

УДК 005.53:005.334.2

Куцай Н.С., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3419-1725>

e-mail: n.kutsai@Intu.edu.ua

Kutsai Natalia. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-3419-1725>

e-mail: n.kutsai@Intu.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

У статті розглянуто особливості прийняття управлінських рішень в конфліктних ситуаціях. На перший план виходять питання ефективності діяльності, безпосередньо пов'язані з якісною підготовкою прийняття та реалізацією управлінських рішень в конфліктних ситуаціях.

Відомо, що майбутнє формується сьогодні. Тому недооцінка якості прийняття управлінського рішення в конфліктній ситуації обернеться в майбутньому суттєвими втратами у зв'язку з прийняттям і реалізацією неадекватних управлінських рішень.

Ключові слова: конфлікт, прийняття рішень, стратегія поведінки у конфлікті, переговори, інтерес, медіація.

FEATURES OF ADMINISTRATIVE DECISIONS IN CONFLICT SITUATIONS

The article examines the features of management decision-making in conflict situations. Issues of activity efficiency directly related to high-quality preparation and implementation of management decisions in conflict situations come to the fore.

It is known that the future is being formed today. Therefore, underestimating the quality of management decision-making in a conflict situation will result in significant losses in the future due to the adoption and implementation of inadequate management decisions.

Conflict is understood as the interaction of parties (people) who believe that their goals are incompatible (that is, they cannot be achieved at the same time). In this definition, the following aspects are fundamentally important: first, the conflict involves interaction, that is, the action of one side and the counteraction (in response) of the other; secondly, the perception of each other's goals as incompatible (in fact, such a perception may be caused by the distortion of information available to the parties about each other, while the goal of the parties may be compatible). It is

the incompatibility of goals that turns the interaction of the parties into a conflict, the difference of interests in itself does not lead to the emergence of a conflict, because with skillful analysis and settlement of the conflict, the parties can realize their interests on a mutually beneficial basis. Conflicts occur at different levels (intrapersonal and interpersonal, group, etc.), in various spheres of human activity (economic, social, political, legal, environmental, etc.), they are different in scale (local, national, regional, international). The subject of conflict can be material goods (resources), procedural issues (decision-making rules, laws and rules of conduct), as well as interpersonal factors. In the structure of each conflict, the following main elements can be named: – parties (main participants) and other participants; - the subject of the conflict (the essence of the dispute); - an idea of the situation (perception); - motives (goals) of the parties; – actions (to achieve the set goal). The main methods of conflict resolution are aimed at transforming or eliminating one or more elements of the conflict. Thus, one of the parties may make attempts to destroy the opponent physically, the parties may, as a result of exchanging information or receiving additional information from other sources, change their perception of the situation and their own motives for behavior, the subject of the conflict may lose relevance or cease to exist, a "third party" is a participant in the conflict may force the parties to terminate the interaction.

Key words: conflict, decision-making, strategy of behavior in conflict, negotiations, interest, mediation.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Історія людства рясніє прикладами кровопролитних воєн і багаторічної ворожнечі між державами. Нажаль, війни та насильство супроводжують людство і досі.

Не буде перебільшенням твердження про те, що кожна людина протягом життя багато разів виявляється у ситуаціях, які прийнято називати конфліктними. Що ж таке конфлікт і яка оптимальна стратегія прийняття рішень та поведінки у подібних ситуаціях? Кожна людина усвідомлює та описує конфлікт по-своєму. Для одних конфлікт – це боротьба, війна, сутичка, в якій перемогти може лише один із учасників, решта – програють, для інших конфлікт – гра, в якій можливий спільний виграш, суперечка, в якій народжується істина, ситуація, що дає можливість конструктивного діалогу та нових творчих рішень.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. У сучасній науковій літературі накопичено значну кількість досліджень, присвячених аналізу різних аспектів конфліктної взаємодії людей.

Теоретичний фундамент у науку управління конфліктами був закладений американським ученим Елтоном Мейо у доктрині людських відносин. Конфліктологія виходить з того, що поведінка людини визначається як раціональними так і ірраціональними імпульсами, саме через це її важко передбачити. (Зайченко і Кузнецова, 2015). Р. Блейк і Дж. Моутон розглядають різні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях людей, серед яких виділяють такі як: компроміс, пристосування, уникнення конфлікту, співпраця (Корягіна, 2015).

Також проблематику питання розглядають такі сучасні конфліктологи як: О.М. Миронова, Т.В. Дуткевич, М. Примуш, Т.І. Лепейкота іт.

Конфлікт часто розуміється як боротьба сторін, що мають явну відмінність інтересів, за певні цінності (статус, ресурси, влада), при цьому кожна із сторін конфлікту вважає дії іншої сторони неприйнятними собі.

Разом з тим сучасна практика розвитку дає змогу усвідомити, що сучасні сьогоденні особливості прийняття управлінських рішень в конфліктних ситуаціях набувають додаткової актуальності в мінливому середовищі.

Цілі статті. Мета дослідження полягає у виявленні особливостей прийняття управлінських рішень в конфліктних ситуаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Під конфліктом розуміється взаємодія сторін (людей), які вважають, що їх цілі несумісні. У цьому визначенні принципово важливі такі аспекти: по-перше, конфлікт передбачає взаємодію, тобто дію однієї сторони та протидію іншої; по-друге, сприйняття цілей один одного як несумісних. Саме несумісність цілей перетворює взаємодію сторін у конфлікт, відмінність інтересів саме по собі не призводить до виникнення конфлікту, бо при вмілому аналізі та врегулюванні конфлікту сторони можуть реалізувати свої інтереси на основі взаємовигідного. Конфлікти відбуваються на різних рівнях (внутрішньо- і міжособистісні, групові та інших.), у різних сферах людської діяльності

(економічні, соціальні, політичні, юридичні, екологічні та інших.), вони різні по масштабу (локальні, загальнонаціональні, регіональні, міжнародні). Предметом конфлікту можуть бути матеріальні блага (ресурси), процедурні питання (наприклад, правила ухвалення рішень, закони та правила поведінки), а також фактори відносин між людьми. У структурі кожного конфлікту можна назвати такі основні елементи: сторони (основні учасники) та інші учасники; предмет конфлікту (суть суперечки); уявлення про ситуацію (сприйняття); мотиви (мети) сторін; дії (по досягненню поставленої мети) (Миронова, 2011).

У свідомості людей конфлікт пов'язується з такими негативними факторами та наслідками, як збільшення витрат часу, зусиль і коштів у ведення боротьби з противником, погіршення психологічного клімату, страх, стрес, недовіра, гострі негативні переживання, зменшення співробітництва, порушення робочого ритму, зниження продуктивності, розрив відносин. Найбільш небезпечним та незворотним за характером наслідком конфлікту може потенційно стати знищення однієї (або всіх учасників конфлікту) сторін у разі управління конфліктом силовим шляхом.

У той же час численні дослідження останніх десятиліть виявили низку потенційно позитивних функцій конфлікту. Конфлікт стимулює активність його учасників, стимулює обмін інформацією, виявляє позиції, інтереси та цілі сторін, їх здібності, ресурси та властивості, сприяє внутрішньогруповій згуртованості, зрештою виявляє і дозволяє накопичені протиріччя, стимулює творчий підхід, сприяє інноваціям, зміні та розвитку. Якщо використовувати оптимальну стратегію прийняття рішень та управління конфліктами, успішний вихід із конфліктів може сприяти прийняттю кращих рішень, удосконаленню та розвитку.

Завданнями осіб, які приймають рішення у потенційній або реальній конфліктній ситуації, стають:

- 1) запобігання конфліктам, здатних принести негативні наслідки;
- 2) мінімізація витрат у ході конфлікту;

3) завершення конфлікту з найменшими втратами; використання всіх позитивних можливостей (Дуткевич, 2005).

Управління конфліктом включає оцінку ситуації, ухвалення рішення про стратегію поведінки (управління конфліктом) та реалізацію обраної стратегії. Як же має будуватися процес прийняття та реалізації рішень у конфліктній ситуації? Перша (початкова) стадія – аналіз та оцінки ситуації. На даній стадії необхідно визначити (по можливості) всіх учасників взаємодії та характер відносин між ними: чи є між сторонами реальний конфлікт, чи в даному випадку є лише розбіжність у думках, розбіжність інтересів, причини конфлікту, його предмет, цілі сторін, наявні в них ресурси та можливі сценарії розвитку подій. На основі отриманих на першій стадії відомостей ухвалити управлінське рішення про те, яку стратегію поведінки слід використовувати у цій конфліктній ситуації. Згідно з точкою зору, що утвердилася в сучасній конфліктології, запропонованого та обґрунтованого американськими авторами Кеннетом Томасом і Ральфом Кілменом, можливі п'ять варіантів стратегій (стилів) поведінки у конфліктній ситуації, кожна з яких відображає ступінь обліку (важливості) як власних інтересів та цілей, так і ступінь обліку інтересів та цілей іншої сторони (розглядаємо найбільш простий випадок конфлікту, у якому дві сторони).

Умовне співвідношення між стратегіями поведінки у конфлікті можна зобразити на схемі (рис. 1).

Вертикальна вісь відображає ступінь обліку власних інтересів та цілей (орієнтацію на результат), а горизонтальна – інтересів та цілей опонента (орієнтація на збереження та зміцнення відносин). Розглянемо кожну із можливих стратегій.

Уникнення конфлікту є стратегією, яка спрямована на ухилення від взаємодії, «заморожування» конфлікту, при цьому жодна зі сторін не досягає поставлених цілей навіть частково.

Стратегія суперництва (іноді її називають стратегією домінування) спрямована на досягнення власних цілей максимальною мірою, при цьому практично не враховуються інтереси іншої сторони (тобто результатом буде виграш однієї сторони і програш іншої).

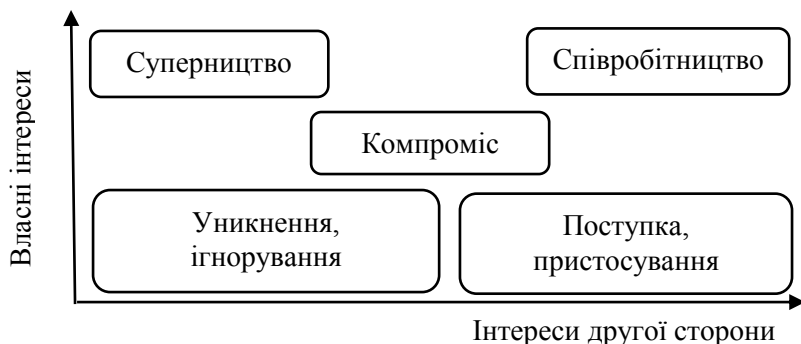


Рис. 1. Співвідношення між стратегіями поведінки в конфлікті

Стратегія поступки (пристосування) передбачає повну відмову від своїх вимог (нульовий результат собі), даючи можливість іншій стороні досягти максимуму бажаного (програш однієї сторони і виграш інший).

Компромісна стратегія передбачає досягнення кожною стороною частини поставлених цілей (компромісом можна вважати будь-яку взаємну поступку, будь-який розподіл результатів, відмінну від моделі виграш-програш).

І, нарешті, стратегія співробітництва передбачає наскільки можливо повний облік інтересів та цілей сторін конфлікту та досягнення результату максимально вигідного для обох сторін.

Описані стратегії поведінки у конфліктній ситуації – ідеальна схема, у реальних конфліктах найчастіше виявляються неможливими стратегія уникнення (не можна припинити взаємодію), компроміс та співробітництво (наприклад, якщо предметом конфлікту стали неподільні ресурси, духовні цінності, принципи поведінки) (Примуш, 2006).

Серед перерахованих стратегій немає кращої та гіршої, всі вони можуть виявитися оптимальними у певних ситуаціях. З'ясування всього спектра доступних у кожному конкретному випадку стратегій – важлива складова частина процесу ухвалення управлінського рішення про способи врегулювання конфлікту.

Рішення про використання стратегії уникнення конфлікту може виявитися оптимальним у ситуаціях, коли напруженість занадто велика і відчувається необхідність її зниження, коли результат, як і відносини не дуже важливі і не варто витрачати сили на ведення конфлікту, коли, з одного боку, немає можливості завершити конфлікт на свою користь, а, з іншого, – немає бажання йти на будь-які поступки, коли необхідно виграти час для збирання додаткової інформації або накопичення ресурсів для ведення конфлікту.

Прийняти рішення про використання стратегії суперництва буде логічною в ситуаціях, коли життєво важливим є результат і, наприклад, подальші відносини з іншою стороною не мають значення, коли ситуація критична і вимагає негайних рішучих дій, коли, образно кажучи, вже «нічого втрачати».

У ситуаціях, коли важливо зберегти хороші взаємини, ніж відстоювати свої інтереси, коли результат відносно не важливий, коли немає шансів досягти бажаного іншим способом, не залишається нічого іншого, як ухвалити рішення піти на поступки.

Прийняття компромісного управлінського рішення приносить найкращі результати в умовах, коли обидві сторони мають однакові потенційні можливості і мають серйозні розбіжності в позиціях, для них однаково важливо досягти сприятливих результатів і зберегти взаємини, коли необхідно швидко (нехай навіть тимчасове) вирішення конфлікту, яке влаштує всіх його учасників і можна скористатися короточасною вигодою, коли інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними.

У випадку, коли вирішення проблеми є дуже важливим для обох сторін і у них вже склалися досить міцні, тривалі та взаємозалежні відносини, коли є час для вироблення оптимального варіанту довгострокових угод, оптимальним буде ухвалити управлінське рішення про використання стратегії співпраці, розрахованої на тривалу перспективу.

Прийняття управлінського рішення про вибір стратегії поведінки на початковому етапі не означає неможливість її перегляду у ході розвитку конфлікту. Не виключена можливість

зміни початкового рішення і переходу від однієї стратегії в інший під впливом обставин, що змінюються (складу учасників конфлікту, позицій сторін, сприйняття ситуації сторонами, трансформації самого предмета конфлікту, зовнішнього середовища). Крім ухвалення управлінського рішення про вибір стратегії поведінки перед сторонами конфлікту постає питання про вибір методу (спосіб) вирішення (врегулювання) конфлікту.

Одна або обидві сторони конфлікту можуть ухвалити управлінське рішення про припинення взаємодії, вважаючи це найкращим у сформованих умовах спосіб припинення конфлікту, що забирає значний обсяг сил і засобів (такий результат може бути результатом реалізації стратегії уникнення), можуть вирішити використовувати засоби примусу чи позиційного тиску (як власними силами, так і із залученням «третьої сторони»). Як мінімум одна із сторін може ухвалити рішення звернутися до суду, обидві сторони можуть скористатися послугами арбітра або посередника (медіатора), а можуть вступити в прямі переговори для досягнення взаємоприйнятною та взаємовигідною домовленістю.

Приймаючи рішення про те, яким шляхом (способом, методом) врегулювати конфлікт, слід враховувати особливості, переваги та недоліки кожного методу. В останні десятиліття найпоширенішим способом вирішення конфліктів стало звернення до суду. Судові органи, будучи однією з гілок державної влади, спираються на систему права та їх рішення сприймаються як легітимні. До того ж у більшості держав існує широкий набір коштів, що дають змогу домогтися виконання рішення всіма сторонами.

У той же час, як показує практика, у досить складних конфліктах, суд не може повною мірою врахувати всі обставини справи, «справедливість» рішення може оскаржуватися стороною, що прогнала, та й чинне законодавство не охоплює всіх можливих випадків і обставин. До того ж, звертаючись до суду, сторони конфлікту фактично втрачають контроль за процесом ухвалення рішення, бо остаточне рішення приймається судом на користь якоїсь однієї сторони, свідомо викликаючи незгода прогнали, прагнення затягувати виконання

рішення суду, оскаржити його у вищій інстанції, або продовжувати обстоювати власні інтереси іншими способами. Сторони судового розгляду зазвичай не впливають на результат, рішення приймається «за них», а не ними самими. Судовий розгляд може тривати місяцями, або навіть роками, супроводжуватися значними витратами всім залучених до нього учасників, при цьому втрати сторін можуть наростати.

Приблизно схожим чином справи у разі врегулювання конфліктів у вигляді арбітражу. Основна відмінність від суду в цьому випадку – можливість сторін впливати на вибір арбітра та зобов'язання сторін виконувати прийняте рішення, та й то лише у випадку, коли арбітраж відбувається за добровільною згодою сторін. У разі обов'язкового арбітражу процедура розгляду справи та ухвалення рішення практично така сама, як у суді.

Чи є альтернатива? Чи існує можливість більш ефективно приймати рішення у конфліктних ситуаціях, знижуючи витрати та враховуючи інтереси залучених до конфлікту учасників?

Так, все більшого поширення у світі набувають такі методи прийняття спільних рішень. щодо врегулювання конфліктів, як посередництво та переговори. Посередництво (медіація) стає вірним способом уникнути затяжних судових процесів, що загрожують значними витратами їх учасників. Потенційні можливості посередництва (розуміється як «добровільні спільні дії залучених у конфлікт сторін з вивчення та подолання наявних розбіжностей» привертають увагу практиків (Лепейко, 2010).

На сьогоднішній день організації та особи, яких основним заняттям є посередництво (медіація), стали органічною складовою добре організованої професійної спільноти конфліктологів. Розвиток цієї сфери діяльності носить децентралізований характер, приводячи до появи суттєвих поглядів на оптимальні способи врегулювання конфліктів. Значна кількість прикладів посередництва в конфліктах все ще не набула широкої популярності та наукової оцінки.

У чому сенс переговорів та посередництва? Зазвичай люди не замислюються про те, чи не помічають того, що ми ведемо переговори практично постійно, щодня, обмінюючись з

іншими людьми інформацією та приймаючи спільні рішення щодо узгоджених дій у найближчому чи віддаленому майбутньому.

Переговори передбачають добровільну участь сторін, їхню рівноправність та прийняття управлінських рішень самими сторонами. Як оцінити успішність переговорів? Доцільно використовувати комплексний критерій успіху, крім прямої вигоди, важливі й інші фактори – ефективність та характер відносин сторін після завершення переговорів. Успішні переговори передбачають ухвалення такого рішення, яке задовольняє всіх учасників. Навіть якщо прийняте на цих переговорах управлінське рішення – не найкраще з можливих, ви все одно отримали щось більше, ніж могли отримати, не вступаючи в переговори, або якби жодного рішення не було прийнято зовсім, і тому такі переговори вважатимуться успішними.

Висновки. Ефективність у процесі обговорення та прийнятті рішення дуже важлива, тому що нераціональне використання ресурсів та великі витрати часу та сил можуть не окупитися отриманими результатами.

Потрібно намагатися «вичавити» максимум з можливостей. Дружнє завершення переговорів є важливим фактором, особливо коли сторони «приречені» взаємодіяти одна з одною в майбутньому.

У той же час, у ряді випадків через нерівність статусу, сил і можливостей, а також культурних особливостей, сторони конфлікту не готові на прямі двосторонні переговори. Тоді можливе використання посередників (медіаторів), які допомагають налагодити комунікацію сторін, обмін інформацією та організувати процес обговорення проблеми та прийняття самими сторонами управлінського рішення.

Список бібліографічного опису

1.Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. [Електронний ресурс] за наук. ред. О.І. Зайченко. –Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232с. URL : http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf

Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 19 (75). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2022. 290 с.

2. Корягіна Н.А. Психологія спілкування 2015. С. 177–182. URL : https://stud.com.ua/49678/psihologiya/teoretichni_pidhodi_doslidzhennya_konfliktu

3. Миронова О.М. Конфліктологія: навч. посіб. Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.

4. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури. 2005. 456 с.

5. Примуш М. Конфліктологія: навч. посібник для вузів. Мін-во освіти і науки України. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2006. 282 с.

6. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.

References

1. Zaichenko O.I., Kuznetsova V.I. Management of human resources: training.village[Electronic resource] for science.ed.O. I. Zaichenko.- Ivano-Frankivsk, "Lilya-NV", 2015. 232 p. URL : http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf [in Ukrainian].

2. N.A. Koryagina Psychology of communication 2015. P. 177–182. URL: https://stud.com.ua/49678/psihologiya/teoretichni_pidhodi_doslidzhennya_konfliktu [in Ukrainian].

3. Myronova O.M. Conflictology: teaching manual H.: Ed. HNEU, 2011. 168 p. [in Ukrainian].

4. Dutkevich T.V. Conflictology with the basics of management psychology: teaching manual K.: Center of educational literature. 2005. 456 p. [in Ukrainian].

5. Prymus M. Conflictology: academic a guide for universities. Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv: "Professional" Publishing House, 2006. 282 p. [in Ukrainian].

6. Lepeiko T.I. Enterprise personnel management in conditions of uncertainty (behavioral approach): monograph. H.: Ed. Khneu, 2010. 236 p. [in Ukrainian].