

16. Закон України «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності» // Відомості ВР України, 1996.
17. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» // Відомості ВР України, 2000, № 36, Ст.299.

Основна:

18. Віннік О.М. Підприємницьке право. – К.: Атіка, 2012.
19. Ершова И.В., Иванова Т.М. Предпринимательское право. Учебное пособие. – М.: Юриспруденция, 2014.
20. Підприємницьке право: Підручн./ За ред. О.В. Старцева. – К.: Істина, 2012.
21. Саниахметова Н.О. Підприємницьке право. – К.: А.С.К. – 2010.

Додаткова:

22. Авксентьєв Ю.А., Івченко О.М. Контроль і перевірки підприємницької діяльності. Роз'яснення та нормативні акти. – К.: «Юрінком Інтер», 2010.
23. Задахайло Д. В. Підприємницьке право в Україні. Зібрання нормативних актів з коментарями - Харків: «Ескада» - «Синтекс», 2009.
24. Зеркалов Д. В. Торговельне право України. Довідник. – К.: «Юрінком Інтер», 2007.
25. Карлін М. І. Правові основи підприємництва. – К.: «Юрінком Інтер», 2006.
26. Саниахметова Н.А. Юридический справочник предпринимателя. – Х.: Одиссей, 2006.
27. Попов А. А. Правові основи підприємницької діяльності в Україні. Курс лекцій. – Харків: Косум, 1997.
28. Шуйський П. В. Господарське право України: конспект лекцій. – 1996.
29. Шевченко Я. Н. Право власності в Україні. – К: Бліц-інформ, 1996.

Ростецька С. І.

к.політ.н., доцент кафедри політичних наук і права

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ГОТОВНІСТЬ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МАЛОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

1. Історія становлення та розвитку конфліктологічних знань

У первісних суспільствах, як нам відомо, примітивне знання існувало у нерозвиненому до поділу на галузі вигляді як «знання про все існуюче». Джерелом конфліктів у первісному суспільстві виступали нерозділені, контрастуючі явища людського буття протилежної спрямованості: «конкретний вчинок» - «ритуал»; «природне для людини» – «набуте у власному досвіді»; «життя» – «смерть»; «табу» – «потяг до чуттєвості», які ставили перед особою суворо альтернативу вибору: «або-або». У свідомості первісної людини були відсутні принципи поєднання цих протилежностей, ідеї згладжування гостроти протиріччя та інші думки стосовно зниження рівня конфліктності відносин між родом та окремим його представником.

Конфлікт між людьми у межах первісного роду розв'язувався на основі пріоритету інтересів цілого (роду, племені), а особисті інтереси окремого представника до уваги не бралися. Суперечка між людиною та родом нерідко вирішувалася шляхом остракізму, вигнанням першої за межі родової спільноти, що дорівнювало смерті. У деяких народів півночі приречений до вигнання сідав у човен та виїжджав у море, щоб не повернутися назад. Поряд із силовим вирішенням конфліктів, яке має певну логіку, існували і позараціональні способи знаходження правоти одного з конфліктуючих – жеребкування, азартна гра, гадання.

Проблема конфлікту зародилась у межах світової наукової думки в античну епоху в зв'язку з потребою виявити причини соціальної диференціації та розподілу суспільства на

верстви. Не відрізняючи зміст правового від соціального, політичного і етичного, античні мислителі стверджували, що держава, право і справедливість – це різні сторони державного спілкування, прагнення до якого закладено в усіх людях від природи. Поділ людей на тих, хто володарює, та підлеглих – це закон природи. Отже, конфлікт являє собою бунт людини проти природи та усталеного суспільства.

У античних суспільствах виникають перші наукові здогадки щодо ролі конфліктів у соціальному середовищі, визнання матеріальних та особистісних причин виникнення, але суб'єкт конфлікту ще був невиразний, а поняття динаміки і структури конфлікту не розглядалося взагалі. Нерідко конфлікт ототожнювався з боротьбою сил космічного масштабу та вважався у суспільстві неминучим.

Конфліктологічні теорії, що склалися у більш пізні періоди, спираються на закономірності та категорії соціального життя – це особливий стиль соціологічного мислення, який вирізняє підхід до суспільства не тільки через консенсус і збалансованість взаємних інтересів, а й через боротьбу різних сил, груп, напрямків, внаслідок чого формуються певні соціальні відносини і структури.

В епоху панування буржуазних відносин мислителі головну увагу приділяли конфліктам між великими групами людей – соціальними класами, суспільними прошарками, а також між державами. Високий запал конфліктної взаємодії впливав з протилежності та непримиренності позицій цих великих суб'єктів, а розв'язання конфліктів було віднесене до прерогатив держави.

Сучасні конфліктологічні вчення склалися з середини ХХ століття, коли різко збільшилася кількість міжнародних конфліктів, а конфлікти всередині організацій почали визначати ефективність її діяльності. Однією з характерних рис сучасної західної конфліктології є наявність багатьох шкіл та напрямків. Серед останніх значну евристичну та практичну цінність мають такі напрямки:

- психологічні напрямки дослідження конфліктів;
- соціологічний та політологічний напрямки конфліктології;
- функціональні теорії;
- загальні теорії конфліктів.

Становлення конфліктологічної думки проходило в рідчій загальнолюдських пошуків встановлення миру й злагоди між спільнотами, природним станом відносин між якими була, здебільшого, боротьба, війни, внутрішні чвари. До кінця ХІХ століття конфліктологічні ідеї були вплетені у проблематику суспільно-політичних наук: філософії, політології соціології. З ХХ століття визначилися психологічний, соціально-політичний напрямки у власне конфліктології, стала складатися загальна теорія конфлікту, функціональна позитивна теорія, концепція конфліктогенності світу внаслідок конфлікту цивілізацій.

2. Поняття конфлікту і основні типології

Суперечності, протилежності, відмінності – це необхідні, але ще недостатні умови для конфлікту; вони перетворюються на конфлікт тоді, коли почнуть взаємодіяти сили, які є їх носіями. Таким чином, конфлікт – це прояв об'єктивних і суб'єктивних суперечностей, який відображується в протистоянні їх носіїв, тобто сторін.

Прояв конфліктів різноманітний. Вони можуть виникати в рамках одного колективу і між колективами, між релігійними сектами і партійними фракціями; можуть приймати форми страйків і революцій, жорстоких класових битв і міжнаціональних зіткнень, локальних і світових війн; можуть також виникати між чоловіком і жінкою. Тому в науковій літературі є багато різних визначень конфлікту і кожне з них підкреслює його особливість, важливу для конкретної науки (психології, соціології, історії, юриспруденції та ін.).

По-перше, конфлікт можливий лише за наявності двох і більше сторін, причому в процесі розвитку конфлікту виникають тенденції до поляризації сторін на суб'єктів, що протистоять один одному.

По-друге, необхідною умовою конфлікту є наявність «дефіциту», тобто обмеженої кількості матеріальних чи духовних благ, коли всі бажаючі не можуть задовольнити своєї потреби в них. Дефіцит може бути у вигляді речей, матеріальних чи духовних цінностей, престижних занять, професій, робочих місць та ін.

По-третє, конфлікт виникає лише тоді, коли сторони намагаються досягти мети за рахунок одна одної. Досягнення однієї сторони означає невдачу іншої.

По-четверте, важливим аспектом конфліктних відносин є влада, бо, лише маючи її, можна контролювати і спрямовувати поведінку іншої сторони.

В процесі переходу суспільства із одного стану в інший (так званий транзит) конфлікт розвивається на всіх рівнях соціальної організації:

- на громадському рівні – це конфлікти, пов'язані з руйнуванням застарілих і формуванням нових суспільних відносин на основі демократії і ринкових відносин;
- на рівні культури – затверджується нова система цінностей, стара ж система (ідей, норм) руйнується, але активно чинить опір;
- на рівні соціально-класової структури – формуються нові соціальні прошарки і групи, однак старі сприймають їх боляче;
- на рівні економічних відносин – виникають нові форми організації роботи підприємств, які відповідають ринковій економіці, але дещо зберігаються тяжіння виробників до плановості і регулюючої ролі держави;
- на рівні повсякденного життя – індивіду пропонується самому піклуватися про себе і свою долю; суспільство і держава не гарантують кожному добробут і заможність.

Усе це викликало нові конфлікти, яких раніше не було (відкрита боротьба за владу, престиж); нарешті, в новому соціальному просторі більшість людей похилого віку не знаходять собі місця, а молодь – гідного працевлаштування.

Переплетіння нових видів конфліктів в умовах збереження старих у свідомості людей сприймається як ситуація хаосу і незвичності, втрати розумних орієнтирів.

Поняттям конфлікту є таке його визначення, у якому розкриваються найбільш суттєві його аспекти: *конфлікт - найбільш гострий спосіб вирішення існуючих або уявних протиріч у процесі людської взаємодії, що складається з протидії суб'єктів конфлікту та, зазвичай, супроводжується напруженням емоційно-вольової сфери.*

Крім природи конфлікту і його сутнісних відмінностей від суміжних явищ необхідно визначити межі конфлікту, тобто його зовнішні контури у просторі і часі. У визначенні меж конфлікту виділяють три аспекти: просторовий, часовий та внутрішньосистемний. Просторові межі визначаються територією, на якій відбувається конфлікт. Часові межі – це тривалість конфлікту, його початок і закінчення. Від того, чи вважаються конфлікти початковими, подовженими або вже закінченими, залежить експертна оцінка дій його учасників в той чи інший момент часу. Особливо це важливо для того, щоб вірно визначити роль і відповідальність осіб, що приєдналися до конфлікту. Будь-який конфлікт відбувається у певно обумовленій системі, будь-то сім'я, група співробітників, держава тощо. Конфлікт між сторонами, що входять до однієї системи, може бути більш глибоким, широким або частковим, обмеженим.

3. Функції та структура конфлікту

Функції конфлікту можна поділити на дві великі групи, відповідні основним сферам суспільного життя – матеріальні та духовні.

Матеріальна функція проявляється в тому, що різноманітні конфлікти, в тому числі юридичні, здебільшого пов'язані з економічною стороною суспільного життя. Отже, конфлікт може сприяти загальному прогресу і розвитку матеріального виробництва.

Духовна функція конфлікту проявляється у вигляді стимулятора швидких і важливих змін у духовній сфері суспільства. В процесі соціальних конфліктів руйнуються норми, цінності, ідеали, що були притаманні колишнім часам, відчувається радикалізація суспільної свідомості. Конфлікт начебто перериває процес звичайної односторонньої оцінки подій і

створює умови для того, щоб побачити суспільне життя з іншого боку, який був закритий.

Крім матеріальних і духовних функцій конфлікту, велике значення має низка функцій, які впливають з особливостей соціального організму. Це сигнальна, інформаційна, диференційна та динамічна функції.

Конфлікт – це складне, багатовимірне соціальне утворення внаслідок взаємодії у вирішенні проблемної ситуації, в якому можна виділити компоненти (складові), тобто статичні елементи, зв'язки між ними, динамічні процеси та усталені норми.

Найбільш загальними елементами конфлікту є об'єктивний зміст та суб'єктивне значення. До об'єктивного змісту, у свою чергу, належать сторони конфлікту, об'єкт конфлікту, причини виникнення, конфліктна взаємодія тощо. Розглянемо найважливіші елементи об'єктивного змісту конфлікту.

Сторони конфлікту складаються з індивідів, соціальних груп, формальних чи неформальних об'єднань, організацій, корпорацій, держав, коаліцій держав тощо. В організаціях сторонами конфлікту часто є офіційні структури – управлінці, профспілки, інженерний склад, виконавці, відділи та департаменти. У практичній роботі конфліктолога, керівника, менеджера важливо не обмежитися очевидними учасниками конфлікту, а виявити й інших залучених до нього, це – зацікавлені у боротьбі інші особи, спостерігачі, підбурювачі чи провокатори, медіатори і т. ін.

Аналізуючи учасників конфлікту, дуже важливо в структурі протидіючих сторін виокремити певні соціально-рольові позиції, які займають суб'єкти протистояння, а також ті соціальні ролі, що виконують члени так званої «третьої сторони», яка прагне врегулювати конфлікт.

Таким чином, діапазон учасників конфліктів вельми широкий – від двох осіб до груп індивідів, соціальних інституцій, держав чи навіть коаліції держав. Поєднані з неосновними учасниками конфлікту основні сторони можуть представляти велику масу людей.

До об'єктивної сторони у структурі конфлікту належить об'єкт та предмет конфлікту. Об'єкт конфлікту – це елемент матеріальної чи духовної сфери, який знаходиться на перетині інтересів конфлікуючих сторін. Матеріальні об'єкти – територія, матеріальні цінності, нерухомість, фінансові ресурси, послуги, на володіння якими претендують різні суб'єкти, виступають важливими об'єктивними чинниками конфліктної суперечки та боротьби у сфері зовнішньоекономічних відносин.

Предмет конфлікту не просто конкретизує об'єкт конфлікту, а свідчить, що навколо об'єкта склалася проблема – реально існуюча чи уявна. Загострення проблеми переводить її у стан протиріччя, заради вирішення якого й розпочався конфлікт.

Суб'єктивний бік структури конфлікту складають мотиви і цілі сторін (учасників), конфліктна поведінка, стратегія і тактика ведення боротьби, способи вирішення конфлікту.

Мотив конфлікуючої сторони – це безпосереднє спонукання до вступу в боротьбу, яке пов'язане із задоволенням її потреб, це те внутрішнє, що підштовхує людей до активності в конфліктній ситуації.

Мотиви протистоячих сторін конкретизуються у цілях, як вони ставлять перед собою. Ціль – це усвідомлений образ бажаного результату для даної сторони у конфлікті, на досягнення якої спрямовані всі дії сторін. Ставлячи перед собою ціль, люди формують своє уявлення щодо кінцевого результату конфліктної боротьби, але серед сукупності цілей слід виокремлювати стратегічні та тактичні цілі. Основна стратегічна ціль – оволодіти об'єктом конфлікту, однак залежно від розвитку подій може спостерігатися «заміщення» цілей, наприклад, спрямованість на досягнення об'єкта надалі замінюється іншою ціллю – нанесенням максимальної шкоди суб'єкту. Тактичні цілі визначають кінцевий результат кожного з етапів конфліктної боротьби.

Нарешті найбільш очевидною частиною суб'єктивного аспекту конфлікту є позиція, яка здебільшого аналізується та береться до уваги супротивником-опонентом. Позиція – це система відносин опонентів до конфлікту в цілому, до його складових, що проявляється у відповідній поведінці. Уся сукупність дій та реакцій у конфліктній взаємодії визначається позицією.

Конфліктна поведінка складається з протилежно спрямованих дій учасників конфлікту. Якщо конфлікт розглядати у категоріях гри, то це дії сторін у грі «без правил». Тим самим реалізуються відкриті та потаємні цілі, інтереси, система мотивів, тобто ті суб'єктивні моменти, які належать до розумової, емоційної, вольової сфери людини. У ході конфліктної поведінки відбуваються чергування дії-протидії, дії та реакцій на них. Оскільки кожний елемент дії викликається попередніми діями опонентів, то конфліктна поведінка набуває характеру взаємодії. Дії конфліктної поведінки можуть бути брутальними: бійка, сварка, руйнування або грубовато-демонстративними: грюкання дверима, відмова від привітання тощо, а також і улесливо-підступні: збір та розповсюдження негативної інформації про опонента.

Стратегії поведінки у конфлікті розглядаються як орієнтації його суб'єктів на певні форми поведінки в конкретних ситуаціях протиборства. Перспективна стратегія поведінки може бути спрямована: а) тільки на власний інтерес – тоді вона набуває вигляду «орієнтації на себе»; б) на оптимізацію суспільних (групових) інтересів – тоді вона стає стратегією «кооперативності», тобто «орієнтації на інших людей».

Обираючи ті чи інші стратегії поведінки, конфліктанти мають такі альтернативи.

1. Суперництво (конкуренція) полягає у нав'язуванні іншій стороні переважно кращих щодо себе рішень. Конкурентне суперництво має своїм результатом перемогу одного конфліктанта за рахунок іншого. Конкуренти не мають спільних цілей, вони ведуть жорстоку боротьбу за реалізацію протилежних цілей та інтересів. В той же час суперництво дозволяє досягти необхідного результату, стимулює розвиток, сприяє прогресу, особливо, коли йдеться про змагання – найбільш цивілізовану і толерантну форму суперництва.

2. Співробітництво (проблемно-вирішуюча стратегія) дозволяє здійснити пошук і вироблення такого рішення, яке б задовольнило обидві сторони. Як і попередня, це активна стратегія; її характеризує прагнення досягнути максимально можливого у задоволенні як власних інтересів, так і прагнень опонентів. Дана стратегія часто вбачається бажаною, але не завжди є досяжною. Саме співробітництво найбільшою мірою відповідає сучасним уявленням про конструктивну довгострокову взаємодію між людьми та радикально знижує ризик після конфліктних ускладнень.

3. Компроміс як поведінська стратегія передбачає взаємні поступки у чомусь важливому і принциповому для кожної із сторін. За характером це «м'яка», конформна стратегія. Ідеальним компромісом було б досягнення задоволення інтересів і потреб кожної із сторін рівно наполовину; частіше ж на практиці кожний опонент отримує щось суттєве і обговорене, що є частиною його зазіхань, замість того, щоб втратити все, продовжуючи бійку. Важливо, що іноді компроміс залишається єдиним можливим і найкращим мирним варіантом розв'язання проблеми. Однак він часто досягається не на паритетній (рівній) основі, і це зберігає глибинні засади конфлікту та можливості його рецидиву (поновлення).

4. Реалізація стратегії «пристосування» (поступок) однією із сторін базується на свідомому заниженні своїх прагнень, згортанні інтересів і прийнятті позиції опонента. Пристосування веде від поступок до капітуляції в цілому перед вимогами супротивника. Вибір цієї стратегії є або визнанням правоти і слушності опонента, або розумінням безперспективності боротьби зі значно міцнішим супротивником.

5. Стратегія «уникання» (бездіяльність) означає, що конфліктант знаходиться в ситуації конфлікту, але не вчиняє ніяких активних дій щодо його розв'язання. Суб'єкт, що обрав таку позицію, робить вигляд, що конфліктна ситуація його не стосується, він може її просто не визнавати та свідомо ухилятися від будь-яких кроків у напрямку взаємодії. Ця стратегія є характерною для латентної фази конфлікту, або в разі, коли проблема (предмет) зіткнення не настільки важлива, щоб заради неї витратити будь-які ресурси.

Як правило, в конфлікті використовуються комбінації декількох стратегій, іноді одна із них домінує над іншими. Слід визнати, що більш ніж у 90% конфліктів превалює стратегія суперництва, особливо на відкритих фазах боротьби.

Стратегії поведінки в конфлікті практично реалізуються через різноманітні тактики, які

є сукупністю прийомів впливу на опонента, конкретні засоби і методи реалізації стратегії. Одна й та ж сама тактика може застосовуватися в різних стратегіях.

Наприклад:

1. Тактика захоплення і утримання об'єкту конфлікту. Застосовується у зіткненнях, да йде боротьба за матеріальний об'єкт.

2. Тактика фізичного насильства (шкоди). Складається із таких засобів як знищення матеріальних цінностей, фізичні ушкодження (аж до вбивства), тиск, катування і тортури, блокування силою дій опонента тощо.

3. Тактика психологічного насильства (шкоди). Спрямована на образу опонента, ущемлення його гідності, честі, самолюбства, її прояви – образи, грубі жести, приниження оцінок особистості, дискримінація, обман, наклеп, дезінформація, жорсткий контроль за поведінкою, міжособистісний диктат тощо.

4. Тактика тиску. Це спектр прийомів, що містить пред'явлення вимог, надання вказівок, наказів, загроз, аж до ультиматуму, компрометації та шантажу.

5. Тактика демонстративних дій. Застосовується з метою привернення уваги оточуючих до своєї персони; її акції коливаються від публічних скарг і промов до актів громадської непокори.

6. Тактика санкціонування – вплив на опонента за допомогою службових покарань, підвищення робочого навантаження, накладення заборони, блокування, невиконання розпоряджень і т. ін.

7. Тактика дружності. Містить такі засоби, як коректне звернення, підкреслення спільності, пропозиція допомоги, акцентуація готовності до діалогу, вибачення тощо.

8. Тактика угод. Передбачає взаємний обмін обіцянками, поступками, вибаченнями та ін.

Нарешті, за характером, конфліктні тактики поділяються на жорсткі, нейтральні та м'які; а за ступенем ефективності дій і результатом – на раціональні (фіксація позиції, дружність, санкціонування) та ірраціональні (тиск, насильство).

Вибір і комбінація певних стратегій у поєднанні з тими чи іншими варіаціями тактики визначають по суті зміст і характер окремих типів конфліктної поведінки суб'єктів. В узагальненому вигляді можна говорити про три головні моделі поведінки у конфлікті (відповідно й про три типи суб'єктів), але у дійсності, природно, можна зіткнутися з багатьма їх варіантами та проміжними станами.

Перший тип – деструктивний суб'єкт, що відтворює і відповідну модель деструктивної поведінки. Другий тип – конформний суб'єкт. Його характер і стиль поведінки цілком протилежний попередньому; позиція у конфлікті – пасивна, що успішно «доповнює» деструктивну модель. Третій тип – конструктивний суб'єкт і відповідна поведінка. Такий конфліктант прагне за раціональних умов загасити конфлікт, докладає зусиль до пошуку рішення, яке було б сприйнятливим для обох сторін; він сам робить згадуючі кроки або підшуковує посередника, легко заохочується до переговорного процесу.

4. Причини та рушійні сили конфлікту

Рушійні сили (або глибинні причини) конфліктів досить різноманітні. Якщо йдеться про потреби, то необхідно враховувати не тільки проблему відтворення ресурсів і характеру їх використання, а й фундаментальні проблеми щодо засобів самоорганізації суспільства, орієнтації суб'єктів на раціональні чи емоційні характеристики діяльності. Інтереси визначають ставлення до існуючих у суспільстві інститутів розподілу, які, в свою чергу, визначають допустимі для даного суспільства межі та форми нерівності. У взаємодії з духовними сферами інтереси визначають типи культури: її орієнтацію переважно на пізнання, працю, індивідуальні досягнення чи на сильно розвинуті форми групового контролю за поведінкою індивіда. Цінності та норми значною мірою визначають базові орієнтації суспільства, зокрема його вибір між типами економічного розвитку та економічної організації суспільства.

Проблема вияву причин виникнення конфліктів посідає ключове місце у пошуку шляхів їх попередження та конструктивного розв'язання. Без цих знань важко розраховувати на більш-менш ефективно їх врегулювання.

В цілому ж виникнення та розвиток конфліктів обумовлені дією чотирьох груп причин: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних та особистісних. Перші дві групи мають об'єктивний характер, дві останні – суб'єктивний. До об'єктивних причин конфліктів можна віднести головним чином ті обставини соціальної взаємодії людей, які призвели до зіткнення їх інтересів, думок, установок тощо. Об'єктивні причини викликають виникнення передконфліктної обстановки – об'єктивного компонента перед-конфліктної ситуації.

Суб'єктивні причини конфліктів головним чином пов'язані з тими індивідуальними психологічними особливостями опонентів, які ведуть до того, що вони обирають саме конфліктний, а не будь-який інший спосіб розв'язання об'єктивної суперечності, що склалася. Людина не йде на компромісне вирішення проблеми, не поступається, не уникає конфлікту, не намагається обговорити і разом з опонентом взаємовигідно вирішити існуючу суперечність, а обирає стратегію протидії. Практично у будь-якій передконфліктній ситуації є можливість вибору конфліктного чи одного з неконфліктних засобів її розв'язання. Причини, за яких людина обирає конфлікт, у контексті того, що було сказано вище, носять головним чином суб'єктивний характер.

Можна виділити такі об'єктивні причини конфліктів. Природне зіткнення значущих матеріальних і духовних інтересів людей в процесі їх життєдіяльності. Слабка розробленість правових та інших нормативних процедур розв'язання соціальних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії людей. Нестача значущих для нормальної життєдіяльності людей матеріальних і духовних благ. Спосіб життя багатьох українців. Достатньо стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових стосунків громадян, що сприяють виникненню конфліктів. Ці стереотипи сформувалися за останнє сторіччя, а можливо, і за більш тривалий час. Крім названих, існує ще ціла група об'єктивних причин, вплив яких на конфліктність людини поки ще не вивчений. До них можна віднести помітні відхилення від екологічних нормативів у навколишньому середовищі людей, відхилення в характеристиках електромагнітного поля, викликані активністю Сонця або технічними пристроями тощо.

Друга група об'єктивних причин конфліктів має організаційно-управлінський характер. Цим причинам елемент суб'єктивізму властивий більше порівняно з об'єктивними причинами; вони пов'язані із створенням і функціонуванням організацій, колективів, груп.

Структурно-організаційні причини конфліктів полягають у невідповідності структури організації вимогам діяльності, якою вона займається. Невідповідність структури організації поставленим завданням виникає з двох причин: по-перше, припускаються помилки при проектуванні структури організації. Важко точно прогнозувати всі завдання, які вирішуватиме організація, і важко створити структуру, яка б детально відображала вимоги майбутньої діяльності; по-друге, завдання і діяльність організації безперервно змінюються, тому виникає її невідповідність діяльності. Чим менш гнучко керівництво організації пристосовує її структуру до вимог діяльності, тим більше в організації виникає конфліктів.

Функціонально-організаційні причини конфліктів викликані не-оптимальністю функціональних зв'язків організації з зовнішнім середовищем, між структурними елементами організації, між окремими робітниками. Зовнішні функціональні зв'язки організації повинні максимально відповідати поставленим завданням і забезпечувати їх виконання. Будь-яка організація є елементом системи більш високого порядку. Ефективна робота організації неможлива без налагоджених функціональних зв'язків із зовнішнім середовищем. Порушення цих зв'язків веде до конфліктів. Функціональні зв'язки між структурними підрозділами організації мають відповідати вимогам діяльності та об'єктивним законам функціонування самої організації. Цим же вимогам повинні відповідати функціональні взаємозв'язки між окремими робітниками колективу.

Особистісно-функціональні причини конфліктів пов'язані з неповною відповідністю робітника за професійними, моральними та іншими якостями вимогам посади. Будь-яка

робота вимагає певних професійних знань і досвіду, іноді досить значущих. Істотні вимоги до особистих якостей робітника висувають діяльність і необхідність взаємодії з оточуючими. Якщо людина не відповідає цим вимогам, то можливі конфлікти між нею та керівниками, підлеглими, товаришами по службі. Вони будуть викликані тим, що помилки, яких припускається цей робітник, стосуються інтересів усіх, хто з ним взаємодіє.

Ситуативно-управлінські причини конфліктів обумовлені помилками, яких припускаються керівники та підлеглі у процесі вирішення управлінських та інших завдань. Прийняття хибного управлінського рішення об'єктивно створює можливість конфліктів між авторами рішення та його виконавцями. Невиконання робітниками завдань керівництва також викликає небезпеку виникнення конфлікту з цього приводу.

До соціально-психологічних причин конфліктів належать ті, що обумовлені безпосередньою взаємодією людей, фактом їх включення до соціальних груп. Чіткі межі між чотирма групами причин конфліктів поки що не визначені. Не існує чіткого розмежування між соціально-психологічними та організаційно-управлінськими причинами, з одного боку, а також між соціально-психологічними та особистісними – з іншого. Але вивчення конфліктів дозволило виявити декілька типових причин, що мають соціально-психологічний характер.

Однією з таких причин є можливі значні втрати та викривлення інформації в процесі міжособистісної та міжгрупової комунікації.

Другою типовою соціально-психологічною причиною міжособистісних конфліктів є незбалансована рольова взаємодія двох людей. В ситуації міжособистісного спілкування людина або обидва партнери можуть грати не ті ролі, на які очікує партнер по взаємодії. Теоретичною основою аналізу цієї причини міжособистісних конфліктів стала теорія американського психолога Е. Берна.

Кожна людина в процесі взаємодії з оточуючими грає більше десятка типових ролей – керівника, підлеглого, товариша по роботі, батька, чоловіка, сина, брата, пасажира, покупця тощо. Ці ролі людина грає не завжди однаково успішно. І найбільш небезпечними в плані виникнення конфлікту є роль старшого за психологічним статусом партнера по взаємодії, роль рівного партнера та роль молодшого.

Однією з типових соціально-психологічних причин міжособистісних конфліктів є також нерозуміння при обговоренні проблеми того, що незбіжність позицій часто може бути викликана не дійсними розбіжностями у поглядах на одне і те ж, а підходом до проблеми з різних позицій. Типовою соціально-психологічною причиною конфліктів між людьми є вибір ними різних засобів оцінки результатів діяльності та особистості один одного. В основі оцінки лежить порівняння. Існують п'ять основних способів оцінки. Це порівняння з можливим ідеальним станом справ; вимогами до даної діяльності з боку нормативних документів; ступенем досягнення мети діяльності; результатами, яких досягають інші люди, котрі виконували аналогічну роботу; станом справ на початку діяльності. Оцінюючи інших, людина за основу оцінки бере те, що їм не вдалось зробити у порівнянні з ідеалом, нормою, метою діяльності та іншими людьми, які виконали таку ж роботу відмінно. Свої ж результати робітник оцінює у порівнянні з іншими людьми, які виконували таку роботу гірше. Отже, одна і та ж робота залежно від способів оцінки може бути оцінена не тільки по-різному, а й протилежним чином. Це призводить до конфліктів.

Існує ще низка соціально-психологічних причин міжособистісних і міжгрупових конфліктів: внутрішньогруповий фаворитизм, тобто перевага членів своєї групи перед представниками інших груп; притаманний людині конкурентний характер взаємодії з іншими людьми та групами; обмежені здібності людини до децентралізації, тобто до зміни власної позиції в результаті співвіднесення її з позиціями інших людей; бажання одержати від людей більше, ніж віддавати їм; прагнення до влади; психологічна несумісність людей; інші причини.

І, нарешті, особистісні причини конфліктів пов'язані перш за все з індивідуально-психологічними особливостями учасників конфліктів, обумовлені специфікою психічних процесів, які виникають при взаємодії людей між собою та з оточуючим середовищем.

Під час соціальної взаємодії у людини існує певний діапазон варіантів очікуваної поведінки, діяльності з боку іншої людини, яка є партнером по взаємодії. Характер такої поведінки залежить від індивідуально-психологічних особливостей людини, її психічного стану, ставлення до конкретного партнера, особливостей актуальної ситуації взаємодії. Якщо реальна поведінка партнера є бажаною або допустимою, то взаємодія продовжується безконфліктно. Небажана поведінка може привести до створення передконфліктної ситуації, а недопустима – до конфлікту. Тобто однією з головних причин особистісних конфліктів є суб'єктивна оцінка поведінки партнера як недопустимої.

Причиною конфліктів також може виступати погано розвинута у людини здібність до емпатії, тобто до розуміння емоційного стану іншої людини, до співчуття. Оцінка поведінки людини, котра не розуміє емоцій та почуттів партнера по взаємодії, як небажаної чи недопустимої може викликати конфліктну реакцію.

Неадекватний рівень домагань також сприяє виникненню міжособистісних і внутрішньоособистісних конфліктів. Завищена самооцінка, як правило, викликає негативну реакцію з боку оточуючих. Занижена оцінка має своїми наслідками підвищену тривожність, невпевненість у своїх силах, тенденцію уникати відповідальності тощо.

Однією з найбільш частих особистісних причин конфліктів є різні акцентуації характеру. Вони виявляються у надмірному прояві окремих рис характеру або їх поєднанні у конкретної людини і являють собою крайні варіанти норми, що межують з психопатіями.

Названі причини виникнення конфліктів зустрічаються найчастіше, але вони не вичерпують переліку всіх причин, що призводять до виникнення та загострення конфліктів як на соціальному, так і на особистісному рівні.

Важливими складовими конфлікту є прагнення сторін, стратегія та тактика їх поведінки, а також сприйняття конфліктної ситуації.

5. Динаміка конфлікту

Будь-який конфлікт проходить декілька стадій. Як правило, йому передують конфліктна ситуація, потім ескалація конфлікту і його завершення.

Під конфліктною ситуацією слід розуміти таке сполучення обставин, людських інтересів, котре об'єктивно складає підґрунтя для реального протистояння між соціальними суб'єктами. Головна риса ситуації – виникнення предмету конфлікту.

Конфліктна ситуація може скластися об'єктивно, поза волею і бажанням майбутніх протидіючих сторін (наприклад, скорочення штатів в установі), а може бути створена однією із сторін або двома. Як же сприймається конфліктна ситуація? Суб'єктивне відображення конфліктної ситуації не обов'язково відповідає дійсному стану справ. Усвідомлення конфлікту завжди містить у собі елементи суб'єктивізму і вже тому є певною мірою викривленням.

Особливості конфлікту як соціального і соціально-психологічного феномена, а також механізм його виникнення і вирішення, обумовлюють те, що конфлікт завжди виступає не як миттєве явище, а як процес, що зароджується, і перш ніж якимось чином бути розв'язаним, проходить певні стадії розвитку.

Конфлікту в його реальній формі передують прихована (латентна) стадія. На цій стадії вже є всі елементи конфлікту, за винятком зовнішніх дій. Ця стадія не є чимось одномірним і завжди виступає як певна послідовність подій, або етапів, латентної стадії розвитку.

Перший етап – це виникнення об'єктивної проблемної ситуації як основи майбутнього конфлікту.

Другий етап – це усвідомлення суб'єктом об'єктивної проблемної ситуації і своїх інтересів у ній.

Третій етап можна характеризувати як спробу розв'язати потенційно конфліктну ситуацію неконфліктними способами.

Зазначені етапи не обов'язково чергуються в такій послідовності. Більш того, деякі з них на практиці можуть відпадати, інші повторюватися. Наведена схема етапів відображує ідеальний випадок розвитку конфлікту, як він сприймається зовні.

За латентною йде відкрита фаза в динаміці конфлікту. Переростання латентної фази у відкриту визначається принаймні трьома обставинами. По-перше, для всіх учасників стає очевидною наявність конфлікту, оскільки кожна із сторін намагається переіграти іншу. По-друге, дії учасників конфлікту, що назріває, стають практичними і набувають певної зовнішньої форми, наприклад використання засобів масової інформації, застосування насильства, погрози, дій по захопленню спірного об'єкта тощо. По-третє, про конфлікт, що вийшов із латентної фази, дізнаються сторонні треті особи. Конфлікт починає практично відчувати їх вплив. Розвиток конфлікту на його відкритій фазі вимагає чіткого визначення змісту цієї фази, яка включає в себе перш за все зовнішні дії, наступальні дії та погрози.

Зовнішні дії конфлікуючих сторін відрізняються одна від одної за типом активності і можуть бути поділені за цією ознакою на дві групи – наступальні та оборонні.

Наступальні дії полягають у нападі на супротивника, пошкодженні його власності, захопленні спірного об'єкта, вигнанні, підштовхуванні супротивника до такого економічного, соціально-психологічного і морального стану, який істотно зменшує активність його дій. Оборонні дії – це самозахист, утримання спірного об'єкта, захист від втрати власності або пошкодження матеріальних цінностей, нейтралізація політичних, економічних або психологічних випадів. При цьому слід підкреслити, що такий поділ дій є досить умовним, оскільки вони переплітаються і легко переходять одна в одну. Крім того, одна і та ж сама дія може за різних обставин виконувати функцію чи то нападу, чи то оборони. Недарма поширеним є вислів: наступ найкращий вид оборони.

Вважається, що можливий також третій тип дій. До нього відносять відступ – здачу позицій при боротьбі за досягнення своїх інтересів. Але відступ це вже не боротьба, а відмова від неї, і він може мати значення лише в тому разі, якщо розрахований на наступальні або ефективні дії в майбутньому. При орієнтації на цей тип дій і наданні йому самостійного значення захист своїх інтересів, тобто сприйняте розв'язання конфлікту, фактично стає неможливим.

Поряд з виділеними вище типами дій під час конфлікту дуже часто використовується такий спосіб впливу на супротивника, як погроза. Погроза – це адресований іншій стороні вираз наміру вчинити в разі загрози власним інтересам щось таке, що спричинить шкоду її інтересам. Особливість погрози полягає в тому, що вона не просто виражає певні наміри, а й орієнтована на те, щоб примусити супротивника сприяти своїм намірам. Саме ця обставина перетворює цю погрозу в «популярний» і часто-густо ефективний спосіб боротьби в процесі конфлікту. Погрози застосовуються як у процесі боротьби, так і під час переговорів, що нерідко перетворює їх на самостійну стадію конфлікту. Оскільки погроза передбачає не тільки виконання супротивною стороною певних умов, а й можливість заподіяння їй шкоди, то вона є, з одного боку, фазою переходу в більш гостру форму боротьби, а з іншого – показником ворожнечі. Слід також завжди пам'ятати, що погроза – це все-таки ще не реальна дія і тому вона часто застосовується як тактичний спосіб боротьби при розв'язанні конфлікту.

Відкрите застосування всіх форм зовнішніх дій, про що говорилося вище, які спрямовані проти суперника і призначені для захисту власних інтересів, визначає зміст фази відкритого періоду конфлікту. Таке застосування має певний механізм, тобто внутрішню обумовлену послідовність дій. Якщо в однієї сторони є вагома перевага сил, то конфлікт завершується перемогою цієї сторони. Але частіше за все конфлікт приймає затяжний характер. Найбільш гострою і головною ланкою механізму розвитку конфлікту є безпосередня боротьба сторін. Вона являє собою застосування набору різних дій і засобів, які можуть бути або обмежені, або ні, залежно від конкретних обставин і гостроти конфлікту. Логіка боротьби під час конфлікту примушує його учасників до чергування наступу (тобто активних дій) і оборони (тобто нейтралізації активних дій супротивника і накопичення сил для власного наступу).

На практиці фаза відкритого конфлікту розпочинається з інциденту. Інцидент – це подія, зіткнення, що має неприємний характер і може виникати випадково або організуватися однією з конфлікуючих сторін.

Після виникнення інциденту конфлікт може розвиватися не тільки в негативному, а й в позитивному плані і завершитися повним чи частковим і тимчасовим вирішенням існуючої суперечності. Але частіше за все боротьба посилюється і загострюється, конфлікт розростається, набуваючи нових якостей. Цей період фази відкритого конфлікту називається ескалацією. Кінцева причина ескалації конфлікту полягає в тому, що при переході від латентної фази до фази відкритого конфлікту стикаються деструктивні, взаємно несприйнятливі моделі поведінки сторін. За цих обставин ескалація виступає у формі таких змін конфлікту, при яких наступні руйнівні дії сторін проти інтересів одна одної (перешкоди, тиск, пряме застосування сили тощо) за інтенсивністю вищі, ніж попередні. Дії однієї сторони ведуть до відповідних дій другої, але вже набагато підсилені. Це, у свою чергу, викликає нові агресивні вчинки першої сторони. Одна з особливостей ескалації полягає в тому, що вона робить ситуацію такою заплутаною, що знайти «правих» чи «винуватих» у конфлікті стає вже майже неможливим.

Однією з найбільш типових і поширених форм ескалації міжособистісних конфліктів є перехід в спорі від аргументів до прямих претензій, особистих обвинувачень і навіть фізичних дій.

Важливою закономірністю ескалації конфлікту є своєрідне укрупнення суб'єктів, що протистоять один одному. Це відбувається за рахунок залучення в конфлікт все більшої кількості його нових учасників. З моменту визрівання такого розуміння на зміну диференціації інтересів, що веде до виникнення, загострення та ескалації конфліктів, приходять їх інтеграція, можливість якої виникає із необхідності розв'язати конфлікт, оскільки його продовження матиме такі негативні наслідки, які не зіставляються з втратами, яких зазнано на первісних стадіях виникнення конфлікту. Інтеграція не означає, що джерела і необхідність у подоланні конфлікту зникли. Вона свідчить про те, що в процесі розвитку конфлікту виникли такі нові обставини, які підштовхують обидві сторони до пошуку взаємних дій, котрі припинили б подальший розвиток конфлікту і його руйнівні наслідки.

Завершення конфлікту – це його закінчення, припинення з будь-яких причин. Формами завершення конфлікту можуть бути:

- припинення конфлікту внаслідок взаємного примирення сторін;
- припинення конфлікту шляхом його симетричного розв'язання, коли виграють або програють обидві сторони;
- припинення конфлікту шляхом його асиметричного розв'язання, коли виграє одна сторона;
- переростання конфлікту в інше протиборство;
- поступове загасання конфлікту.

Завершення конфлікту не означає повного і автоматичного припинення існуючої конфліктної ситуації. Підґрунтя для реального протиборства конфліктуючих сторін зберігається навіть у тому разі, коли конфлікт припиняється шляхом його симетричного розв'язання, оскільки обидві сторони оцінюють свою перемогу і поразку по-різному і в подальшому намагатимуться посилити перемогу або зменшити поразку. Тому іноді завершення конфлікту виступає як завершення фази відкритого конфлікту, за якою слідує латентна постконфліктна (на відміну від латентної доконфліктної) фаза, її зміст полягає в тому, що при збереженні фактичного неявного протиборства сторін це протиборство обертається навколо проблеми нормалізації відносин і створення умов для повного припинення ситуації, яка призвела до виникнення конфлікту.

Відповідно до цього латентна постконфліктна фаза має два етапи. Перший з них є етапом часткової нормалізації відносин. Його особливість полягає в тому, що глибинні підстави конфлікту не подолані, проте разом з тим заходи, вжиті конфліктуючими сторонами, виключають відновлення конфлікту і забезпечують можливість такого подальшого розвитку відносин, що приведе до повного подолання його причин, тобто конфліктної ситуації. Другий етап – це повна нормалізація відносин. Здійснені в цей час заходи приводять до повного подолання причин конфліктної ситуації, яка лежала в основі конфлікту.

6. Технології, засоби і методи врегулювання конфліктів. Процес врегулювання конфліктів здійснюється за допомогою різноманітних технологій: інформаційної, комунікативної, соціально-психологічного впливу, організаційної, правової, переговорної тощо. Інформаційна технологія є системою, яка перш за все протидіє конфліктам, їх множенню, сприяє їх швидкому виявленню зацікавленими сторонами (навіть на етапі латентного зародження).

Комунікативні технології врегулювання конфліктів передбачають організацію спілкування між людьми і групами, що є умовою досягнення узгоджених позицій. Розвиток спілкування формує спільні або ж схожі установки, цінності, інтереси, поєднує соціальні занепокоєння і переживання у спільне річище, нейтралізує негативний вплив емоцій.

Технологія цього методу:

крок перший – знайти час для розмови;

крок другий – підготувати умови;

крок третій – обговорення проблем (як діалог з оптимізмом, повагою і вдячністю);

крок четвертий – укладення угоди (якщо це необхідно):

Організаційні технології передбачають удосконалення структурно-організаційного порядку, продумане застосування організаційних методів впливу на групи та окремих людей (наприклад, вирішення кадрових питань, дисциплінарні методи заохочення або покарання, виховні заходи).

Методи розв'язання конфліктів дослідники поділяють на дві групи – негативні та позитивні, залежно від типу моделі розв'язання. До негативних методів включають усі види боротьби, яка переслідує мету досягнення перемоги однієї сторони над іншою, що врешті-решт руйнує і без того тонку єдність сторін конфлікту. При застосуванні позитивних методів передбачається збереження засад взаємозв'язку (єдності) між конфліктуєчими суб'єктами. Це перш за все різноманітні переговори і види конструктивного суперництва. Відмінність між негативними і позитивними методами є відносною та умовною, адже в практичній діяльності з управління конфліктами вони нерідко доповнюють одні одних.

Головним позитивним методом розв'язання конфліктів є переговори.

Переговори – це спільне обговорення опонентами з можливою участю посередника суперечливих питань з метою досягнення згоди. Переговори є комплексним засобом розв'язання конфліктів, який містить елементи і психологічних, і організаційних, і правових технологій.

У ході переговорів часто доводиться мати справу з партнером (партнерами), який зайняв позицію опору. Тому одним із головних завдань переговорів у конфлікті є подолання такого опору. Виокремлюють чотири головні стилі ведення переговорів у конфліктній ситуації.

Жорсткий стиль відповідає стратегії суперництва. Вести переговори в такому стилі означає непохитно наполягати на своїх вимогах, не йти на поступки і досягати перемоги, здійснюючи тиск на опонента і не враховуючи його інтересів. Бажаний результат – «ваш виграш – його програш». Головна вада такого стилю – це якщо опонент обере таку ж саму лінію поведінки, отже, в такому разі переговори будуть зірвані, а їх підсумок – відповідати формулі «програш-програш», тобто виходу із конфлікту не знайдено. Жорсткий стиль насамперед зводиться до демонстрації своєї сили і можливостей.

М'який стиль відповідає стратегіям пристосування і ухилення. Він передбачає, що налагодження суб'єктом добрих стосунків з опонентом для нього важливіше, ніж власна позиція в конфлікті. Такий суб'єкт проявляє толерантність, поступливість, рухається назустріч бажанням опонента. Можливі результати переговорів у такому стилі: «програш-виграш» (якщо зроблені значні поступки) або «виграш-виграш» (якщо ваш опонент у відповідь також піде на поступки), що безумовно є більш оптимальним завершенням. Отже, задаючи такий стиль переговорів, опоненти одержують шанс стати партнерами. Техніка і методика м'якого стилю – не тільки поступки, це і самокритика, і терпимість до емоційних виплесків опонента, і зглагодження інцидентів, і м'які критичні зауваження тощо. Слід

ураховувати, що цей стиль – не панацея, а відтак, його доцільно застосовувати тоді, якщо:

- ви дійсно цінуєте більше добрі стосунки з опонентом, ніж інтереси, які б хотіли задовольнити у конфлікті;

- ви розумієте, що правда не на вашому боці та легко можете відмовитись від попередніх позицій;

- у вас замало реальних шансів, щоб перемогти.

Торговий стиль відповідає стратегії компромісу. Його сутність полягає в тому, що поступки застосовуються як засіб подолати опір опонента і одержати від нього те, що вам потрібно. У переговорах ви прагнете досягти вигідного для себе результату, зробивши при цьому мінімум необхідних поступок опоненту, але в обмін на задоволення ваших головних вимог. Отже, тут застосовуються технології торгу та поступок. Результати переговорів такого стилю частіше за все асиметричні на користь більш переконливого із суперників, чи симетричні, якщо угода виявилася взаємовигідною. Технології торгового стилю – позиційний торг (особливо в ринкових стосунках), компроміс і консенсус, які також будуються на обміні поступками.

Переговори у стилі співробітництва, зрозуміло, відповідають сутності такої ж стратегії. Під час їх ведення ставиться мета максимально задовольнити як власні інтереси, так й інтереси опонента: ця позиція може розраховувати на взаємну відповідь. Бажаний результат «виграш-виграш» стає досить реальним, якщо знати технології та принципи переговорного процесу. Існує спеціальна методика, яку слід застосовувати при цьому стилі – метод принципів переговорів, розроблений групою гарвардських вчених під керівництвом Р. Фішера і У. Юрі.

Він полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на основі їх якісних ознак, а не торгуватися через те, на що може піти чи ні кожна із сторін. Такий метод можна викласти у чотирьох принципових моментах:

- 1) люди: відділіть людину від проблеми – обговорюйте проблеми, а не один одного;
- 2) інтереси: зосередитесь на інтересах, а не на позиціях;
- 3) варіанти: знаходьте взаємовигідні варіанти;
- 4) критерії: наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв.

Технології консенсусу і компромісу. Консенсус (згода) є рішенням, прийнятним для конфліктуючих сторін, в опрацюванні якого раціонально і свідомо беруть участь усі учасники групи. Консенсус певним чином символізує колективну думку всіх, хто виробляв це рішення.

Консенсуальний підхід до вирішення спорів і розв'язання конфліктів доцільно застосовувати тоді, коли:

- предмет спору складний, а інтереси сторін занадто значущі, щоб прийняти просте рішення;

- обидві сторони готові розпочати пошук і аналіз прихованих потреб та інтересів;

- досить часу і ресурсів для пошуку альтернатив, які б задовольнили вимоги обох сторін;

- сторони зацікавлені у достроковому, але не тимчасовому вирішенні проблеми тощо.

Технологія досягнення консенсусу може бути досить тривалою і складною; її розробляють у ракурсі соціопсихологічного, соціологічного, юридичного підходів і в теорії міжнародних відносин та воєнного мистецтва.

Надання переваг консенсуальним технологіям і методам сприятливо впливає на психологічний клімат як конкретної установи, організації, колективу, так і суспільства в цілому; орієнтує не на конфронтацію і тиск щодо незгодних, а на врахування й альтернативних позицій. Отже, консенсус формує нову свідомість суспільства, коли визнання чужих інтересів є умовою здійснення своїх власних сподівань і прагнень.

Компроміс у головному складається із взаємних поступок: це так званий «класичний» метод простого розв'язання конфліктів усіх рівнів – технологія «торгу». Вона досить проста у дії, але часто не розв'язує суперечності остаточно, а тільки тимчасово відкладає рішення на

більш віддалений строк. Серед недоліків компромісу можна визначити наступні : по-перше, спори з приводу позицій ведуть до урізаних угод; по-друге, утворюється ґрунт для хитрощів і вивертів; по-третє, можливо погіршення стосунків через погрози, тиск і підрив контактів; по-четверте, за наявності декількох сторін «торг» ускладнюється тощо.

Але, не зважаючи на це, в реальному житті компроміс застосовують досить часто, щоб загасити ті чи інші конфлікти. Для його досягнення доцільно застосовувати техніку так званої «відкритої розмови», яка полягає в тому, щоб:

- заявити, що конфлікт є не вигідним обом сторонам і запропонувати його припинити;
- визнати свої помилки, які вже мали місце протягом конфліктного протистояння;
- зробити можливі поступки опоненту в тому, що не є для вас головним, принциповим;
- висловити побажання про відповідні поступки з боку опонента, які стосуються ваших головних інтересів у конфлікті;
- спокійно, без негативних емоцій обговорити взаємні поступки, в разі необхідності скоректувати їх;
- якщо вдалося домовитися, то якимось чином зафіксувати (відмітити) те, що конфлікт вичерпано.

Отже, компроміс – це відступ, зміна позицій, але за певних умов, які влаштовують обидві сторони. Учасник конфлікту переглядає свої позиції в світлі більш значних (глобальних) інтересів, наприклад, йому б хотілося зберегти стосунки з опонентом або ж не втратити через продовження конфлікту більш значних цінностей, ніж являє собою об'єкт протистояння. Таким чином, з одного боку, він втішає себе певною компенсацією, а з іншого – задовольняє також інтереси людини, що виявила небажучість до нього.

І все ж компроміс не у повному розумінні відступ, це скоріше зближення позицій через поступки. У міру розвитку конфлікту до компромісу дійти все складніше і складніше, але й дедалі все важливіше.

Технології конфліктного медіаторінгу. Конфліктний медіаторінг – це проведення переговорів за участю медіатора.

Розробка і застосування методів посередництва сьогодні стають справою професійних конфліктологів-медіаторів. Медіатор бере участь: а) в організації переговорів; б) у наданні їм якнайбільше конструктивного характеру; в) у сприянні пошуку прийнятливих для обох сторін умов закінчення конфлікту.

Оскільки під час медіаторінгу остаточне рішення приймають самі конфліктуючі сторони та добровільно беруть на себе обов'язки його виконувати, постільки (як свідчить статистика) такі добровільні угоди між опонентами виконуються краще, ніж постанови суду чи арбітражу.

Специфіка конфліктного медіаторінгу на відміну від судових процедур полягає у такому:

- процес медіації є добровільним для конфліктантів, а медіатор обирається ними вільно (в цьому медіація є схожою з третейським судом);
- у ході медіаторінгу опоненти самі опрацьовують і приймають остаточне рішення щодо примирення; медіатор лише сприяє цьому, але ніяких обов'язкових повноважень у нього не має;
- якщо в суді сторони зобов'язані підкоритися судовому рішення, то медіація припускає лише прийняття рішення за спільною згодою та добровільні зобов'язання щодо їх виконання;
- медіаторінг спрямований не на встановлення правих і винуватих, а на пошук згоди; опоненти за допомогою посередника обговорюють і обирають для себе найкращий варіант розв'язання конфлікту; отже медіація скоріше зорієнтована на вироблення певної проміжної узгодженої форми «справедливості», ніж на доведення останньої до вимог чинної юридичної норми;
- медіація відбувається конфіденційно, тому її ризик є мінімальним, оскільки кожна із сторін може в будь-який момент відмовитися від продовження переговорів;
- процедури медіаторінгу не є такими, що дорого коштують, і досить часто потребують менше витрат, ніж традиційні судові процедури; крім того, процес медіації триває відносно швидко (порівняно з судовим розглядом), що також створює переваги в економії часу.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Ващенко І.В. Загальна конфліктологія: навч. посіб.; під заг.ред.І.В.Ващенко, С.П.Гіренка. – 2-ге вид., доп – Х.:Оригінал,2010.
2. Конфліктологія: підручник для студентів вузів юрид. спец.; за ред. Л.М. Герасіної та М.І. Панова. – Харків: Право, 2012. – 256 с.
3. Конфліктологія [Текст]: психотехнології запобігання і управління конфліктами : навч. посібник / І.І. Русинка. – К. : Професіонал , 2007. – 332 с. – С. 8-31.
4. Конфліктологія: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька. – К.: Центр навчальної літератури , 2007. – 384 с. – С. 8-38,
5. Конфлікт і згода: Основи когнітивної теорії конфліктів / А.Т. Ішмуратов. – К.: Наук. думка , 2006. – 190 с. – С. 71-83.
6. Конфлікти: Структура, ескаляція, залагодження: навч. посіб. / А.М. Гірник ; А. Ю. Бобро. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Основи, 2004. – 172 с. – С. 5-68.
7. Пірен М.І. Основи конфліктології. – М.: Пірен. – К., 2007.
8. Словник-довідник термінів з конфліктології: за ред. М.І. Пірен, Г.В. Ложкіна. – Чернівці-Київ, 2005.

Баришнікова В.В.

*к.е.н., доцент кафедри «Менеджмент і маркетинг на морському транспорті»
Одеський національний морський університет*

ЛОГІСТИКА

*Компанія з краще організованою системою постачань
і краще організованим сервісом завоює усі медалі.
Лі Якокка*

1. Історія розвитку логістики

1.1. Вступ до логістики

У кінці 70-х років минулого століття на Заході сформувалася концепція нової науки – логістики, яка стала розвитком ідей системного підходу до організації керування.

Де які фахівці вважають логістику ледве не "новою філософією керування" чи " третім шляхом раціоналізації".

Широке застосування логістики на практиці викликано необхідністю максимально можливого скорочення тимчасових інтервалів між придбанням сировини підприємством і постачанням готової продукції кінцевому споживачу.

Логістика інтерпретується як сфера діяльності, що заснована на чіткій взаємодії наступних елементів: попит, транспорт, розподілення та сервіс.

Логістика дає можливість мінімізувати товарні запаси, а іноді і взагалі їх не використовувати (система "just-in-time"), дозволяє значно скоротити час доставки товарів, підвищує рівень обслуговування клієнтів та прискорює процес обміну інформацією.

На основі логістики матеріальні потоки, транспорт і розподіл вантажів розглядаються у взаємозв'язку і з урахуванням специфічних умов і особливостей підприємств різних галузей.

Як показує закордонний досвід, у багатьох фірмах логістичний підхід забезпечив відчутний ефект у виробничій і комерційній діяльності.