

УДК 331.109

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Габдулхакова Луиза Карамовна

Магистрант

кафедры экономики труда

и управления персоналом

ФГБОУ ВО «Уральский государственный

экономический университет»,

Менеджер по работе с клиентами

ООО «Результат»

Louisiana.Gab@yandex.ru

ул. 8-е Марта, 62-455

г. Екатеринбург, РФ, 620219

+79506436376

Аннотация. В работе раскрывается результат проведенного анализа теории организационных конфликтов. Разбираются понятие, виды конфликтов, причины их появления, влияние бюрократического стиля управления на возникновение конфликтов. Определяются наиболее подходящие способы предотвращения организационных конфликтов. На основе применения системного подхода исследована взаимосвязь конфликтов и менеджмента, изучены пути взаимодействия руководителей и психологов на предприятии. Особое внимание уделено мотивационным и коммуникационным видам конфликтов; Определено влияние отсутствия стратегии компании на частоту возникновения конфликтов. Изучаются различные подходы к разрешению конфликтов и возможные результаты их применения, выбирается наиболее эффективный. Цель исследования: проанализировать теоретические подходы к управлению организационными конфликтами и представить характеристику их причин и методов разрешения для руководителей, не имеющих базового психологического образования.

Ключевые слова: конфликт; организация; управление конфликтами; причины конфликтов; системный подход.

ЖЕЛ коды: M12; M14; O15.

Введение.

Понятие конфликта принадлежит и к повседневности, и к науке, которая наделяет его своим особым содержанием. Конфликты возникают постоянно: в транспорте, в магазине, в

близком кругу, предприятию или организации. Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictio* и означает «столкновение, борьба». При осуществлении управленческих процессов подобные столкновения могут привести к очень неприятным результатам, поэтому требуют к себе особого внимания.

Конфликты могут проявляться в самых разных обстоятельствах и характерны для любой развивающейся системы.

Внутренние конфликты являются отражением проблем функционирования организации как целостной системы. Четкий ответ на вопрос, какой системой управлять и какие у нее цели, позволяет уменьшить их остроту.

В управленческой теории вопросам управления конфликтами уделено много внимания. Целью данной статьи является применение и более подробное изучение системного подхода к исследованию взаимосвязи конфликтов и менеджмента.

Взаимосвязь конфликтов и менеджмента с точки зрения системного подхода

Вспомним несколько базовых определений системы (более подробные сведения можно найти в статье автора «Системный подход к управлению розничным бизнесом в организации»). [8, с. 129]

– «Системой можно назвать только такой комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношения принимают характер взаимодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата» [4, с. 5];

– «Система есть функциональная совокупность материальных преобразований, известным образом вовлеченных в отношения, содействия в создании некоторого устойчивого эффекта, определяющего действительную возможность получения для субъекта действия результатов, достаточно удовлетворяющих исходной (реальной) потребности». [10, с.55]

Эти определения четко характеризуют систему как совокупность элементов, объединенных общей целью, что определяет особенности функционирования системы.

Одним из способов управления конфликтами является системный подход, доказавший свою эффективность на практике.

Системный подход – это подход, при котором любой объект исследования и управления рассматривается как целостная система, цели каждого элемента которой формируются исходя из предназначения системы. [1, с. 144]

В организациях конфликты и проблемы системы управления зачастую возникают из-за ее тяготения к иерархическому (административно-командному, бюрократическому) стилю. Имеется в виду, прежде всего, бюрократический характер существующих процедур, выражающийся в построении организации как иерархической пирамиды командования и подчинения в противоположность построению организации как системы, решающей общие проблемы. В классической работе С. Янга показано проявление недостатков такого стиля при решении проблем организации. [6] Основные из них – это неудовлетворительное качество выявления проблем и их решения в интересах отдельных лиц или подразделений, а не организации, а также отсутствие механизма для совершенствования системы управления как целого. [6, с. 55]

Бюрократический стиль управления привлекает наше внимание из-за своей многолетней истории и сильного влияния на конфликты, часто скрытые из-за необходимости соблюдать субординацию.

Большинство конфликтов, обозначаемое в настоящее время термином «политика в организации», порождается именно описанными обстоятельствами, в результате которых бюрократический подход к управлению провоцирует конкуренцию, способствует возникновению конфликтов между менеджментом в организации в большей степени, чем объединению усилий в достижении корпоративных целей.

Управление конфликтами является частным случаем решения проблем и требует наличия соответствующей системы, т.к. решение проблем, управление реализацией решений, распознавание и предвидение проблем и обеспечение информацией лиц, принимающих решения, тесно взаимосвязаны. [3, с. 287] Чем эффективнее спланировано и организовано взаимодействие этих функций, тем более эффективным может быть решение проблем.

По мнению Р. Акоффа, конфликты могут порождать различия в целях между заинтересованными сторонами, когда достижение целей одной стороны препятствует достижению целей другой. В табл. 1 представлены способы управления конфликтами, которые приравниваются к управлению проблемами.

Табл. 1: Способы управления конфликтами [2, с. 144]

Способы управления	Описание действий
Освободиться от конфликта	Игнорировать конфликт, надеясь, что все образуется само собой
Разрешить конфликт	Принять ситуацию как таковую и найти лучшую из возможных линий поведения в условиях конфликта. В данном случае лица, ответственные за решение задачи, выбирают клинический подход: они всецело полагаются на свой ОПЫТ и здравый смысл, метод наблюдения за развитием ситуации, метод проб и ошибок. Они стараются определить причину проблемы, устранить или подавить ее и таким образом вернуться к первоначальному состоянию
Урегулировать конфликт	Принять ситуацию и найти такое распределение выгод и потерь среди участников конфликта, на которое они готовы согласиться. Урегулирование обычно достигается путем проведения переговоров в той или иной форме. Цель — получить максимально хороший результат, т.е. оптимизировать ситуацию. Исполнители подходят к проблеме как к исследованию, полностью полагаясь на эксперимент и количественный анализ
Устранить конфликт	Изменить ситуацию таким образом, чтобы ликвидировать конфликт. Это можно сделать, изменив обстановку или самих противников. Обстановку можно изменить так, что противники окажутся изолированными друг от друга, т.е. будет исключена возможность их взаимодействия, ликвидирована нехватка, являющаяся источником конфликта. Кроме того, конфликт можно устранить, изменив выбор его участниками средств или целей. Это позволит выйти из неприятной ситуации без потерь для конфликтующих сторон, а возможно, с выгодой для них. Подходящими способами внесения таких изменений считаются убеждение и дискуссия

И. Ансофф выделяет конфликт между стратегическими процессами и работой на текущую прибыль, и для его предотвращения считает необходимыми следующие мероприятия:

- четко разделить ответственность;
- финансировать внедрение изменений;
- ставить перед управляющими текущие задачи;
- вознаграждать за успешную стратегическую работу. [5, с. 139]

В литературе по вопросам организационного управления конфликты описываются как отражение неэффективных структур и бизнес-процессов, так что оптимизация последних должна резко сократить возможности их возникновения. Добавив к этому механизмы разрешения конфликтов как часть управления проблемами, с точки зрения классического менеджмента задачу можно считать решенной. С практической точки зрения этого недостаточно из-за комплексной природы конфликтов, которые содержат в себе и другую составляющую: психологию групп и личностей.

Действенность организационных структур управления главным образом зависит от межгруппового поведения. [9, с. 241] Внутри организаций существуют группы, которые взаимодействуют в процессе достижения целей организации.

Группы – это объединения людей на основе единства деятельности, условий, обстоятельств и других признаков, в которых они определенным образом осознают свою общность. Группы имеют тенденцию конкурировать между собой, даже бороться за ресурсы, статус, самостоятельность и доход.

Основные источники межгруппового конфликта:

- взаимоисключающие цели;
- конкуренция за ограниченные ресурсы, статус, власть;
- различия в личном опыте, ценностях, нормах и личных ориентациях;
- потенциальная угроза со стороны другой группы.

Поведенческие проявления отношений находятся в диапазоне «сотрудничество-соперничество-конфликт». Группы сотрудничают для достижения общих целей, но одновременно конкурируют за ограниченные ресурсы и выгоды, которые распределяются между ними. В иерархической структуре управления конфликты обычно протекают очень остро, т.к. решения спускаются сверху и редко принимаются с учетом истинных возможностей групп.

Если группы имеют отличные, но дополняющие друг друга цели, а также успешно работают для их достижения, каждая группа будет воспринимать деятельность другой как благоприятную для себя. Это функциональная ситуация для обеих групп.

Если группа может достичь оптимальных производственных результатов за счет другой, но обе желают избежать неприятностей, то они могут по обоюдной договоренности снизить производительность, чтобы избежать трений. Такое поведение можно рассматривать как дисфункциональное, поскольку обе стороны намеренно работают вполсилы.

Последовательность действий по преодолению конфликтных ситуаций между группами должна быть такой:

- выявление конфликта;
- установление источника конфликта;
- определение проблем в категориях целей;
- определение возможных решений;
- структурная и/или межличностная управленческая реакция на ситуацию;
- оценка функциональных и дисфункциональных последствий.

Таким образом, управление группами основывается на определении цели функционирования группы как таковой и соотнесении ее с общими целями организации.

Управление межгрупповыми конфликтами значительно облегчается при рассмотрении каждой группы как подсистемы в рамках большой системы всей организации с последующим применением системного подхода.

Для управления конфликтами часто недостаточно теории и практики менеджмента, необходимы еще знания и навыки по психологии. Управленческий персонал редко владеет глубокими знаниями в области психологии, поэтому можно привлекать к управлению конфликтами специалистов с психологическим образованием, которые работают обычно в подразделении, отвечающем за работу с персоналом. Совместная работа руководителей и психологов должна проводиться уже при постановке целей подразделениям, а не только при разборе состоявшихся конфликтов, как часто бывает на практике.

Разберем конфликты, с которыми сталкивается менеджмент, с точки зрения психологии. [10, с. 99]

Вернемся к особенностям иерархической системы управления. В подобной системе принята одна концепция, все молчат, трений, как правило, не бывает. Но конфликты все равно возникают, просто смещаются в другую плоскость. Неразрешимый конфликт воздействует на подсознание и проявляется в нарастании сопротивления в самых различных областях, вплоть до нервных срывов и заболеваний.

Мы научились наши чувства и инстинкты скрывать за доводами разума. На языке психологов этот процесс называется «рационализацией»: разум используется как прикрытие для других, истинных движущих сил. В результате даже если удалось найти рациональное решение, стороны могут оказаться недовольны в силу внутренних причин. К примеру, подобное решение может способствовать нежелательному улучшению позиции оппонента.

В любом конфликте, особенно если это конфликт идей, присутствует большая доля предположений о будущем, о котором, как известно, точно знать ничего нельзя. Всегда есть сомнения относительно того, в чем же состоит высшая мудрость. В этом вопросе при коллективном управлении возможно определенное согласование позиций. При иерархическом, как правило, этого не происходит.

Ориентиры поведения для профилактики серьезных конфликтов сводятся к очень простым действиям:

- признавать друг друга;
- слушать, не перебивая;
- демонстрировать понимание роли другого;

– стремиться выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует;

- четко формулировать предмет обсуждения;
- устанавливать общие точки зрения;
- добиваться понимания, что вас разъединяет;
- после этого снова описывать содержание конфликта;
- искать общее решение, что особенно важно в сфере идей, когда предложение (тезис)

и контрпредложение (антитезис) в идеале образуют совместное решение (синтез);

- выработать общее решение.

Перечислим самые серьезные ошибки при конфликте между партнерами (коллегами):

- партнер выдвигает в качестве ошибки другого собственный промах;
- партнер не выражает полностью свои потребности;
- партнер принимает «боевую стойку»;
- партнер уходит в оборону;
- поведение партнера диктуется исключительно тактическими соображениями;
- партнер прячет свои истинные цели за «производственной необходимостью»;
- партнер настаивает на признании своей власти;
- в ход идет знание самых уязвимых мест партнера;
- припоминаются старые обиды;
- в конце концов, выявляются победитель и побежденный.

Даже если мотив конфликта очевиден, всегда необходимо отдавать себе отчет: мы склонны все свое внимание сконцентрировать на том, что находится на первом плане, а остальное, чаще всего наиболее важное, остается вне поля зрения. Так, открытый конфликт чаще всего разворачивается на деловой основе. Скрытый, тлеющий конфликт обычно связан с человеческими взаимоотношениями. Многие разногласия, кажущиеся рабочими, на самом деле связаны именно с чувствами. В этом случае напряжение между коллегами не устраняется даже при решении деловых вопросов: в этом случае оно просто переносится в другую область.

С точки зрения личности имеют большое значение мотивационные и коммуникационные конфликты.

Мотивационные конфликты связаны с распространенными мотивами, стимулирующими людей к производственной деятельности: безопасность, принадлежность к

определенному сообществу, престиж, чувство собственного достоинства и самореализация. Если кто-либо из сотрудников не получает от работы всего, в чем он нуждается в психологическом плане, это неминуемо приведет к конфликтам. Помимо перечисленных мотивов опасными в этом плане являются недостаточная загруженность сотрудников, их низкий социальный статус, и в то же время — слишком сильная нагрузка, особенно если она не обеспечивает должного признания.

Что касается коммуникационных конфликтов, то они связаны с особенностями восприятия информации. Первично именно эмоциональное восприятие: рациональное содержание анализируется во вторую очередь и, к сожалению, это происходит не всегда. В последнем случае высока вероятность обиды и, как следствие, конфликта с обидчиком.

Коммуникационный конфликт возникает и в ситуациях, когда отсутствует обратная связь, т.е. никто не обращает внимания на промахи сотрудника или, наоборот, никто не говорит ему о том, что его ценят и уважают. Все это ведет к неуверенности, отсутствию адекватной самооценки и другим неприятным последствиям. Чтобы не доводить своих оппонентов до подобного состояния, помните: только тот, кто передает информацию, точно знает, что именно он хочет сказать. Постарайтесь выражаться максимально четко, конкретно, понятным для собеседника языком.

Основная причина организационных конфликтов заключается в отсутствии у ряда компаний долгосрочной стратегии развития и, как следствие, — краткосрочного планирования. При интенсивной работе ради максимизации ежегодной, а не пятилетней прибыли не используется основное достоинство целенаправленной системы: возможность взаимодействия элементов. Из этого обстоятельства вытекают следующие замечания о конфликтах в организации:

- их подавляющее большинство сводится к конфликтам интересов подразделений;
- конфликтами нужно управлять, поскольку это позволяет компании развиваться;
- многих конфликтов можно было бы избежать при управлении организацией как системой: системное саморегулирование само по себе снимает часть конфликтов;
- чтобы система была действительно целенаправленной, ее цели должны быть четко сформулированы и доведены до сведения всех сотрудников;
- недостаточно рассматривать конфликты только с управленческой точки зрения: необходимо разбираться в их психологической подоплеке;

– сотрудничество групп и отдельных работников является одним из важнейших путей регулирования конфликтов.

Решение организационного конфликта представляет собой устранение (полностью или частично) основных причин, породивших данный конфликт, либо изменение интересов и стратегии поведения участников конфликтного противостояния. Управление конфликтами в организации – это целенаправленные и системные воздействия руководителя.

Техники управления конфликтами представляют собой принципы, приемы, и методы работы с определенными управленческими феноменами, возникающими в процессе работы менеджера. Технологии управления конфликтами — это объединение отдельных техник (принципов, методов, тактик), предполагающее определенную их последовательность в рамках одной или нескольких теорий, позволяющих подойти к анализу конфликта с разных сторон и обеспечить целостность рассмотрения данного процесса в интересах реальной практики управления персоналом. [9, с. 99]

Рассмотрим основные подходы к разрешению конфликтов:

1. Избегание или уход от конфликтов созвучен с одним из подходов, который идентифицирует конфликт как негатив, разрушительный как для людей, так и для организации. В компаниях с таким взглядом на ситуацию конфликты не замечаются или ведется их постоянная профилактика – минимизация причин, которые теоретически могут породить конфликт. Пожалуй, это похоже на коммунистическую идею – уничтожение социальных классов и индивидуальности, отвержение частной собственности для создания равенства и соответственно неконфликтной среды. Основная идея коммунизма – равномерное распределение блага на всех выбрана неспроста. По статистике, 75 - 80% межличностных конфликтов возникает из-за меркантильных или корыстных интересов отдельных сотрудников. И хотя часто создается наносное впечатление, что причина другая, в большинстве случаев, стоит искать именно корысть каждой из сторон.

Данный подход архаичен и оторван от действительности, так как не замечать конфликты или застраховаться от них невозможно. В любой компании существует целый ряд причин, которые могут спровоцировать конфликтную ситуацию и с этим не стоит бороться запрещением (к примеру, штраф для конфликтующих сторон) или избеганием («У нас все хорошо»). Такие ситуации нужно решать, а не прятать голову в песок, уподобляясь известной африканской птице. [8, с. 98]

2. Второй подход рассматривает конфликтную ситуацию как естественное явление в любой группе. Конфликт позитивно влияет на эффективность группы и обеспечивает успешное функционирование, «разряжает» атмосферу между участниками и делает возможным некую перезагрузку отношений, обеспечивает свободный выход чувствам, что поддерживает взаимоотношения и выводит их на новый уровень.

В компаниях, с таким видением, конфликты являются «звоночками» для принятия организационных решений по устранению «узких мест», а также для мероприятий по коррекции поведения и обучения сотрудников навыкам конструктивного межличностного общения. А это значит, что конфликт неизбежно ведет к изменениям, которые в свою очередь обеспечивают выживание компании.

3. Современный, третий, подход к конфликту отражает стойкое убеждение, что без свежих идей организацию ждет застой. Новые идеи неизменно требуют ломки устаревших и привычных схем работы.

Чтобы компания не превратилась в болото с лягушками, квакающими в унисон, перед руководителями организации с таким подходом стоит задача регулярно поддерживать конфликт на определенном уровне и управлять им. Степень напряженности в коллективе должна быть достаточной и оптимальной для продуцирования инноваций. То есть конфликтная ситуация, некое напряжение, создается искусственным путем и управляется. Делается это таким образом, чтобы минимизировать негативные последствия, а конструктивные возможности усилить, для постоянного развития организации. [7, с. 66]

Заключение

Благодаря становлению современного видения конфликта в организации тема управления конфликтами становится все популярнее и востребованнее среди руководителей. Многие осознают стратегическое значение управления конфликтами для организации и для собственного роста, как в карьере, так и в межличностных отношениях и, чтобы расти в этом направлении, читают специализированную литературу, или посещают тренинги и семинары. Примечательно, что информации много, так как тема конфликта является актуальной для разных наук – конфликтами занимается не только психология и конфликтология, но и политология, правоведение, философия, история, математика, педагогика и социология.

Западные руководители шагнули дальше и не только самостоятельно используют знания об управлении конфликтами, но даже создали новую должность для того чтобы

нивелировать или направить негативные эмоции увольняемых сотрудников. Таких специалистов называют «менеджер-терминатор». Конечно же, это не аналогия с терминатором – машиной для убийств, и эти специалисты не устраняют одновременно и сотрудников вместе с их негативными эмоциями. Менеджер-терминатор (от лат. Terminare – ограничивать, завершать) – специалист, который занимается увольнением, проводит итоговое собеседование, чтобы у увольняемого сотрудника не осталось негативных эмоций по отношению к компании, осадка, который может навредить имиджу организации в дальнейшем.

Современные российские компании только начинают осваивать возможности управления конфликтами, а соответственно еще есть масса возможностей для развития.

Эффективное управление конфликтами должно быть сосредоточено прежде всего на их предотвращении. Создавая работникам организации условия, при которых они чувствуют, что их ценят, эффективно взаимодействуют с коллегами и с внешним миром, хорошо представляют себе цели организации, в которой работают, можно добиться того, что энергия, которую они раньше расходовали на конфликты, направится к общей выгоде в мирное русло: на выполнение их непосредственных рабочих обязанностей.

Литература:

1. Акимова Т.А. Теория организации: Учебное пособие. — М.: РУДН, 2010. – 450 с.
2. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002.- 355 с.
3. Акофф Р. Искусство решения проблем / Пер. с англ. Е.Г. Коваленко. — М.: Мир, 1982. – 482 с.
4. Анохин П.К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем // Анохин П.К. Принципы системной организации функций. — М.: Наука, 1973. — С. 5–61.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. – 411 с.
6. Гордейко С.Г. Системный подход к управлению розничным бизнесом в организации // Менеджмент сегодня. — 2013. — №6. — С. 330–345.
7. Гордейко С.Г. Трехсторонняя модель привлечения клиентов в области ипотечного кредитования в универсальном коммерческом банке // Клиентинг и управление клиентским портфелем. — 2013. — №2. — С. 118–128.

8. Истомина Е.П., Соколов А.Г. Теория организации: системный подход: Учебник. — М.: Андреевский издательский дом, 2009. — 322 с.
9. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / Пер. с нем. Н.В. Вардуля, А.Д. Богомолова. — М.: Экономика, 1990.14. Карташов В.А. Система систем. Очерки общей теории и методологии. — М.: Прогресс-Академия, 1995. — 301 с.
10. О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Пер. с англ. Б Пинскера. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 299 с.

MANAGING CONFLICT IN THE ORGANIZATION

Louise Gabdulhakova

Master student in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The paper reveals the result of the analysis of the theory of organizational conflicts. The concept, types of conflicts, the reasons for their emergence are considered, the influence of bureaucratic management style on the emergence of conflicts. The most appropriate ways to prevent organizational conflicts are determined. Based on the application of the system approach, the interaction of conflicts and management has been investigated; ways of teamwork between managers and psychologists at the enterprise have been studied. Particular attention is paid to motivational and communication types of conflicts; the impact of the company's lack of strategy on the frequency of conflicts is determined. Different approaches to conflict resolution are studied and the possible results of their application, the most effective one is chosen. The purpose of the study is to analyse theoretical approaches to managing organizational conflicts and to provide a description of their causes and resolution methods for managers who do not have a basic psychological education.

Key words: conflict; organization; conflict management; causes of conflicts; systems approach.

JEL Code: M12; M14; O15.

References:

1. Akimova T.A. Theory of Organization: Textbook. - Moscow: RUDN, 2010. - 450 p.
2. Ackoff R. Ackoff on Management / Trans. With the English. Ed. L.A. Volkovoy. - St. Petersburg: Peter, 2002. - 355 p.
3. Ackoff R. The art of solving problems / Trans. With the English. E.G. Kovalenko. - Moscow: Mir, 1982. - 482 p.
4. Anokhin P.K. Fundamental questions of the general theory of functional systems // Anokhin P.K. Principles of the system organization of functions. - Moscow: Nauka, 1973. - P. 5-61.
5. Ansoff I. Strategic Management / Trans. With the English. - Moscow: Economics, 1989. - 411 p.
6. Gordeyko S.G. A systematic approach to managing retail business in an organization // Management today. - 2013. - №6. - P. 330-345.
7. Gordeyko SG Three-sided model of attracting clients in the field of mortgage lending in a universal commercial bank // Clienting and client portfolio management. - 2013. - №2. - P. 118-128.
8. Istomin EP, Sokolov AG Theory of Organization: A Systems Approach: A Textbook. - Moscow: Andreevsky Publishing House, 2009. - 322 p.
9. Zigert V., Lang L. To lead without conflicts / Trans. With him. N.V. Vardulia, A.D. Bohomoly. - Moscow: Economics, 1990.14. Kartashov VA System of systems. Essays on general theory and methodology. - Moscow: Progress-Academy, 1995. - 301 p.
10. O'Connor J., McDermott I. The art of system thinking: Necessary knowledge of systems and creative approach to problem solving / Trans. With the English. B Pinsker. - Moscow: Alpina Publisher, 2013. - 299 p.

Contact

Louise Gabdulhakova

The Ural State University of Economics

62-455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

Louisiana.Gab@yandex.ru

Научный руководитель: к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО «УрГЭУ», Пеша Анастасия Владимировна