

УДК 65.012.4:330.43

В.О. УДОВЕНКО, О.О. УДОВЕНКО, кандидати техн. наук, доценти,
В.В. ЖУК, О.О. СКРИННИК, ДВНЗ «Криворізький національний університет»

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ В ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ

Розглядаються стратегії поведінки в конфлікті, пропонується: вибрати комбіновану стратегію, пропонується новий підхід до ідентифікації і позиціонування конфліктних зон - підхід на основі подання зон конфліктності з використанням апарату нечіткої логіки.

Проблема та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. Однією з характерних і суттєвих рис громадського, соціально-економічного процесу є розмаїття, різноплановість інтересів та наявність сторін, які є носіями таких інтересів. При протистоянні інтересів виникає конфлікт, що потребує додаткових витрат ресурсів та енергії конфлікуючими сторонами. Мінімізація витрат на конфлікт та управління конфліктом з метою досягнення бажаного результату є актуальною задачею. Розвиток конфліктів у сучасному суспільстві досяг того рівня, коли виникає нагальна проблема в розробці ефективних методів управління організаційними системами різного призначення та різних рівнів.

Тому дослідження, що направлені на аналіз, моделювання та управління конфліктами мають велике господарське значення.

Дане дослідження включає в себе елементи конфліктології [1,3,4], а також є продовження досліджень системних характеристик функціонування економічних об'єктів у трансформаційній економіці [2].

Аналіз досліджень і публікацій. У роботі [2] вже були виокремлені поняття конфліктності системи та конфліктності окремого елемента у системі, що дало можливість подальшому розвитку науки про конфлікти у системі.

Було визначено, що конфлікт між елементами системи – це джерело прогресу, що призводить до трансформації системи, та отже до створення нової системи, тобто спонукає систему до переходу до нового аттрактора.

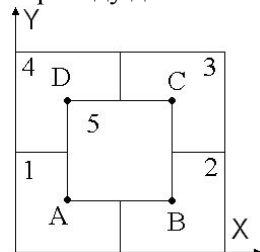


Рис. 1. Стилі поведінки об'єкту системи у конфлікті (X – міра задоволення власних інтересів, Y – міра задоволення інтересів іншої сторони)

Також доведено, що для аналізу конфліктності елемента системи доцільно застосовувати підхід Томаса-Кілмена, що вивчав стратегію поведінки людини у конфлікті.

Висунуто гіпотезу, що мірою конфліктності елемента системи можуть виступати міри, що застосовуються для вимірювання ризику: математичне сподівання, середньоквадратичне відхилення, семіваріація, семіквадратичне відхилення.

Також описані математично конфліктні зони у моделі Томаса-Кілмена згідно класичного підходу.

Постановка завдання. Як нами зазначалося у [1], стиль поведінки у конкретному конфлікті визначається тією мірою, в якій конфлікуючий елемент хоче задовольнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно), та інтереси іншої сторони (діючи спільно, або індивідуально). У класичному вигляді можна представити стилі поведінки у вигляді сітки Томаса-Кілмена (рис. 1), що дозволяє визначити місце назву для кожного з 5 основних стилів розв'язання конфліктів.

Як нами зазначалося у [2], в конфліктології звичайно виділяють п'ять головних стратегій управління конфліктом:

Ухилення (низька міра задоволення власних інтересів - X , низька міра задоволення інтересів іншої сторони - Y);

Конкуренція (велика міра задоволення власних інтересів - X , низька міра задоволення інтересів іншої сторони - Y);

Співробітництво (велика міра задоволення власних інтересів - X , велика міра задоволення інтересів іншої сторони - Y);

Пристосування (низька міра задоволення власних інтересів - X , велика міра задоволення інтересів іншої сторони - Y);

Компроміс (середня міра задоволення власних інтересів - X , середня міра задоволення інтересів іншої сторони - Y).

На нашу думку, на практиці не варто вибирати тільки одну з стратегій та їй вперто слідувати. Успішною буває комбінована стратегія. Ну, щоб до неї прийти, слід володіти всіма п'ятьма та знати у яких ситуаціях їх застосовувати.

Також доцільно переглянути існуючий підхід щодо границь конфліктних зон.

Викладення матеріалу та результати. Для цього розглянемо кожну з п'яти стратегій більш детальноше.

1. *Стратегія ухилення.* Головний тезис цієї стратегії - «У Багдаді все спокійно! Насправді конфлікту немає!». Конфлікуючий елемент всіляко демонструє опоненту власне нерозуміння його конфліктних намірів. Словами, інтонацією, манерою розмови, жестами показує протилежну наступне:

Насправді немає проблеми;

Якщо й є проблема, то вона дріб'язкова;

Це не моя проблема, принаймні, для мене - це не проблема;

Це справа ненайпершої важливості, принаймні, для мене;

Не хочу в цьому брати участь;

У мене немає повноважень, це не в моїй владі;

Мені здається, ви будете якусь незрозумілу мені гру, а я не хочу програти;

Я боюся невідомості, тому не задумую ніяких активних кроків;

У мене вже була подібна ситуація - вона погано закінчилася, тому я більше нічим подібним займатися не хочу;

У мене немає ресурсів: грошей, часу, персоналу, обладнання, енергії;

Навіщо «розгойдувати човен»?

Навіщо «робити з мухи слона»?

Боюся, що мене будуть прямо пов'язувати з цією проблемою або з учасниками конфлікту, а це пошкодить моему імені (статусу, здоров'ю та ін.).

Час - найкращий лікар;

Конфлікт неприємний і руйнівний, тому давайте від нього відмовимося, в принципі.

Коли ефективна ця стратегія? Звичайно, коли немає явної, активної загрози з протилежного боку. Стратегія уникнення корисна, коли конфлікуючий елемент збирає інформацію про супротивника, свідомо тягнете час, збираючи власну армію.

Ця стратегія пропонує конфлікуючому елементу роль «миролюбного обивателя». В очах свого опонента він стає безпечним, і опонент може розслабитися, не чекаючи від елемента підступу. У конфлікуючого елемента з'являється можливість вивчити свого супротивника в ситуації, коли той відчуває себе сильнішим за першого. Як він себе почне вести? Відчує він свою перевагу? Продемонструє він власну «крутизну»? Перший гравець все це побачить.

Крім того, стратегія уникнення дає конфлікуючому елементу можливість не брати на себе відповідальність за конфлікт. Якщо конфлікуючий елемент буде дотримуватися цієї стратегії до кінця, то він завжди зможе сказати своєму опоненту: «Дозвольте, не я розв'язав цей конфлікт! Згадайте, я завжди говорив вам, що не варто робити з мухи слона! Але ви наполягали - тепер вся відповідальність лежить на вас».

Стратегія уникнення дає конфлікуючому елементу психологічний захист. Але коли конфліктна ситуація починає представляти реальну загрозу для конфлікуючого елемента - дана стратегія неефективна.

2. *Стратегія конкуренції.* Ця стратегія є зворотною попередньої. Її девіз: «І все-таки я тебе зроблю!» Або «А ти хто такий?!». Стратегія конкуренції передбачає, що конфлікуючий елемент буде «грати біцепсами» перед супротивником, всіляко демонструючи власну силу і невразливість. Конфлікуючий елемент показує і доводить противнику, що йому легко без доброї волі противника вирішити конфлікт на свою користь. На кожен його випад, конфлікуючий елемент дає по десять ударів у відповідь.

До речі, ця стратегія не заперечує такий чудовий хід як Блеф. Або хитрість. Необов'язково ця стратегія веде до розв'язування «військових дій». Коли супротивник першим починає демон-

струвати власну перевагу, конфліктуючому елементу доводиться показати йому, що я теж «не ликом шитий». Противник розуміє силу конфліктуючого елементу і стає більш поступливим.

Є люди, спочатку схильні до прояву саме цієї стратегії. Вони ведуть себе так з кількох причин:

їм легше емоційно чи ірраціонально реагувати, ніж давати добре продумані відповіді;

у них низький рівень загальної культури;

вони несуть у собі сліди колишніх конфліктів (фамільної ворожнечі і традиції помсти);

їм необхідно самоутверджуватися за рахунок інших, завжди «брати верх»;

їм властиво зневага до інших;

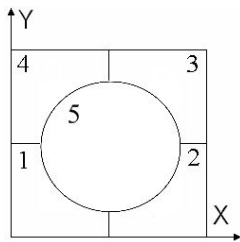
вони вважають себе носіями загальноприйнятої практики відносин в певному соціальному колі;

вони підозрілі і недовірливі до інших, особливо до сторони, яка проявляє зацікавленість;

вони відкидають цінності іншого або сприймають його поведінку як образливу для себе;

вони дотримуються подання про суперництво як про «справедливу війну».

Рис. 2. Стилі поведінки об'єкту системи у конфлікті згідно теорії кола (X – міра задоволення власних інтересів, Y – міра задоволення інтересів іншої сторони)



Якщо щось з перерахованого помічено в своєму опоненті, доцільно сприймати це як цінну інформацію про нього. Звичайно, якщо він всіляко прагне принизити конфліктуючий елемент і продемонструвати власну силу, святий обов'язок конфліктуючого елементу - поставити його на місце.

Стратегія конкуренції корисна для зміцнення власної позиції. Обравши цю стратегію, конфліктуючий елемент проводить «інвентаризацію» своїх сильних сторін і незадіяних ресурсів. Активно укладає договори з союзниками. Підключає свій талант, творче мислення, щоб на кожен випад опонента дати гідну відповідь удару.

Вибір стратегії конкуренції допоможе конфліктуючому елементу грати гідно в рамках закону і правил, зробить конфліктуючий елемент активним у захисті власних інтересів, території, сім'ї, благополуччя, іміджу.

3. *Стратегія співробітництва.* Девіз цієї стратегії: «Ти хороший, і я хороший, ми з тобою поважні люди!» Фундамент цієї стратегії - визнання цінності відносин конфліктуючого елементу з опонентом. Тому конфліктуючий елемент думає і про своє, і про опонентове благо, приймаючи той факт, що роздуми можуть бути помилковими або неповними. У цьому випадку конфліктуючий елемент завжди охоче вислуховує іншого.

Буває, що суперник демонструє стратегію «помилкової співпраці». Він декларує цінність наших відносин і активно нав'язує конфліктуючому елементу свою позицію за принципом «все це для твого ж блага». У конфліктуючого елементу є свої уявлення про власне благо, які опонентом не приймаються. Якщо конфліктуючий елемент потрапив в таку ситуацію - доцільно сприймати поведінку опонента без оцінки, як інформацію про його особисті особливості.

Здається, що стратегія співробітництва найкраща, найбільш ефективна, але ... вона дуже непростя для реалізації. По-перше, якщо предмет конфлікту має життєво важливе значення для конфліктуючого елементу чи його опонента, то про співпрацю не може бути й мови. За «живе», «своє», «рідне» конфліктуючий елемент буде боротися навіть з близьким другом. Конфліктуючий елемент може співпрацювати лише в тому, в чому готовий йти на поступки.

По-друге, динаміка стратегії співпраці дуже складна. Сторони можуть і боротися один з одним, і поступатися, але на тлі взаємної приязні і розуміння цінності відносин. Тут дуже тонка емоційна грань: потрібно пройти через завісу образ і подразнень, щоб спільними зусиллями вирішити проблему.

Головне - розуміти, що стратегія співпраці можлива лише тоді, коли сторони розуміють спільність проблеми і кровно зацікавлені в тому, щоб інтереси обох були враховані при вирішенні конфлікту.

4. *Стратегія пристосування.* Цю стратегію зазвичай вибирають, розуміючи і приймаючи переважаючу силу противника. Відповідно до цієї стратегії конфліктуючому елементу слід пристосуватися до інтересів опонента, йти на поступки, аж до власної капітуляції. Так, інтереси конфліктуючого елементу істотно страждають, або зовсім не задовольняються. Щоб противник виграв, конфліктуючий елемент повинен програти.

Варто використовувати в таких випадках:

Зваживши всі «за» і «проти», ми розуміємо, що поступки і навіть капітуляція, в принципі, не завдають нам великої шкоди, не є з нашої сторони занадто великою жертвою;

Для нас цінні самі відносини з нашим опонентом, ми бачимо їх довгострокову перспективу, хочемо уникнути наростання і поглиблення конфлікту, зробити «жест доброї волі» (наприклад, це стосується конфліктів всередині сім'ї);

Ми бачимо, що правда, дійсно, на стороні супротивника;

Ми хочемо заслужити розташування нашого опонента на майбутнє, інтуїтивно впевнені в тому, що ця людина ще зіграє в нашому житті свою позитивну роль;

Предмет конфлікту для нас не так важливий і серйозний, у нас є більш термінові справи і інтереси, і ми не хочемо витрачати час і сили на цей конфлікт.

Існує ситуація, коли використання стратегії пристосування протипоказано: стратегія пристосування не застосовується, якщо ви зловили себе на прагненні позбутися від конфлікту або бажанні, щоб «все швидше скінчилося».

Бажання скоріше позбутися від конфлікту зрозуміло, але це ще одна пастка «конфлікту інтересів». Позбутися не означає вирішити. Не прийнятий виклик прийде повторно. Але кожного разу від вашої території без бою будуть забирати по шматочку. Хіба ви цього хотіли?

5. *Стратегія компромісу*. Це стратегія «взаємної поступки». Вона вибирається, коли сили сторін приблизно однакові, і необхідно знайти «баланс інтересів» на тлі «середньої ворожнечі». Це тонка і неоднозначна стратегія, що потребує певної майстерності та прояву дипломатичності.

Компромід не слід вважати способом вирішення конфлікту. Компромід - це етап на шляху пошуку прийняттого рішення проблеми. Іноді компромід може вичерпати проблемну ситуацію. Це відбувається при зміні обставин, що викликали напруженість.

Наприклад, два співробітники претендували на одну й ту ж посаду, яка повинна звільнитися через півроку. Але через три місяці її скоротили. Предмет конфлікту зник.

Компромід має активну і пасивну форми. Активна форма компромісу може виявлятися в ув'язненні чітких договорів, прийняття якихось зобов'язань тощо.

Пасивний компромід - це не що інше як відмова сторін від активних дій в існуючих умовах. Пасивний компромід - це тимчасове перемир'я. У попередньому прикладі компромід між двома співробітниками полягав у тому, що ніхто з них не робив ні прямих, ні непрямих активних дій по відношенню один до одного. Через три місяці посаду, на яку вони претендували, була скорочена, кожен залишився при своїх інтересах, а відсутність непотрібних «баталій» дозволило зберегти між ними нормальні стосунки.

Іноді ми досягаємо компромісу на основі невірних образів. Один зрозумів одне, інший - інше. Але те, що вони самі зрозуміли, їх задовольнило, хоча кожен мав на увазі щось своє. Той уявний компромід дає відстрочку, але не вирішує проблеми. Але в «конфлікті інтересів» перепочинок не завадить.

Зрозуміло, що стратегія компромісу не псує міжособистісних відносин. Більш того, вона сприяє їх позитивному розвитку.

«Ти мені - я тобі» - так народжуються взаємні поступки.

Для реалізації цієї стратегії необхідно створити поле ідей, що складається з поступок, вимог, пропозицій. Чим більше у портфелі конфліктуючого елемента буде зустрічних пропозицій, тим більше ймовірність досягнення конструктивного компромісу.

Більшість авторів, що розглядають модель Томаса-Кілмена в координатах x (власні інтереси), y (інтереси іншої сторони), наприклад А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский [3], А.И. Шипилов [4], Е.М. Бабосов [5], стратегію компромісу представляють квадратом (рис. 1). У цьому підході, як було нами зазначено у [2], стратегія компромісу має центр ваги з координатами $(0,5; 0,5)$. Саме цьому, на нашу думку, її доцільно представити колом з центром в координатах $(0,5; 0,5)$ (рис. 2). Саме таке представлення буде більше відповідати вільності зони компромісу, оскільки ідеальний компромід - це точка з координатами $(0,5; 0,5)$, а при збільшенні відстані від неї - рівномірно збільшується ймовірність переходу в іншу зону.

Знайдемо радіус кола зони стратегії компроміс. Будемо виходити з гіпотези, що кожна стратегія має однакову площину. Оскільки всього існує п'ять стратегій, то площа стратегії компромісу S_5 буде дорівнювати

$$S_5 = S_{\Sigma} / 5, \quad (1)$$

де S_{Σ} - загальна площа всіх стратегій.

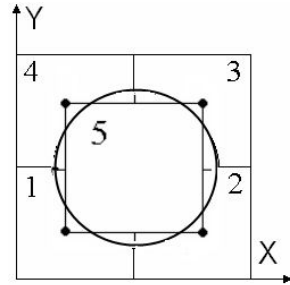


Рис. 3. Стили поведінки об'єкту системи у конфлікті згідно комбінованої теорії (X – міра задоволення власних інтересів, Y - міра задоволення інтересів іншої сторони)

Оскільки значення x та y приймають значення

$$\begin{cases} 0 \leq x \leq 1 \\ 0 \leq y \leq 1 \end{cases} \quad (2)$$

то $S_{\Sigma} = 1$, тоді з легкістю можна сказати, що $S_5 = 1/5$.

Знаючи формулу площини кола

$$S = \pi r^2, \quad (3)$$

та виходячи з попередніх тверджень, знайдемо радіус кола

$$r = \sqrt{1/5\pi} = 0,252377. \quad (4)$$

Тоді рівняння окружності, що обмежує зону стратегії компроміс буде мати вигляд

$$(x - 0,5)^2 + (y - 0,5)^2 = 0,063694. \quad (5)$$

Тепер накладемо рис. 1, 2, та отримаємо представлення згідно двох підходів: класичного та нашого (див. рис. 3).

У комбінованому підході, що зображено на рис. 3 додатково з'являються 4 перехідні зони: 1-5 (ухилення-компроміс), 2-5 (конкуренція-компроміс), 3-5 (співробітництво-компроміс), 4-5 (приспосовування-компроміс).

Для детального дослідження цих зон доцільно використовувати апарат нечіткої логіки [6], але для спрощення приймемо гіпотезу, що ймовірність використання в цій зоні кожної з двох граничних стратегій - 0,5.

Висновки та напрямок подальших досліджень. На практиці не варто обирати тільки одну з стратегій та їй уперто слідувати. Успішною буває комбінована стратегія. Та, щоб до неї прийти, слід володіти всіма п'ятьма та знати у яких ситуаціях їх застосовувати.

Більшість авторів, що розглядають модель Томаса-Кілмена в координатах X (власні інтереси), Y (інтереси іншої сторони) стратегію компроміс представляють квадратом. Але, на нашу думку, її доцільно представити колом з центром в координатах (0,5; 0,5).

У комбінованому підході, що виникає при накладанні нашого та класичного підходів, додатково з'являються 4 перехідні зони: 1-5 (ухилення-компроміс); 2-5 (конкуренція-компроміс); 3-5 (співробітництво-компроміс); 4-5 (приспосовування-компроміс).

Для детального дослідження цих зон доцільно використовувати апарат нечіткої логіки, але для спрощення приймемо гіпотезу, що ймовірність використання в цій зоні кожної з двох граничних стратегій - 0,5.

Список літератури

1. Удовенко В. О. Моделювання поведінки елементів економічної системи у конфлікті // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. - № 3 (23), 2010. - с. 37-42.
2. Удовенко В. О. Моделювання системних характеристик у трансформаційній економіці. Монографія. - Кривий Ріг: Мінерал, 2010. - 548 с.
3. Анцупов А. Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2005. - 288 с.
4. Анцупов А. Я., Шпилов А. И. Конфликтология. Учебник. 3-е изд. СПб.: Питер, 2007. - 594 с.
5. Бабосов Е. М. Конфликтология. Мн.: Тетра-Системс, 2000.
6. Матвійчук А. В. Моделювання економічних процесів із застосуванням методів нечіткої логіки: Монографія. - К.: КНЕУ, 2007. - 264 с.

Рукопис подано до редакції 22.03.12