

institutional support to the agricultural market is analyzing. Ways of improving the provision of infrastructure of agrarian market are proposed.

Key words: agricultural market, infrastructure support, marketing, logistics, social security, institutions, information, financial and credit support.

Погорецкий М. Влияние инфраструктурного обеспечения на функционирование аграрного рынка

Определяется суть инфраструктурного обеспечения аграрного рынка и его основных элементов. Рассматриваются основные проблемы информационного обеспечения. Указываются негативные моменты в маркетинговом и логистическом обеспечении. Анализируется влияние финансово-кредитного, социального и институционального обеспечения на аграрный рынок. Предлагаются пути совершенствования инфраструктурного обеспечения аграрного рынка.

Ключевые слова: аграрный рынок, инфраструктурное обеспечение, маркетинг, логистика, социальное обеспечение, институты, информация, финансово-кредитное обеспечение.

УДК 005.53:658.4

**ПРОБЛЕМА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
ПІД ЧАС КОНФЛІКТУ**

*О. Батюк, ст. викладач
Львівський національний аграрний університет*

Постановка проблеми. Проблема прийняття управлінського рішення виникає в умовах дефіциту часу, інформаційної невизначеності та конфліктних ситуацій. Прийняття управлінських рішень у таких ситуаціях повинно, з одного боку, бути спрямоване на усунення негативних наслідків, а з іншого – враховувати їх як середовище, тобто існуючі обмеження. Однак ухвалення управлінських рішень на практиці в таких умовах неможливе без суттєвого досвіду та знань психології менеджменту. Використання керівником у своїй діяльності психологічного інструментарію та раціональних технологій прийняття рішень в умовах конфлікту дасть змогу:

- значно розширити змістовну базу прийняття рішень, яка сприятиме створенню середовища для широкого вибору альтернатив;
- прискорити швидкість прийняття рішення й необхідне оперативне реагування на змінні конфліктні умови;
- збільшити кількість суб'єктів прийняття рішень та їх взаємовплив;
- підвищити рівень управлінської діяльності й продуктивність реалізації рішень у вибраній сфері професійної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Забезпечення прийняття рішень в управлінській діяльності сучасного керівника базується на основі соціальних, педагогічних та психологічних положень, які висунули та розвинули у своїх працях

К. Гірняк, А. Бодальов, Л. Виготський, Є. Клімов, А. Леонтєв, С. Максименко, А. Маркова, В. Мерлін, В. Давидов, П. Гальперін та ін.

Проблема прийняття управлінських рішень у різних умовах є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних і закордонних науковців, зокрема М. Мескона, Г. Саймона, Ф. Харрісона, Б. Литвака, О. Віханського, А. Наумова, В. Колпакова та ін. Серед сучасних напрацювань виділимо праці К. Гірняк, яка досліджувала конфліктні ситуації в управлінні персоналом [17]. Не менш важливі праці таких авторів, як М. Лесечко, А. Чемерис, Р. Рудніцька [4], К. Заславська [2], Л. Мотозюк [3], які показали психологію управлінських рішень та процес створення ефективних управлінських команд.

Більшість учених вважають, що конфлікт – це природна функція, яка поділяє менеджерів за напрямом думок і станом розвитку ринку [4, с. 37]. Конфлікт стимулює інноваційне мислення, створює розуміння можливостей та підвищує ефективність рішень [1]. Окремі автори стверджують, що конфлікт – це зло, оскільки він: веде до погіршення соціально-психологічної атмосфери; підвищує нервозність людей, призводить до стресів; відволікає увагу багатьох людей від виконання безпосередніх службових обов'язків.

Виникнення конфліктів в діяльності керівника – це постійний діалектичний процес загострення проблем й творчого їх вирішення. Конфлікт – це сигнал про те, що відбулося щось негативне в процесі взаємодії між її суб'єктами, тому конфлікти є однією з умов розвитку особистості, соціальних систем, відносин і стосунків. Вони також породжують відповідальність і небайдужість, стимулюють оновлення, є джерелом змін у соціальних та особистісних відносинах.

Постановка завдання. Ми поставили завдання вивчити передумови виникнення конфліктних ситуацій в підприємствах і дослідити проблеми, пов'язані з прийняттям управлінських рішень під час конфлікту.

Виклад основного матеріалу. Управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у межах його посадових повноважень та компетенцій і спрямований на досягнення цілей організації [4, с. 11]. Саме рішення може набирати низку форм, а саме: стандартне рішення, для прийняття якого існує фіксований набір альтернатив; бінарне рішення («так» чи «ні»); поліваріантне рішення (є дуже широкий спектр альтернатив); інноваційне рішення, коли потрібно почати дії за відсутності прийнятних альтернатив. Основними завданнями менеджерської діяльності, які пов'язані з ухваленням управлінських рішень, є: виділення функції прийняття управлінських рішень; координація діяльності осіб, які приймають рішення; створення умов для ефективної праці керівників.

Процес ухвалення управлінського рішення в умовах конфлікту завжди суто індивідуальний, хоча часто існує низка впливів соціокультурного, етнічного, культурно-історичного та іншого характеру. Ухвалення рішення керівником у такій ситуації завершує процес мотивування та вибудови мотивації вчинку й зумовлює можливість розгортання наступного компонента структури вчинку – дійового.

Процес ухвалення рішень складається не тільки з вибору кращого варіанта, а й з пошуку альтернатив, установлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо. Основними ознаками управлінських рішень, на нашу думку,

можна вважати таке: рішення передбачає наявність можливих варіантів дій та вибору одного з багатьох відповідно до обставин, що існують, інтересів та потреб середовища; вибір варіанта дій є результатом свідомої, аналітичної діяльності керівного органу; необхідність та основний зміст рішення визначається метою спільної діяльності людей; управлінське рішення має активізуючу й організуючу силу; в основі управлінського рішення перебуває організаційна діяльність людей. Основною відмінною особливістю управлінських рішень є те, що їх мета – забезпечення оптимальних умов для спільної діяльності людей.

Конфлікт, виступаючи ситуаційним середовищем ухваленням рішень, суттєво впливає на уявлення учасників процесу про себе, протилежну сторону, стан ситуації, з приводу якої приймається рішення, утворюючи підґрунтя для реального протиборства. Конфліктна ситуація характеризується актуалізацією протилежностей: смислів, значень, явищ, стосунків тощо. Оскільки розвиток будь-якого явища завжди може отримувати протилежні «за знаком» напрями розгортання, то наявність конфліктної ситуації на момент ухвалення управлінського рішення може впливати як деструктивно, так і конструктивно.

Усвідомлення та переживання керівником змісту конфліктної ситуації, її можливих (як негативних, так і позитивних) наслідків, необхідності діяти з урахуванням усіх складових (як актуальних, що вже проявили себе, так і потенційно можливих, що можуть виявитися у процесі розвитку ситуації) зумовлює певне мотивування дій особистості. Управлінець здійснює вибір відповідно до певного вектора виходу з критичної ситуації: *редукції* критичного змісту ситуації, коли управлінець намагається усунути конфліктну ситуацію за рахунок спрямованого пониження її суб'єктивного значення, суб'єктивного сприйняття конфліктних умов ситуації як нормальних, таких, що можуть мати місце, можуть бути звичними, або внаслідок свідомої відмови від намагання зберегти свою індивідуальність, цілісність, недоторканість; *оптимального подолання* конфліктності ситуації, коли керівнику вдається зберегти особистісний статус, не поступившись певними принципами дії та поведінки і зумівши при цьому нівелювати протиріччя, яке зумовило таку ситуацію; *трансцендентного* виходу з конфліктної ситуації, коли управлінцю не тільки вдається подолати протиріччя, а й усунути ознаки критичності в ухваленні управлінських рішень. Одночасно слід намагатися підвищити власний інтелектуальний рівень розвитку через набуття нових якостей як об'єкта вчинкової активності [5].

Ухвалюючи рішення, керівник повинен бути впевнений у тому, що зміна системи оцінки показників виконання рішення і спонукальних мотивів виконавців відбувається одночасно, інакше люди в організації виявляться паралізовані внутрішнім емоційним конфліктом. Під час підготовки й реалізації управлінських рішень необхідно також враховувати особливості виникнення і розв'язання конфліктів, що притаманні сучасності: розмаїта кількість можливих джерел (переділ власності, конкурентна боротьба, близькість до влади та ін.); підвищена інтенсивність конфлікту; велика частка латентних конфліктів; залучення в конфлікт владних структур як однієї з конфліктуючих сторін; відсутність усталених норм, правил, термінів цивілізованого розв'язання конфліктів та ін. [4, с. 39].

Ефективність процесу ухвалення управлінських рішень в умовах конфліктної ситуації забезпечується не лише технологічним підходом до його розробки й реалізації, а й залежить від моральних та особистісних якостей керівника, від його внутрішньої готовності до діяльності в таких умовах. Також потрібно враховувати різну реакцію людей на однакові дії, що може призвести до непорозуміння між суб'єктами управлінських відносин.

Вихід з конфлікту можливий у разі зміни об'єктивної конфліктної ситуації та перетворення образів конфліктної ситуації, наявних в опонентів. Розв'язання може бути частковим або непередбачуваним, коли конфліктні дії виключаються, але спонукання до конфлікту, конфліктна ситуація залишається, а також повним, якщо конфлікт усувається на рівні зовнішньої поведінки й на рівні внутрішніх спонукань.

Основними методами творчого пошуку правильного управлінського рішення виступають: методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації); методи колективного творчого пошуку («мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокнота); методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу).

Висновки. Отже, ефективність ухвалення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях забезпечується не лише технологічним підходом до його розробки й реалізації, а й залежить від моральних та особистісних якостей керівника: зокрема цілеспрямованості, ініціативності й ділової активності, впевненості в собі, вміння працювати з людьми, готовності приймати рішення та брати відповідальність на себе у кризових ситуаціях. Реальні умови менеджерської діяльності, що склалися в Україні останніми роками, вказують на те, що управлінська практика неможлива без застосування сучасного психологічного інструментарію, ефективних моделей та раціональних технологій прийняття управлінських рішень для продуктивного використання людського чинника на користь професійної діяльності.

Перспективною є розробка комплексу психологічних методик формування та розвитку певних навичок ухвалення управлінських рішень у визначених конфліктних ситуаціях.

Бібліографічний список

1. Гірняк К.М. Інформаційне забезпечення механізму оцінювання ефективності управлінського персоналу підприємства / К. М. Гірняк // Науковий вісник ЛНУВМ БТ ім. С. З. Гжицького. – 2015. – № 14(64), т. 17. – С. 219–228.
3. Заславська К.А. Особливості прийняття управлінських рішень в конфліктних ситуаціях [Електронний ресурс] / К. А. Заславська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – Режим доступу : file:///D:/OKSANA/Downloads/features-of-management-decisions-in-conflict-situations.pdf.
4. Мотозюк Л.М. Психологічні аспекти ухвалення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях / Л. М. Мотозюк // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». – 2013. – № 2(8). – С. 16–24.
5. Лесечко М. Д. Психологія управлінських рішень і створення ефективних команд : навч. посіб. / М. Д. Лесечко, А. О. Чемерис, Р. М. Рудніцька. – Львів, 2003. – 100 с.
6. Урбанович О. Психологія управління конфліктними ситуаціями / О. Урбанович // Підручник для Директора : Журнал управлінської компетентності. – К. : Плеяди, 2007. – № 1. – С. 34–53.

Батюк О. Проблема прийняття управлінських рішень під час конфлікту.

Досліджено проблеми прийняття управлінських рішень, які виникають в умовах конфліктних ситуацій. Показано використання керівником у своїй діяльності психологічного інструментарію та раціональних технологій прийняття рішень в умовах конфлікту. Проаналізовано роль конфлікту в управлінській діяльності як критерію виявлення об'єктивних протиріч. Перелічено якості керівника, які відображають готовність до успішного виконання функцій управлінця, зокрема цілеспрямованість, ініціативність й ділова активність, впевненість у собі, вміння працювати з людьми, готовність приймати рішення та брати відповідальність на себе у кризових ситуаціях.

Ключові слова: управління, прийняття рішення, конфлікт, керівник, підприємство, пошук, психологія, ситуація, діяльність.

Batyuk O. Decision management decisions during the conflict

The problems of management decisions that arise in terms of conflict situations. Posted leader in its use of psychological tools and rational technology adoption in conflict. The role of conflict in management as a criterion for the identification of objective contradictions. It is proposed that the formation of leadership that reflect commitment to the successful implementation manager, through intelligence, determination, initiative and business activity, self-confidence, people skills and a willingness to make decisions and take responsibility in crisis situations.

Key words: management, decisions, conflict, manager, enterprise, search, psychology, situation, activity.

Батюк О. Проблема принятия управленческих решений в условиях конфликта

Исследованы проблемы принятия управленческих решений, которые возникают в условиях конфликтных ситуаций. Рассматривается использование руководителем в своей деятельности психологического инструментария и рациональных технологий принятия решений в конфликтных условиях. Проведен анализ роли конфликта в управленческой деятельности в качестве критерия выявления объективных противоречий. Указаны качества руководителя, которые отображают готовность к успешному выполнению роли руководителя, благодаря интеллекту, целеустремленности, инициативности и деловой активности, уверенности в себе, умению работать с людьми и готовность принимать решения, брать ответственность на себя в кризисных ситуациях.

Ключевые слова: управление, принятие решения, конфликт, руководитель, предприятие, поиск, психология, ситуация, деятельность.