

**УДК 338**

**Наталія Юрик, к.е.н., доцент**

Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя, Україна

**Наталія Шведа, к.е.н., доцент**

Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя, Україна

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ПІД ЧАС ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

**Nataliia Yuryk, Associate Professor, PhD in Economy**

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ukraine

**Nataliia Shveda, Associate Professor, PhD in Economy**

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ukraine

### **MANAGEMENT OF CONFLICTS DURING MANAGERIAL DECISIONS MAKING AND IMPLEMENTATION**

Досліджуючи діяльність різних організацій, можна зробити висновки, що її успішне ведення пов'язане із прийняттям і впровадженням безлічі управлінських рішень. Саме тому якість рішень та їх коректність при впровадженні суттєво можуть вплинути на ефективність та конкурентоспроможність організації.

Управлінське рішення – це процес вибору одного варіанту із кількох альтернатив. Процес прийняття рішення – це процес їх розроблення і вибору (Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін., 2020).

Прийняття рішень – це процес, який має дві основні характеристики. З одного боку, це є творчий процес, тому що кожного разу він направлений на вирішення нової проблеми і потребує певного творчого підходу до розробки альтернатив. З іншого боку, цей процес передбачає певну обґрунтованість і етапність, відмовлятися від яких не варто, бо це призведе до зниження якості і ефективності самого рішення.

Основними етапами розробки і прийняття управлінського рішення є (Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін., 2020):

1. Виявлення і аналіз проблеми, що потребує вирішення.
2. Формулювання цілей, які треба досягнути за допомогою рішення.
3. Виявлення альтернатив, які вестимуть до вирішення проблеми.
4. Попередній вибір кращої альтернативи, що дозволяє здійснити відсіювання так званих «слабких» альтернатив.
5. Вивчення та оцінювання альтернатив з метою оцінки можливості реалізації як самої альтернативи, так і її наслідків.
6. Експериментальна перевірка альтернатив вказує на можливість додаткової перевірки альтернатив.
7. Вибір найкращого варіанту рішення (з запропонованих).

Говорячи про процес реалізації управлінського рішення, то можна виділити такі етапи (Овдіюк О. М., 2019):

1. Планування та організація процесу виконання рішення.
2. Виконання управлінського рішення.
3. Корегування процесу виконання управлінського рішення.
4. Контроль за виконанням управлінського рішення.
5. Організація зворотного зв'язку.

Аналізуючи функціонування організацій в умовах війни слід зазначити, що вплив зовнішнього середовища ще більше посилюється, зокрема підвищується рівень його мінливості та динамічності, ускладнюються організаційні та комунікаційні структури та процеси. Ці всі чинники ведуть до підвищення складності та невизначеності майбутнього для організацій. Все це зумовлює виникнення нових та загострення існуючих конфліктів. Зауважимо, що в процесі прийняття та реалізації великої кількості управлінських рішень може виникати така ж велика кількість різноманітних конфліктів. Окрім того, конфлікти можуть виникати на кожному етапі прийняття і реалізації управлінського рішення.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами (Захарчин Г.М., Винничук Р.О., 2019). Щодо бажаності і корисності конфліктів в організації до сих пір точаться суперечки: одні фахівці є прихильниками бажаності конфліктів в організації, бо вони стимулюють її розвиток і вирішення протиріч між старим і новим, а інші – є противниками, бо конфлікт знижує ефективність, відволікаючи увагу від цілей. Проте в будь-якому випадку конфлікти потрібно постійно моніторити та адекватно реагувати на них.

Причин виникнення конфліктів може бути дуже багато. Проте усі чинники виникнення лежать у двох площинах – безпосередньо в організаціях та поза їх межами. З метою ефективного прийняття та реалізації управлінських рішень потрібно детально проаналізувати причини виникнення конфліктів і за допомогою правильно обраної стратегії усунути їх. При цьому варто зазначити, що як і в умовах стабільної діяльності, так і в умовах кризового стану існує ряд причин виникнення конфліктів, що пов'язані із стосунками між сторонами, що залучені до процесу прийняття ті реалізації рішення, а саме (Захарчин Г.М., Винничук Р.О., 2019):

- відсутність бажання сторін піти на певні поступки, тим самим зменшити активність самого конфлікту;
- небажання учасників конфлікту ідентифікувати взаємні вигоди від співпраці, тим самим збільшити витратну сторону конфлікту;
- цілковита впевненість у правильності своїх переконань, цілей, принципів та інтересів, що тим самим призводить до вкрай негативних наслідків та значних втрат від дії конфліктів;
- боязнь втрати власних позицій;
- невміння (або небажання) знаходити спільні шляхи вирішення конфлікту.

Наступним завдання менеджерів організації при прийнятті і реалізації управлінського рішення є пошук методу управління конфліктною ситуацією, який би базувався на функціональному підході, і за допомогою основних функцій менеджменту – планування, мотивування, контролювання та регулювання, посприяв би збільшенню кількості позитивних наслідків та зниженню рівня негативних наслідків.

До основних стратегій поведінки під час конфліктну відносять:

- суперництво – полягає в нав'язуванні однією стороною вигідної для неї точки зору;

- ухилення від конфлікту та намагання вийти із нього з мінімальними втратами;

- пристосування – передбачає відмову від власної позиції однією із сторін;

- співробітництво – передбачає дії, направлені на пошук способу вирішення конфлікту обома сторонами;

- компроміс – обидві сторони йдуть на поступки, причому це тимчасовий спосіб вирішення конфлікту.

Своєчасне та миттєве реагування менеджерів на конфлікти – це запорука швидкого та результативного їх вирішення. Поряд з цим, передбачення та недопущення конфліктів при прийнятті та реалізації управлінських функцій – це ще одне професійне вміння ефективного та далекоглядного керівника.

### **Перелік використаної літератури:**

1. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами: навч. посіб. 2-е вид., допов. Львів: Львівська політехніка, 2019, 192 с.

2. Овдіюк О. М. Методологічні основи розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах. Ефективна економіка. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7220>

3. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. За ред. Ю. Є. Петруні. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4070/1/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B9%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%20%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C%202020.pdf>