

FORMATION OF STRATEGY OF THE DECISION AND SETTLEMENT OF THE ADMINISTRATIVE CONFLICTS

O. Kuzmin, N. Podolchak, G. Kovalchuk

National University «Lviv Polytechnic»

Key words: Conflict management Machine-building enterprise Strategy of conflict management	ABSTRACT In the paper it was investigated and proposed an alternative strategic solution of management conflicts which arise in the activities of machine-building enterprises, taking into account two important features — the direction of the implementation of management changes in the company and the need to involve external experts to resolve conflicts. Thus it was developed and described features of the formation and implementation of strategies for managing conflict management: strategy for structural change, strategy emotional impact, strategy of structural redistribution and strategy of emotional redistribution. With the aim of selection of the final conflict management strategies it was proposed to use the method of scenario analysis that allows manager to choose the optimal strategy regarding the set of corporate and functional objectives, and management problems.
Article history: Received 08.07.2013 Received in revised form 29.07.2013 Accepted 05.08.2013	
Corresponding author: N. Podolchak E-mail: Nazar_podolchak@yahoo.com	

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УНИКНЕННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ

О.Є. Кузьмін, Н.Ю. Подольчак, Г.Р. Ковальчук

Національний університет «Львівська політехніка»

У статті досліджено та запропоновано стратегічні альтернативи розв'язання управлінських конфліктів, які виникають та протікають у діяльності машинобудівних підприємств із врахуванням двох важливих ознак — напрям впровадження управлінських змін на підприємстві та необхідність залучення зовнішніх експертів до вирішення конфліктів. Таким чином зроблено 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 обрати оптимальну стратегію відносно поставлених корпоративних та функціональних цілей, а також управлінських завдань.

Ключові слова: управлінський конфлікт, машинобудівне підприємство, стратегія управління конфліктами.

Динамічність зовнішнього середовища, складність організаційних та комунікаційних структур, зростання рівня конкуренції, невизначеність на багатьох ринках діяльності, зростання рівня негативних кризових наслідків, боротьба між країнами за ринки та ресурси, активне політичне протистояння особливо у країнах, що розвиваються породжують до зростання кількості та рівнів конфліктів. 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 не менш важливою є суб'єктивна складова появи конфліктів — відсутність бажання бачити 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 зумовлює незворотність негативних наслідків та значних втрат від дії конфліктів.

Тому завдання керівників підприємств активно ідентифікувати можливі конфліктні ситуації, іноді провокувати їх виникнення з метою вирішення управлінських проблем, впливати на їх перебіг та намагатись отримати функціональні результати.

Дослідженням проблем управління конфліктами, вибір стратегії та тактики керування управлінськими конфліктами у діяльності підприємств займалися як вітчизняні, так і іноземні науковці, серед яких: А.Я. Анцупов, С.Л. Бем, П.П. Горностай, С.І. Єріна, Х. Корнеліус, Т.А. Полозова, І. Сівчук, К. Сміт, Ш. Фейр, [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8].

Загалом науковці виокремлюють різноманітні стратегії управління конфліктами [9, С. 480-481]. Найчастіше стратегії управління конфліктами поділяються на дві великі групи: стратегії попередження виникнення управлінських конфліктів та стратегії вирішення управлінських конфліктів. При цьому якщо невдалось упередити процеси виникнення та протікання конфліктів, то виокремлюють такі стратегії управління конфліктами [4] в залежності від задоволення цілей опонентів: W—L (win—lose) — «виграти—програти»; L—L (lose—lose) — «програти—програти»; W—W (win—win) — «виграти—виграти»; L—Y — добровільна поступка, позиція жертви.

Також науковці пропонують використовувати такі стратегії поведінки у конфліктній ситуації: компроміс, уникнення, пристосування, співробітництво, конкуренція [3].

Стратегії управління конфліктами поділяють за часовою ознакою на довгострокові — поділ, посередництво, апеляція, конфронтація та короткострокові — арбітраж, переконання, підкуп, примус [10].

Серед домінуючих стратегій у практичній діяльності керівників підприємств виокремлюють такі: ігнорування, спостереження з боку, стримування чи ослаблення, дозвіл, запобігання [1, с. 117 – 123].

Сформувані стратегічні альтернативи та механізми вибору оптимальної стратегії управління конфліктами у діяльності машинобудівних підприємств,

враховуючи напрям впровадження управлінських змін на підприємстві та необхідність залучення зовнішніх експертів до вирішення конфліктів, а також обсяг втрат та витрат як результат дисфункціональних наслідків управлінських конфліктів.

Дослідження існуючих стратегій та комплексних заходів для уникнення та регулювання управлінських конфліктів показало, що їх можна поділити на дві великі групи: 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 конфліктів самостійно, визначає напрямок спрямування ресурсів та їхню структуру, обсяг, ідентифікує осіб, 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 зазначені критерії поділу стратегій управління конфліктами, побудовано карту стратегій (рис. 1).



Рис. 1. Стратегії управління конфліктами

Примітка: розроблено авторами

Об'єктом впливу для реалізації стратегії психоемоційного впливу є насамперед окремих керівник або група працівників. При цьому можна чітко розділити дві групи заходів по 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 особи, поведінку, його інтелект та відчуття з тим, щоб скерувати увесь людський потенціал на розв'язання встановлених завдань підприємства.

Загалом часто між соціальними психоемоційними заходами та індивідуальними психоемоційними заходами важко провести розмежування, оскільки будь-яка людина є частиною груп і відповідно як перші, так і другі види заходів будуть впливати як на окремого керівника, так і на групу загалом.

В межах стратегії психоемоційного впливу для врегулювання управлінських конфліктів проводяться заходи із пояснення особливостей роботи та обов'язків керівникам підприємств, роз'яснюються вимоги до праці та встановлені цілі, намагаються формувати психоемоційні портрети керівників та особливості їхньої взаємодії із колегами, розвиток корпоративної культури та прищеплення її працівникам, проаналізувати поведінку та навести можливості для зміни поведінки керівників тощо. Тут слід використовувати загальноприйнятні норми, так звані золоті правила поведінки, основним із них є «чини ближньому так, як ти хочеш, щоб він чинив тобі», яке є домінуючим у всіх світових релігіях та прийнятним для атеїстів.

Використання психоемоційних заходів до керівників передбачає доведення місця та важливості їхньої діяльності в колективі, забезпечення ефективними комунікаціями взаємодію між керівниками різних рівнів управління та підрозділами, формування 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 в колективі.

Таку стратегію слід використовувати для працівників та ситуацій, у яких, при виникненні та протіканні самого управлінського конфлікту, домінують психоемоційні чинники, в тому числі, ставлення сторін одна до одної, історія взаємовідносин, сповідування різних принципів та норм, тощо. Стратегія реалізується із меншими витратами ресурсів, аніж інші види стратегій, однак вимагає спеціально підготовлених фахівців та навичок з метою чинення психоемоційного впливу на конфліктуючі сторони. У більшості випадків ефект від застосування стратегії є короткостроковим або середньостроковим, що вимагає відповідно постійного моніторингу за протіканням конфліктів, етапами розвитку конфліктів, психоемоційною сферою сторін конфліктів.

В межах формування та реалізації стратегії структурних змін використовуються заходи пов'язані із зміною цілей та завдань керівників підприємств, координаційні та інтеграційні механізми, розвитком системи винагород та стимулювання, зміною системи контролювання та організування, послідовністю виконання завдань керівниками, середовищем прийняття та реалізації управлінських рішень тощо.

Стратегія проведення структурних змін реалізується господарським методом на підприємстві і відповідно дає змогу заощадити у порівнянні із стратегіями залучення зовнішніх учасників. Ще однією перевагою застосування виключно 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: стратегія структурного перерозподілу та стратегія пси-

хоемоційного перерозподілу. Такі стратегії ми назвали стратегіями перерозподілу, оскільки здійснюється перерозподіл як самої конфліктної ситуації, так і отриманих результатів від врегулювання конфлікту між учасниками конфлікту та запрошеними експертами.

Ключовим критерієм для вибору стратегії управління конфліктами є доцільність та економічна обґрунтованість залучення третьої сторони до вирішення управлінського конфлікту. При цьому треті учасники можуть бути по відношенню до підприємства як внутрішні, так і зовнішні. Оцінювання доцільності та необхідності залучення третіх учасників розв'язання управлінських конфліктів реалізується за послідовністю етапів із застосуванням методу ймовірних сценаріїв або сценарного аналізування.

Проведення методу ймовірних сценаріїв здійснюється за такими етапами:

- 1) прогнозування найбільш ймовірних подій: E_k , $k = 1, 2, \dots, n$.
- 2) оцінювання вірогідності p_k кожної події A_k (очікуваний збиток та втрати), де $\sum p_k = 1$, де p_k — ймовірність втрат внаслідок дії управлінських конфліктів.
- 3) обрання 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 у практичній діяльності використано дані по машинобудівному підприємству ПАТ «Конвеєр». Це підприємство із шістдесятирічною історією діяльності у галузі машинобудування із усталеними традиціями, принципами діяльності тощо. Основними видами продукції підприємства є продукція підйимально-транспортного машинобудування та металевих конструкцій для механізації і автоматизації технологічних транспортних та транспортно-складських процесів. Підприємству надає велику увагу управління людськими ресурсами та відносинам між працівниками в тому числі управління конфліктами, використовуючи плани підвищення кваліфікації та розвитку професійних вмінь та навичок. Також використовуються заходи для попередження можливих виробничих ризиків, які мають на меті крім технічного переозброєння, впровадження енергозберігаючих технологій, також зниження кількості нещасних випадків на виробництві і покращення умов праці персоналу. Виконання програм стратегічного розвитку, а також впровадження інноваційних і інвестиційних проектів, спрямованих на збільшення обсягів виробництва, підвищення якості продукції — без сумніву дозволить підприємству стати більш конкурентноспроможними, однак з іншого боку принесе нові види управлінських конфліктів та можливі дисфункціональні наслідки.

Попередній аналіз діяльності підприємства та управлінських процесів зокрема вказав на існування великої кількості управлінських конфліктів. Експерти пов'язують це із значними змінами на підприємстві, розвитком інноваційної складової діяльності підприємства, удосконаленням роботи підприємства загалом. Внаслідок цього багато із управлінських конфліктів, які виникають у діяльності

підприємств, а також управлінські ризики, які тісно пов'язані із конфліктами приносять дисфункціональні наслідки. Також проведена аудиторська перевірка, що перевіряла результати роботи за 2012 рік зазначила у висновках, що основною проблемою розвитку підприємств є недостатня кваліфікація працівників та низька ефективність взаємодії між працівниками. Тому на підприємстві доцільно обрати певну стратегію управління конфліктами та сформуванню комплекс заходів для запобігання та мінімізації негативних наслідків від дії управлінських конфліктів.

Для аналізу використовувались дані підприємства ПАТ «Конвеєр» в тому числі фінансова звітність та результати виникнення та управління конфліктами. Для вибору стратегії необхідно встановити, які заходи будуть ефективніші на підприємстві — структурні чи психоемоційні, а найголовніше чи слід залучати до вирішення управлінських конфліктів зовнішніх учасників. Відповідно завдання сценарного аналізу полягатиме у оцінюванні доцільності залучення третьої сторони до перебігу управлінських конфліктів. Критерієм ефективності буде обсяг втрат та витрат внаслідок дії управлінських конфліктів, тобто чим він менший, тим краще для діяльності 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 складена з 12 осіб, з яких 8 менеджери різних рівнів управління та підрозділів ПАТ «Конвеєр», решту експертів є представниками контрагентів підприємства. Для оцінювання брали до уваги досвід протікання попередніх конфліктів та обсяги втрат внаслідок їхньої дії.

За оцінками сформованої експертної групи обсяг ймовірних втрат внаслідок існування управлінських конфліктів та інших негативних наслідків в тому числі управлінських ризиків у 2014 році становитиме: $E_1 = 246\ 800$; $E_2 = 264\ 000$; $E_3 = 286\ 100$; $E_4 = 297\ 300$; $E_5 = 341\ 500$; $E_6 = 378\ 600$.

Визначалися обсяги втрат при управлінні конфліктами самими учасниками конфлікту, із залученням зовнішніх учасників, а саме внутрішніх та зовнішніх експертів.

Проведення експертного опитування та відповідно оцінювання експертами трьох видів ймовірностей дало змогу сформуванню вхідні дані для сценарного аналізу, які наведені в табл. 1.

Попередні результати свідчать про відносну рівність ефектів від розв'язання конфлікту власними силами, із залученням внутрішніх експертів та із залученням зовнішнього експерта. Однак тут слід врахувати суму винагороди для експертів, оскільки зміна суми винагороди впливатиме на продуктивність та креативність праці внутрішніх та зовнішніх експертів із управління конфліктами, а отже диференціює і обсяги втрат підприємства.

Тому найвідповідальнішим етапом аналізу сценаріїв є розрахунок рівня втрат в залежності від рівня винагороди зовнішнім та внутрішнім експертам. Слід зазначити, що винагорода експертам встановлюватиметься у відсотковому відношенні до обсягу втрат внаслідок дії управлінських конфліктів на підприємстві. Отримані результати встановлених обсягів втрат в залежності від розміру винагороди наведені в табл. 2.

МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Отримані результати засвідчують, що залучення зовнішніх експертів дає змогу знизити обсяги втрат, однак ймовірність втрат є досить високою. 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 домінуючими обсягами втрат.

Таблиця 1. Дані оцінювання ймовірності втрат та збитків з та без залучення 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 та із залученням до їх розв'язання зовнішніх експертів
	Ймовірність — p_{k1}	Ймовірність — p_{k2}	Ймовірність — p_{k3}
$E_1 = 246\ 800$	$p_{k11} = 0,06$	$p_{k21} = 0,25$	$p_{k31} = 0,05$
$E_2 = 264\ 000$	$p_{k12} = 0,17$	$p_{k22} = 0,40$	$p_{k32} = 0,15$
$E_3 = 286\ 100$	$p_{k13} = 0,35$	$p_{k23} = 0,20$	$p_{k33} = 0,40$
$E_4 = 297\ 300$	$p_{k14} = 0,22$	$p_{k24} = 0,10$	$p_{k34} = 0,20$
$E_5 = 341\ 500$	$p_{k15} = 0,15$	$p_{k25} = 0,05$	$p_{k35} = 0,15$
$E_6 = 378\ 600$	$p_{k16} = 0,05$	$p_{k26} = 0$	$p_{k36} = 0,05$
	$\sum p_{k1} = 1$	$\sum p_{k2} = 1$	$\sum p_{k3} = 1$

Таблиця 2. Обсяги втрат внаслідок дії управлінських конфліктів із врахуванням винагороди експертів за розв'язання конфліктів

Обсяг втрат, E_k	Втрати при залученні внутрішніх експертів з розв'язання управлінських конфліктів, A_{k2}			Втрати при залученні 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	232500	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 варіанту розв'язання управлінських конфліктів. Таким критерієм в даному випадку буде мінімальне математичну очікування обсягу втрат. Відповідно розрахунок мінімального обсягу втрат виконуватиметься за формулою:

$$ME = \sum A_k p_k \quad (1)$$

Використавши формулу (1), розраховано обсяги втрат із врахуванням ймовірності їхнього виникнення внаслідок дії управлінських конфліктів, а результати розрахунків занесені у табл. 3.

Таблиця 3. Обсяги збитків від врегулювання управлінських конфліктів в залежності від способу їх врегулювання

Втрати при залученні внутрішніх експертів з розв'язання управлінських конфліктів, A_{k2}			Втрати при залученні зовнішніх експертів з розв'язання управлінських конфліктів, A_{k3}			Втрати без залучення експертів, A_{k1}
2 %	5 %	7 %	5 %	7 %	15 %	0 %
306930	301835	297165	312850,4	306610	301515	302775

Таким чином розраховані обсяги збитків від дії управлінських конфліктів на ПАТ «Конвеєр» засвідчують, що мінімальні їх обсяги будуть за умови залучення внутрішніх та зовнішніх експертів. Однак в розрахункові 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:

$$ME = \sum A_k p_k v_k, \quad (2)$$

де v_k — винагорода експертів за врегулювання конфлікту.

Із сплатою винагороди зовнішнім експертам за управління конфліктами отримаємо наступні результати (табл. 4).

Таблиця 4. Обсяги витрат та втрат від врегулювання управлінських конфліктів в залежності від способу їх врегулювання та суми винагород експертам

Втрати та витрати при залученні внутрішніх експертів з розв'язання управлінських конфліктів, A_{k2}			Втрати та витрати при залученні 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

Висновки

З отриманих результатів 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 в середньому по підприємству на наступний

рік 302775 грн. Отримані результати також засвідчили цікаву тенденцію при виборі стратегії врегулювання управлінських конфліктів: чим вища винагорода внутрішнім та зовнішнім експертам, тим ефективніше вони працюватимуть по врегулюванню конфліктів і, тим менші витрати та затрати будуть у підприємства. Тому взявши до уваги отримані результати, керівники можуть в кожному конкретному випадку обирати стратегію та способи врегулювання управлінських конфліктів.

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

Подальші дослідження слід спрямувати на розвиток методів уникнення та врегулювання управлінських конфліктів, оцінювання їхнього рівня та ідентифікування латентних зв'язків між різними видами управлінських конфліктів, які виникають у діяльності машинобудівних підприємств.

Література

1. *Горностаї П.П.* Вимірювання параметрів рольового конфлікту: зарубіжний досвід / П.П. Горностаї // Конфліктологічна експертиза: теорія та методика. — Вип. 1. — К., 1997. — С. 116 – 125.
2. *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. — 320 с.
3. *Конфликтология в схемах и комментариях.* Анцупов А.Я., Баклановский С.В. 2-е изд., перераб. — СПб.: Питер, 2009. — 304 с.
4. *Корнелиус Х.* Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. — М. : Стрингер, 1992. — 386 с.
5. *Полозова Т.А.* Диагностика Межличностных конфликтов в группе [електрон. ресурс]. / Т.А. Полозова. — Режим доступу: <http://www.gurutestov.ru/category/6/>
6. *Сівчук І.* Методичні аспекти оцінювання конфліктів на підприємстві у контексті корпоративної культури / І.Сівчук // Галицький економічний вісник. — 2012. — № 6 (39). — с. 65 – 70.
7. *Bem S.L.* The measurement of psychological androgyny / S.L. Bem // Journal of Consulting and Clinical Psychology, 1974. — P. 115 – 162.
8. *Smith C.S.* The measurement properties of the role conflict and role ambiguity scales: A review and extension of the empirical research / C.S. Smith, J. Tisak, R.A. Schmierder // Journal of Organizational Behavior. — 1993. — Vol. 14 (1). — P. 37 – 48.
9. *Психология менеджмента* / Под. ред. Г.С. Никифорова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 639 с.
10. *Скібіцька, Л.І.* Конфліктологія [Текст] / Л.І. Скібіцька. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 384 с.

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УКЛОНЕНИЯ И УРЕГУЛИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ

О. Кузьмин, Н. Подольчак, Г. Ковальчук

Национальный университет «Львовская политехника»

В статье исследованы и предложены стратегические альтернативы решения управленческих конфликтов, возникающие и протекающие в деятельности машиностроительных предприятий с учетом двух важных аспектов — направление внедрения управленческих изменений на предприятии и необходимость привлечения внешних экспертов к разрешению конфликтов. Разработаны и описаны особенности формирования и реализации таких стратегий управления управленческими конфликтами как: стратегия структурных изменений, стратегия психоэмоционального воздействия, стратегия структурного перераспределения, стратегия психоэмоционального перераспределения. Для выбора окончательной стратегии управления конфликтами предложено использовать метод сценарного анализа, который позволяет выбрать оптимальную стратегию в отношении поставленных корпоративных и функциональных целей, а также управленческих задач.

Ключевые слова: *управленческий конфликт, машиностроительное предприятие, стратегия управления конфликтами.*