

ВИДИ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ ЗА РІВНЕМ ЇХНЬОГО ВИНИКНЕННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Система менеджменту сучасного підприємства може перебувати як мінімум в двох іпостасях, а саме породжує управлінські конфлікти, а, з іншого боку, є способом розв'язання конфліктів, при цьому не тільки управлінських, а будь-яких організаційних та економічних. Тому конфлікти, з одного боку, можуть бути перешкодою для розвитку системи менеджменту, а, з іншого боку, 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 (його тенденцій, невизначеності, джерел появи конфліктів тощо).

Пропонуємо управлінські конфлікти поділяти за рівнем їхнього виникнення: корпоративні конфлікти, ділові конфлікти, функціональні конфлікти та виробничі (операційні) конфлікти.

Корпоративні управлінські конфлікти виникають у диверсифікованих організаціях, що проводять свою діяльність у різних галузях, 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 із посилення конкурентних позицій на ринку, одержанням синергетичного ефекту, створення інвестиційних пріоритетів та вкладення ресурсів. Загалом такі конфлікти ведуть до значних позитивних або негативних наслідків, бо часто є визначальними у діяльності підприємства.

Ділові конфлікти виникають в процесі утвердження та посилення позицій на ринку підприємства. Такі конфлікти охоплюють все підприємство в цілому та передбачають залучення великої кількості різних видів ресурсів, а їхні наслідки здатні суттєво змінити діяльність підприємства. Корпоративні конфлікти часто виникають при відсутності координованих дій та планів між керівниками функціональних підрозділів діяльності організації. Тому цілі за функціональними сферами діяльності повинні доповнювати один одного і бути пов'язаними між собою з метою забезпечення виникнення конфліктних ситуацій. Для цього слід відмовитись від становлення вузьких функціональних цілей, а вибудувати їх на загально корпоративних цілях діяльності підприємства.

Функціональні конфлікти виникають за окремим функціональними напрямками управлінської діяльності (фінанси, управління людьми, ризик-менеджмент, маркетинг, виробництво, зовнішньоекономічна діяльність, облік, постачання, інноваційна діяльність тощо). Часто функціональні конфлікти із однієї сфери перекидаються на інші, однак як правило вони є вужчими та прогнозованішими, аніж ділові конфлікти. Межі функціональних конфліктів легко визначити і відповідно до кожного функціонального конфлікту слід вживати заходи для їх управління із врахування конкретної функції при виконанні 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 простої обладнання, знос основних фондів тощо). При цьому наслідки виробничих конфліктів є незначними.

Узагальнення класифікації та дослідження управлінських конфліктів за рівнями управління, їхні особливості наведено в табл. 1.

Аналіз практичної діяльності підприємств показав, що число управлінських конфліктів зростатимуть на кожному із нижніх рівнів управління, а наслідки конфліктів навпаки зростатимуть на вищих рівнях управління. Виходячи з такої залежності можна припустити, що при побудові методів та заходів управління конфліктами слід дотримуватись такого правила, - чим вищий рівень управління, тим специфічніше методи слід вживати для уникнення та зниження негативних наслідків від дії управлінських конфліктів, і навпаки, чим нижчий управлінський рівень, тим стандартизованіші та типовіші заходи для управління конфліктами підприємства.

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)	Протиріччя 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 керівників функціональних підрозділів.	Середні
Виробничі	Керівники виробничих підрозділів, територіальні менеджери, керівники нижчої ланки управління	Неадекватно встановлені завдання та цілі для працівників, відсутність необхідних ресурсів для виконання завдань, інформаційна асиметрія.	Незначні

Такий взаємозв'язок числа управлінських конфліктів та їхніх наслідків представлено на рис. 1.

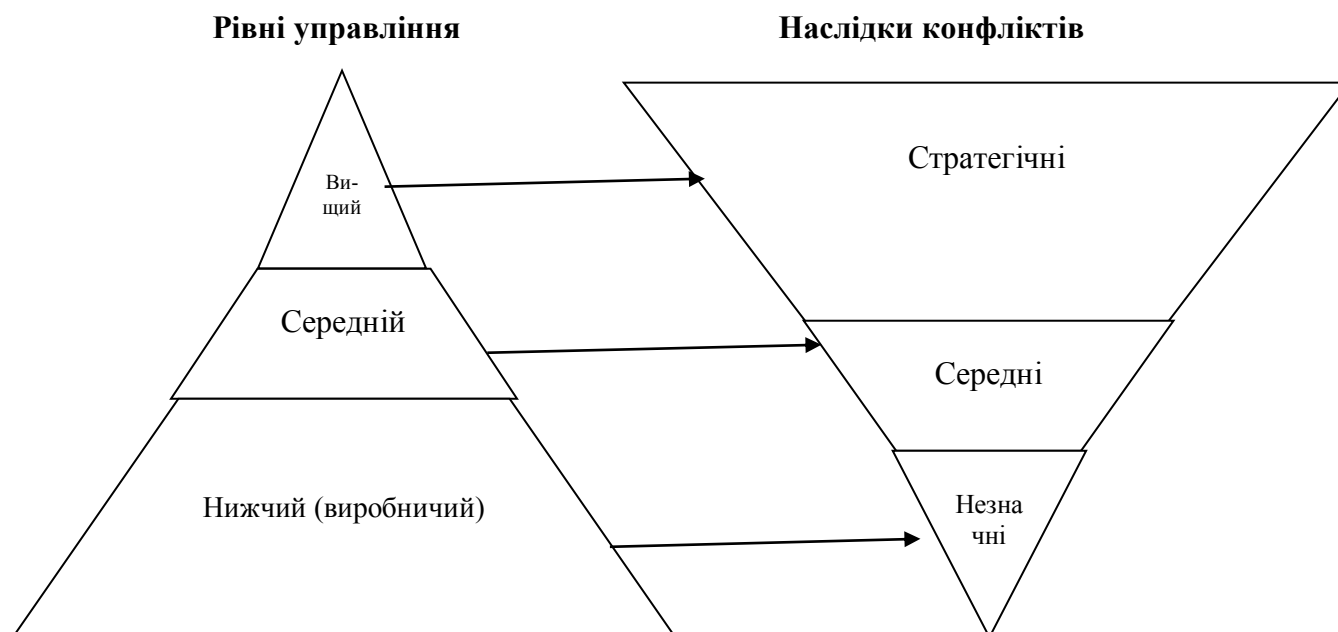


Рис. 1. Взаємозв'язок між управлінськими конфліктами різних рівнів менеджменту підприємства та їхніми наслідками*

*Авторська розробка