

Н.Ю. Подольчак, Г.Р. Ковальчук, Н.І. Подольчак  
Національний університет “Львівська політехніка”

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

© Подольчак Н.Ю., Ковальчук Г.Р., Подольчак Н.І., 2014

Дослідження дало змогу згенерувати стратегічні альтернативи вирішення управлінських конфліктів, які виникають у діяльності машинобудівних підприємств із урахуванням двох важливих ознак – напрям впровадження управлінських змін на підприємстві та необхідність залучення зовнішніх експертів до подолання конфліктів. 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 обрати оптимальну стратегію щодо визначених на підприємстві цілей та управлінських завдань.

Ключові слова: управлінські конфлікти, стратегія вирішення конфліктів, машинобудівні підприємства, уникнення конфліктів.

N.Yu. Podolchak, G.R. Kovalchuk, N.I. Podolchak  
Lviv Polytechnic National University

## **FORMATION OF STRATEGY SOLUTION OF MANAGEMENT CONFLICTS IN THE MASHINE-BUILDING ENTERPRISES**

© Podolchak N.Yu., Kovalchuk G.R., Podolchak N.I., 2014

On the main structures identified conflict management, that is, its components, relationships between elements, causes, factors and implications, as well as the main assessment and forecast models of conflict in organizations need to form a common vector of conflict management, which is called strategy. The strategy of conflict management control strategies for classification hierarchy refers to the functional strategies, ie those that are developed for a specific functional activity directly, but must be consistent with other types of functional strategies for the creation of a single course of business. This strategy is quite narrow and has very specific measures of realization of objectives in the field of conflict management as one of the major functional areas of conflict management strategy but affects all other strategies of the enterprise.

The study made it possible to generate strategic management alternative solve conflicts that arise and flow in engineering companies of taking into account two important features - the direction of the implementation of management changes at the company and the need to involve external experts in conflict resolution. It should be noted that the review of existing policies and mergence set of measures to prevent and control conflicts has shown that they can be divided into strategies involving external agents and strategies without engagement. This criterion is crucial for conflict resolution, as it creates a clear distinction between acts and omissions of the parties in the event of conflicts intermediaries or settlement of the conflict

itself, determines the direction of providing resources and their structure, scope, identify persons applying for the distribution of the results obtained from the settlement conflict.

Another important criterion of separation strategies of conflict management is the impact on psycho-emotional sphere or structural changes in the company. Using the criteria of separation strategies of conflict management it was built map strategies.

The use of psycho-emotional measures to managers provides proof place and importance of their work in teams, to ensure effective communication, motivation formalization connectivity with end performance. An important aspect of the strategy is the selection of personnel, the formation of the teams on the basis of partnerships between team members and positive psychological state, the construction of psycho-emotional matrix and the matrix of contact that allow you to identify leaders in the team.

In general, often between psycho-social measures and individual measures of psycho difficult to distinguish, as any person is part of the group and therefore as the first, so the second type of events will affect both the individual leader, and the group as a whole.

Thus developed and described features of the formation and implementation of management strategies of conflict management: a strategy for structural change strategy emotional impact of structural reallocation strategy, the strategy of emotional redistribution.

An important issue for the choice of conflict management strategy is to solve the feasibility of attracting third parties to the conflict. This third party may be in relation to the company both internal and external. Evaluation of the feasibility and necessity of involving a third party to resolve conflict management is realized by a sequence of steps using the method of probability scenarios. To select the final conflict management strategies proposed use of scenario analysis method that allows you to choose the optimal strategy with respect to the set objectives and the enterprise management tasks.

**Key words:** conflict management, conflict resolution strategy, machine-building enterprises, to avoid conflicts.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Стратегія вирішення управлінських конфліктів за ієрархією належить до функціональних стратегій, тобто тих, які розробляються для окремого функціонального напрямку діяльності, однак повинні бути узгодженими із іншими видами функціональних стратегій для творення єдиного курсу розвитку підприємства. Така стратегія є досить вузькою і складається з максимально конкретних заходів реалізування цілей у сфері управління конфліктами як одного із головних функціональних напрямів, однак стратегія управління конфліктами впливає на усі інші види стратегій розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій, у яких започатковано вирішення цієї проблеми.** Загалом науковці виокремлюють різноманітні стратегії управління конфліктами [1; 2; 3; 4]. Найчастіше стратегії управління конфліктами поділяються на дві великі групи: стратегії запобігання управлінським конфліктам та стратегії вирішення управлінських конфліктів. Якщо не вдалось запобігти процесам виникнення та перебігу конфліктів, то виокремлюють такі стратегії управління конфліктами [5]: 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. 1).

Перша стратегія “виграти-програти” (наси́льство або твердий підхід) передбачає досягнення цілей лише одним учасником конфлікту – переможець. Основним недоліком такої стратегії, як зазначають науковці, є коротко терміновість отриманого ефекту, оскільки сторона, яка програла, намагатиметься отримати реванш в будь-який доступний спосіб: саботування виконання прийнятого рішення, намагання змінити рішення за першої нагоди, намагання відновити конфлікт та повернутися до старих умов діяльності тощо [5]. Використовується для зміцнення контролю над діяльністю підприємства чи його окремих елементів.



Рис. 1. Стратегії управління конфліктами залежно від задоволення цілей опонентів [5]

Стратегія “програти-програти” передбачає програш обох сторін конфлікту – коли одна сторона йде свідомо на програш, то змушує нести втрати й іншу сторону конфлікту. За такої стратегії домінують часткові програші.

Стратегія “виграти-виграти” передбачає досягнення інтересів обома учасниками конфлікту за умови визнання цінностей опонентів. Часто відбувається часткове задоволення цілей сторін, однак інші цілі визнаються як непринципові та такі, якими можна пожертвувати для загального балансу задоволення інтересів. Австралійські науковці-конфліктологи Х. Корнеліус і Ш. Фейр [5, с. 18–32] сформулювали детальні механізми використання стратегії “виграти-виграти” у практичній діяльності підприємств, яка реалізується в такі чотири етапи:

- 1) виявлення реальних потреб та цілей сторін конфлікту;
- 2) визначення можливостей та ресурсів для компенсації задоволення потреб сторін конфлікту;
- 3) моделювання різноманітних варіантів рішень, які б задовольняли з максимальним рівнем інтереси та цілі обидві сторони конфлікту;
- 4) обрати найприйнятнішу площину для співпраці сторін, за якою вирішити проблему конфлікту.

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

Остання стратегія добровільної поступки передбачає, за наявності ресурсів для задоволення, принаймні часткове задоволення своїх цілей; сторона конфлікту йде на поступки та дає змогу опоненту задовольнити його інтереси.

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

Також стратегії управління конфліктами поділяють за часовою ознакою на довгострокові – поділ, посередництво, апеляція, конфронтація та короткострокові – арбітраж, переконання, підкуп, примус [2].

Серед домінантних стратегій у практичній діяльності керівників підприємств виокремлюють такі: ігнорування, спостереження із боку, стримування чи ослаблення, дозвіл, запобігання.

**Цілі статті.** Треба зазначити, що аналізування існуючих 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 разі залучення посередників або врегулювання конфлікту самостійно, визначає

напряму спрямування ресурсів та їхню структуру, обсяг, ідентифікує осіб, які претендують на розподіл отриманих результатів від врегулювання конфлікту.

Тому завдання статті полягає у класифікації стратегій вирішення управлінських конфліктів та розроблення механізму вибору оптимальної стратегії, враховуючи доцільність залучення зовнішніх експертів. Іншим важливим критерієм поділу стратегій управління конфліктами є вплив на психологічно-емоційну сферу чи структурні зміни на підприємстві.

**Основний матеріал дослідження.** Використавши критерії поділу стратегій управління конфліктами, побудовано карту стратегій (рис. 2).



Рис. 2. Стратегії управління конфліктами

Примітка: розробка авторів

Об'єктом впливу для реалізації стратегії психоемоційного впливу є насамперед окремих керівник або група працівників. Можна чітко виділити дві групи заходів зі 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 та його інтелект, відчуття з тим, щоб скерувати увесь людський потенціал на виконання встановлених завдань підприємства.

Загалом соціальні психоемоційні та індивідуальні психоемоційні заходи важко розмежувати, оскільки будь-яка людина є частиною груп і відповідно як і перші, так і інші 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, роз'яснюються вимоги до праці та встановлені цілі, намагаються формувати психоемоційні портрети керівників та їх взаємодію між 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”, що домінує у всіх світових релігіях та є прийнятним для атеїстів.

Використання психоемоційних заходів до керівників передбачає доведення місця та важливості їхньої діяльності в колективі, забезпечення ефективними комунікаціями, формалізація пов'язаності мотивації із результатами роботи. Важливим аспектом виконання стратегії є добір

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, що конфліктують. Здебільшого ефект від застосування стратегії є короткостроковим або середньостроковим, що потребує відповідно постійного моніторингу за перебігом конфліктів, етапами розвитку конфліктів, психоемоційною сферою сторін конфліктів.

Загалом інструменти психоемоційного впливу є досить складними для використання і в кожній окремій ситуації ті самі інструменти можуть вирішити конфлікт, а в іншій – навпаки його спричинити та розвинути. Так, зокрема ведення серед керівників заходів із змагання за досягнення результатів є інструментом, який може як знизити рівень конфліктності, а частіше в невідготовленому колективі без міцної корпоративної культури до зростання кількості та рівнів управлінських конфліктів.

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

Також важливо під час 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. Так керівник буде готовий у кожному 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 є залежними один від одного і де важливо швидко та якісно виконати замовлення споживача.

Стратегія проведення структурних змін реалізується господарським методом на підприємстві і відповідно дає змогу заощадити порівняно 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 вирішення конфліктів передбачає використання двох інших стратегій: стратегія структурного перерозподілу та стратегія психоемоційного 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.

Однак часто вона не дає змогу отримати очікуваного ефекту, оскільки керівники підприємства не завжди бачать реальну картину розвитку конфліктів і необхідно погляд ззовні. Треба зважати, що застосування зовнішніх учасників дає змогу привнести нові методи та моделі управління у сфері конфліктології. Загалом заходи є такими самими, як і у двох попередніх стратегіях, однак їх виконують винятково експерти із управління конфліктами.

Загалом машинобудівні підприємства можуть та повинні комбінувати використання стратегій управління конфліктами в разі домінуванні однієї або іншої стратегії залежно від часу та місця виникнення управлінських конфліктів. У разі зміни обставин цілком прийнятно для керівників підприємства є зміна або адаптації першочергово обраної стратегії управління конфліктами. Як

зазначають науковці, зміна стратегій управління конфліктами на підприємстві [6] 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, щоб його ефективно вирішити.

Важливим питанням для вибору стратегії управління конфлікту є вирішення доцільності залучення третьої сторони конфлікту. Треті учасники можуть бути відносно підприємства як внутрішні, так і зовнішні. Оцінювання доцільності та необхідності залучення третіх учасників вирішення управлінських конфліктів реалізується за послідовністю етапів із застосуванням методу ймовірності сценаріїв.

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),  
 $\sum p_k = 1$ , 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 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 підйимально-транспортного машинобудування та металевих конструкцій для механізації й автоматизації технологічних транспортних та транспортно-складських процесів. Підприємство акцентує велику увагу на людських ресурсах та відносинах між працівниками, зокрема, розвиває методи управління конфліктами, використовуючи плани підвищення кваліфікації та розвитку професійних вмінь та навичок. Також використовуються заходи для запобігання можливим виробничим ризикам, які передбачають, окрім технічного переозброєння, впровадження енергоощадних технологій, також зниження кількості нещасних випадків на виробництві і покращення умов праці персоналу. Виконання програм стратегічного розвитку, а також впровадження інноваційних та інвестиційних проектів, спрямованих на збільшення обсягів виробництва, підвищення якості продукції – без сумніву дасть змогу підприємству стати більш конкурентноспроможним, однак, з іншого боку, принесе нові види управлінських конфліктів та можливі дисфункціональні наслідки. На підприємстві працюють станом на середину 2013 року 239 осіб з них 92 належать до керівного складу підприємства. 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, зумовлюється впровадженням 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 підприємства.

Попередній аналіз діяльності машинобудівного 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 машинобудівних підприємств, а також управлінські ризики, які тісно пов’язані із конфліктами приносять дисфункціональні наслідки. Також проведена аудиторська перевірка, що перевіряла результати роботи машинобудівних підприємств за 2012 рік, зазначила у висновках, що основною проблемою розвитку підприємств є недостатня кваліфікація працівників

та низька ефективність взаємодії між працівниками. Тому машинобудівному підприємству доцільно обрати певну стратегію управління конфліктами та сформувати 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 більше ніж 20 років на підприємстві. Тому сформована певна корпоративна культура на підприємстві, однак швидкі зміни у зовнішньому середовищі та високий рівень конкуренції призводить до необхідності постійно реалізувати організаційно-економічні зміни у діяльності підприємства 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 засвідчує низький плин кадрів та порівняно висока лояльність працівників до машинобудівного підприємства.

Для аналізу використовувались дані підприємства ПАТ “Конвеєр”, зокрема, 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 в оцінюванні доцільності залучення третьої сторони до перебігу управлінських конфліктів. Критерієм ефективності буде обсяг втрат та витрат внаслідок дії управлінських конфліктів, тобто що він менший, 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, 8 з яких менеджери різних рівнів управління та підрозділів ПАТ “Конвеєр”, решту 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 внаслідок існування управлінських конфліктів та інших негативних наслідків, зокрема, управлінських ризиків, які спричинені конфліктами, у 2014 році становитиме:

$$E_1 = 246\ 800;$$

$$E_2 = 264\ 000;$$

$$E_3 = 286\ 100;$$

$$E_4 = 297\ 300;$$

$$E_5 = 341\ 500;$$

$$E_6 = 378\ 600.$$

Далі експертній групі треба оцінити різні види ймовірностей:

$p_{к1}$  – ймовірність суми втрат внаслідок дії управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств та їхніх наслідків без залучення до їх вирішення експертів;

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

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

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

Попередні результати свідчать про порівняну рівність ефектів від вирішення конфлікту власними силами, із залученням внутрішніх експертів та із залученням зовнішнього експерта. Істотних змін невідчутно від зовнішніх експертів, оскільки рівень кваліфікації їх недостатньо високий для подолання управлінських конфліктів. 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.

Таблиця 1

## Дані оцінювання ймовірності втрат та збитків з та без залучення зовнішніх експертів

Середній очікуваний обсяг втрат, $E_k$	Ймовірність втрат внаслідок дії управлінських конфліктів та їх наслідків без залучення до їх вирішення експертів	Ймовірність втрат внаслідок дії управлінських конфліктів та їх наслідків із залученням до їх вирішення внутрішніх експертів	Ймовірність втрат внаслідок дії управлінських конфліктів та їх наслідків із залученням до їх вирішення 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. Треба зазначити, 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 наведені в табл. 2.

Таблиця 2

## Обсяги втрат внаслідок дії управлінських конфліктів із урахуванням винагороди експертів за вирішення конфліктів

Обсяг втрат, $E_k$	Втрати в разі залучення внутрішніх експертів з вирішення управлінських конфліктів, $A_{k2}$			Втрати в разі залучення зовнішніх експертів з вирішення 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

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.

Далі відповідно до методології проведення сценарного аналізування слід встановити критерій ідентифікації найкращого варіанта вирішення управлінських конфліктів. Таким критерієм у такому разі будуть мінімальний рівень математичного очікуваного обсягу втрат. Відповідно розрахунок мінімального обсягу втрат виконуватиметься за формулою:

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

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



**Обсяги збитків від врегулювання управлінських конфліктів  
залежно від способу їх врегулювання**

Втрати в разі залучення внутрішніх експертів з вирішення управлінських конфліктів, $A_{k2}$			Втрати в разі залучення зовнішніх експертів з вирішення 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

Отже, розраховані обсяги збитків від дії управлінських конфліктів на ПАТ “Конвеєр” засвідчують, що мінімальні їх обсяги будуть за умови залучення внутрішніх та зовнішніх експертів та обіцянка 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:

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

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 залежно від способу їх врегулювання**

Втрати та витрати в разі залучення внутрішніх експертів з вирішення управлінських конфліктів, $A_{k2}$			Втрати та витрати в разі залучення зовнішніх експертів з вирішення 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 та перспективи подальших досліджень.** З отриманих результатів витрат та втрат від врегулювання та дії управлінських конфліктів доходимо висновку, що керівникам ПАТ “Конвеєр” вигідніше та ефективніше використовувати внутрішні ресурси. Найекономнішою стратегією залишається самостійне врегулювання конфліктів, оскільки очікувані втрати становитимуть у середньому по підприємству на наступний рік 302775 грн. Отримані результати також засвідчили цікаву тенденцію при виборі стратегії врегулювання управлінських конфліктів: що вища винагорода внутрішнім та зовнішнім експертам, то ефективніше вони працюватимуть стосовно врегулювання конфліктів і то менші витрати та затрати будуть у підприємства. Тому, взявши до уваги отримані результати, керівники можуть в кожному конкретному випадку вибирати стратегію та способи врегулювання управлінських конфліктів.

Зокрема для ПАТ “Конвеєр” найефективнішою стратегією із вирішення домінуючих управлінських конфліктів є стратегія структурних змін, яка передбачає, насамперед, використання внутрішніх ресурсів та вплив на розвиток системи менеджменту та підприємства, щоб уникнути виникнення управлінських конфліктів.

Подальші дослідження потрібно спрямувати на розроблення конкретних заходів вирішення управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств.

1. Александрова Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути решения. — М., 1993. 2. Ишмуратов А.Т. Конфликт та згода / А.Т. Ишмуратов. — К.: Наук. думка, 1996. — 190 с. 3. Ємельяне-нко 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. 4. Психологія менеджменту / Под ред. Г.С. Никифорова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 639 с. 5. Корнелиус Х. Выиграть может каждый / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. — М.: Стрингер, 1992. 6. Гелрігел Д. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Д. Склокум, Р. Вудмен, С. Бернінг. — К.: Основи, 2001. — 726 с.