини виникнення «мертвої точки»:

*внутрішні:*

зміна цілей або інтересів;

вичерпання ресурсів;

зміна керівництва, власників та стратегії діяльності машинобудівних підприємств, учасників конфлікту;

прогнозування значних витрат або/та втрат від конфлікту;

*зовнішні:*

негативні тенденції в зовнішньому середовищі, зміна ключових правил гри, інституцій, нормативно-правових актів, введення додаткових бар'єрів для збуту, постачання різних видів ЗЕО;

зміна рівня конкуренції у галузі;

зміна смаків та вподобань споживачів;



втрата громадської підтримки діяльності машинобудівних підприємств через спонукання або участь у конфлікті;

виникнення нових фактів щодо об'єктів та суб'єктів управлінського конфлікту;

тощо.

Загалом причин виникнення «мертвої точки» та деескалації управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств може бути безліч. І навіть більше, сторони управлінського конфлікту можуть використовувати обманну тактику, формуючи тим самим у суперника уявлення про досягнення «мертвої точки» або деескалацію конфлікту.

Іноколи відбувається різке закінчення управлінського конфлікту та його життєвого циклу, оскільки сторони конфлікту втомлюються його далі провадити й відповідно пристосовуються до взаємного існування. Важливо, щоб опоненти побачили вигоду від спокійного, безконфліктного існування, яке може принести взаємну користь, оскільки в іншому випадку, управлінський конфлікт перейде у неявний та тимчасово «заморожений». Такі види управлінських конфліктів важко передбачити та спрогнозувати їхній подальший ЖЦК.

### 2.3. Ідентифікування управлінських конфліктів у роботі адміністративного персоналу

Один із важливих етапів управління конфліктами – їхня ідентифікація, яка полягає у виявленні видів конфліктів, їхньої пов'язаності між собою. Процес ідентифікації є доволі складним і водночас надзвичайно необхідним, оскільки за результатами його виконання проводитиметься оцінювання рівня конфліктів, розроблятимуться методи його уникнення чи зниження негативних наслідків. Тому важливо чітко розробити моделі та механізми

проведення ідентифікування із глибоким аналізом та розрахунком індикаторів соціально-економічної доцільності виявлення управлінських конфліктів у діяльності машинобудівного підприємства.

Усю сукупність методів ідентифікування управлінських конфліктів, враховуючи процес перебігу конфлікту, можна поділити на такі групи: ідентифікування за причинами виникнення, ідентифікування за наслідками та змішане ідентифікування. У кожного із цих методів є певні переваги та недоліки. Зокрема, дослідження літературних джерел та практики діяльності машинобудівних підприємств дає змогу виокремити такі основні переваги:

1) попереднє виявлення конфліктів забезпечує зниження обсягу витрат на розроблення та використання методів оптимізації управлінських конфліктів;

2) менші втрати та інші негативні наслідки протікання управлінських конфліктів;

3) менша ймовірність появи незворотних негативних наслідків управлінських конфліктів;

4) більший арсенал серед підходів уникнення та зниження негативних наслідків від дії управлінських конфліктів;

5) кращий психологічний клімат роботи колективу та більша мотивованість працівників;

6) можливість уникнути виникнення та розвитку дисфункціональних управлінських конфліктів.

Основні переваги від ідентифікування управлінських конфліктів за наслідками:

1) підвищення ефективності застосування методів урегулювання управлінських конфліктів;

2) формування кращої мапи управлінських конфліктів підприємства для схожих проектів; бізнес-процесів, виробничих етапів, підрозділів, рівнів управління, зрештою інших машинобудівних підприємств;

3) менші витрати на процес ідентифікування управлінських конфліктів, визначення рівня, причин виникнення та основних наслідків;

4) вища ймовірність точнішого визначення латентних зв'язків між чинниками, управлінськими конфліктами та їхніми наслідками;

5) простіший у практичному застосуванні.

Вивчення практичної діяльності машинобудівних підприємств показало, що більшість управлінських конфліктів виявляються лише за наслідками, тобто після того, як вони відбулися, що призводить до низки негативних явищ. Тому слід спрямувати розвиток теорії менеджменту та конфліктології на розроблення методів ідентифікування управлінських конфліктів за причинами та ознаками, що дасть змогу упередити негативні наслідки або знизити їхній рівень.

Побудову моделі ідентифікування управлінських конфліктів доцільно розпочати із накопиченого досвіду виявлення конфліктів у різних сферах життєдіяльності людини. Аналізування літератури з питань конфліктів [149; 124] показало, що можна класифікувати усі методи ідентифікування управлінських конфліктів так:

- соціально-психологічні завдання для проведення самоаналізу;
- дослідження документів та офіційної статистики;
- гра-спілкування;
- дискусія;
- невербальні контакти, насамперед, проведення анкетування;
- нагляд, зокрема зі зміною оточення та місця праці;
- інші, менш поширені.

Ідентифікуючи управлінські конфлікти у діяльності підприємств, слід чітко передбачити, що підходи та методи такого ідентифікування різнитимуться для окремого менеджера та групи менеджерів, оскільки об'єднання людей не є простою сумою індивідуальностей, а психологія формальної чи неформальної групи не є середньоарифметичним індивідуальних свідомостей людей, що її творять. У кожній конкретній

ситуації, у разі зміни тенденцій та чинників оточення, група може змінювати свою поведінку, особливо якщо в неї немає усталених принципів та норм поведінки. Наприклад, як зазначають науковці, менеджери певного управлінського підрозділу, до якого вони входять, будуть витривалішими до больових відчуттів, у них зменшиться чутливість до шумів приблизно на 30 % [43]. Крім того, істотною перешкодою для ідентифікування управлінських конфліктів у групі будуть ефекти послідовника, навіювання, психологічного вірусу, групові емоції та переживання.

Також науково доведено, що у разі прийняття групових управлінських рішень рівень відповідальності між членами розподіляється і відповідно керівники приймають управлінські рішення із вищим рівнем ризику [115].

Загалом аналіз моделей та методів ідентифікування конфліктів показав, що їх дуже багато. Цікаву методику ідентифікування конфлікту запропонували австралійські науковці Х. Корнеліус і Ш. Фейр, вона називається картографією [78]. Суть методики полягає у розробленні ідентифікаційної мапи, яка містить елементи: сторони управлінського конфлікту, їхні потреби та побоювання (рис. 2.10).

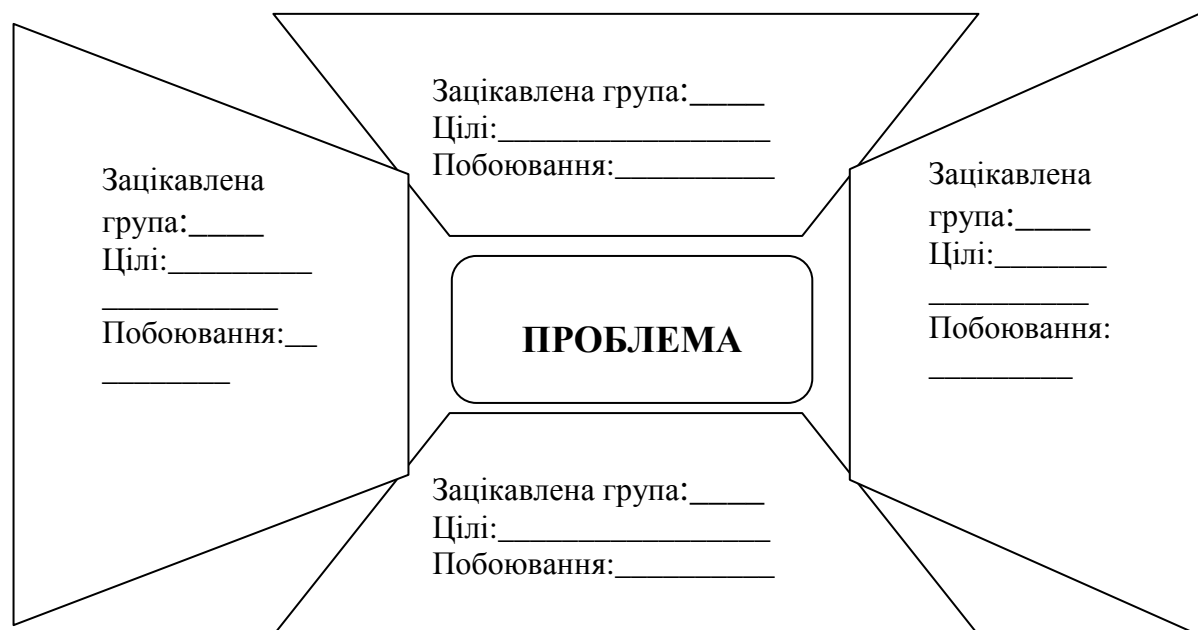


Рис. 2.10. Мапа конфлікту [78]

Для складання ідентифікаційної карти управлінських конфліктів підприємства розроблено різні технології її побудови, а найтипівішими є індивідуальна або колективна побудова. Як зазначають автори методики, такі мапи дуже ефективні для: підготовки та забезпечення переговорів та ділових контактів; проведення переговорів, що не мають логічного розвитку, управління розподілом ресурсів, зниження напруження в колективі та ризику персоналу (зокрема плинності кадрів), упровадження інновацій та змін тощо.

Тобто відповідно до методики визначають основні сторони конфлікту, їхні інтереси, побоювання, які у них домінують. що дає змогу виробити способи усунення джерел конфліктотворення [78, с. 246 – 248].

До переваг методу побудови мап конфліктів зараховуємо:

унаочнення основних елементів конфліктної ситуації;

мінімізування суб'єктивізму в ідентифікуванні конфліктів та уникнення зайвих емоцій;

виявлення найпроблематичніших елементів конфлікту, що потребують особливої та швидкої реакції;

формування інноваційних альтернатив у прийнятті управлінських рішень;

донесення працівниками своєї думки та інтересів щодо проблем, які стали причинами конфліктів, за умови групової побудови такої мапи.

Дещо інші модифіковані мапи конфліктів пропонують використовувати і інші науковці для їх якісної оцінки.

Серед невербальних способів ідентифікування конфліктів, зокрема управлінських, домінує анкетування. З позицій ідентифікування та оцінювання будь-якого явища в економіці чи управлінні анкетування передбачає одержання необхідної інформації від сторони конфлікту або його очевидця. При цьому отримання необхідних даних від останнього, за умови високого рівня його обізнаності, дає змогу підвищити об'єктивність анкетування. Залучення різних сторін конфлікту та його очевидців також сприяє формуванню більших масивів даних та чіткій діагностиці ставлення

кожного із опитуваних до конфлікту, а отже, спрощенню механізму вироблення методів управління конфліктами.

Українські та іноземні науковці розробили безліч тестів для виявлення різних видів конфліктів у різних сферах життєдіяльності людей. Так, зокрема, С. І. Єріна пропонує шкалу діагностики управлінських рольових конфліктів. Підхід, який розробила вчена, дає змогу виявити та оцінити управлінський конфлікт, який виникає у діяльності керівників нижчого рівня управління [40, с.203 – 207].

Іншу анкету розробила російський психолог Т. А. Полозова для вивчення взаємин між членами колективу, тобто оцінювання та ідентифікування міжособистісних конфліктів у певних управлінських групах [118]. Аналогічною є методика А. Я. Анцупова "Модульна методика діагностики міжособистісних конфліктів" [75].

Цікавим для визначення типу поведінки працівників у процесі конфлікту є використання тесту Томаса, який пропонує розміщувати стратегії поведінки в двовимірному просторі: кооперація (зважати на інтереси опонента) та напористість (задовольнити лише власні потреби). Використовуючи ці дві системи координат, автор пропонує виокремлювати такі стратегії поведінки: конкуренція (змагання) – бажання реалізувати власні інтереси на шкоду опонентам; пристосування – готовність пожертвувати власними інтересами на користь інших; компроміс – угода на засадах взаємних поступок або пропозиція варіанта, який ліквідує суперечності, що виникли; уникнення – відсутність прагнення до співпраці й тенденцій до реалізації власних цілей; співробітництво – опоненти вибирають альтернативу, яка повністю задовольняє інтереси обидвох сторін конфлікту (рис. 2.11) [120, с. 480 – 485].

Багато інших тестів для виявлення різних видів конфліктів та їхніх особливостей, запропонували такі науковці та практики: А. Єршова (стратегія взаємодії керівника з підлеглими), Розенцвейг (особистісна взаємодія у конфліктних ситуаціях), Б. Кросбі та Дж. Шерер (розрахунок індексу конфліктності та ідентифікування психологічного клімату в колективі), О. Б.

Фанталова (виявлення розходжень між цінностями та доступністю як основної причини виникнення внутрішніх конфліктів) опитувальник Басса-Дарки, Т. Лірі, особистісний опитувальник Г.-Ю. Айзенка, опитувальник Кеттела, шкала реактивної та особистісної тривожності Ч. Спілбергера тощо [124].

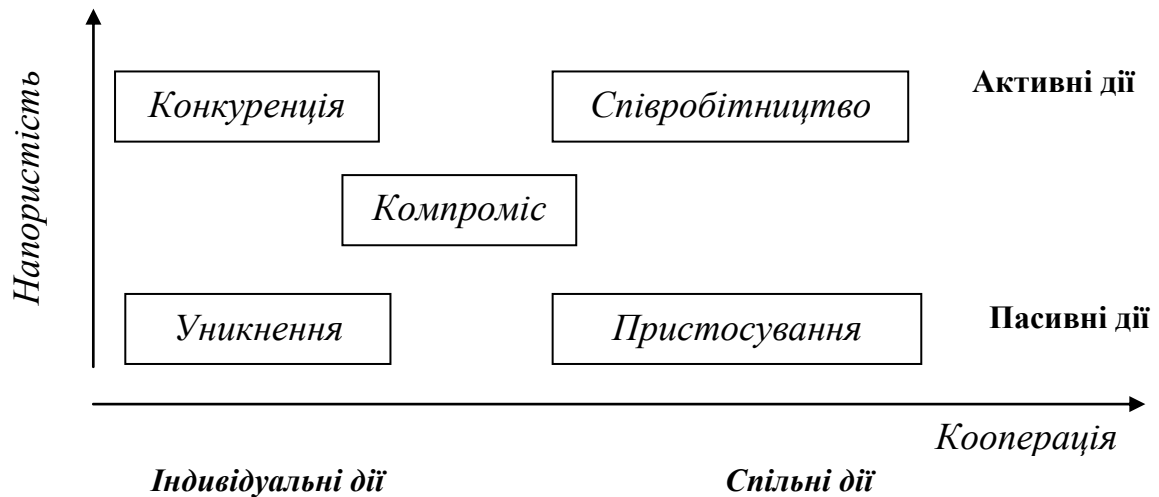


Рис. 2.11. Стратегії поведінки у конфліктній ситуації управлінців підприємства [120, с. 480 – 481]

Однак анкетування надає лише експертні дані, які потребують відповідної обробки та викристалізування основних тенденцій, причинно-наслідкових зв'язків тощо. Тому фактично методика побудовані на опитуванні, не є повними, у них високий рівень суб'єктивності. Доцільно опитування розглядати як один із етапів ідентифікування управлінських конфліктів або один із елементів систем виявлення конфліктів.

Для ідентифікування управлінських конфліктів можна також використати і методи, розроблені для оцінювання та виявлення явищ у різних сферах життєдіяльності, або міждисциплінарні підходи. Зокрема, в сучасних методах кількісного та якісного оцінювання ризиків широко застосовуються експертні методи, зокрема метод Монте-Карло, що отримав свою назву на

честь знаменитої Мекки азартних ігор, виграш чи програш у яких оснований на випадкових подіях. Цей метод дав би змогу ідентифікувати низку управлінських конфліктів, мінімізувавши вплив суб'єктивних чинників, оскільки його основа – ітераційне експертне оцінювання досліджуваного об'єкта. Реалізується метод так: вибирають групу експертів, яка оцінює управлінський конфлікт, після цього усереднені результати оцінювання усіх експертів доводяться до кожного із них, здійснюється повторне оцінювання, встановлюється знову зворотний зв'язок із результатами доки група експертів досягне спільної оцінки із допустимими рівнями відхилення щодо обсягів можливих втрат від дії управлінських конфліктів.

Важливим елементом підсистеми ідентифікування управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств є організаційне забезпечення. У багатьох сучасних організаціях є посада People Partner, яка перекладається з англійської як «партнер людини». Основна мета цієї людини – допомога у професійному розвитку працівників, уникнення та зниження рівня конфліктів, підвищення продуктивності праці тощо. Для управління конфліктами People Partner проводить розмови та дискусії, щоб виявити поточні проблеми та ймовірність конфліктних ситуацій, формує мотиваційний профіль працівників, ідентифікує ризики в діяльності, причини конфліктотворення.

Виявленням конфліктів, насамперед, повинні займатися працівники відділів кадрів, кадрового забезпечення, управління людськими ресурсами залежно від назви на конкретному машинобудівному підприємстві. Такі функції можуть бути покладені й на ризик-менеджерів, які відповідають за управління ризиками у діяльності персоналу. Загалом незалежно від організаційної побудови системи управління управлінськими конфліктами та їх ідентифікування пропонуємо метод ідентифікування управлінських конфліктів, наведений на рис. 2.12.





Рис. 2.12. Метод ідентифікування управлінських конфліктів

*Примітка. Авторська розробка*

○ Встановлення періодичності проведення ідентифікування управлінських конфліктів для різних керівників. Термін визначається залежно від кількості конфліктів та їх наслідків: що більше конфліктів та значніші їх наслідки, то частіше необхідно здійснювати їхнє ідентифікування. Відповідно необхідно сформувати матрицю визначення частоти проведення ідентифікування конфліктів. У основу матриці слід покласти основний принцип функціонування економічних суб'єктів – ефективності. Тобто для проведення ідентифікування потрібно оцінити ресурсні витрати на його забезпечення, з одного боку, та отримані результати, з іншого боку. Отже, щоб забезпечити економічну ефективність розроблення системи ідентифікування управлінських конфліктів, необхідно, щоб виконувалась така нерівність:

$$K_1 \leq K_2 \quad (2.3)$$

$K_1$ ,  $K_2$  – рівень втрат внаслідок дії управлінських конфліктів відповідно до і після застосування підходів їхнього ідентифікування.

Для розрахунку економічної доцільності проведення ідентифікування управлінських конфліктів слід врахувати плановий період, протягом якого здійснюватиметься ідентифікування управлінських конфліктів, загальні інвестиції та витрати для формування підходів ідентифікування, обмеження та інші способи (альтернативні) використання фінансових та інших видів ресурсів підприємства.

$$K_2 = -I - \sum_{k=1}^n \frac{vc_k}{(1+s)^{-k}} * Q + \sum_{k=1}^n \frac{P * L_x - G * L_y}{(1+s)^{-k}}, \quad (2.4)$$

$I$  – умовно-постійні витрати (обсяг одноразових інвестицій) для впровадження системи ідентифікування управлінських конфліктів;

$Q$  – частота ідентифікування управлінських конфліктів у діяльності підприємства;

$vc$  – змінні (операційні) витрати для проведення ідентифікування управлінських конфліктів, що залежать від кількості таких ідентифікувань;

$k$  – термін застосування системи ідентифікування та проведення ідентифікування конфліктів;

$s$  – ставка відсотка сплати за використання залученого капіталу;

$n$  – кількість періодів ідентифікування управлінських конфліктів;

$P$  – ймовірність виникнення втрат без використання системи ідентифікування управлінських конфліктів;

$L_x$  – рівень втрат без застосування системи ідентифікування управлінських конфліктів;

$G$  – імовірність певного рівня втрат після використання у практиці системи ідентифікування управлінських конфліктів;

$L_y$  – рівень втрат після використання у практиці системи ідентифікування управлінських конфліктів.

Для того щоб визначити граничний рівень частоти ідентифікування управлінських конфліктів у діяльності підприємства, необхідно, щоб виконувалась така нерівність:

$$-I - \sum_{k=1}^n \frac{vc_k}{(1+s)^k} \cdot Q + \sum_{k=1}^n \frac{P \cdot L_x - G \cdot L_y}{(1+s)^k} \geq 0. \quad (2.5)$$

Застосувавши елементарні математичні перетворення та спрощення, вдалось отримати нерівність для знаходження гранично допустимого рівня частоти проведення ідентифікування управлінських ризиків, враховуючи умовно-постійні витрати на формування системи ідентифікування конфліктів підприємства та умовно-змінні витрати, а також отриманий ефект щодо зниження рівня негативних наслідків від дії управлінських конфліктів.

$$\left( \sum_{k=1}^n \frac{P \cdot L_x - G \cdot L_y}{(1+s)^k} - I \right) / \left( \sum_{k=1}^n \frac{vc_k}{(1+s)^k} \right) \geq Q. \quad (2.6)$$

Ймовірні витрати та втрати від дії управлінських конфліктів розраховують:

$$L = R + Z + L_z \quad (2.7)$$

де  $R$  – затрати усіх видів ресурсів кожної із сторін конфлікту;

$Z$  – збиток, завданий одній або іншій стороні конфлікту через недружелюбні дії іншої;

$L_z$  – втрати, пов'язані із погіршенням загальної ситуації (невиконання спільного проекту або загальнокорпоративних цілей через відсутність або неефективну взаємодію сторін, неузгодження їхніх дій, бездіяльність тощо).

Отже, остаточно формула для розрахунку граничного рівня частоти ідентифікування управлінських конфліктів набуде вигляду:

$$\left( \sum_{k=1}^n \frac{P \cdot (R_x + Z_x + L_{zx}) - G \cdot (R_y + Z_y + L_{zy})}{(1+s)^k} - I \right) / \left( \sum_{k=1}^n \frac{vc_k}{(1+s)^k} \right) \geq Q. \quad (2.8)$$

○ Вибір та використання методів збирання інформації для проведення ідентифікування управлінських конфліктів

Аналіз діяльності літературних джерел та дослідження практики діяльності підприємств показав, що до основних методів отримання інформації для ідентифікування управлінських конфліктів слід зарахувати:

розроблення та використання анкети або опитувального листка;

аудит та аналіз документів управлінського та бухгалтерського обліку;

побудова органіграми підприємства;

побудова карт ресурсних потоків (насамперед фінансових, інформаційних та матеріальних);

проведення бесід, переговорів та нарад у різних форматах (один на один, із залученням внутрішніх та зовнішніх експертів тощо);

інспекційні відвідування окремих управлінських підрозділів;

проведення експертизи документації спеціалізованими консалтинговими фірмами.

Усі наведені методи збору необхідної інформації для ідентифікування управлінських конфліктів практично застосовувані та мають певні переваги, із урахуванням особливостей об'єкта застосування та обставин зовнішнього середовища. Наведені методи різняться, насамперед, джерелом отриманої інформації, і залежно від особливостей конфлікту, необхідно вибрати різні джерела одержання даних, а також зуміти знайти зв'язок між даними із різних джерел.

Якщо йдеться про управлінські конфлікти щодо розподілу фінансових ресурсів, отримання фінансів тощо, то основними джерелами інформації повинні бути фінансові звіти та звіти бухгалтерського й управлінського обліку, відповідно слід застосувати метод аудиту та аналізу документів управлінського та бухгалтерського обліку.

Попередньо було проаналізовано безліч методик та анкет для виявлення управлінських конфліктів. Загалом усі вони містять опитувальні листи, які можна поділити на: типовий опитувальний лист та спеціальний опитувальний лист. Універсальний або типовий опитувальний лист використовується для ідентифікування усіх видів управлінських конфліктів або в усіх видах виробничо-господарської діяльності.

Типовий опитувальний лист або анкета містять загальні запитання, які дають змогу ідентифікувати усю типову різноманітність управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств. В цьому полягають їхні переваги та основний недолік, а саме: не потрібно витратити додаткових ресурсів для розроблення диференційованих анкет, дані, отримані в результаті від опитування, є сумісними та легко зводяться та аналізуються, проте ймовірність помилкових оцінювань різнотипних управлінських конфліктів. Особливо це стосується видів конфліктів різних рівнів управління та сфер діяльності. Вигідне використання універсальних анкет у діяльності машинобудівних підприємств, які формують великі масиви даних для подальшого їх використання у прийнятті рішень. Зокрема, страхові компанії використовують їх для страхування окремих видів конфліктів та їх наслідків, а також ризиків, що виникають у результаті дії конфліктів.

Для ідентифікування різних видів управлінських конфліктів розроблено специфічні анкети, які зібрані в банках даних [29]. Фактично вид конфлікту визначатиме і тип анкети для його ідентифікування та оцінювання, пошуку можливих заходів для його врегулювання тощо.

Аналіз діяльності розроблених тестів для ідентифікування конфліктів (та спроба їх використання у практичній діяльності машинобудівних підприємств показала значну перевагу серед інших універсальних тесту під назвою «Експрес-оцінка глибини конфлікту (А. М. Бандурка, С. І. Бочарова, Є. В. Землянська)», який дає змогу не тільки виявити наявність конфлікту, але й встановити його рівень (додаток А).

- Оцінювання працівника та присвоєння певного статусу за рівнем ймовірності участі у конфліктній ситуації.

Аналіз практичної діяльності підприємств показав доцільність поділу працівників на п'ять статусів, які ми пропонуємо формалізувати за кольорами: червоний, жовтогарячий, жовтий, темно-зелений, зелений. Надання статусу із певним кольором дає можливість конфліктологу швидко сформулювати комплекс заходів для управління конфліктами, таке маркування значно спрощує також інші процедури практичної роботи, завдяки чіткості, наочності та доступності, підвищує інформативність роботи щодо управління конфліктами.

Для зарахування до певного статусу необхідно провести попереднє тестування та особисту зустріч із працівником, а остаточне рішення приймати на основі визначення рівня схильності управлінця до конфлікту. Для цього слід використати розроблену анкету, яка перевірена у практичній діяльності машинобудівних підприємств (СП «Сферос Електрон», ПАТ «Львівський локомотиворемонтний завод», ТЗОВ «Робітня», ПАТ «Концерн Електрон») (додаток Б).

*Червоний колір або червона група* – передбачає, що існує висока незадоволеність та рівень конфліктності, питання щодо звільнення працівник практично вирішив, шукає інше місце роботи, затримка пов'язана із організаційно-економічними та соціальними проблемами звільнення з роботи або зміни місця праці. Фактично зупинити такого працівника від звільнення неможливо, тому залишається спробувати мінімізувати всі можливі негативи та втрати від звільнення для обох сторін конфлікту (працівника та організації, працівника та підрозділу тощо).

Основною небезпекою у разі звільнення працівників, як показав аналіз практики діяльності вітчизняних підприємств, є те, що з ключовим керівником підприємства часто звільняється велика кількість інших працівників, які входять до складу формальної або неформальної організації підприємства. Також працівники можуть забрати із собою певні об'єкти інтелектуальної

власності, сформовані в межах професійної діяльності на підприємстві: різноманітні бази даних (споживачів, постачальників, конкурентів, товарів-субститутів, рівня цін, рівня конкуренції на різних сегментах ринку тощо), технології виробництва товарів або надання послуг, плани розвитку підприємства, підрозділів, корпоративні та функціональні стратегії, бюджети різних рівнів управління та підрозділів тощо, тим самим завдавши збитки підприємству та підсиливши конкурентів.

Як правило, утримати такого працівника неможливо, він відкидає усі пропозиції з урегулювання конфлікту. Тому необхідно спрямувати зусилля на мінімізацію збитків від дії конфлікту, забезпечивши захист власних інтересів та мінімізацію збитків від звільнення працівника.

*Жовтогарячий (оранжевий) колір* – велика ймовірність звільнення з роботи, стрес, виникають та активно розвиваються управлінські конфлікти тощо. Працівник вважає, що більшість його інтересів не задовольняються, нехтують основними його принципами та установками, його потенціал реалізується на мінімальному рівні або винагорода не відповідає його внеску. Як правило, починають видокремлюватися групи працівників, які мають інші інтереси, аніж більшість на підприємстві, проходить певна ізоляція досліджуваного працівника.

Працівник виставляє своє резюме на сайти пошуку роботи та порівнює умови праці в інших працедавців.

Якщо такий працівник є важливим для підприємства, треба вживати екстрених заходів, щоб зберегти його та знизити ймовірність ескалації конфліктів. Віднайти адекватні заходи доволі важко через високий рівень несприйняття працівником дій керівництва та діяльності підприємства загалом.

*Жовтий* – управлінський конфлікт назріває, є певна незадоволеність, зниження продуктивності праці, зростання агресивності та підозра щодо звільнення. Види робіт виконуються невчасно або із більшим залученням

ресурсів, ніж у попередні періоди. Чітко формуються сторони та об'єкт конфлікту.

Тобто якщо у попередніх групах (зелена та темно-зелена) домінують неявні прояви управлінського конфлікту, то у цій групі починають домінувати явні причини та прояви управлінських конфліктів.

*Темно-зелений* – коли рівень виникнення управлінських конфліктів є мінімальним. Виникають певні непорозуміння та відмінності у поглядах щодо вирішення певного виробничого завдання, однак система корпоративного управління (корпоративна стратегія, корпоративна культура, спільні цінності тощо) запобігає виникненню управлінських конфліктів.

*Зелений* – відсутні будь-які причини та прояви виникнення управлінських конфліктів. Можливе існування певних невдоволень у працівників, однак вони неістотні й не здатні призвести до виникнення миттєвих конфліктів зі стратегічними наслідками.

Усі марковані рівні конфліктів та їхні короткі характеристики зведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Маркування рівня управлінських конфліктів та його характеристика в діяльності машинобудівних підприємств

Маркування рівня конфліктності	Коротка характеристика групи
Червоний	Високі незадоволеність та рівень конфліктності, відкидання будь-яких пропозицій із урегулювання конфлікту.
Жовтогарячий (оранжевий)	Ймовірність звільнення з роботи, стрес, виникають та активно розвиваються управлінські конфлікти тощо. Працівник вважає, що більшість його інтересів не задовольняються, нехтують основними його принципами та установками, його потенціал реалізується на мінімальному рівні або винагорода невідповідає його внеску.
Жовтий	Управлінський конфлікт назріває, є певна незадоволеність, зниження продуктивності праці, зростання агресивності та підозра щодо звільнення, домінують явні ознаки конфлікту.
Темно-зелений	Певні непорозуміння та відмінності у поглядах щодо вирішення певного виробничого завдання, домінують неявні прояви конфлікту.
Зелений	Відсутні будь-які причини та прояви конфліктів.



- Встановлення причин ймовірності виникнення конфліктів та їх дисфункціональних наслідків

Для встановлення причин конфлікту слід скористатись розробленою матрицею «причини – конфлікти – наслідки», яка містить суб'єктивні та об'єктивні складові, а також як зовнішні, так і внутрішні елементи конфліктотворення. Матриця наведена в попередньому розділі дослідження. Також доцільно визначити розвиток конфлікту за життєвим циклом та види конфлікту, які притаманні досліджуваній ситуації, керівнику, життєвому циклу самого підприємства.

Можна висунути гіпотезу, що конфлікти кожного із етапів виробничо-господарської діяльності провокують та спричиняють виникнення конфліктів на наступних етапах, оскільки, якщо надійшла неякісна сировина, то виникають конфлікти на етапі постачання між начальником відділу постачання, відповідальними менеджерами, які поставили неякісні ресурси. Якщо конфлікт не врегульовано та не усунуто причин його виникнення на етапі постачання, то згодом такий конфлікт виникає серед керівників окремих дільниць та бригад, які змушені виробляти продукцію із неякісної сировини, і відповідно його наслідки будуть більшими. Якщо і надалі не ліквідовано його причини та наслідки, то вартість конфлікту зростає, оскільки зростає додана вартість продукції чи послуги і відповідно на етапі збуту рівень конфлікту буде максимальним. Інколи на попередніх двох етапах конфлікт прихований (зумисно або випадково), а стає явним лише на етапі збуту продукції чи послуги.

Також на кожному вищому рівні управління рівень втрат від дії конфліктів повинен зростати, оскільки ціна управлінського рішення також підвищується. Тому можна дослідити обсяг втрат від дії управлінських конфліктів на управлінських рівнях менеджменту підприємства. Можна висунути й іншу гіпотезу про те, що кількість управлінських конфліктів із кожним нижчим рівнем управління також зростає. Тобто існує обернена залежність. Для кількісного оцінювання втрат від дії управлінських

конфліктів, а також загальної кількості управлінських конфліктів на різних управлінських рівнях підприємства доцільно використати критерій тенденцій Пейджа.

Використання такого критерію для дослідження тенденцій та розвитку явищ в економіці та управлінні слід забезпечити проведенням експертного опитування. Для цього було сформовано групу експертів із 35 осіб – по 7 представників певного середовища (вищого, середнього та нижчого рівнів управління, науковців, постачальників) для того, щоб забезпечити максимальну вірогідність результатів. Завдання, поставлене перед експертами, полягало в оцінюванні величини втрат від дії управлінських конфліктів та кількості ймовірних конфліктів, зважаючи на те, на якому рівні управління в організації вони виникли. Вагомість оцінок кожного із експертів однакова, враховуючи їхню високу компетентність. Зокрема, для оцінювання конфліктів було запрошено керівників відділів кадрів трьох машинобудівних підприємств (ТЗОВ «Робітня», СП «Сферос Електрон», ПАТ «Іскра»).

Оброблення отриманих даних та розрахунок критеріїв для прийняття рішень виконано за допомогою методу тенденцій Пейджа. Пошук значень критеріїв Пейджа виконують, щоб виявити та перевірити траєкторії досліджуваної змінної у вхідних вибірках за одночасної монотонної тенденції причинного показника. Такою причинною змінною є рівні управління організацією, а точніше – зміна рівня менеджменту. Досліджуваною змінною буде кількість управлінських конфліктів та обсяг ймовірних втрат від них. Тобто розраховано два критерії Пейджа для перевірки висунутих теоретичних гіпотез.

1. Формула для обчислення критерію Пейджа має вигляд [3, с. 95]:

$$L = \sum_{j=1}^k jT_j, \quad (2.9)$$

де  $j$  — досліджувана вибірка (вибірок стільки, скільки змінних причинного фактора);

$T_j$  — сума коефіцієнтів елементів вибірки.

Використання методу передбачає розрахунок критичної області, яка згідно із методом є правосторонньою. Граничні значення показника Пейджа за умови набуття значущості 0,05 та 0,01 (кількість змінних  $2 \leq n \leq 12$ , кількість причинних ознак  $3 \leq k \leq 6$ ) наведено в праці [3, с. 165]. Для розрахунку критичних значень для  $k$  і  $n$  слід застосувати рівняння:

$$L^* = \frac{L - \frac{nk(k+1)^2}{4}}{\frac{k^3 - k}{12} \sqrt{n(k-1)}}, \quad (2.10)$$

У випадку виконання сформованої гіпотези, то значення шуканого критерію є схожими до стандартного розподілу [91].

Для оцінювання обсягу ймовірних втрат та кількості конфліктів на різних рівнях управління діяльності підприємства використано шкалу Лайкарта, яку часто застосовують для проведення досліджень в сфері економіки та менеджменту. В рекомендаціях щодо практичного використання шкали пропонується застосовувати оцінювальні значення від 1 до 5 для того, щоб було середнє значення показника [135]. Таку шкалу використано як для оцінювання обсягів втрат від дії управлінських ризиків, так і для оцінювання кількості управлінських ризиків на різних рівнях управління. Тобто мінімальний обсяг втрат позначимо як 1 бал, незначний обсяг втрат – 2 бали, середній обсяг втрат від дії конфліктів – 3 бали, вищий від середнього – 4 бали, значний – 5 балів. Для оцінювання кількості конфліктів необхідно теж скористатися певною стандартизованою шкалою, оскільки якщо брати в натуральних одиницях, то можливі значні відхилення за рівнями, що не дасть змоги адекватно обробити дані й відповідно отримати результати оцінювання із високим рівнем вірогідності.

Під час перших опитувань виявлено основні проблеми проведення такого експертного оцінювання, а саме розмежування управлінських

конфліктів за рівнем управління. Оскільки багато конфліктів інколи поширюються на декілька рівнів управління, прийнято рішення оцінювати конфлікти та їхні наслідки за джерелом їх творення, тобто на тому рівні управління, де вони виникають.

Оцінювання кількості управлінських конфліктів та обсягів втрат від їх дії проведено на засадах аналізування досвіду діяльності таких машинобудівних підприємств: ТЗОВ «Робітня», СП «Сферос Електрон», ПАТ «Іскра». Експерти проводили попередньо співбесіди із керівниками різних рівнів управління підприємств, аналізували причини виникнення втрат та збитків у діяльності підприємств,

Фрагмент експертних оцінок обсягів втрат від дії управлінських конфліктів та кількості конфліктів, урахуваючи рівень системи менеджменту машинобудівних підприємств, наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Фрагмент експертних оцінок обсягів втрат від дії управлінських конфліктів та їх кількості у діяльності машинобудівних підприємств на різних рівнях управління

Експерти	Обсяги втрат від дії управлінських конфліктів на рівнях менеджменту діяльності підприємства та кількість управлінських конфліктів					
	Вищий рівень управління		Середній рівень управління		Нижчий рівень управління	
	Обсяги втрат	Кількість конфліктів	Обсяги втрат	Кількість конфліктів	Обсяги втрат	Кількість конфліктів
1	5	2	4	3	2	5
2	4	3	3	2	2	5
3	5	2	5	2	2	5
4	4	1	4	3	1	5
5	4	2	3	3	2	4
6	4	3	3	3	2	3
7	5	3	3	1	3	4
8	5	2	4	3	1	5
9	5	2	4	3	1	4

*Примітка. Сформовано автором на підставі експертного опитування*

Встановлення безпосередньо тенденцій і відповідно визначення того, як змінюються обсяги втрат від дії управлінських конфліктів та власне сама кількість управлінських конфліктів на різних рівнях системи менеджменту підприємства, дало змогу висунути такі гіпотези:

$H_0$ : обсяги фінансових втрат стали й не збільшуються на кожному наступному управлінському рівні: інституційному, функціональному, виробничому;

$H_1$ : обсяги фінансових втрат змінні й збільшуються на кожному наступному (вищому) рівні управління машинобудівним підприємством;

$H_0^*$ : кількість управлінських конфліктів стала і не зростає на кожному нижчому рівні управління;

$H_1^*$ : кількість управлінських конфліктів змінна і зменшується із кожним вищим рівнем управління машинобудівним підприємством.

Розрахунок індикатора Пейджа потребує ранжування отриманих експертних оцінок обсягів втрат від дії управлінських конфліктів та кількості управлінських конфліктів на різних рівнях системи менеджменту машинобудівного підприємства (табл. 2.11, 2.12).

Таблиця 2.11

Фрагмент проранжованих експертних оцінок обсягів втрат від дії управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств на різних рівнях управління

Експерти	Обсяги втрат від дії управлінських конфліктів на рівнях системи менеджменту машинобудівних підприємств					
	Вищий рівень управління		Середній рівень управління		Нижчий рівень управління	
	Експертна оцінка	Ранг	Експертна оцінка	Ранг	Експертна оцінка	Ранг
1	5	4	4	2	2	1
2	4	4	3	3	2	1
3	5	4	5	2	2	1
4	4	5	4	3	1	2
5	4	5	3	2	2	1
6	4	4	3	2	2	1
7	5	4	3	2	3	1
8	5	5	4	3	1	2
9	5	4	4	3	1	1
...	...	...	...	...	...	...
35	4	4	3	2	2	2
Сума рангів	-	153	-	91	-	52

Примітка. Сформовано автором на основі експертного опитування

Таблиця 2.12

Фрагмент проранжованих експертних оцінок щодо кількості управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств на різних рівнях управління

Експерти	Кількість управлінських конфліктів на різних рівнях управління машинобудівних підприємств					
	Вищий рівень управління		Середній рівень управління		Нижчий рівень управління	
	Експертна оцінка	Ранг	Експертна оцінка	Ранг	Експертна оцінка	Ранг
1	2	<b>1</b>	2	<b>2</b>	5	<b>3</b>
2	1	<b>1</b>	5	<b>3</b>	4	<b>2</b>
3	2	<b>1</b>	2	<b>4</b>	3	<b>5</b>
4	1	<b>1</b>	3	<b>2</b>	4	<b>5</b>
5	3	<b>1</b>	4	<b>2</b>	5	<b>5</b>
6	2	<b>1</b>	5	<b>3</b>	3	<b>2</b>
7	1	<b>1</b>	2	<b>3</b>	4	<b>5</b>
8	1	<b>1</b>	3	<b>3</b>	5	<b>5</b>
.....	.....	...	.....	...	.....	...
35	2	<b>2</b>	2	<b>3</b>	5	<b>5</b>
Сума рангів	-	<b>46</b>	-	<b>96</b>	-	<b>148</b>

*Примітка. Сформовано авторам на підставі експертного опитування*

Застосувавши для подальшого дослідження тенденцій формулу (2.9), ми обчислили значення статистики Пейджа із урахуванням експертних оцінок рангів ймовірності обсягу втрат та виникнення управлінських конфліктів на різних рівнях менеджменту:

$$L = 1 \cdot 153 + 2 \cdot 91 + 3 \cdot 52 = 491, \quad (2.11)$$

$$L_I = 1 \cdot 148 + 2 \cdot 96 + 46 \cdot 3 = 478. \quad (2.12)$$

Для підтвердження або спростування висунутих гіпотез слід знайти критичні рівні індексу Пейджа за умови, що  $n = 35$ ,  $k = 3$ . Для обчислення критичних значень застосовано формулу (2.6), що дало змогу отримати такі дані:

$$L_{0,05} = 463, L_{0,01} = 667 .$$

Відповідно одержані результати дають змогу відхилити висунуту нульову гіпотезу. Підтверджується альтернативна гіпотеза про те, що:

1) фінансові збитки та втрати від дії управлінських конфліктів зростають на кожному вищому рівні управління підприємством (максимальні на інституційному рівні управління, середні на управлінському рівні та низькі на оперативному рівні управління);

2) кількість управлінських конфліктів зменшується із кожним вищим рівнем управління машинобудівним підприємством;

Обчислити вірогідність отриманих даних можна, застосовуючи коефіцієнт конкордації, що оцінює ступінь узгодженості експертних оцінок [25, с. 83]. При цьому повинна виконуватись умова  $W > 0,5$ , що характеризує адекватність одержаних оцінок експертів. Загалом індикатор конкордації слід розраховувати так:

$$W = \frac{\sigma_{\phi}^2}{\sigma_{\max}^2}, \quad (2.13)$$

де  $\sigma_{\phi}^2$  – розрахована дисперсія експертного опитування;

$\sigma_{\max}^2$  – дисперсія упорядкованих експертних оцінок, коли їхні рівні збігаються.

Обчислення індикатора конкордації дав змогу виявити, що його рівень становить 0,71. Що підтверджує адекватність та високу вірогідність отриманих результатів із використанням експертного опитування.

*Формування мапи управлінських конфліктів підприємства.* В кінцевому випадку слід сформувавши мапу ідентифікованих управлінських конфліктів, використавши запропоновану методику, яку формальну доцільно подати у вигляді, наведеному в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

## Приклад побудови мапи управлінських конфліктів підприємства

Види конфліктів	Група конфлікту (маркування)	Основні причини виникнення конфліктів	Ймовірність настання	Рівень впливу на продуктивність праці та інші показники діяльності персоналу	Механізми впливу (як проявляється)	Можливі наслідки
конфлікт розподілу між відділами енергоресурсів	Оранжева	Зміна норм розподілу між підрозділами	Висока	Низький	Простий, зниження якості продукції	Втрати часу, пошук способів зміни норм розподілу, звільнення працівників
Конфлікт незадовільного технічного забезпечення виробничого процесу	Червона	Недосконалі технології виробництва	Висока	Середній	Зростання собівартості продукції, плинність кадрів	Неконкурентоспроможність продукції, зниження продуктивності
Конфлікт розкрадання матеріальних цінностей	Оранжева	Опортуністична поведінка персоналу	Середня	Середній	Порушення законодавчих норм	Штрафи, пеня, адміністративна та кримінальна відповідальності
Конфлікт неадекватності заробітної плати	Жовта	Неадекватно розроблена система мотивування	Низька	Високий	Обурення, відмова виконувати роботу, зниження продуктивності праці	Звільнення, страйки, втрати інтелектуальної власності та комерційної таємниці
Конфлікт неритмічності виробництва	Темно-зелена	Наявність «вузьких місць»	Низька	Середній	Простий, накопичення запасів	Додаткові витрати на зберігання запасів, зниження пропускної здатності виробництва.
Конфлікт між збутовиками	Жовта	Вихід продавця за межі району, продаж товарів різних торгових марок	Висока	Низький	Порушення логістики	Зниження обсягів збуту, зростання рекламцій

Примітка: розробка автора



## Висновки до розділу 2

1. У роботі проаналізовано динаміку кількісної зміни управлінських конфліктів на вітчизняних машинобудівних підприємств і виявлено зростання загальної кількості трудових конфліктів. Основними причинами конфліктів на вітчизняних підприємствах залишаються неадекватна заробітна плата, заборгованість із заробітної плати, затримки із її виплати тощо. Дослідження показало стійку тенденцію до зростання заборгованості із заробітної плати практично в усіх регіонах України, призводить до зростання рівня ймовірності виникнення управлінських конфліктів.

2. На основі проведення опитування у діяльності машинобудівних підприємств встановлено, основні причини виникнення управлінських конфліктів, їхню структуру та наслідки їх дії. Зокрема, експерти зазначили, що схильність до конфліктності часто домінує у виникненні управлінських конфліктів. Серед основних видів конфліктів найчастіше у діяльності машинобудівних підприємств виникають міжособистісні конфлікти та вертикальні, тобто між керівником та підлеглим. Також у діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств переважають майже вдвічі внутрішні причини конфліктотворення, а серед наслідків, на декілька відсотків, на думку респондентів, – дисфункціональні.

3. Дослідження показали, що конфлікти проходять певні стандартні етапи життєвого циклу, для яких характерні рівень напруженості, обсяги ресурсів на функціонування конфліктів, перешкоди для розвитку конфліктів, умови для їх розвитку, кількість сторін конфлікту, обсяги позитивних та негативних наслідків тощо. Загалом виокремлюють безліч варіантів стадій проходження конфлікту, однак усі можна звести до таких: зародження, ескалація, загасання та припинення.

4. У роботі проаналізовано різні стадії життєвого циклу управлінського конфлікту, виокремлено явні та приховані ознаки кожного із

етапів, досліджено розвиток основних внутрішніх елементів конфлікту та зовнішніх чинників його розвитку, поведінку учасників конфлікту на кожному етапі, вплив конфлікту на основні показники діяльності колективу чи підприємства загалом, встановлено напрями розвитку конфліктів та їхні особливості (вертикальний та горизонтальний розвиток), моделі ескалації конфлікту, форми взаємодії між його сторонами, передбачено основні наслідки конфлікту. Загалом, як показав практичний аналіз діяльності машинобудівних підприємств, на різних етапах життєвого циклу може змінюватись і структура та складність конфлікту. Досліджено особливості утворення нових видів конфліктів на стадіях життєвого циклу і виявлено, що це характерно для внутрішньоособистісних та міжособистісних конфліктів, які виникають на основі незадоволення окремих учасників конфлікту розв'язанням попереднього конфлікту (основного). Досліджено різні форми розвитку управлінського конфлікту та їхній характер (циклічні, постійні тощо).

5. Модифікуванням моделі Річардсона розвине́м модель для оцінювання швидкості зміни та динаміки управлінських конфліктів у діяльності підприємств, а також «мертвої точки» управлінського конфлікту. Модель розвинена з урахуванням 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 нього, дозволи, патенти, ліцензії, доступ до необхідних ресурсів, каналів збуту, технології, соціально-культурні тощо). Сформовану модель доцільно використовувати для прогнозування можливих витрат для ведення конфлікту, його динаміки, визначення рівноважних точок ведення конфлікту тощо.

6. Проаналізовано різні підходи до виявлення та оцінювання управлінських конфліктів у практичній діяльності та сформовано метод ідентифікування управлінських конфліктів, який складається із таких етапів: встановлення періодичності 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. Сформований метод, на відміну від інших, дає змогу підвищити інформативність та обґрунтованість отриманих результатів, оптимізувати частоту проведення ідентифікування, із урахуванням її економічної доцільності, чітко виокремити основні причини конфліктотворення.

### РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ ТА ЗАПОБІГАННЯ ЇМ У ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1. Кількісне оцінювання та врегулювання міжособистісних управлінських конфліктів

У процесі кількісного оцінювання конфліктів важливо ідентифікувати структуру із сукупності усіх управлінських конфліктів. Для цього доцільно вибрати певну систему та домінантні ознаки структурування однорідних управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств. Наголосимо, що для побудови ефективної системи керування конфліктами важливо виявити першопричину конфліктотворення, що дасть можливість розробляти сукупність заходів, орієнтованих на уникнення або зниження дисфункціональних наслідків дії конфліктів.

Зокрема, в попередньому підрозділі дослідження виявлено, що в діяльності підприємства домінують міжособистісні конфлікти, які становлять понад 60 % усіх видів конфліктів на досліджуваних підприємствах. Відповідно таке домінування у структурі конфліктів вимагає формування системи оцінювання міжособистісних управлінських конфліктів.

Аналізування літературних джерел з управління конфліктами [124; 19, с. 50 – 55; 28] дало змогу дійти висновку, що високоефективним у практичній діяльності є підхід, що запропонував В. Лінкольн. Зокрема, науковець пропонує усі види конфліктів за причинами виникнення поділяти на такі групи: інформаційні, поведінкові, відносин, цінностей і структурні.

Інформаційні конфлікти виникають внаслідок появи неприйнятної інформації для сторони конфлікту або її донесення до третіх осіб та поширення іншою стороною конфлікту. При цьому основними причинами виникнення інформаційних конфліктів називають [24]:

викривлену та неповну інформацію, зокрема, неточну інформацію щодо історії виникнення та розвитку конфлікту;

неперевірені чутки та випадкову дезінформацію;

несвоєчасну інформацію, пов'язану із передчасним її витокком або викраденням, а також інформацію, передану із запізненням;

проблеми із суб'єктами інформаційного адміністрування, а саме суб'єктами передавання даних, отримання інформації, трактування (експертами, перекладачами) та оцінювання інформації;

надання вторинної інформації, яка не стосується об'єкта взаємодії сторін, однак випадкове надання чи оприлюднення якої може образити честь, гідність, цінності, переконання однієї зі сторін;

недоречне вживання окремих слів та виразів, які мають двояке і більше трактування. Наприклад, слов'янській культурі притаманні вирази: “якось буде”, “тося зроби” і т. д., які часто незрозумілі для іноземців, і вживання яких, з позиції іноземця, свідчить про невпевненість, неготовність та невміння виконувати поставлені завдання чи досягати певної цілі. Багато вітчизняних машинобудівних підприємств втрачають величезні кошти через невміння керівників вести діалог та перемовини із іноземним партнерами. Зокрема, інколи на запитання замовника: «Чи можете ви передбачити додаткові опції в замовленому виробі», – вітчизняний менеджер, представник виконавця відповідає: «Я не знаю», що найчастіше означає – необхідно подумати та все зважити. Переклад на англійську мову «Я не знаю» є строгим – не знаю (I don't know). І через це втрачаються величезні контракти.

Друга група конфліктів – поведінкові конфлікти, які характеризуються невідповідністю поведінки однієї сторони конфлікту відносно іншої, пов'язані із несумісністю, грубістю, невиконанням обіцянок, непередбачуваністю, які є недопустимими з позиції іншої сторони. Основними причинами особистісного характеру, які призводять до виникнення поведінкових конфліктів, є:

намагання виявити свою перевагу або добитись певної вищості, домінування;

виявлення агресивності до іншої сторони;  
привалювання егоїстичних якостей над раціональністю та ефективністю співпраці;

прояви шантажу чи загрози фізичній чи психологічній безпеці для опонента;

дії, спрямовані на зниження самооцінки;

поява відхилень у попередніх домовленостях та відповідно невиправдання очікувань;

непередбачувана поведінка, яка вселяє відчуття невпевненості та страху.

Третя група конфліктів – конфлікти відносин, пов'язані з невдоволенням взаємодією між сторонами. Такі конфлікти дуже динамічні за природою виникнення та перебігу, оскільки можуть з'являтися не тільки внаслідок уже наявної взаємодії, але й через неприйнятність запланованих взаємодій у майбутньому.

Виокремлюють такі фактори виникнення та впливу на конфлікти відносин:

асиметричність внеску сторін у створення та розвиток стосунків, а також досягнення точки балансу сил та впливу у відносинах;

важливість та цінність відносин для однієї або обох сторін;

сумісність сторін у відносинах за цінностями, переконаннями, особистих та корпоративними цілями;

відмінності в освітньому рівні, соціальному становищі;

вплив попередніх відносин та їхня еволюція;

рівень довіри та авторитет у сфері взаємовідносин;

приналежність до певної групи сторін конфлікту та рівень її впливу на відносини сторін.

Наступну групу конфліктів називають ціннісними управлінськими конфліктами, тобто такими, що виникають внаслідок порушення принципів, зміни усталених принципів або встановлення нових, що спонукає іншу сторону конфлікту чинити спротив з метою захисту старих, попередніх або

власних прийнятних принципів.

Як зазначають науковці, ціннісні конфлікти особливо чітко відрізняються за важливістю та силою впливу, що характеризуються такими аспектами [24]:

особисті форми поведінки і система вірувань;

корпоративні норми, цінності, традиції трудового колективу та профспілкові норми;

усталені принципи, узалежнені від посади, організації та наявні прецеденти;

релігійні цінності та політичні погляди;

особистісні переконання та поняття, зокрема, почуття справедливості;

соціокультурні переконання та традиції, зокрема регіональні.

Особливо це актуально для мультикультурного середовища в діяльності машинобудівних підприємств, колективи яких все частіше формуються із фахівців різних національностей, віросповідань, культур тощо. Також виникає істотний мовний бар'єр між працівниками, який може призвести до виникнення ціннісних управлінських конфліктів. В Україні така проблема постає особливо гостро, оскільки регіони країни суттєво різняться за культурними цінностями, мовою спілкування, віросповіданням (точніше конфесією) тощо. Тому слід звернути належну увагу на будову колективів та, добираючи працівників із різних регіонів, адекватно формувати методи управління конфліктами. Як зазначають науковці, відмінності у мові спілкування в Україні завдають збитків економіці щорічно більше ніж на 3 млрд гривень за цінами та інтенсивністю комунікування станом на 2012 р. [114].

Останню групу управлінських конфліктів називають структурними конфліктами, які виникають внаслідок обставин, що об'єктивно існують незалежно від індивідуальних бажань і які можна лише прийняти, оскільки змінити їх неможливо (інституції, законодавчі акти, вік, час, доходи, статус, повага тощо). Як правило, це загальні тенденції у зовнішньому середовищі

підприємства, які не піддаються зміні та впливу. Тільки за наявності значних ресурсів можна вплинути на загальноекономічні та інші види обставин та тенденцій і змінити їх.

Як зазначають науковці, усі без винятку міжособистісні конфлікти виникають та розвиваються із урахуванням таких основних факторів [24]:

правовий статус держави та органів державного управління;

політична ситуації та партійна система;

домінантні соціальні принципи, етичні норми та стандарти;

захист права власності;

віросповідання, існування та вплив різних гілок влади, зокрема засобів масової інформації;

геополітичне становище, розвиток міжнародних зв'язків тощо.

Усі ці фактори істотно впливають на виникнення і відповідно можуть або стимулювати, або гальмувати розвиток управлінських конфліктів. Тому важливо спостерігати як змінюється рівень факторів у динаміці, що дасть змогу вирішувати: інтенсифікувати чи знижувати інтенсивність застосування методів управління конфліктами. Такі види конфліктів найчастіше виникають у діяльності підприємств, у яких вплив зовнішнього середовища є визначальним і система менеджменту є негнучка.

Загалом поділ міжособистісних конфліктів за факторами виникнення дає змогу структурувати методи управління ними та підвищує рівень ефективності діяльності всієї системи управління конфліктами на підприємстві. Наприклад, багато із виокремлених конфліктів, за умови правильного ідентифікування та визначення їхнього рівня можна усунути на засадах мінімального витрачання ресурсів: наприклад, інформаційні конфлікти намагаються подолати різноманітними методами, однак достатньо сторонам конфлікту отримати необхідну додаткову інформацію і конфлікт вичерпується. Ціннісні конфлікти можна також вирішити на засадах доведення до сторін конфлікту основних цінностей, які поділяють сторони тощо.



Тому важливо оцінити рівень конфліктів на підприємстві і не менш важливо, враховуючи попередні висновки про їх тісну взаємопов'язаність, встановити структуру управлінських конфліктів. Для цього запропоновано застосувати метод поєднувального аналізу для виявлення структури та рівня усіх управлінських конфліктів у діяльності машинобудівного підприємства.

Статистичний метод обробки даних – поєднувальний аналіз (англ. Conjoint analysis = CONsider JOINTly – одночасне оцінювання) передбачає оцінювання усіх атрибутів досліджуваного об'єкта, щоб підвищити об'єктивність отриманої оцінки на основі системи цінностей та пріоритетність суб'єкта оцінювання. Загалом, як зазначають науковці, основні проблеми для вирішення яких використовується поєднувальний аналіз, такі [115, с. 33 – 41]:

- розроблення нових проектів, концепцій та продуктів;
- диверсифікація, розширення або оптимізація товарної лінійки;
- дослідження еластичності попиту за ціною, різних видів цін на товари;
- визначення цільової аудиторії та позиціонування продукту;
- моделювання розвитку продукту, галузі, окремих ринків та їхніх сегментів;
- оцінювання рівня та структури економічних ризиків;
- ідентифікація та оцінювання мотивів діяльності керівників та працівників підприємств.

Існує декілька методів поєднувального аналізу, які використовують для вирішення різних проблем:

- традиційний (повнопрофільний) поєднувальний аналіз (Regular Conjoint Analysis, RCA);
- адаптивний поєднувальний аналіз (Adaptive Conjoint Analysis, ACA);
- поєднувальний аналіз, оснований на дискретному виборі (Choice Based Conjoint, CBC).

У нашому випадку для оцінювання рівня міжособистісних конфліктів та виявлення їхньої структури доцільно використати традиційний (повнопрофільний) поєднувальний аналіз. Послідовність використання

поєднувального аналізу для оцінювання рівня управлінських конфліктів та виявлення їхньої структури наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Послідовність застосування поєднувального аналізу для оцінювання рівня управлінських міжособистісних конфліктів

*Примітка. Сформувано автором*

На першому етапі застосування поєднувального аналізу вибирають окремі види або атрибути об'єкта дослідження. При цьому слід дотримуватись правила відсутності повторювань характеристики кожного із атрибутів та найповнішого представлення об'єкта дослідження з мінімальною кількістю атрибутів. Усі атрибути не повинні перетинатися за вибраною

класифікаційною ознакою та відчутно різнитися для кожного експерта, що братиме участь в оцінюванні. Відбір атрибутів здійснюється на основі певної прийнятої класифікації або відбором через мозковий штурм. Сформувавши усі атрибути корпоративного управлінського конфлікту, запропоновані характеристики надають експертам, які перевіряють, чи описують вибрані характеристики усі випадки виникнення управлінських конфліктів на підприємстві. Також з атрибутами ознайомлюють самих учасників конфліктів, щоб виявити, наскільки раціонально здійснено їхній відбір.

Відповідно до практики формування об'єктів дослідження та вибору атрибутів кількість останніх не повинна перевищувати сім одиниць. У нашому випадку розглянуто п'ять видів взаємопов'язаних управлінських конфліктів, однак, можна провести чітку класифікаційну межу.

На другому етапі визначають рівні видів управлінських конфліктів. Для адекватного оцінювання рівня та визначення структури управлінського конфлікту на підприємстві запропоновано використовувати три рівні оцінювання для всіх видів конфліктів: високий, середній та низький. Отже, об'єкти дослідження подамо у табличній формі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Об'єкти дослідження структури управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств

Управлінські конфлікти	Умовне позначення	Номер	Рівень управлінського конфлікту
Інформаційні конфлікти	КІн	1	низький
	КІс	2	середній
	КІв	3	високий
Поведінкові конфлікти	КПн	1	низький
	КПс	2	середній
	КПв	3	високий
Конфлікти відносин	КВн	1	низький
	КВс	2	середній
	КВв	3	високий
Ціннісні конфлікти	КЦн	1	низький
	КЦс	2	середній
	КЦв	3	високий
Структурні конфлікти	КСн	1	низький
	КСс	2	середній
	КСв	3	високий

Наступний етап полягає у виборі функції для визначення інтегрального показника рівня управлінського конфлікту та рівнів окремих їх видів. Вибір функції здійснюється із трьох можливих варіантів: модель ідеального вектора (ideal vector), модель ідеальної точки (ideal point) і дискретна модель (partial benefit).

Враховуючи усі переваги та недоліки згаданих вище методів, які наведені у науковій літературі, ми використали метод ідеального вектора з певною модифікацією для розв'язання поставленого завдання. Тому модель для оцінювання рівня управлінського конфлікту та знаходження його структури має вигляд:

$$K(x) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{n_i} a_{ij} \cdot x_{ij}, \quad (3.1)$$

де  $K(x)$  – інтегральна оцінка рівня управлінського конфлікту підприємства або індекс конфліктності керівників підприємств;

$x_{ij}$  – оцінка окремих видів управлінських конфліктів на підприємстві, подана у вигляді незалежної змінної;

$a_{ij}$  – параметр незалежної змінної, що відображає вагомість впливу рівня кожного із управлінських конфліктів на інтегральний показник, який відповідає  $j$ -му рівню ( $j \in \overline{1, n_i}$ )  $i$ -го виду управлінського конфлікту;

$n$  – кількість рівнів оцінювання;

$m$  – кількість досліджених управлінських конфліктів.

Сума усіх параметрів незалежних змінних дорівнюватиме нулю:

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{n_i} a_{ij} = 0, \quad i \in \overline{1, m}. \quad (3.2)$$

Із наведеної останньої формули розраховуватимуться вагомості управлінських конфліктів підприємства (3.2). Заміна часткових вагомостей

управлінських конфліктів на відносні здійснюється за такими формулами [115]:

$$W_i = \frac{I_i}{\sum_{i=1}^m I_i}, i \in \overline{1, m}; \quad (3.3)$$

$$\sum_{i=1}^m I_i = 1, i \in \overline{1, m}; \quad (3.4)$$

$$I_i = \{ \max(a_{ij}) - \min(a_{ij}) \}, j \in \overline{1, k_i}, i \in \overline{1, m}, \quad (3.5)$$

де  $W_i$  – відносна вагомість управлінських конфліктів;

$I_i$  – спектр часткових вагомостей управлінських конфліктів.

У цій моделі є лінійна залежність. Це свідчить, що у разі збільшення кількості одного із видів конфліктів і відсутності зміни рівнів інших видів загальний рівень інтегрального конфлікту також зростає.

На наступному етапі визначають кількість профілів управлінських конфліктів для їх оцінювання та визначення структури. Для максимальної адекватності та вірогідності результатів оцінювання рівня управлінських ризиків слід оцінити усі можливі комбінації профілів. Однак на практиці кількість усіх профілів обмежують на основі знаходження кореляційних зв'язків між профілями, тобто за методом ортогональності. Загальна кількість комбінацій становить 17 профілів, які відповідають іншому важливому принципу побудови профілів – збалансованості. Вибрано профілі, які не корелюють із іншими, а саме коефіцієнт кореляції мінімальний.

Відповідно до практичного досвіду респондент-експерт здатний розрізнити від 10 до 15 профілів [91]. Тому кількість вибраних профілів об'єкта дослідження повинна коливатись у межах від 10 до 20 комбінацій. Якщо не вдається сформулювати менше ніж 20 профілів, необхідно здійснювати оцінювання в два етапи і відібрати в першу групу профілі із низькими рівнями управлінських конфліктів, а в другу групу профілі із високим рівнем управлінських конфліктів. Або поділити групу експертів на дві й відповідно кожна група оцінить профілі.

У нашому дослідженні сформовано 17 профілів, а до оцінювання залучено сім експертів з кожного із досліджуваних машинобудівних підприємств (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Приклад оцінювання профілів управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств

Профілі	Управлінські конфлікти					Оцінки профілю експертами						
	Інформаційні	Поведінкові	Відносин	Ціннісні	Структурні	1	2	3	4	5	6	7
1.	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2
2.	1	3	2	2	2	1	1	2	3	2	1	2
3.	1	2	3	2	2	2	3	2	3	1	1	2
4.	2	3	2	3	1	4	2	3	4	4	2	3
5.	2	2	3	3	1	4	4	3	2	3	4	4
6.	2	3	1	3	1	3	3	4	2	2	3	2
7.	3	2	3	3	3	4	4	2	3	4	5	4
8.	3	3	2	3	3	5	5	4	5	4	5	4
9.	3	2	1	3	3	4	5	4	3	4	3	3
10.	1	3	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3
11.	1	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2
12.	2	3	2	3	2	3	2	2	4	3	3	4
13.	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	4
14.	3	2	1	2	1	5	4	3	4	5	4	4
15.	3	3	1	2	3	5	4	4	5	5	4	4
16.	1	3	3	3	1	3	2	3	3	3	4	3
17.	2	3	1	3	3	4	3	4	3	3	2	3

*Примітка. Сформувано автором*

Для оцінки експерти оцінюють усі запропоновані їм профілі за п'ятибальною шкалою. У літературі також пропонують оцінювати рівень управлінських конфліктів за допомогою поєднувального аналізу з вибором пріоритетних (максимально інтенсивних) комбінацій управлінських конфліктів. Однак такий метод доцільно використовувати для оцінювання неживих об'єктів, а оцінюючи управлінські конфлікти, брати до уваги особливості взаємодії сторін конфліктів, їхні мотиви, причини виникнення, історію взаємин тощо. Тому оцінювання комбінацій за вибраною шкалою є простішим для експерта способом і дає кращі результати.

Наступний етап полягає у виконанні польових робіт. Опитування можна

проводити різними методами, однак найкращі результати дає індивідуальне інтерв'ю, оскільки інтерв'юер може доступніше для респондента представити профілі управлінських конфліктів. Поштове опитування знизить витрати у практичній діяльності, однак вірогідність результатів є нижчою. Опитування телефоном респонденту не дає змоги відобразити повну картину щодо об'єктів оцінювання. Тому в нашому дослідженні проводилось опитування тет-а-тет.

Ключовим етапом є етап аналізування даних, отриманих у результаті опитування фахівців підприємств. У межах цього етапу слід розрахувати середні значення оцінки профілів управлінських конфліктів підприємств, які наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Середнє значення оцінки профілів управлінських конфліктів з урахуванням їхніх рівнів

N з/п	Середній рівень конфліктності на підприємствах		Рівні управлінських конфліктів									
			Інформацій- ні		Поведін- кові		Відно- син		Цінні- сні		Стру- ктурні	
	СП «Сферос Електрон»	ТОВ «Робітня»	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$	$X_8$	$X_9$	$X_{10}$
1	2	2,25	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1
2	1,714286	2,375	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1
3	2	3,375	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1
4	3,142857	2,875	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0
5	3,428571	2,875	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0
6	2,714286	2,875	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0
7	3,714286	3,5	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0
8	4,571429	2,625	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0
9	3,714286	3,5	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0
10	2,571429	2,5	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0
11	2	2,375	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1
12	3	2,625	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1
13	2,714286	2,25	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0
14	4,142857	3,75	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0
15	4,428571	2,75	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0
16	3	2,875	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0
17	3,142857	2	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0

Примітка. Сформовано на основі експертних опитувань

Усі дані необхідно відповідно закодувати, як показано на прикладі перших трьох видів управлінських конфліктів:

	Інформаційні		Поведінкові		Відносин	
	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$
Рівень 3 (високий)	1	0	1	0	1	0
Рівень 2 (середній)	0	1	0	1	0	1
Рівень 1 (низький)	0	0	0	0	0	0

З урахуванням кількості вибраних управлінських конфліктів та їхніх рівнів формула для оцінювання параметрів управлінських конфліктів буде модифікована:

$$K = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + a_5x_5 + a_6x_6 + a_7x_7 + a_8x_8 + a_9x_9 + a_{10}x_{10}, \quad (3.6)$$

де  $K$  – інтегральний показник рівня управлінських конфліктів,

$a_1$ - $a_{10}$  – змінні, які характеризують структуру конфліктності та різні управлінські конфлікти підприємств.

Тобто фактично будується звичайна багатofакторна кореляційно-регресійна модель із фіктивними змінними, які набувають значення або 0, або 1. Розрахунок параметрів рівняння здійснюється за методом найменших квадратів, де оцінка респондентів є залежною змінною, а сформовані комбінації управлінських конфліктів – незалежними. Таким методом неможливо скористатися, якщо для формування об'єктів дослідження застосовані неметричні дані, наприклад, ранги.

Отримані дані розрахованих параметрів кореляційно-регресійних моделей необхідно перевірити на адекватність. Для цього рекомендують розраховувати коефіцієнт кореляції, що відображає відповідність обчислених оцінок вагомості рангам або оцінкам профілів, які вказали респонденти. Також застосовується коефіцієнт детермінації та коефіцієнт Фішера. Найкращі результати можна отримати, розподіливши вхідну сукупність на дві половини. Однак необхідно мати велику кількість профілів для оцінювання та дві адекватні групи респондентів.



Отже, розрахована модель для СП «Сферос Електрон» матиме вигляд:

$$K = 3,323129 + 2,032313 \cdot x_1 + 0,897959 \cdot x_2 - 0,54932 \cdot x_3 - 0,80102 \cdot x_4 + 0,217687 \cdot x_5 - 0,14966 \cdot x_6 - 0,15646 \cdot x_7 - 0,30272 \cdot x_8 - 0,34864 \cdot x_9 - 0,41327 \cdot x_{10},$$

(3.7)

При цьому коефіцієнт кореляції становить  $R=0,972581$ , а коефіцієнт детермінації дорівнює  $R^2=0,945913$ , що свідчить про високий рівень вірогідності отриманих результатів та доцільність практичного використання. Одержаному модель доцільно використовувати для розрахунку інтегрального показника конфліктності на СП «Сферос Електрон» та структури управлінського конфлікту.

Розрахунок за вхідними даними для ТОВ «Робітня» дав змогу сформулювати таку модель оцінювання рівня конфліктності:

$$K = 2,489769 + 1,053664 \cdot x_1 + 0,191964 \cdot x_2 - 0,01386 \cdot x_3 + 0,422154 \cdot x_4 + 0,448289 \cdot x_5 + 0,079985 \cdot x_6 - 0,21503 \cdot x_7 - 0,38597 \cdot x_8 - 0,38904 \cdot x_9 - 0,03544 \cdot x_{10}$$

(3.8)

Для моделі оцінювання рівня конфліктності на другому підприємстві показники вірогідності є дещо нижчими. Так, зокрема, коефіцієнт кореляції становить  $R = 0,783378$ , а коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,613681$ .

Отже, загалом перевіряльні коефіцієнти свідчать про високу вірогідність обох моделей та істотний вплив незалежних змінних (різні види управлінських конфліктів) на інтегральний показник рівня конфліктності на машинобудівних підприємствах.

Додатково необхідне дослідження адекватності двох моделей за допомогою  $F$ -критерію Фішера та критерію Дарбіна–Уотсона (табл. 3.4).

Отримані розрахункові значення перевіряльних коефіцієнтів засвідчили високий рівень адекватності моделей оцінювання рівня управлінських конфліктів для обох досліджуваних машинобудівних підприємств.

Таблиця 3.4

Показники оцінювання адекватності моделей рівня управлінських конфліктів  
у діяльності машинобудівних підприємств

Назви підприємств	$F_{крит.}$	$F_{розн.}$
СП «Сферос Електрон»	0,004696	10,49324
ТОВ «Робітня»	0,549988	0,953122

*Примітка. Розрахунки автора*

Так, шуканий  $F_{розн.}$  перевищує значення критичного, тому можна що одержані моделі будуть адекватними при практичному їх застосуванні. Моделі можна використати не тільки для оцінювання щільності зв'язку але й прогнозування майбутніх рівнів управлінських конфліктів у діяльності досліджуваних машинобудівних підприємств.

Отримані регресійні моделі містять лише значення десяти рівнів різних видів управлінських конфліктів. Тому слід відшукати значення й інших п'яти рівнів управлінських конфліктів та виявити управлінські конфлікти, що домінують в структурі конфліктів, які виникають у діяльності машинобудівних підприємств (табл. 3.5).

Далі наведемо результати розрахунків відносних вагомостей управлінських конфліктів, які виникають у діяльності досліджуваних машинобудівних підприємств (табл. 3.6, 3.7).

Для чіткішого ідентифікування результатів оцінювання рівня управлінських конфліктів та їхньої структури у діяльності досліджуваних машинобудівних підприємств доцільно розрахувати нормовані вагомості кожного із видів управлінських конфліктів (табл. 3.8). Для цього змінюється шкала оцінювання, за якою рівень найвагомішого управлінського конфлікту відповідатиме одиниці, а найнижчий – нулеві [91, с. 436].

Таблиця 3.5

Значення рівнів міжособистісних управлінських конфліктів і їх часткова вагомість у діяльності досліджуваних підприємств

Управлінські конфлікти	Рівні	Часткові вагомості	
		СП “Сферос Електрон”	ТОВ “Робітня”
Інформаційні конфлікти	Високий	1,05556	0,638464
	Середній	-0,07879	-0,223236
	Низький	-0,97676	-0,4152
Поведінкові конфлікти	Високий	-0,09914	-0,149958
	Середній	-0,35085	0,286056
	Низький	0,45017	-0,136098
Конфлікти відносин	Високий	0,195012	0,27219
	Середній	-0,172335	-0,096105
	Низький	-0,022675	-0,17609
Ціннісні конфлікти	Високий	-0,0034	-0,0147
	Середній	-0,14964	-0,18563
	Низький	0,15306	0,20033
Структурні конфлікти	Високий	-0,09467	-0,24755
	Середній	-0,1593	0,10605
	Низький	0,25397	0,14149

Примітка. Розрахунки автора на основі звітних матеріалів машинобудівних підприємств та даних, отриманих за методом поєднувального аналізу

Таблиця 3.6

Результати відносних вагомостей міжособистісних управлінських конфліктів у діяльності СП “Сферос Електрон”

Управлінські конфлікти	$\{\max(a_{ij})\}$	$\{\min(a_{ij})\}$	Різниця вагомостей, $I_i$	Відносна вагомість, $W_i$
Інформаційні конфлікти	1,05556	-0,97676	2,03232	0,487155
Поведінкові конфлікти	0,45017	-0,35085	0,80102	0,192008
Конфлікти відносин	0,45017	-0,172335	0,622505	0,149217
Ціннісні конфлікти	0,15306	-0,14964	0,3027	0,072558
Структурні конфлікти	0,25397	-0,1593	0,41327	0,099062
$\Sigma$	-	-	4,171815	1

Примітка. Розрахунки автора

Таблиця 3.7

Результати відносних вагомостей управлінських конфліктів у діяльності ТОВ  
“Робітня”

Управлінські конфлікти	$\{\max(a_{ij})\}$	$\{\min(a_{ij})\}$	Розмах часткових вагомостей, $I_i$	Відносна вагомість, $W_i$
Інформаційні конфлікти	0,638464	-0,4152	1,053664	0,388382
Поведінкові конфлікти	0,286056	-0,149958	0,436014	0,160715
Конфлікти відносин	0,27219	-0,17609	0,44828	0,165237
Ціннісні конфлікти	0,20033	-0,18563	0,38596	0,142265
Структурні конфлікти	0,14149	-0,24755	0,38904	0,143401
$\Sigma$	-	-	2,712958	1

Примітка. Розрахунки автора на підставі звітних матеріалів машинобудівних підприємств та даних, отриманих за методом поєднувального аналізу

Таблиця 3.8

Результати нормованої вагомості управлінських конфліктів у діяльності  
машинобудівних підприємств

Управлінські конфлікти	Нормовані значення вагомостей, $\Delta_i$		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
Ціннісні конфлікти	0	0	Найменш вагомий конфлікт	Найменш вагомий конфлікт
Структурні конфлікти	0,063927	0,004613	Четвертий за вагомістю конфлікт	Четвертий за вагомістю конфлікт

Примітка. Розрахунки автора на основі звітних матеріалів машинобудівних підприємств та даних, отриманих за методом поєднувального аналізу

Відповідно система формул для розрахунку нормованої вагомості матиме вигляд:

$$\Delta_i = \frac{W_i - L}{H - L}, \quad i = \overline{1, m}, \quad (3.9)$$

$$L = \min_i \{W_i\}, \quad (3.10)$$

$$H = \max_i \{W_i\}, \quad (3.11)$$

де  $\Delta_i$  – відносна вагомість управлінського конфлікту;

$L$  – мінімальна вагомість управлінського конфлікту;

$H$  – максимальна відносна вагомість управлінського конфлікту.

Також для інтерпретації структури управлінського конфлікту на підприємствах побудовано відповідні графіки (рис. 3.2, 3.3).

У такий спосіб сформовано метод оцінювання структури управлінських конфліктів та рівня окремих видів управлінських конфліктів, які виникають у діяльності машинобудівних підприємств.

Наступний етап полягає у підведенні підсумків отриманих результатів та виробленні практичних рекомендацій щодо зниження дисфункціональних наслідків дії управлінських конфліктів, які виникають у системі менеджменту машинобудівних підприємств.

Насамперед зазначимо, що структура управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств схожа. В структурі управлінського конфлікту машинобудівних підприємств домінують інформаційні конфлікти, пов'язані із незадовільним інформаційним забезпеченням управлінців підприємства. При цьому рівень інформаційних конфліктів є значним. Експерти відзначають, насамперед, незадовільний рівень інформаційного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень. Тому підприємствам необхідно спрямувати ресурси на покращення комунікаційних каналів та провести заходи із розвитку інформаційного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень.

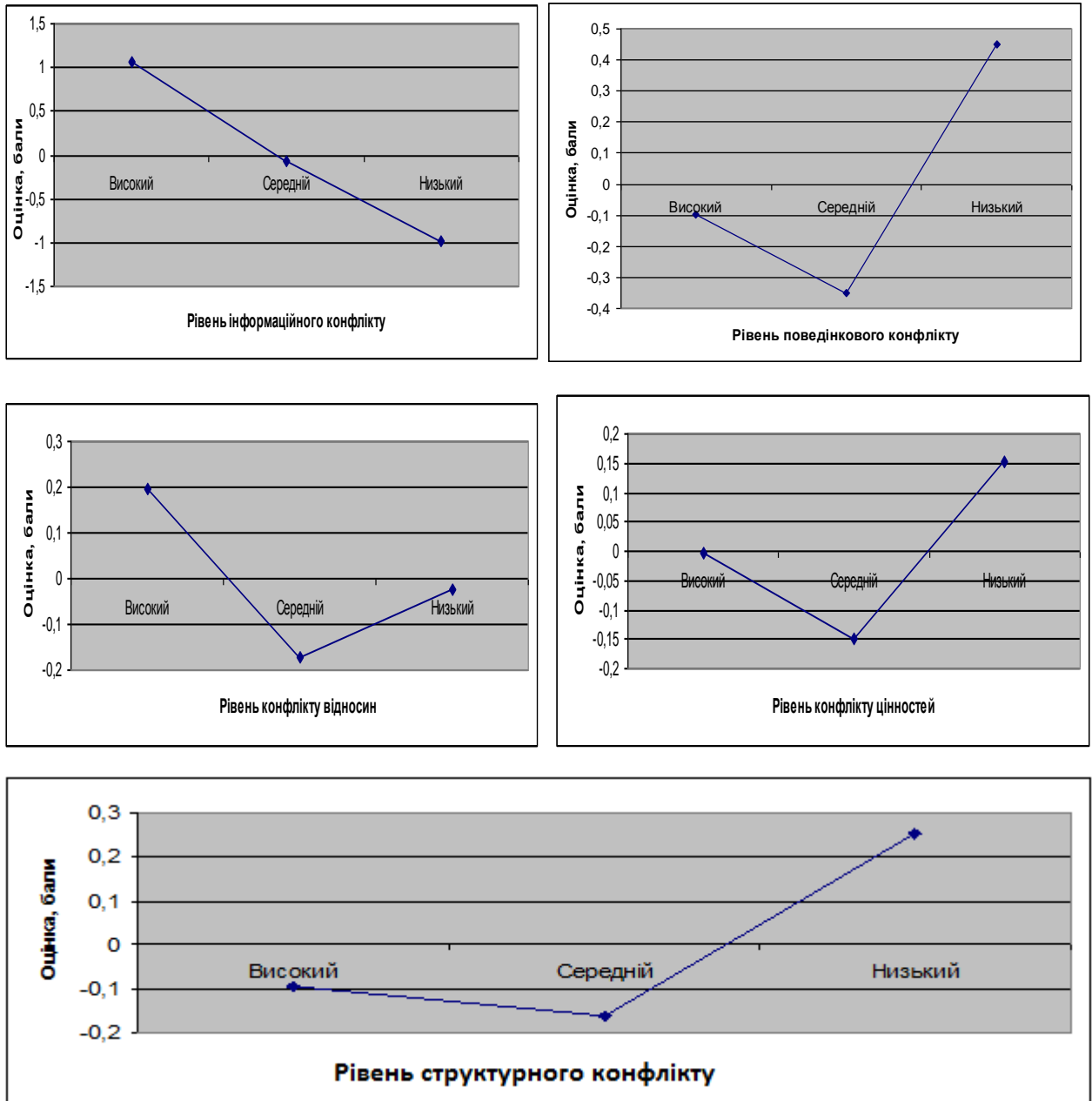


Рис. 3.2. Структура та рівень управлінських конфліктів у діяльності СП «Сферос Електрон»

*Примітка. Авторська розробка із використанням методу поєднувального аналізу*

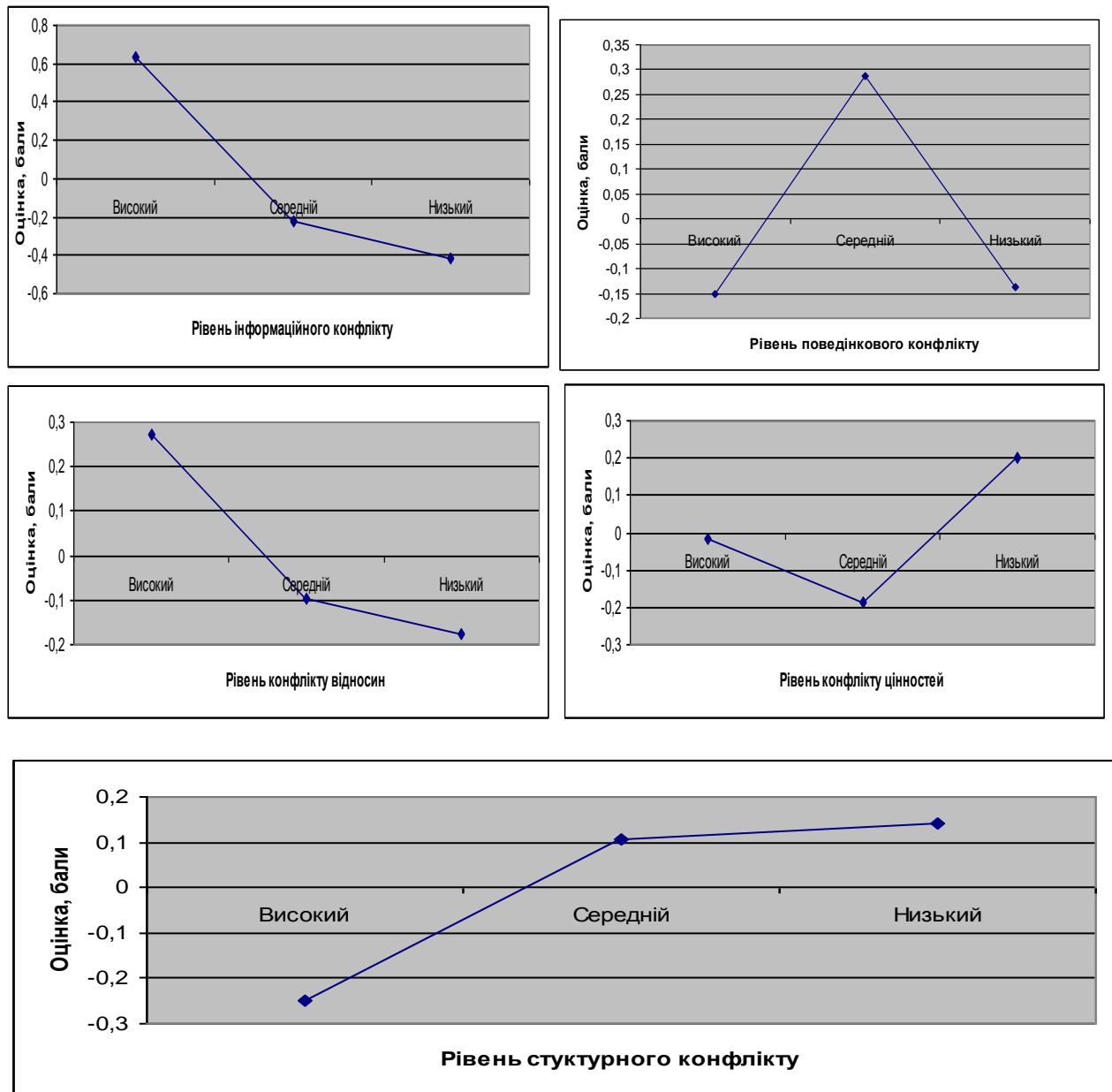


Рис. 3.3. Структура та рівень управлінських конфліктів у діяльності ТОВ «Робітня»

*Примітка.* Авторська розробка із використанням методу поєднувального аналізу

Часто у діяльності СП «Сферос Електрон» виникають поведінкові управлінські конфлікти, основними причинами яких на досліджуваному підприємстві є вплив власних домовленостей, кумівства, активна дія неформальних організацій, що можуть домінувати над раціональністю та ефективністю у прийнятті управлінських рішень. Виникає велика кількість таких конфліктів, однак рівень їхнього негативного впливу на діяльність організації як показують побудовані графіки, достатньо низький, тобто рівень поведінкових управлінських конфліктів низький. Урегулювати такі конфлікти

можливо у разі встановлення чітких норм поведінки та прийняття рішень, а також безумовного їх дотримання.

Для ТОВ «Робітня» на другому місці за вагомістю у структурі управлінського конфлікту підприємства є – конфлікти відносин, які проявляють високий рівень динамізму і відповідно підвищують турбулентність та ймовірність виникнення різних видів управлінських ризиків у діяльності керівної підсистеми менеджменту. Причинами виникнення та домінування конфліктів відносин у діяльності машинобудівного підприємства, на думку експертів, полягають у відсутності балансу сил та впливу у відносинах між керівниками. Зазначимо, що, окрім домінування поведінкових конфліктів у структурі управлінського конфлікту, рівень їх є високим у діяльності підприємства загалом.

Для СП «Сферос Електрон» управлінський конфлікт відносин займає лише третє за вагомістю місце в структурі загального управлінського конфлікту підприємства, хоч, як і для попереднього підприємства, рівень конфлікту відносин високий. Тому обидвом підприємствам слід вживати заходів для покращення взаємовідносин між керівниками.

На третьому місці за домінуванням у структурі загального управлінського конфлікту на ТОВ «Робітня» – поведінкові конфлікти. При цьому, на відміну від іншого підприємства, рівень поведінкових конфліктів є середнім.

Передостаннє місце за результатами ранжування на засадах використання поєднувального аналізу в загальній структурі управлінського конфлікту посідають структурні конфлікти. Для двох машинобудівних підприємств усі виявлені структурні конфлікти є низькими за рівнем. Тобто об'єктивні обставини конфліктотворення, які змінити неможливо, не є визначальними для виникнення управлінських конфліктів.

Найменш значущим у структурі управлінського конфлікту є конфлікт цінностей у діяльності як одного, так і другого підприємства. Це свідчить про домінування певної корпоративної культури або цінностей, які поділяють усі



керівники підприємства. Рівень конфлікту цінностей є низьким для обох досліджуваних підприємств. Детальний аналіз діяльності машинобудівних підприємств показав, що причиною цього є співпраця із іноземними партнерами, які змушують вітчизняних контрагентів та партнерів генерувати певні норми корпоративної поведінки та дотримуватись їх.

Загалом застосування поєднувального аналізу потребує додаткових затрат усіх видів ресурсів на підприємстві. Однак це не повинно бути причиною відмови від його використання для дослідження рівня різних видів управлінських конфліктів та структури управлінського конфлікту підприємства, оскільки простіші методи оцінювання рівня конфліктів та ідентифікування структури не можуть надати такої достовірної інформації.

Далі на основі отриманої структури та рівня управлінських конфліктів слід сформулювати рекомендації щодо їх урегулювання. Структура управлінських конфліктів може складатися з п'яти видів, а для підбору адекватних методів зниження та уникнення дисфункціональних наслідків достатньо виокремлювати три рівні конфліктів: високий, середній та низький. Для кожного із рівнів відрізнятимуться методи врегулювання конфліктів. Усі розроблені рекомендації зведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Методи урегулювання управлінських конфліктів підприємств, враховуючи їхній рівень та структуру, та управління ними

Технології регулювання	Рівень конфлікту	Методи, які домінують, враховуючи вид управлінського конфлікту та його рівень
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Інформаційні	Високий	Залучення зовнішніх посередників та моральних авторитетів у 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, виявлення неправдивої інформації, обмеження чуток, залучення внутрішніх посередників, удосконалення внутрішніх інформаційних каналів.

Продовження табл. 3.9

1	2	3
Поведінкові	Високий	Узгодження та узалежнення функціонування усіх підсистем менеджменту від виконання раціональних та ефективних рішень, з нехтуванням локальним максимумом та егоїстичними цілями
	Середній	Гарантування керівникам психологічної та фізичної безпеки
	Низький	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії та їх прихильниками
Відносин	Високий	Вирішення кадрових питань, використання методів заохочення і покарання, зокрема зміна працівників, які не бажають покращувати відносини.
	Середній	Пошук спільних цілей та реорганізація підприємства
	Низький	Робота з неформальними лідерами, зниження соціальної напруги й зміцнення позитивного мікроклімату
Цінностей	Високий	Удосконалення корпоративної стратегії та формування нової корпоративної культури та системи контролювання
	Середній	Структуризація цінностей відповідно до корпоративної стратегії
	Низький	Розвиток корпоративної культури та виявлення цінностей, які домінують
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	Пристосовування до існуючих незмінних факторів регулюванням суб'єктів та об'єктів управлінських конфліктів

Використання запропонованих заходів із урахуванням системи оцінювання та ідентифікування структури управлінського конфлікту дасть змогу знизити дисфункціональні наслідки та підвищити ефективність діяльності машинобудівного підприємства загалом.

### 3.2. Формування системи заходів уникнення та зниження рівня дисфункціональних управлінських конфліктів

У науковій літературі виокремлюють такі напрями уникнення та зниження рівня управлінських конфліктів [51; 97; 81; 38]:

недопущення небажаних для розвитку особистості й колективу підприємства процесів. Тут головна роль відводиться формуванню та дотриманню корпоративної культури, підвищенню кваліфікації тощо;

обмеження крайніх форм ведення конфлікту, для цього слід активно застосовувати методи регулювання вищими рівнями управління;

ізолювання протистояння сторін;

зниження та нейтралізація агресивності, ірраціональності спільним проведенням нарад та обґрунтуванням думок, позицій.

Під час виникнення конфліктів велике значення мають такі їхні ознаки як напруженість, емоційність, існування шумів тощо. Однак 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'язався тим самим виконувати поставлені цілі та завдання. Тому важливо рішуче відкидати все те, що не стосується проблеми та конфлікту. Зокрема, слід розмежовувати:

1. Корпоративні та власні цілі. Інколи керівники вітчизняних машинобудівних підприємств первинними вважають власні цілі, що є першопричиною опортуністичної поведінки.

2. Сторони конфлікту та їхні особисті проблеми, соціально-психологічний стан тощо.

3. Особисте ставлення та лояльність працівника до машинобудівного підприємства, колективу, інших працівників.

4. Оцінювання результатів діяльності, ефективності керівників за колишнім досвідом та досягненнями.

5. Впливи зовнішніх та внутрішніх чинників, які прямо не стосуються конфлікту, однак здатні створювати додаткові перепони для його розв'язання.

Під час управління конфліктом можна вибрати різноманітний стиль його вирішення. Вибір способу розв'язання конфлікту залежатиме від позиції сторони конфлікту відносно опонента, яка може бути: нейтральною (конструктивною), активною (жорсткою), дипломатичною (м'якою). Характеристику та особливості кожної із позицій наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

## Вирішення конфлікту із урахуванням позиції сторони відносно опонента

Ознаки	Активна	Дипломатична	Нейтральна (конструктивна)
Мета	Задовольнити власні амбіції та досягти індивідуальних цілей	Знайти компроміс через можливого ущербу власним інтересам	Знайти баланс цілей та інтересів
Влада та метод управління	Авторитарність	Відмова від авторитарності	Колегіальне ухвалення рішень
Сторони	Вороги/суперники	Друзі	Партнери
Внесок у розв'язання конфлікту	Вимагають внеску від іншої сторони	Посильний внесок	Очікування внеску, адекватного власному
Значення та рівень довіри	Відсутня довіра	Високий рівень довіри	Не береться до уваги рівень довіри
Спосіб вирішення	Погрози	Пропозиції	Аналіз та вироблення альтернатив
Відстоювання позиції	Відсутність поступок від позиції	Гнучкість та зміна позиції	Фокусування та пошук способів досягнення цілей, а не на позиції
Поведінка	Жорстка, в багатьох випадках виключна	Приязна	Принципова із відсутністю особистісних образ
Застосування технології поступок	Вимагання поступок від суперника	Пропонуються поступки для розв'язання конфлікту	Формується система взаємних поступок відокремленням реальних проблем від амбіцій
Вплив	Впливає на іншу сторону конфлікту	Можна впливати на позицію	Піддається раціональному впливові та відстоює свої принципи
Оцінювання конфлікту та його розв'язку	Негативна оцінка	Відсутність оцінок	Конструктивний зворотний зв'язок

Щоб уникнути конфліктів та значних негативних наслідків, найкраще виявити зародки та причини можливого виникнення управлінських конфліктів. Конфлікти, що знаходять на стадіях розвитку, важче зупинити та вжити превентивних заходів для мінімізації негативних наслідків. Тобто витрати на врегулювання конфлікту з кожною стадією його розвитку зростають, оскільки сторони витратили певні ресурси і хочуть їх окупити. Винятком можуть бути окремі види управлінських конфліктів із функціональними наслідками.

Науковці розробили та подають різні способи врегулювання управлінських конфліктів, що різняться за суттю, умовами ефективного використання, перевагами та недоліками (табл. 3.11).

Таблиця 3

## Способи врегулювання управлінських конфліктів [120, с. 481 – 485]

Стиль	Сутність	Умови ефективного використання	Недоліки
Конкуренція (змагання)	Прагнення добитися свого завдавши шкоди іншому	Результат дуже важливий. Володіння певною владою. Необхідність термінового рішення	У разі поразки незадоволеність, у випадку перемоги – почуття провини. Непопулярність. Зіпсовані відносини
Уникнення	Ухилення від відповідальності за рішення	Результат не дуже важливий. Відсутність влади. Збереження спокою. Бажання виграти час	Перехід конфлікту в приховану форму
Пристосування	Згладжування розбіжностей за рахунок власних інтересів	Предмет розбіжності важливіший для іншого. Бажання зберегти мир. Правда на іншій стороні. Відсутність влади	Ви поступилися, рішення відкладається
Компроміс	Пошук рішень шляхом взаємних поступок	Однакова влада. Взаємовиключні інтереси. Немає резерву часу. Інші стилі неефективні	Отримання тільки половини очікуваного. Причини конфлікту повністю не усунуто
Співпраця	Пошук рішення, що задовольняє всіх учасників	Є час. Рішення важливе обом сторонам. Чітке розуміння позицій іншого. Бажання зберегти стосунки	Тимчасові та енергетичні витрати. Не гарантований успіх

У попередньому розділі дослідження виявлено, що на розв'язання конфлікту та управління ним істотно впливає схильність керівника до управлінського конфлікту. Так, 98 % опитаних експертів вказали, що схильність до конфлікту має вирішальне значення для його виникнення та розвитку. Тому усіх працівників за схильністю до конфліктування можна розділити на три групи: схильні, несхильні та нейтральні. Залежно від схильності до конфлікту різнитиметься і поведінка у процесі конфлікту та способи його розв'язання (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Методи врегулювання конфлікту керівником, ураховуючи його схильність до конфліктування

	Схильний до конфліктування	Нейтральний до конфліктування	Не схильний до конфліктування
Участь у конфлікті	Провокує виникнення конфлікту	Якщо конфлікт невідворотний бере в ньому участь	Уникає конфліктних ситуацій
Роль у конфлікті	Намагається стати лідером в конфлікті та його розв'язанні	Намагається підійти конструктивно до вирішення конфліктів	Відсторонюється від конфлікту та його розв'язання може піти у відпустку, захворіти тоді, коли треба бути на роботі)
Поведінка	Активна участь в ескалації та врегулюванні конфлікту	Збереження нейтралітету, тому ніколи не розкриває своїх поглядів, а це гарантує йому безпеку	Самоусунення від справ організації, тому ніколи не буває "крайнім"
Ставлення до сторін конфлікту	Намагається віднайти істину за умови відсутності власного інтересу та симпатій	Використовує тактику подвійної позиції ("і нашим, і вашим"). Хвалить обидві сторони конфлікту	Дозволяє сильнішому опоненту перемогти у спробі або в обговоренні питання
Швидкість урегулювання конфлікту	Намагається якомога швидше вирішити конфлікти, часто не враховуючи інтереси сторін	Використовує тактику затягування, дає обіцянку, що все вирішиться через декілька днів, деякий час. А цей термін може бути дуже довгим	Ухилення від прямої відповіді на конкретне запитання або неясна, розпливчата і незрозуміла відповідь

*Примітка: авторська розробка*

Важливе значення в уникненні та врегулюванні управлінських конфліктів має участь посередників та їхні дії. Зокрема, у врегулюванні

правових спорів виокремлюють умовно три типи посередників: медіатор, арбітр, суддя (табл. 3.13) [103].

Таблиця 3.13

## Посередництво у врегулюванні конфліктів [103]

Критерії	Посередництво (медіація)	Арбітраж	Судовий розгляд
Прийняття рішення	Сторони	Арбітр	Суддя
Процес	Неформальний	Частково формальний	Формальний
Час	1 – 3 тижні	3 – 6 тижнів	2 роки і більше
Ціна	Низька	Середня	Доволі висока
Публічність	Конфіденційна процедура	Як правило, конфіденційна	Публічна процедура
Правила доводження	Не існують	Неформальні	Чітко визначені процедурою
Відносини між сторонами під час розгляду	Співпраця	Антагонізм	Антагонізм
Принцип вирішення спірного питання	Досягнення угоди / Примирення	Змагальність	Змагальність
Орієнтація розгляду	На майбутнє	На минуле	На минуле
Матеріальний результат	Кожна зі сторін у виграші	Одна зі сторін зазвичай у програші	Одна зі сторін зазвичай у програші
Емоційний результат	Зазвичай зняття емоційної напруги і можливість зберегти стосунки у майбутньому	Зазвичай зберігається емоційне напруження і відсутня можливість зберегти стосунки на майбутнє	Зазвичай зберігається емоційне напруження і відсутня можливість зберегти стосунки на майбутнє

Ефективними посередниками у вирішенні управлінських конфліктів є різноманітні спеціальні органи, які формують державні органи влади або громадські організації, що пропагують у своїй діяльності соціальне партнерство. Так, зокрема в США, активну та ефективну роботу із розв'язання конфліктів посередницьким шляхом виконує Федеральна служба посередництва та примирення. Основна особливість роботи служби полягає в професійному підборі службовців і миттєвому реагуванні на конфліктні ситуації на початкових етапах їх розвитку, що дає змогу за мінімальних витрат ресурсів досягти максимальних позитивних результатів. Також служба має значний арсенал заходів для розв'язання конфліктів, які пропонуються

обидвом сторонам, що заощаджує їхні ресурси для вироблення таких заходів самостійно.

У Франції також створюються спеціальні комісії примирення за участі роботодавців та працівників підприємств. Іншим варіантом є тристороння комісія із головуванням у її роботі державного представника.

Схожими є посередницькі організації в інших країнах Європи, а саме: Швеції (Державне бюро посередництва та арбітражу), Великобританії (діє Консультативна служба примирення і посередництва), Німеччині (добровільний арбітраж).

В Україні для врегулювання конфліктів ухвалено Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів)», який пропонує конкретні заходи розв'язання конфліктів.

Згідно з офіційною статистикою 30 – 40 % робочого часу керівники підприємств витрачають на врегулювання управлінських конфліктів. Так, директори найбільших американських підприємств витрачають 20 % часу на ведення та участь у судових позовах [16]. Саме тому поширення набула система вирішення конфліктів, основана на формуванні чітких внутрішніх принципів, механізмів та процедур для вирішення спірних питань та проблем. Практичний досвід запровадження такої системи дає змогу зменшити витрати часу управлінців на вирішення управлінських конфліктів, покращити морально-психологічний клімат у колективі, розвинути на новому, високому рівні стосунки із зовнішніми зацікавленими групами, оптимізувати внутрішні процеси та взаємодію між управлінськими підрозділами, рівнями тощо.

Приймаючи остаточне рішення щодо вибору методів врегулювання управлінських конфліктів, слід взяти до уваги взаємопов'язаність конфліктів. Зокрема, як зазначають науковці, міжособистісні конфлікти тісно пов'язані із іншими видами конфліктів [79]. Так, міжособистісні конфлікти найчастіше, виникають внаслідок існування внутрішньоособистісних протиріч, які призводять до зіткнення з іншими працівниками підприємства. Причинами цього є те, що керівник підприємства часто не знаходячи відповіді на



внутрішні проблеми або просто їх ігноруючи, починає звинувачувати у їх виникненні інших працівників підприємства [79].

Окрім того, існує тісний зв'язок між міжособистісними конфліктами і іншими видами: міжгруповими, міжінституціональними та іншими. Зокрема, коли виникають розбіжності між групами працівників, то кожен із членів групи починає сприймати члена іншої групи як свого противника, тобто протиставлення за принципом «ми – вони» автоматично переноситься з відносин між групами на особисті взаємини. Фактично міжгруповий конфлікт є причиною виникнення міжособистісних конфліктів та внутрішньоособистісних. Зважаючи на це, необхідне детальне вивчення латентних, причиново-наслідкових зв'язків у системі конфліктотворення у діяльності підприємств, що дасть змогу вибирати адекватніші методи врегулювання конфліктів.

Відповідно, як зазначають науковці, внутрішньоособистісні, міжособистісні та міжгрупові конфлікти впливають один із одного, формуючи певну кільцеву структуру із низкою латентних причиново-наслідкових зв'язків [79]. Тому керівникам підприємства важко знайти першопричини виникнення певних конфліктів, які породжені іншими видами конфліктів, або такого самого типу конфліктами на інших рівнях управління або в інших підрозділах. Також важливо не забувати про дії, позиції та соціально-психологічні особливості системи менеджменту, а також умови, які виникають під час взаємодії керованої та керуючої підсистем менеджменту.

Ідентифікувати безпосередньо причини та джерела міжособистісних конфліктів можна, звернувши увагу на базові потреби працівника, які насамперед виокремлював А. Маслоу.

Для дослідження управлінських конфліктів потрібно комплексно та усебічно аналізувати їх, зокрема досліджувати взаємовплив інших явищ в зовнішньому та внутрішньому середовищах. Особливо цікавим є дослідження взаємовпливу та взаємодії між різними видами конфліктів, між конфліктами та ризиками, тобто тих явищ, які схожі між собою за природою, і виникнення

яких супроводжується дією інших. Часто конфлікти є причинами або наслідками дії інших видів конфліктів, ризиків. Загалом такий аналіз, як і будь-який інший дасть змогу [106, с. 28]:

уникнути передчасних суджень і неправильних висновків;  
 поставити під сумнів висунуті гіпотези та припущення;  
 сформулювати новий свіжий погляд на істинні причини проблеми;  
 побачити латентні зв'язки між причинами та наслідками проблеми;  
 виробити послідовність кроків, своєрідну карту вирішення проблеми;  
 розставити адекватні пріоритети для докладання зусиль та інвестування ресурсів у вирішення проблеми.

Одним із практичних та простих у користуванні методів для виявлення латентних зв'язків між явищами є кореляційний аналіз. Відповідно, щоб встановити рівень впливу управлінських конфліктів один на одного, слід розрахувати коефіцієнти кореляції. Якщо коефіцієнт кореляції набуде значення, відмінного від нуля, то існує зв'язок між конфліктами, і що ближче значення коефіцієнта до одиниці або мінус одиниці, то щільніший зв'язок між конфліктами.

Розраховують рівень коефіцієнта кореляції за вхідними даними  $(x_i, y_i)$  ( $i = 1..n$ ) за допомогою парного індикатора Пірсона [134, с. 190]:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}, \quad (3.12)$$

де  $r$  – індикатор кореляції;  $n$  – сукупна кількість досліджень;  $\bar{x}$ ,  $\bar{y}$  – вибіркові середні вхідних даних, двох видів управлінських конфліктів організації  $x_i$  ( $i = 1..n$ ) та  $y_i$  ( $i = 1..n$ ) відповідно.

За умови нормального розподілу пари управлінських конфліктів  $X$  та  $Y$  індикатор кореляції  $r$  дає змогу з'ясувати про вид залежності між управлінськими конфліктами (прямий або обернений), а також оцінити

щільність виявленого зв'язку. Перевірку на вірогідність отриманого коефіцієнта кореляції здійснюють шляхом розраховуючи  $F$  критерій Фішера:

$$F = \frac{1}{2} \ln \frac{1+r}{1-r}. \quad (3.13)$$

При цьому тестування результатів на вірогідність не залежить від рівня  $r$ , тому що розподіл кореляції апроксимується з дисперсією  $DF = \frac{1}{n-3}$ , яка залежить лише від кількості вхідних даних.

Отже, якщо  $\frac{|F|}{\sqrt{n-3}} > t_{\alpha, n-1}$ , де  $t_{\alpha, n-1}$  – квантиль  $\alpha$  розподілу Стьюдента за умови  $n-1$  ступеня вільності, відповідно при  $\alpha$ , висунуту гіпотезу про відсутність латентних зв'язків між управлінськими конфліктами відхиляємо, тобто приймаємо гіпотезу про наявність причиново-наслідкових зв'язків виникнення управлінських конфліктів. Тому досліджувані парні кореляції  $r$  і  $r_1$  із вхідними даними обсягом  $n$  із значущістю  $\alpha$  будуть відмінними, а їх перетворення виконуватиметься згідно нерівності:

$$|F - F_1| > t_{\alpha, n-1} \sqrt{\frac{2}{n-3}}. \quad (3.14)$$

Розрахунок латентних зв'язків із застосуванням методу кореляційного аналізування виконано для СП “Сферос Електрон”, з використанням пакета Statistica 6.0 (субмодуль *Correlation matrices* модуля *Basic Statistics/Tables*). Між конфліктами спробуємо встановити зв'язки за допомогою кореляційного аналізування, виникнення конфліктів оцінюють експерти. Виявлення взаємозв'язків буде здійснено для трьох рівнів управління і за такими видами управлінських конфліктів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особою та групою і міжгруповий.

Вхідну інформацію для дослідження поставлених гіпотез отримали, опитувавши 35 експертів, 30 з яких є керівниками машинобудівних підприємств різних рівнів управління (7 ос. – вищого, 12 – середнього та 11 – нижчого рівнів управління), 5 (3 – споживачі, 2 – представники державних органів влади) – представники зовнішніх зацікавлених груп, які співпрацюють з керівниками підприємства.

Для експертного оцінювання використана п'ятибальна шкала визначення рівня управлінських конфліктів, а саме: 1 бал – найнижчий рівень управлінського конфлікту, 2 бали – мінімальний рівень, 3 бали – середній рівень, 4 бали – вищий за середній рівень, 5 балів – максимальний рівень управлінського конфлікту. Оцінювались види конфлікту упродовж вибраного періоду – місяця. Для побудови вхідної вибірки проведено попередній аналіз даних, а саме відкинуто усі значення, які перевищують середнє по вибірці більше ніж на 35 %, так звані «хвости» вибіркової сукупності значень.

Сформований масив вхідних даних із експертних оцінок оброблено статистичним пакетом Statistica 6.0 (субмодуль *Correlation matrices* модуля *Basic Statistics/Tables*). Після проведеного оцінювання рівні кореляційних зв'язків між управлінськими конфліктами для СП «Сферос Електрон» зведено в табл. 3.14.

Насамперед зазначимо, що дослідження показує: між усіма управлінськими конфліктами існує прямий кореляційний зв'язок. Тобто поява одного із управлінських конфліктів провокує виникнення групи інших конфліктів у діяльності підприємства. Серед досліджуваних конфліктів немає таких, що взаємокомпенсуються, виникнення яких зумовило б зниження рівня інших управлінських конфліктів. Розраховані результати щодо наявності кореляційних зв'язків між управлінськими конфліктами прогнозують, що поява одного із конфліктів неминуче призводить до виникнення інших або підвищення їхнього рівня, і навпаки, послаблення одного із конфліктів спричиняє зниження рівня або уникнення появи інших видів управлінських конфліктів.

Таблиця 3.14

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

Управлінські конфлікти	Вищий рівень управління			
	внутрішньоособи- стісні	міжособисті- сні	особи і групи	міжгрупові
Вищий рівень управління: внутрішньоособи- стісні	1	0,543928	0,320256	0,3669
міжособистісні	0,543928	1	0,509525	0,778312
особи і групи	0,320256	0,509525	1	0,763763
міжгрупові	0,3669	0,778312	0,763763	1
Середній рівень управління: внутрішньоособи- стісні	1	0,539906	0,538537	0,374634
міжособистісні	0,539906	1	0,600481	0,507072
особи і групи	0,538537	0,600481	1	0,805556
міжгрупові	0,374634	0,507072	0,805556	1
Нижчий рівень управління: внутрішньоособи- стісні	1	0,423415	0,759284	0,756686
міжособистісні	0,423415	1	0,422581	0,411086
особи і групи	0,759284	0,422581	1	0,601432
міжгрупові	0,756686	0,411086	0,601432	1

*Примітка. Ррозрахували автори, 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. Це дає змогу стверджувати, що керівники цього рівня управління є стресостійкими, володіють професійною якістю опанувати свій соціально-психологічний та емоційний стан, настрій, та не дозволяють внутрішньоособистісним конфліктам впливати на розвиток стосунків та професійних відносин із іншими керівниками, підлеглими, організаціями, групами тощо.

Найвищий рівень впливу мають міжособистісні та міжгрупові конфлікти. Це свідчить про те, що працівника підприємства чітко

ідентифікують себе із певною групою і відповідно між групами виникають конфлікти за умови їх виникнення між певними особистостями. Тобто кожна група відстоює інтереси свого учасника та вступає в конфлікт із представниками іншої групи. Також високий рівень кореляції спостерігається між конфліктами особи та групи і міжгруповими конфліктами (0,763763), тобто у разі появи управлінського конфлікту між особою та групою ймовірність виникнення міжгрупового конфлікту становить 76,38 %, і навпаки, з такою 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). Решта кореляційних зв'язків між управлінськими конфліктами неістотні, тому недоцільно їх враховувати, аналізуючи та оцінюючи управлінські конфлікти.

На середньому рівні управління внутрішньоособистісні конфлікти істотно більше впливають на виникнення усіх інших видів управлінських конфліктів. Причина полягає в тому, що менеджери середнього рівня управління є менш досвідченішими і часто переносять власні проблеми на взаємини між іншими працівниками, групами, організаціями тощо. Зокрема, максимально впливають внутрішньоособистісні конфлікти на виникнення міжособистісних конфліктів, оскільки кореляційний зв'язок становить 0,54. Тобто, якщо виникне внутрішньоособистісний управлінський конфлікт, то з ймовірністю 0,54 % він спричинить виникнення міжособистісних конфліктів.

Взаємодія між рівнями управління дає підстави сформулювати гіпотезу про наявність кореляційних зв'язків між конфліктами різних рівнів управління підприємства. Тому для перевірки гіпотези опитували експертів, щоб виявити латентні зв'язки між конфліктами, які виникають на різних рівнях менеджменту. Розраховані значення коефіцієнтів кореляції між управлінськими конфліктами різних рівнів менеджменту підприємства зведено у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Матриця коефіцієнтів кореляційних зв'язків між управлінськими конфліктами різних рівнів менеджменту підприємства

Управлінські конфлікти	Управлінські конфлікти		
	Вищий рівень управління	Середній рівень управління	Нижчий рівень управління
Вищий рівень управління	1	0,777714	0,730297
Середній рівень управління	0,777714	1	0,667355
Нижчий рівень управління	0,730297	0,667355	1

Між управлінськими конфліктами усіх рівнів менеджменту підприємства існує прямий доволі щільний кореляційний зв'язок, оскільки значення коефіцієнта кореляції коливаються у межах від 0,667355 до 0,777714. Відповідно до отриманих значень найвищий рівень кореляції між управлінськими конфліктами вищого та середнього рівнів менеджменту підприємства, а саме коефіцієнт кореляції між ними становить 0,777714. На другому місці за взаємним впливом – управлінські конфлікти вищого та нижчого рівнів менеджменту. Найнижчий рівень кореляції, однак, доволі істотний, між конфліктами середнього та нижчого рівнів управління. Загалом зв'язок між конфліктами усіх управлінських рівнів є істотним і виникнення, посилення та згасання конфлікту на одному рівні управління неминуче провокує виникнення, зниження або зростання конфліктів інших двох рівнів управління. Відповідно керівник, який управляє конфліктами та вибирає метод послаблення, посилення або уникнення конфліктів, повинен брати до уваги те, що наслідки його рішень позначатимуться 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 для управлінських конфліктів із дисфункціональними наслідками.

Зроблено також спробу оцінити структуровано вплив різних видів управлінських конфліктів на різних рівнях менеджменту. Однак результати опитування не дали змоги сформувати адекватну вибірку даних. Це свідчить про те, що експертам важко оцінити та виокремити взаємозв'язок між різними видами конфліктів на трьох управлінських рівнях.

### 3.3. Вибір стратегії уникнення та врегулювання конфліктів

На основі виявленої структури управлінського конфлікту, тобто його складових, взаємозв'язків між елементами, причинами, факторами та можливими наслідками, а також на основі оцінки та прогнозованих моделей розвитку конфліктів у організації необхідно формувати загальний вектор управління конфліктами, який прийнято називати стратегією. Стратегія керування управлінськими конфліктами за класифікацією стратегій за ієрархією належить до функціональних стратегій, тобто таких які розробляються для окремого функціонального напрямку діяльності, однак повинні бути узгодженими із іншими видами функціональних стратегій для визначення єдиного курсу розвитку підприємства. Така стратегія є доволі вузькою і складається з максимально конкретних заходів реалізування цілей у сфері управління конфліктами, як одного із головних функціональних напрямів. Однак стратегія управління конфліктами однак на усі інші види стратегій розвитку підприємства.

Загалом науковці виокремлюють різноманітні стратегії управління конфліктами [120, с. 480–481; 1, с. 14.; 157, с.13]. Найчастіше стратегії управління конфліктами поділяються на дві великі групи: стратегії запобігання виникненню управлінських конфліктів та стратегії вирішення управлінських конфліктів. Якщо не вдалось упередити процеси виникнення та розгортання конфліктів, то виокремлюють такі стратегії управління конфліктами [78]: W—L (win—lose) — «виграти—програти»; L—L (lose—



lose) — «програти—програти»; W—W (win—win) — «виграти—виграти»; L—Y — добровільна поступка, позиція жертви (рис. 3.4).

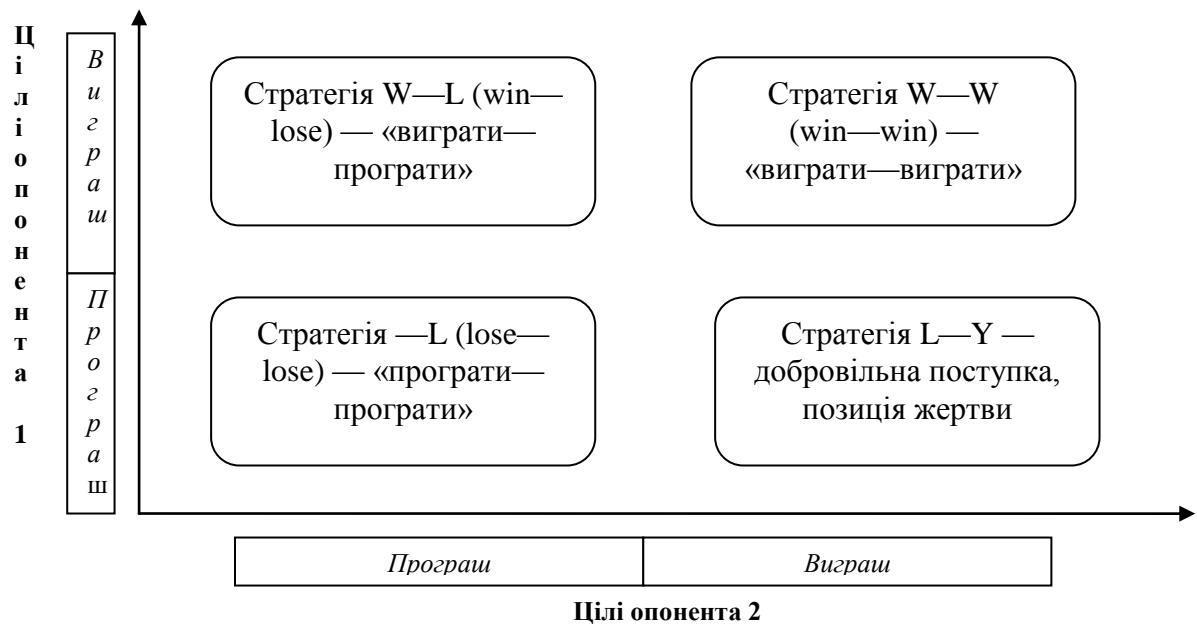


Рис. 3.4. Стратегії управління конфліктами залежно від досягнення цілей опонентів [78]

Перша стратегія «виграти – програти» (наси́льство, або твердий підхід) передбачає, що цілей досягає лише один учасник конфлікту – переможець. Основним недоліком такої стратегії, як зазначають науковці, є коротко терміновість отриманого ефекту, оскільки сторона, яка прогала, добиватиметься реваншу в будь-який доступний спосіб: саботування виконання прийнятого рішення, намагання змінити рішення за першої нагоди, намагання відновити конфлікт та повернутися до колишніх умов діяльності тощо [78]. Використовується для зміцнення контролю над діяльністю підприємства чи його окремих елементів.

Стратегія «програти – програти» передбачає програш обидвох сторін конфлікту, оскільки, коли одна сторона йде свідомо на програш, то зазнає втрат й інша сторона конфлікту. За такої стратегії домінують часткові програші.

Стратегія «виграти – виграти» передбачає досягнення інтересів обидвома учасниками конфлікту за умови визнання цінностей опонентів.

Часто відбувається часткове задоволення цілей сторін, однак інші цілі визнаються як непринциповими та такими, якими можна пожертвувати для загального балансу задоволення інтересів. Австралійські науковці-конфліктологи Х. Корнеліус і Ш. Фейр [78, с. 18—32] сформувавши детальні механізми використання стратегії «виграти – виграти» у практичній діяльності підприємств, яка реалізується за такі чотири етапи:

- 1) виявлення реальних потреб та цілей сторін конфлікту;
- 2) визначення можливостей та ресурсів, щоб компенсувати задоволення потреб сторін конфлікту;
- 3) моделювання різноманітних варіантів рішень, які б максимально задовольняли потреби та цілі обидві сторони конфлікту;
- 4) обрати найпрямішу площадку для співпраці сторін, за якою вирішити проблему конфлікту.

Основна перевага такої стратегії пов'язана з тим, що сторони конфлікту стають партнерами, розв'язання конфлікту, як правило, є етичним і високоефективним. Однак для реалізації такої стратегії необхідна велика кількість ресурсів підприємства.

Остання стратегія – добровільних поступок – передбачає за наявності ресурсів для досягнення, принаймні часткового, своїх цілей, сторона конфлікту йде на поступки та дає змогу опоненту задовольнити його потреби.

Так. стратегіями поведінки у конфліктних ситуаціях є: компроміс, уникнення, пристосування, співпраця, конкуренція [1, с. 14].

Також стратегії управління конфліктами поділяють за часовою ознакою на довгострокові – поділ, посередництво, апеляція, конфронтація та короткострокові – арбітраж, переконання, підкуп, примус [124].

Серед стратегій, що домінують у практичній діяльності керівників підприємств, виокремлюють такі: ігнорування, спостереження збоку, стримування чи ослаблення, дозвіл, запобігання.

Зазначимо, що аналізування відомих стратегій та взаємооб'єднаних комплексів заходів для уникнення та регулювання конфліктів показало, що їх

можна поділити на стратегії із залученням зовнішніх посередників та стратегії без залучення. Такий критерій є дуже важливим для вирішення конфліктів, оскільки він створює чітку межу між діями та бездіяльністю сторін конфліктів у випадку залучення посередників або врегулювання конфлікту самостійно, визначає напрям спрямування ресурсів та їхню структуру, обсяг, ідентифікує осіб, які претендують на розподіл результатів, отриманих завдяки врегулюванню 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, побудували карту стратегій (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Стратегії управління конфліктами

*Примітка. Авторська розробка*

Об'єктом впливу для реалізації стратегії психоемоційного впливу є насамперед окремий керівник або група працівників. При цьому можна чітко розділити дві групи заходів стратегії психоемоційного впливу за масштабом та способом впливу – заходи соціального психоемоційного впливу та заходи індивідуального психоемоційного впливу. Перші із них спрямовані на особу

конкретного керівника, його внутрішній світ, а другі на групу людей, зовнішній світ керівника, який бере участь у конфлікті. Головною особливістю заходів індивідуального психоемоційного впливу є вплив на внутрішній світ працівника, його особу, поведінку та його інтелект, відчуття з тим, щоб скерувати увесь людський потенціал на виконання встановлених завдань підприємства.

Загалом часто соціальні психоемоційні заходи та індивідуальні психоемоційними заходи важко розмежувати, оскільки будь-яка людина є частиною груп і відповідно як перші, так і другі види заходів впливатимуть як на окремого керівника, так і на групу загалом.

У межах стратегії психоемоційного впливу для врегулювання управлінських конфліктів проводяться заходи із пояснення особливостей роботи та обов'язків керівникам підприємств, вимог до праці та поставлених цілей, намагаються формувати психоемоційні портрети керівників та взаємодію між колегами, розвиток корпоративної культури та прищеплення її працівникам, проаналізувати поведінку та навести можливості для зміни поведінки керівників тощо. Тут необхідно використовувати загальноприйнятні норми, так звані золоті правила поведінки, основним із них є «чини ближньому так, як ти хочеш, щоб він чинив тобі», яке домінує у всіх світових релігіях та прийнятне для атеїстів.

Використання психоемоційних заходів щодо керівників передбачає доведення місця та важливості їхньої діяльності в колективі, забезпечення ефективними комунікаціями, формалізацію пов'язаності мотивації із кінцевими результатами роботи. Важливим аспектом виконання стратегії є підбір персоналу, формування відповідних команд на основі партнерств між членами колективу та позитивного психологічного стану, побудова психоемоційної матриці та матриці контактування, які дають змогу виявляти лідерів у колективі.

Таку стратегію слід використовувати для працівників та ситуацій, у яких, у разі виникнення та перебігу самого управлінського конфлікту,

домінують психоемоційні чинники, зокрема, ставлення сторін одна до одної, історія взаємовідносин, сповідування різних принципів та норм тощо. Стратегія реалізується із меншими витратами ресурсів, аніж інші види стратегій, однак потребує спеціально підготовлених фахівців та навичок, щоб чинити психоемоційний вплив на сторони конфлікту. Здебільшого ефект від застосування стратегії є короткостроковим або середньостроковим, що вимагає відповідно постійного моніторингу за перебігом конфліктів, етапами розвитку конфліктів, психоемоційною сферою його сторін.

Загалом інструменти психоемоційного впливу доволі складні для використання і в кожній окремій ситуації ті самі інструменти можуть розв'язати конфлікт, а в іншій, навпаки, його спричинити та розвинути. Так, зокрема, серед керівників введення заходів зі змагання за досягнення результатів є інструментом, який може або знизити рівень конфліктності, або, частіше в непідготовленому колективі без міцної корпоративної культури призвести до зростання кількості та рівнів управлінських конфліктів.

У межах формування та реалізації стратегії структурних змін використовуються, насамперед, заходи, пов'язані зі зміною цілей та завдань керівників машинобудівних підприємств, координаційні та інтеграційні механізми, розвиток системи винагород та стимулювання, зміна системи контролювання та організування, послідовності виконання завдань керівниками, середовища прийняття та реалізації управлінських рішень тощо.

Також важливо в процесі проведення структурних змін підготувати сторони можливих конфліктів та довести до їх відома, які зміни будуть впроваджені, як вони вплинуть на їхню діяльність та обсяг обов'язків, відповідальність, систему повноважень, а також чітко визначену політику, процедури, бюджет та правила. У такому разі керівник буде готовий в кожному окремому випадку до того, що від нього очікують та до чого слід прагнути.

Також слід активно використовувати напрацювання адміністративного менеджменту, зокрема принципи Вебера щодо формування ієрархії

повноважень для впорядкування взаємодії між людьми. Особливо це важливо для машинобудівних підприємств, де виробничі етапи залежать один від одного і де необхідно швидко та якісно виконати замовлення споживача.

Стратегія проведення структурних змін реалізується господарським методом на підприємстві і відповідно дає змогу заощадити порівняно зі стратегіями залучення зовнішніх учасників. Ще однією перевагою застосування тільки внутрішніх ресурсів для управління конфліктами є відсутність витоку інформації та комерційних таємниць за межі підприємства.

Залучення експертів для розв'язання конфліктів передбачає використання двох інших стратегій: стратегії структурного перерозподілу та стратегії психоемоційного перерозподілу. Такі стратегії ми назвали стратегіями перерозподілу, оскільки здійснюється перерозподіл як самої конфліктної ситуації, так і отриманих результатів від урегулювання конфлікту між його учасниками та запрошеними експертами.

Однак часто ця стратегія не дає змоги добитись очікуваного ефекту, оскільки керівники підприємства не завжди бачать реальну картину розвитку конфліктів і необхідний погляд ззовні. Слід зважати, що застосування зовнішніх учасників дає змогу привнести нові методи та моделі управління у сфері конфліктології. Загалом заходи мають такий самий характер, як і у двох попередніх стратегіях, однак виконують їх лише експерти із управління конфліктами.

Загалом машинобудівні підприємства можуть та повинні комбінувати використання стратегій управління конфліктами із домінуванням однієї або іншої стратегії залежно від часу та місця виникнення управлінських конфліктів. І у разі зміни обставин цілком прийнятною для керівників підприємства є зміна або адаптація першочергово вибраної стратегії управління конфліктами. Як зазначає науковець, зміна стратегій управління конфліктами на підприємстві [42] відбувається частіше на нижчих рівнях управління, а саме у 71 % випадків, а на вищому рівні управління 46 % відповідно. Тобто для управління конфліктами можуть використовуватися

внутрішні ресурси, однак якщо конфлікт суттєво розростається, то керівники запрошують для врегулювання зовнішніх учасників та залучають зовнішні ресурси з метою його ефективного розв'язання.

Важливим питанням для вибору стратегії управління конфлікту є вирішення доцільності залучення третьої сторони конфлікту. Треті учасники можуть бути по щодо підприємства як внутрішніми, так і зовнішніми. Оцінювання доцільності та необхідності залучення третіх учасників розв'язання управлінських конфліктів реалізується за послідовністю етапів із застосуванням методу ймовірності сценаріїв.

Метод ймовірних сценаріїв реалізується за такими етапами:

- 1) прогнозування найімовірніших подій:  $E_k$ ,  $k = 1, 2, \dots, n$ ;
- 2) оцінювання вірогідності  $p_k$  кожної події  $A_k$  (очікуваний збиток та втрати),  
 $\sum p_k = 1$ , де  $p_k$  – ймовірність втрат внаслідок дії управлінських конфліктів;
- 3) вибір ключового індикатора аналізування: математичне очікування збитків та втрат;
- 4) визначення рівня математичного очікування;
- 5) прийняття рішення про доцільність залучення зовнішніх експертів.

Для аналізування та використання методу в практичній діяльності використано дані машинобудівного підприємства ПАТ «Конвеєр». Це підприємство із шістдесятирічною історією діяльності у галузі машинобудування із усталеними традиціями, принципами діяльності тощо. Основними видами продукції підприємства є продукція підіймально-транспортного машинобудування та металевих конструкцій для механізації та автоматизації технологічних транспортних та транспортно-складських процесів. Підприємство проявляє велику увагу до людських ресурсів та відносин між працівниками, зокрема, розвиває методи управління конфліктами, використовуючи плани підвищення кваліфікації та розвитку професійних вмінь та навичок. Також використовуються заходи для

недопущення можливих виробничих ризиків, які передбачають, окрім технічного переозброєння, впровадження енергозбережених технологій, також зниження кількості нещасних випадків на виробництві й покращення умов праці персоналу. Виконання програм стратегічного розвитку, а також упровадження інноваційних та інвестиційних проектів, спрямованих на збільшення обсягів виробництва, поліпшення якості продукції, безперечно, дасть змогу підприємству стати конкурентоспроможнішим, однак, з іншого боку, спричинить нові види управлінських конфліктів та можливі дисфункціональні наслідки. На підприємстві працювали у середині 2013 р. 239 осіб, з них 92 належать до керівного складу. Фонд оплати праці станом на 1.01.2013 р. становив 6421,9 тис. грн. При цьому за сумісництвом працевлаштовано лише 12 осіб.

Зниження ймовірності виникнення управлінських конфліктів, пов'язаних із плануванням та контролюванням, зумовлене упровадженням комплексної інформаційної системи управління підприємством ERP класу на базі комп'ютерної техніки, що дасть змогу ефективно керувати підприємством в умовах необхідності швидкого реагування на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, що в сучасних умовах неможливо без вичерпної інформації про стан виробничої, фінансової діяльності та ресурсів.

Попередній аналіз діяльності машинобудівного підприємства та управлінських процесів, зокрема, свідчить про існування великої кількості управлінських конфліктів. Експерти пов'язують це зі значними змінами на підприємстві, розвитком інноваційної складової діяльності підприємства, удосконаленням роботи підприємства загалом. Внаслідок цього багато із управлінських конфліктів, які виникають у діяльності машинобудівних підприємств, а також управлінські ризики, які тісно пов'язані із конфліктами, спричиняють дисфункціональні наслідки. Також проведена аудиторська перевірка результатів роботи машинобудівних підприємств за 2012 р. У висновках зазначено, що основною проблемою розвитку підприємств є недостатня кваліфікація працівників та низька ефективність взаємодії між



ними. Тому машинобудівному підприємству доцільно вибрати певну стратегію управління конфліктами та сформувавши комплекс заходів для мінімізації негативних наслідків від дії управлінських конфліктів та запобігання їм. Загалом на підприємстві середній вік працівників становить 43 роки і більшість працівників працює понад 20 років на підприємстві. Тому сформована певна корпоративна культура на підприємстві, однак швидкі зміни у зовнішньому середовищі та високий рівень конкуренції призводять до необхідності постійних організаційно-економічних змін у його діяльності, і як наслідок, виникають управлінські конфлікти та ризики. Тому основним джерелом виникнення управлінських конфліктів є зовнішнє середовище та структурні чинники машинобудівного підприємства. Про порівняно непоганий психологічний клімат у колективі свідчать низька плинність кадрів та доволі висока лояльність працівників до машинобудівного підприємства.

Для аналізу використано дані підприємства ПАТ «Конвеєр», зокрема фінансову звітність та результати виникнення та управління конфліктами. Для вибору стратегії необхідно встановити, які заходи будуть ефективніші на підприємстві – структурні чи психоемоційні, а найголовніше чи варто залучати до вирішення управлінських конфліктів зовнішніх учасників. Відповідно завдання сценарного аналізу полягатиме в оцінюванні доцільності залучення третьої сторони до перебігу управлінських конфліктів. Критерієм ефективності буде обсяг втрат та витрат внаслідок дії управлінських конфліктів, тобто що менший він, то краще для діяльності машинобудівного підприємства.

Для оцінки ймовірності та обсягів втрат внаслідок дії управлінських конфліктів сформовано команду експертів з керівників системи менеджменту підприємства, які часто є сторонами конфліктів та незалежними експертами. Сформована група експертів складається з 12 осіб, з яких 8 – менеджери різних рівнів управління та підрозділів ПАТ «Конвеєр», решта експертів є представниками контрагентів машинобудівного підприємства. Для

оцінювання брали до уваги досвід перебігу попередніх конфліктів та обсяги втрат внаслідок їх дії.

За оцінками сформованої експертної групи обсяг ймовірних втрат через існування управлінських конфліктів та інших негативних наслідків, зокрема управлінських ризиків, які причинені конфліктами, у 2014 р. становитиме:

$$E_1 = 246\ 800; E_2 = 264\ 000; E_3 = 286\ 100; E_4 = 297\ 300; E_5 = 341\ 500; \\ E_6 = 378\ 600.$$

Далі експертна група повинна оцінити різні види ймовірностей:

$p_{к1}$  – ймовірність суми втрат внаслідок дії управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств та їхні наслідки без залучення до їх розв'язання експертів;

$p_{к2}$  – ймовірність суми втрат внаслідок дії управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств та їх наслідків із залученням до їх розв'язання внутрішніх експертів;

$p_{к3}$  – ймовірність суми втрат внаслідок дії управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств та їх наслідків із залученням до їх розв'язання зовнішніх експертів.

Проведення експертного опитування та відповідно оцінювання експертами трьох видів ймовірностей дало змогу сформувати вхідні дані для сценарного аналізу, які наведені в табл. 3.16.

Попередні результати свідчать про відносну рівність ефектів від розв'язання конфлікту власними силами, із залученням внутрішніх експертів та із залученням зовні оскільки рівень їхньої кваліфікації недостатньо високий для розв'язання управлінських конфліктів. Однак тут необхідно врахувати суму винагороди для експертів, оскільки її зміна впливатиме на продуктивність і креативність праці внутрішніх та зовнішніх експертів із управління конфліктами, а отже, диференціює і обсяги втрат підприємства.

Таблиця 3.16

Дані оцінювання ймовірності втрат і збитків із та без залучення зовнішніх експертів

Середній очікуваний обсяг втрат, $E_k$	Ймовірність втрат внаслідок дії управлінських конфліктів та їх наслідків без залучення до їх розв'язання експертів	Ймовірність втрат внаслідок дії управлінських конфліктів та їх наслідків із залученням до їх розв'язання внутрішніх експертів	Ймовірність втрат внаслідок дії управлінських конфліктів та їх наслідків із залученням до їх розв'язання зовнішніх експертів
	Ймовірність – $p_{k1}$	Ймовірність – $p_{k2}$	Ймовірність – $p_{k3}$
$E_1 = 246\ 800$	$p_{k11} = 0,06$	$p_{k21} = 0,25$	$p_{k31} = 0,05$
$E_2 = 264\ 000$	$p_{k12} = 0,17$	$p_{k22} = 0,40$	$p_{k32} = 0,15$
$E_3 = 286\ 100$	$p_{k13} = 0,35$	$p_{k23} = 0,20$	$p_{k33} = 0,40$
$E_4 = 297\ 300$	$p_{k14} = 0,22$	$p_{k24} = 0,10$	$p_{k34} = 0,20$
$E_5 = 341\ 500$	$p_{k15} = 0,15$	$p_{k25} = 0,05$	$p_{k35} = 0,15$
$E_6 = 378\ 600$	$p_{k16} = 0,05$	$p_{k26} = 0$	$p_{k36} = 0,05$
	$\sum p_{k1} = 1$	$\sum p_{k2} = 1$	$\sum p_{k3} = 1$

Тому найвідповідальнішим етапом аналізу сценаріїв є розрахунок рівня втрат залежно від рівня винагороди зовнішнім та внутрішнім експертам. Зазначимо, що винагорода експертам встановлюватиметься у відсотковому відношенні від прогнозованого у бюджеті обсягу втрат внаслідок дії управлінських конфліктів на підприємстві. Отримані результати встановлених обсягів втрат залежно від розміру винагороди наведено в табл. 3.17.

Отримані результати засвідчують, що залучення зовнішніх експертів дає змогу знизити обсяги втрат, однак ймовірність втрат доволі висока. Відповідно такі результати дають змогу дійти висновку, що зовнішні експерти із регулювання управлінських конфліктів володіють інструментами, які впливають насамперед на урегулювання основних видів конфліктів із найбільшими обсягами втрат.

Таблиця 3.17

Обсяги втрат внаслідок дії управлінських конфліктів із врахуванням  
винагороди експертів за розв'язання конфліктів

Обсяг втрат, $E_k$	Втрати у разі залучення внутрішніх експертів з розв'язання управлінських конфліктів, $A_{k2}$			Втрати у разі залучення зовнішніх експертів з розв'язання управлінських конфліктів, $A_{k3}$			Втрати без залучення експертів, $A_{k1}$
	2%	5%	7%	5%	7%	15%	
246 800	254300	243500	240300	249200	238 700	232 500	251900
264 000	270500	264300	259800	268754	263 400	256 900	268200
286 100	290000	290400	288400	289600	289 700	287 300	290 300
297 300	315600	312300	300200	310600	302 300	298 100	312850
341 500	370000	348500	344900	365400	354 200	345 400	347600
378600	380400	382400	380900	386500	385 300	379 200	389 900

Далі відповідно до методології проведення сценарного аналізування слід встановити критерій ідентифікації найкращого варіанта розв'язання управлінських конфліктів. Таким критерієм у цьому випадку буде мінімальний рівень математичного очікуваного обсягу втрат. Відповідно розрахунок мінімального обсягу втрат виконуватиметься за формулою:

$$ME = \sum A_k * p_k \quad (3.15)$$

З використанням формули (3.15) визначено обсяги втрат із урахуванням ймовірності їхнього виникнення внаслідок дії управлінських конфліктів у діяльності аналізованого підприємства, а результати внесено у табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Обсяги збитків від врегулювання управлінських конфліктів в залежності  
від способу їх врегулювання

Втрати у разі залучення внутрішніх експертів з розв'язання управлінських конфліктів, $A_{k2}$			Втрати у разі залучення зовнішніх експертів з розв'язання управлінських конфліктів, $A_{k3}$			Втрати без залучення експертів, $A_{k1}$
2 %	5 %	7 %	5 %	7 %	15 %	
306930	301835	297165	312850,4	306610	301515	302775

Отже, розраховані обсяги збитків від дії управлінських конфліктів на ПАТ «Конвеєр» засвідчують, що мінімальними їх обсяги будуть за умови залучення внутрішніх та зовнішніх експертів та обіцянки сплатити їм відповідно 7 % та 15 % від обсягу ймовірних втрат. Однак у розрахунковій формулі слід врахувати суму винагороди, сплачену експертам за вирішення управлінських конфліктів, що підвищить обсяги втрат та витрат на врегулювання конфліктів. Відповідно формула набуде модифікованого вигляду:

$$ME = \sum \dot{A}_k \cdot \delta_k \cdot v_k \quad , \quad (3.16)$$

де  $v_k$  – винагорода експертові за врегулювання конфлікту.

Зі сплатою винагороди зовнішнім експертам за управління конфліктами отримаємо результати, наведені у табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Обсяги витрат та втрат від врегулювання управлінських конфліктів в залежно від способу їх врегулювання

Втрати та витрати у разі залучення внутрішніх експертів з розв'язання управлінських конфліктів, $A_{k2}$			Втрати та витрати у разі залучення зовнішніх експертів з розв'язання управлінських конфліктів, $A_{k3}$			Втрати без залучення експертів, $A_{k1}$
2 %	5 %	7 %	5 %	7 %	15 %	0 %
313068,6	316926,8	317966,6	328492,9	328072,7	346742,3	302775

Зважаючи на результати витрат та втрат від врегулювання та дії управлінських конфліктів, доходимо висновку, що керівникам ПАТ «Конвеєр» вигідніше та ефективніше використовувати внутрішні ресурси. Найекономічнішою стратегією залишається самостійне врегулювання конфліктів, оскільки очікувані втрати становитимуть у середньому на підприємстві на наступний рік 302775 грн. Отримані результати також засвідчили цікаву тенденцію у виборі стратегії врегулювання управлінських конфліктів: що вища винагорода внутрішнім та зовнішнім експертам, то ефективніше вони працюватимуть над врегулюванням конфліктів і то

меншими будуть витрати та затрати підприємства. Тому, взявши до уваги отримані результати, керівники можуть у кожному конкретному випадку вибирати стратегію та способи врегулювання управлінських конфліктів.

Зокрема, для ПАТ «Конвеєр» найефективнішою стратегією із розв'язання управлінських конфліктів, які домінують, є стратегія структурних змін, яка передбачає, насамперед, використання внутрішніх ресурсів та вплив на розвиток системи менеджменту підприємства з метою уникнення виникнення управлінських конфліктів.

### Висновки до розділу 3

1. 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 перебігу самого управлінського конфлікту, серед яких важливу роль, особливо у виникненні конфліктів із психоемоційним характером, відіграє стиль врегулювання конфлікту або позиції опонентів. Тому запропоновано способи запобігання конфліктам та їх вирішення залежно від трьох основних позицій опонентів управлінського конфлікту: активної, дипломатичної та нейтральної (конструктивної). Врахування кожної із позицій дасть змогу не тільки ефективніше вибрати заходи для послаблення конфліктів, але й чітко виявити їхні причини та цілі опонентів.

Також практика діяльності машинобудівних підприємств та аналізування історії виникнення та розвитку конфліктів вкують на те, що найкраще, щоб уникнути конфліктів та значних негативних наслідків, – виявити зародки та першопричини можливого виникнення управлінських

конфліктів. Конфлікти, що досягли стадій розвитку, важче зупинити та вжити превентивних заходів для мінімізації їхніх негативних наслідків. Тобто витрати на врегулювання управлінського конфлікту з кожною стадією його розвитку зростають, оскільки сторони витратили певні ресурси і хочуть їх окупити. Винятком можуть бути окремі види управлінських конфліктів із функціональними наслідками.

2. На основі опитування експертів встановлено, що схильність до конфліктування часто є домінантним чинником виникнення управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств та особливостей їх розвитку, а також розв'язання. Враховуючи цей принцип у науковому пошуку, запропоновано методи врегулювання управлінських конфліктів, що дасть змогу, на відміну від використовуваних методів, чітко ідентифікувати поведінку сторін конфліктів на різних етапах ЖЦК, а отже, максимізувати функціональні наслідки та мінімізувати дисфункціональні.

3. Перевіривши гіпотезу про існування латентних зв'язків між різними видами управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств за допомогою коефіцієнтів кореляції, ми встановили, що існує тісний зв'язок між основними видами конфліктів: міжособистісними, міжгруповими, внутрішньоособистісними та між особою і групою. Поява одного із управлінських конфліктів неминуче призводить до виникнення інших або підвищення їхнього рівня, і навпаки, згасання одного із конфліктів сприяє зниженню рівня або уникненню появи інших видів управлінських конфліктів.

На найвищому рівні управління підприємством внутрішньоособистісні конфлікти мають найменший рівень кореляційного зв'язку (від 0,3202 до 0,5439) із іншими видами конфліктів. Це дає підстави стверджувати, що керівники цього рівня управління мають професійне вміння опановувати свій соціально-психологічний та емоційний стан, настрій та не дозволяти йому впливати на розвиток стосунків та професійних відносин із іншими керівниками, підлеглими, організаціями, групами, володіють підходами підвищення стресостійкості тощо.

Найвищим є рівень впливу міжособистісних конфліктів на міжгрупові. Це свідчить про те, що працівника підприємства чітко ідентифікують себе із певною групою і відповідно між групами спалахують конфлікти за умови їх виникнення між певними особистостями. Також високий рівень кореляції спостерігається між конфліктами особи та групи і міжгруповими конфліктами (0,763763), тобто у разі появи управлінського конфлікту між особою та групою ймовірність виникнення міжгрупового конфлікту становить 76,38 %, і навпаки, з такою 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). Решта кореляційних зв'язків між управлінськими конфліктами є неістотними і тому недоцільно їх враховувати під час аналізування та оцінювання управлінських конфліктів.

4. Взаємодія між рівнями управління дала підстави сформулювати гіпотезу про наявність кореляційних зв'язків між управлінськими конфліктами різних рівнів менеджменту підприємства. Перевірка висунутої гіпотези на адекватність за допомогою кореляційного аналізування підтвердила, що між усіма управлінськими конфліктами на різних рівнях менеджменту підприємства існує прямий доволі щільний кореляційний зв'язок, оскільки значення коефіцієнта кореляції коливаються у межах від 0,667355 до 0,777714. Відповідно до отриманих значень найвищий рівень кореляції між управлінськими конфліктами вищого та середнього рівнів менеджменту підприємства, а саме коефіцієнт кореляції між двома видами конфліктів становить 0,777714. На другому місці за взаємним впливом – управлінські конфлікти вищого та нижчого рівнів менеджменту. Найнижчий рівень кореляції, при цьому доволі істотний, 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 неминуче провокує виникнення, зниження або зростання



конфліктів інших двох рівнів управління. Відповідно керівник, який управляє конфліктами та вибирає метод послаблення, посилення або уникнення конфліктів, повинен брати до уваги, що наслідки його рішень позначатимуться 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 для управлінських конфліктів із дисфункціональними наслідками.

5. Розроблено метод кількісного оцінювання рівня та структури міжособистісних управлінських конфліктів, які, як виявлено в процесі дослідження, домінують серед інших видів конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств. Досліджувані міжособистісні управлінські конфлікти поділено на такі види за причинами виникнення: інформаційні, поведінкові, відносин, цінностей і структурні. Метод розроблено із використанням поєднувального аналізу, який дає змогу оцінювати одночасно як структуру управлінського конфлікту, так і його рівень на підприємстві за системою пріоритетів, що підвищило вірогідність отриманих результатів. Сформовано дві моделі оцінювання інтегрального рівня управлінського конфлікту в діяльності машинобудівних підприємств. Результати засвідчили, що в структурі управлінського конфлікту машинобудівних підприємств домінують інформаційні конфлікти, пов'язані із незадовільним інформаційним забезпеченням управлінців підприємства. Істотними є також поведінкові та конфлікти відносин, які мають різну природу виникнення та потребують особливих методів розв'язання. Для кожного із виокремлених видів та рівнів управлінських конфліктів запропоновано специфічні методи їх врегулювання.

6. Дослідження дало змогу згенерувати стратегічні альтернативи розв'язання управлінських конфліктів, які виникають та розгортаються у діяльності машинобудівних підприємств із урахуванням двох важливих ознак – напрям впровадження управлінських змін на підприємстві та необхідність

залучення зовнішніх експертів до вирішення конфліктів. Тобто розроблено та описано особливості формування та реалізації таких стратегій керування управлінськими конфліктами: стратегія структурних змін, стратегія психоемоційного впливу, стратегія структурного перерозподілу, стратегія психоемоційного перерозподілу. Для вибору остаточної стратегії управління конфліктами запропоновано використовувати метод сценарного аналізування, який дає змогу вибрати 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 самостійно, 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.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Александрова Е. В. Социально-трудовые конфликты: пути решения / Е. В. Александрова. — М., 1993. — С. 14.
2. Аристотель. Сочинения в четырех томах / Аристотель. — Т4. — М., 1984.
3. Бабенко В. В. Основи теорії ймовірностей і статистичні методи обробки даних у психологічних і педагогічних експериментах: [навч. посіб.] / В. В. Бабенко. — Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2009. — 168 с.
4. Базилевич В. Д. Макроекономіка: підручник для вузів / В. Д. Базилевич. — 3-тє вид., випр. — К. : Знання, 2006. — 624 с.
5. Батракова Т.І. Інфляція як вираження розподільчого конфлікту. /Економічні студії Науково-практичний економічний журнал 1(09) лютий 2016). — С.7 — 11
6. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі / Т. О. Башук, М. О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій — 2012. — № 3. — С.111–119.
7. Берн Е. Люди, которые играют в игры / Е. Берн. — Екатеринбург: Литур, 1999.
8. Бестужев І. В. Соціальний прогноз і соціальне нововведення / І. В. Бестужев // Соціологічні дослідження. — 2003. — № 8. — С.87 – 93.
9. Большаков А. Г. Конфликтология организаций / А. Г. Большаков, М. Ю. Несмелова. — М.: МЗ Пресс, 2001. — 182 с.
10. Бородкин Ф. М. Социальные индикаторы / Ф. М. Бородкин, С. А. Айвазян. — Новосибирск, М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 607 с.
11. Бородкин Ф. М. Внимание: конфликт! / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк — М.: Инфра-М, 2001. — 345 с.
12. Буту О. І. Макроекономіка: тренінг-курс / О. І. Буту, Н. І. Волкова. — К.: Знання, 2007. — 236 с.

13. В Україні 40 % офісних працівників потерпають від несправедливої критики на роботі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/~/1/0/all/2013/06/29/30440>
14. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія / І. В. Ващенко. – Харків: ОВС, 2002. – 256 с.
15. Викторова Т. С. Этапы и фазы конфликтов [Електронний ресурс] / Т. С. Викторова. – Режим доступу: <http://www.viktorova-ts.ru/>
16. Вирішення конфліктів у бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.commonground.org.ua/ukr/cr\\_business.shtml](http://www.commonground.org.ua/ukr/cr_business.shtml)
17. Витоки ділових конфліктів та їх роль в процесі управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://referat.repetitor.ua/>
18. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання / В. Д. Воднік // Бюлетень НСПП. – 2005. – №11. – С. 50–54.
19. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні / О. Гарматюк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Вип. 1 (3) – С. 50–55
20. Гелрігел Д. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Д. Склокум, Р. Вудмен, С. Бернінг. – К.: Основи, 2001. – 726 с.
21. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Д.М Гибсон, Д.Х. Доннелли-мл.; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – XXVI, 662 с.
22. Гіденс Е. Соціологія / Е. Гіденс. – К.: Основи. – 1999.
23. Гірник А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження / А. Гірник, А. Бобро. – К.: Основи, 2003. – 172 с.
24. Глазл Ф. Конфликт-менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта / Ф. Глазл; пер. с нем. – Калуга: Духовное познание, 2002. – 564 с.
25. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – К.: Зв'язок, 2000. – 152 с.



26. Гришова И.Ю. Социально-экономическое развитие предприятий в контексте решения экономических конфликтов./ И.Ю. Гришова, Л.Е.Лебедь //Актуальные проблемы экономики и управления, 2015 .- №2. – С.33-37.
27. Гришова І.Ю. Безконфліктне управління на підприємствах в умовах галузевої трансформації/ І.Ю. Гришова // Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro. (28.02.2016) Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016.
28. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб.: Питер, 2003. – 582 с.
29. Гуру в мире тестов <http://gurutestov.ru/>
30. Данельян А. А. Корпорация и корпоративные конфликты / А. А. Данельян. – М., 2007.
31. Джен К. Межкультурные различия в управлении конфликтами: индуктивное изучение поведения китайских и американских менеджеров / К. Джен // Управление корпоративной культурой. Журнал. – 2011. – № 1.
32. Довгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів / Н. Довгань // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 4. – С. 223–227.
33. Довгань Н. Службові конфлікти та інтриги / Н. Довгань // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 1. – Ч. 1. – С. 403–413.
34. Довгань Н. Теоретичні засади конфліктів у державному управлінні / Н. Довгань // Управління сучасним містом. – 2004. – № 4/10-12(16).
35. Довгань Н. П. Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення. Дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / Національна академія держ. управління при Президентові України / Н. Довгань. — К., 2006. — 177 арк. : рис., табл. — Бібліогр.: арк. 160–168.
36. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
37. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер ; [пер. с англ. Н. М. Макаровой]. – М., 2000.

38. Дэна Д. Преодоление разногласий / Д. Дэна. – СПб.: АОЗТ "Ин-т личности", 1994. – 138 с.
39. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
40. Ерина С. И. Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя / С. И. Ерина, Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов // Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002. – С. 203–207.
41. Ершов Л. А. Личность и коллектив (межличностные конфликты в коллективе и их разрешение) / Л. А. Ершов. – Л., 1976. – 40 с.
42. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко; за заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. — К.: КНЕУ, 2003. — 315 с.
43. Жаворонкова Г. В. Управління конфліктами / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. – К.: Кондор, 2010. – 172 с.
44. Жінки-керівники імпульсивні і непередбачувані: опитування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vcourse.ua/ua/society/impulsivny-i-nepredskazuemy-opros.html>
45. Жукова Л. М. Злиття і поглинання в системі управління конфліктами корпоративного сектору економіки / Жукова Л. М. // Глобальні та локальні проблеми соціально-економічного розвитку: нові виклики та рішення : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих учених, 6 – 7 квітня 2012 р. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. – Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012. – С.
46. Заборгованість за видами економічної діяльності станом на 31 грудня 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
47. Заборгованість по заробітній платі за регіонами України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

48. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта / А. Г. Здравомыслов.- М.: Аспект-Пресс. – 1995. – 317 с.
49. Зінчина О. Б. Конфліктологія / О. Б. Зінчина. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 164 с.
50. Інформація про результати діяльності Національної служби посередництва і примирення за дев'ять місяців 2012 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nspp.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3966:-2012-&catid](http://www.nspp.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=3966:-2012-&catid).
51. Ішмуратов А. Т. Конфлікт та згода / А. Т. Ішмуратов. – К. Наукова думка, 1996. – 190 с.
52. Калінкіна І. В. Творчість як варіант сублімації конфлікту / І. В. Калінкіна // Психосемантика. збірник статей. – 2009. – № 50. – С. 14–19.
53. Карамушка Л. М. Психологія управління. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
54. Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія / Л. М. Карамушка, Т. М. Дзюба. – К. : Наук. світ, 2009. – 268 с.
55. Кармин А. С. Культурология : учебник для вузов / А. С. Кармин. – 4-е изд., испр. – СПб. : Лань, 2006. – 927 с.
56. Кацва А. М. Социально-трудовые конфликты в современной России. Истоки, проблемы и особенности / А. М. Кацва. – М.: Летний сад, 2002. – 198 с.
57. Ентоні С. Керівництво інноватора: як вийти на нових споживачів за рахунок спрощення та здешевлення продукту / С. Ентоні, М. Джонсон, Дж. Синфілд, Е. Олтман; пер. з англ. – М.: Альпіна Паблішерз: вид. Юрайт, 2011. – 346 с.
58. Ковальська К. Сутність та управління конфліктами інтересів у корпорації / К. Ковальська // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2011. – IV 1. – С. 86–89.

59. 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.

60. Ковальчук Г. Р. Джерела виникнення конфліктів в економіці України на різних етапах її розвитку / Н. Ю. Подольчак, Г. Р. Ковальчук // Тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 330.

61. 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». – 2013. № 754.– С. 213–220.

62. Ковальчук Г. Р. Ідентифікація та оцінювання міжособистісних управлінських конфліктів на машинобудівних підприємствах / Н. Ю. Подольчак, Г. Р. Ковальчук // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 6. – С. 339–346.

63. 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». – 2013. – № 778. – С. 87–100.

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

65. 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”. – 2012. – № 748. – С. 88–95.

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

67. 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”. – 2013. – № 769. – С. 32–41.

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

69. 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: Вид-во Львівської політехніки, 2013. – С. 37.

70. 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.

71. 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 Copernicus).

72. 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”. – 2014. – № 797. – С. 101–108.

73. Козер Л. Функции социального конфликта / Л. Козер. – М., 2000.

74. Комінко С. Психологія в менеджменті / С. Комінко, Л. Курант, О. Самборська, Т. Фетодюк, С. Ніколенко. – Тернопіль, 1999, – 400 с.

75. Конфликтология в схемах и комментариях / Анцупов А. Я., Баклановский С. В.: 2-е изд., перераб. – СПб.: Питер, 2009. – 304 с.

76. Конфлікти в організації: причини виникнення та засоби керування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://revolution.allbest.ru/psychology/00015923\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/psychology/00015923_0.html)

77. Конфліктологія / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осипова та ін.; за ред. проф. Л. М. Герасіної та М. І. Панова. – Харків: Право, 2002. – 256 с.

78. Корнелиус Х. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – М. : Стрингер, 1992.

79. Корнелиус Х. Картография конфликта / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. // Хрестоматия по конфликтологии. [Электронный ресурс] – [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Vuks/Psihol/Konflikt/20.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Vuks/Psihol/Konflikt/20.php)

80. Кравченко О. П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту / О. П. Кравченко // Соціологічні дослідження. – 2004. – № 9. – С.103–112.

81. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі / О. Криворучко // Персонал. – 2003. – № 4–5. – С. 101–103.

82. Криса О. Й. Вплив соціальних конфліктів на результативність організації / О. Й. Криса // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональні суспільні системи: зб. наук. праць / НАН України. Інститут

регіональних досліджень; Ред. і відповідальний редактор академії НАН України М. І. Долішній. Ч. 2. Львів. – 2004. Вип. 3 (XLVII). – 382 с.

83. Криса О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації / О.Й. Криса // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2005. – № 526. – 684 с.

84. Криса О. Й. Природа конфліктів в організації / О. Й. Криса // Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 396 с.

85. Кузмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.

86. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами / А. Г. Кульчицька // Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ, 2012. – Т.2, С. 318–319.

87. Левин К. Типы конфликтов / К. Левин. – М.: МГУ, 1982.

88. Ложкин Г. В. Практическая психология конфликта / Г. В. Ложкин, Н.И. Повякель. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2002. – 256 с.

89. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.

90. Лук'яненко Д. Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності / Д. Г. Лук'яненко. – К.: КНЕУ, 2005. – 204 с.

91. Малхорта Н. К. Маркетинговые исследования. Практические руководство / Н. К. Малхорта – 3-е изд. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 960 с.

92. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. – М.: ИНФРА–М, 1996. – 256 с.

93. Мастенбрук У. Подход к конфликту / У. Мастенбрук // В кн: Конфликтология: хрестоматия. – Екатеринбург, 2005.

94. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2009. – 692 с.

95. Мириманова М. С. Конфликтология / М. С. Мириманова. – М.: Изд. центр “Академия”, 2003. – 320 с.
96. Мороз О. В. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія / О. В. Мороз, Н. П. Карачина, А. А. Шиян. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 241 с.
97. Мороз О. В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк, О. В. Лазарчук. — Вінниця : ВНТУ, 2010. — 256 с.
98. Морозов А. В. Деловая психология / А. В. Морозов. – СПб.: Союз, 2000. – 576 с.
99. Моррис Д. Новое – это всегда крайности, посредственность же вызывает только стагнацию / Д. Моррис // Deutschland. – 2004. – № 4. – С. 48–49.
100. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організації та причини їх подолання / Т. Л. Мостенська // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць. – Вип. 21 (за заг. ред. проф. Юханурова Ю. І., Шегди А. В.) – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2010. – С. 188–193.
101. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики / Н. Новікова // Галицький економічний вісник. — 2013. — № 2(41). — С.79–83.
102. Найссер У. Познание и реальность / У. Найссер. – М.: Прогресс, 1981. – 232 с.
103. Носирева Є. І. Посередництво у врегулюванні правових спорів: досвід США / Є. І Носирева // Государство и право. – 1997. № 5.
104. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис: пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 2000. – 448 с. – (Серия “Теория и практика менеджмента”)
105. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 255 с.



106. П. Слоан Упражнения для мозга и поиска творческих решений / П. Слоан. – К.: Companion Group, 2012. – 224 с.
107. Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта / Л. А. Петровская // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. – М.: МГУ, 2001. – С. 56–58.
108. Пижес Ж. П. Конфликты и общественное мнение / Ж. П. Пижес // СОЦИС. — 1991. — № 7, 10.
109. Пірен М. І. Конфліктологія / М. І. Пірен. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
110. Пірен М. І. Дентологія конфліктів та управління / М. І. Пірен. — К, 2001.
111. Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі. Соціально-психологічний аналіз / М. І. Пірен. — К., 2000.
112. Пірен М. І. Основи конфліктології / М. І. Пірен. —К, 1997.
113. Платонов Ю. Л. Социальные конфликты на производстве / Ю. Л. Платонов // СОЦИС. — 1991.
114. Подольчак Н. Ю. Оцінювання соціально-економічних втрат підприємств від бар'єра двомовності / Н. Ю. Подольчак, Н. І. Подольчак // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку”. – 2011. – № 720. – С. 62–69.
115. Подольчак Н. Ю. Розвиток R-теорії мотивації: теоретико-методологічні і методичні засади / Н. Ю. Подольчак // Науковий економічний журнал “Актуальні проблеми економіки”. – Київ: Національна академія управління. – № 9 (123). – 2011. – С. 33–41.
116. Политология. Краткий энциклопедический словарь-справочник / отв. ред. Ю. С. Борцов – М.: Зевс, 1997.
117. Політологічний енциклопедичний словник. – К.: Генеза, 1997. – 400 с.

118. Полозова Т. А. Диагностика Межличностных конфликтов в группе [Электронный ресурс] / Т. А. Полозова. – Режим доступа: <http://www.gurutestov.ru/category/6/>.
119. Преторнус Р. Теория конфликтов / Р. Преторнус // Полис — 1991. — № 5.
120. Психология менеджмента / под ред. Г. С. Никифорова. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с.
121. Робер Р. М. Психология индивида и группы / Р. М. Робер, А. Тильман; пер. с фр. ; предисл. Ф. В. Толстых. – М., 1988. – 256 с.
122. Робинс Стивен П. Менеджмент / П. Робинс Стивен, М. Коултер; пер. с англ. 6-е изд. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2002. – 880 с. – Парал. тит. англ.
123. Роль менеджера в процесі управління конфліктами [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://buklib.net/component/option,com\\_jbook/task,view/Itemid,36/catid,136/id,4195/](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,136/id,4195/)
124. Рябцев В. Н. Конфликтология: хрестоматия // В. Н. Рябцев, М. А. Шитив. – Ростов-на-Дону, 2001. – 488 с.
125. Сафьянов В. И. Этика общения: проблема разрешения конфликта / В. И. Сафьянов. – М., 1997.
126. Сенге П. М. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций // П. М. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Р. Б., Р. Дж. Росс, Б. Дж. Смит; пер. а англ. – М.: ЗАО “Олимп–Бизнес”, 2003. – 624 с.
127. Сердюк В. А. Прогул або несанкціонована відсутність на робочому місці: чи легше прогулювати в країнах розвиненого капіталізму? / В. А. Сердюк // Кадри підприємства. – 2003. – № 2.
128. Сірко А. В. Корпоративні відносини в перехідній економіці: проблеми теорії і практики / А. В. Сірко. – К.: Імекс, 2004. – 413 с.
129. Тайлор Э. Первобытная культура / Э. Тайлор. – М., 1989. – 573 с.
130. Тимофеев С. Конфлікт як фактор професійно-особистісного розвитку державного службовця / С. Тимофеев // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві. – 2003. – № 4. – С. 102–106.

131. Тимофієв В. Г. Посередництво у конфліктах в управлінській діяльності державних службовців / В. Г. Тимофієв // Зб. наук. пр. НАДУ. – 2004. – № 1. – С. 111–122.

132. Тимофієв В.Г. Практична підготовка державних службовців до управління конфліктами у професійній діяльності / В. Г. Тимофієв // Навчальний процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми: зб. наук. та наук.-метод. пр. / кол. авт.; за заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – Вип. 2. – С. 121–125.

133. Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в державних установах і організаціях / В. Г. Тимофієв // Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. / ред. кол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2004. – Вип. 4 (18). – С. 205–215.

134. Толбатов Ю. А. Економетрика / Ю. А. Толбатов. – К.: Четверта хвиля, 1997. – 320 с.

135. Толстова Ю. Н. Измерение в социологии / Ю. Н. Толстова. — М.: ИНФРА-М, 1998. – 224 с.

136. Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві / А. К. Томашевський. – К: Либідь, 2003. – 254 с.

137. Указ Президента України «Про утворення Національної служби посередництва і примирення» № 1258/98 від 17 вересня 1998 р.

138. Управление конфликтами в организации рекламного производства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://advlab.ru/>.

139. Уткин Є. Конфликтология. Теория и практика / Є. Уткин. – М., 2001.

140. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні / Л. І. Федулова. – К.: Фенікс, 2005. – 320 с.

141. Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука, 1990. – 155 с.

142. Хасан Б. И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность / Б. И. Хасан. – Режим доступа: <http://www.konfliktmanagement.ru>
143. Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта / Б. И. Хасан. – СПб.: Питер, 2003. – 250 с.
144. Хасан Б. И. Разрешение конфликтов и ведение переговоров / Б. И. Хасан, П. А. Сергоманов. – М.: 2001 – 232 с.
145. Хименко С. М. Стратегічний моніторинг конфліктів інтересів у АТ / С. М. Хименко // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки: зб. тез міжвузівської наук.-практ. конф. (19 – 20 квіт. 2007 р.). – Рівне: НУВГП, 2007. – С. 129–130.
146. Хименко С. М. Управління конфліктами інтересів у гірничорудних акціонерних товариствах Кривбасу / С. М. Хименко // Економіка промисловості. – 2008. – № 1. – С. 138–145.
147. Цой Л. Н. Конфликт в коммуникации Социальная коммуникация и социальное управление в эоантропоцентрической и семиосоциопсихологической парадигмах / Л. Н. Цой / отв. ред. Т. М. Дридзе. В 2 кн. Кн. 1. – М.: Изд-во института социологии РАН, 2000. – 158 с.
148. Цой Л. Н. Практическая конфликтология /Л. Н. Цой. – М., 2001. – 234 с.
149. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів / М. В. Цюрупа. – К.: Кондор, 2004. – 172 с.
150. Череп А.В. Збереження інноваційно-інвестиційної привабливості держави на засадах сталого розвитку суб'єктів господарювання : розділ в монографії/ Т.І.Батракова. Сутність економічного конфлікту в умовах світової інтеграції: Колективна монографія Запоріжжя.: ЗНУ, 2016. – С. 29- 35
151. Череп А.В. Ефективність діяльності через призму фінансово-економічних ризиків розвитку держави : розділ в монографії/ Т.І.Батракова. Вплив конфліктів на антикризове управління підприємством: Колективна монографія Запоріжжя.: ЗНУ, 2016. – С. 53-57

152. Чумиков А. Н. Керування конфліктами / А. Н. Чумиков. – К.: МАУП, 2003. – 97 с.
153. Шаленко, В. М. Конфлікти в трудових колективах / В. М. Шаленко. – М.: изд-во МГУ, 2004. – 239 с.
154. Шейнов В. Конфликты в нашей жизни / В. Шейнов // Прикладная конфликтология. – Минск, 1999. – 625 с.
155. Dunne P. Arms Race Models and Econometric Applications / P. Dunne, E. Nikolaidou, R. Smith. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mubs.mdx.ac.uk/research/Discussion\\_Papers/Economics/dpap\\_%20econ\\_no74.pdf](http://mubs.mdx.ac.uk/research/Discussion_Papers/Economics/dpap_%20econ_no74.pdf)>
156. Filler A.C. Managerial process and organizational behavior / A.C. Filler, R.J. House, S. Keer. – Illinois: Scott, Foresman and Company, 1983. – 384 p.
157. Fisher R. Getting to Yes: negotiating agreement without giving in / R. Fisher. – Boston, MA: Houghton Mifflin, 1981, p 13.
158. Fisher R.J. Needs Theory, Social Identity and an Eclectic Model of Conflict // Conflict: Human Needs Theory / Ed. by J. Burton. London, Basingstoke: Macmillan, 1990. pp. 89–112.
159. Is One Global Model of Corporate Governance Likely, or Even Desirable? [Electronic resource] // Knowledge@Wharton. – 2008. – 9 January. – Access mode to a resource: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1877>.
160. Mitchell C.R. The Structure of International Conflict / C. R. Mitchell. – L, 1981.
161. Principals and Agents: The Structure of Business / К. Arrow. – Boston, 1995.
162. Sutherland S. “Irrationality” / S. Sutherland. – Pinter & Martin, London, 2007. – 258 p.

## Додатки

Додаток А

### ЕКСПРЕС-ОЦІНКА ГЛИБИНИ КОНФЛІКТУ (А. М. Бандурка, С. І. Бочарова, Є. В. Землянська)

Шкали: глибина конфлікту

#### ПРИЗНАЧЕННЯ ТЕСТУ

Методика призначена для оцінювання конфліктної ситуації та характеру поведінки керівника, розв'язує конфлікт.

#### Інструкція до тесту

У методиці є вісім позицій, що безпосередньо стосуються конфліктної ситуації. Ваше завдання полягає у тому, щоб оцінити вираженість кожного чинника в п'ятибальному вимірі. Сильна вираженість факторів лівого боку методики оцінюється в 1 бал, а правого – у 5 балів.

#### ТЕСТ

1 Сторони усвідомлюють причину конфлікту	Сторони не усвідомлюють причину конфлікту
2 Причина конфлікту має емоційний характер	Причина конфлікту має матеріальний (службовий) характер.
3 Мета опонентів – спрямованість до соціальної справедливості	Мета опонентів – отримання привілеїв.
4 Є загальна мета, до якої прагнуть усі.	Спільної мети немає.
Сфери зближення виражені.	Сфери зближення не виражені.
6 Сфери зближення стосуються емоційних проблем.	Сфери зближення стосуються матеріальних (службових) проблем.
7 Лідери протилежних думок не виділяються.	Помічено вплив лідерів протилежних думок.
8 У процесі спілкування дотримуються норм поведінки.	У процесі спілкування опоненти не дотримуються норм поведінки.

#### Обробка та інтерпретація результатів тесту

Після оцінки кожної позиції слід підрахувати загальну суму балів, яка буде свідчити про глибину конфлікту.

Сума 35 – 40 балів свідчить про те, що сторони конфлікту в жорсткій конфронтації одна до одної. Керівник в цьому випадку повинен взяти на себе роль обвинувача і вдатися до адміністративних заходів впливу.

Сума в межах 25 – 34 балів вказує на коливання у відносинах сторін конфлікту. Керівник може виступати в ролі консультанта і вдатися переважно до психологічних заходів вирішення конфлікту.

Сума менше за 25 балів свідчить про випадковість конфлікту, що виник. Керівнику доцільно виконувати функції вихователя, використовуючи педагогічний вплив на учасників конфлікту.

### Анкета «Чи конфліктна ви особистість»

Перед Вами вісім запитань. На кожне запитання запропоновано три варіанти відповіді. Відповідь на кожне запитання внесіть у бланк (обводячи цифру, що відповідає Вашому варіанту відповіді). В кінці підрахуйте загальну кількість балів.

**1. У групі, колективі виникла суперечка на підвищених тонах. Ваша реакція:**

- а) не беру участі;
- б) лише коротко висловлюся на захист тієї думки, що вважаю правильною;
- в) активно втручаюся й «викликаю вогонь на себе».

**2. Чи виступаєте Ви на зборах, нарадах із критикою?**

- а) не виступаю;
- б) тільки якщо маю для цього вагомі підстави;
- в) критикую завжди й з будь-якого приводу.

**3. Чи часто Ви сперечаєтесь з друзями?**

- а) тільки жартома і якщо ця людина не вразлива;
- б) лише з принципових питань;
- в) суперечки — моя стихія.

**4. Ви стоїте в черзі. Ваша реакція, якщо хтось намагається Вас випередити:**

- а) обурююся в душі, але мовчу: собі дорожче;
- б) зауважую — необхідно ж навчати грубіяна гарного тону;
- в) проходжу вперед і починаю спостерігати за порядком.

**5. Удома на обід подали несолоний суп. Ваша реакція:**

- а) не буду знімати бурю через дурницю;
- б) мовчки візьму сільничку;
- в) не втримаюся від уїдливих зауважень і, можливо, демонстративно відмовлюся від їжі.

**6. На вулиці або в транспорті Вам наступили на ногу:**

- а) обурено подивлюся на кривдника;
- б) сухо, без емоцій зроблю зауваження;
- в) скажу все, що думаю, не соромлячись виразів.

**7. Хтось із рідних придбав річ, що Вам не подобається:**

- а) промовчу;
- б) обмежуся коротким, але тактовним коментарем;
- в) висловлю все, що я про це думаю.

**8. Не пощастило, Ви програли в лотерею купу грошей. Ваше ставлення:**

- а) намагатимусь здаватися байдужим, але дам собі слово ніколи більше не брати участі у цьому неподобстві;
- б) не приховую досади, але поставлюся до події з гумором, пообіцявши добитись реваншу;
- в) програш зіпсує мені настрій, подумаю, як помститися аферистам.

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>А</b>	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Б</b>	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>В</b>	0	0	0	0	0	0	0	0

**Оцінювання результатів**      **Оцінки:** «а» — 4 бали, «б» — 2 бали, «в» — 0 балів.

**26 — 32 бали.** Зелений колір. Ви тактовні й миролюбні, уникаєте суперечок і конфліктів, критичних ситуацій. Вислів «Платон мені друг, але істина дорожча!» не може бути Вашим девізом.

**19 – 25 балів.** Темно-зелений колір. Працівник не схильний до конфліктів і намагається уникати їх. Вас іноді називають пристосуванцем. Наберіться сміливості та (якщо обставини дозволяють) висловлюйтеся принципово.

**14 – 20 балів.** Жовтий колір. Вас вважають людиною конфліктною. Але це перебільшення. Ви конфліктуєте, тільки якщо немає іншого виходу, коли всі інші способи вичерпано. Ви здатні твердо обстоювати свою думку, не думаючи, як це позначається на ставленні до вас товаришів. При цьому Ви не «виходите за межі», не принижуйте інших. Усе це викликає повагу до Вас.

**9 – 13 балів.** Жовтогарячий колір. Максимально схильна до конфлікту особистість. Ваша нестриманість відштовхує людей. Чи не тому у Вас немає справжніх друзів? Спробуйте приборкати свій характер.

**До 8 балів.** Червоний колір. Суперечки й конфлікти — це Ваша стихія. Адже ви любите критикувати інших, якщо ж почуєте зауваження на свою адресу — можете «з'їсти людину живцем». Це критика заради критики. Не будьте егоїстом. Дуже важко доводиться тим, хто поруч із Вами.