



Трофименко Анастасія Вікторівна



Кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних відносин та зовнішньої політики Маріупольського державного університету.

Наукова співробітниця з розробки держбюджетних тем «Південно-Східний регіон України в умовах суспільно-політичної кризи» та «Повернення та переосвоєння тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях: сучасний стан та перспективи».

Учасниця проекту Еразмус+ «Переосмислення регіональних досліджень: Балто-Чорноморський зв'язок».

Стипендіатка Кабінету Міністрів України як молодий вчений.

Сфера наукових інтересів: функціонування політичної системи, питання міжнародних відносин та міжнародної безпеки, лобізм та government relations, управління конфліктами.

Авторка понад 70 навчально-методичних та наукових робіт.

Константинова Юлія Василівна



Кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних відносин та зовнішньої політики Маріупольського державного університету.

Учасниця проекту Еразмус+ «Переосмислення регіональних досліджень: Балто-Чорноморський зв'язок».

Сфера наукових інтересів: політичний аналіз та прогнозування, зовнішня політика країн Північної та Південної Америки, переговорний процес у міжнародних відносинах.

Авторка понад 50 наукових та навчально-методичних робіт.

Конфліктологія та теорія переговорів

А. В. Трофименко
Ю. В. Константинова

Конфліктологія та теорія переговорів

Навчальний посібник



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ТРОФИМЕНКО Анастасія Вікторівна
КОНСТАНТИНОВА Юлія Василівна**

КОНФЛІКТОЛОГІЯ ТА ТЕОРІЯ ПЕРЕГОВОРІВ

Навчальний посібник

Маріуполь – 2020

УДК 327.56(075.8)

Рекомендовано до друку Вченою радою Маріупольського державного університету (протокол № 8 від 30.04.2020 р.)

Рецензенти:

БУЯК Богдан Богданович, доктор філософських наук, професор кафедри філософії та суспільних наук, член-кореспондент НАПН України, ректор Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка.

ЛУПУЛ Тарас Ярославович, доктор політичних наук, доцент кафедри міжнародних відносин Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

ХОМА Наталія Михайлівна, доктор політичних наук, доцент кафедри теорії та історії політичної науки Львівського національного університету імені Івана Франка.

Трофименко А. В., Константинова Ю.В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2020. – 375 с.

Навчальний посібник «Конфліктологія та теорія переговорів» розроблений на основі авторських лекцій з двох змістовно пов'язаних дисциплін «Конфліктологія та теорія переговорів» та «Стратегія та тактика ведення переговорів», що викладаються в Маріупольському державному університеті. Посібник органічно поєднує загальні теоретичні засади конфлікту з практичними рекомендаціями щодо управління ним та ведення переговорів як найбільш ефективного способу його вирішення. У ньому висвітлюються еволюція концептуальних підходів до розуміння конфлікту, загальна теорія конфлікту та його структурні елементи, теоретичні основи політичного та міжнародного конфліктів, методи їх діагностики та види управлінської діяльності, теорія переговорного процесу, місце медіації у конфлікті та переговорному процесі.

Посібник розрахований на здобувачів вищої освіти першого, другого та третього рівнів, що спеціалізуються в галузі міжнародних відносин, політології, соціології, психології, менеджменту та управління, економіки, бізнесу тощо.

ISBN

© Трофименко А.В., Константинова Ю.В., 2020

© Маріупольський державний університет, 2020

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	8
-----------------------	----------

РОЗДІЛ 1. КОНФЛІКТОЛОГІЯ ЯК СФЕРА НАУКОВОГО ЗНАННЯ

Тема 1. Конфліктологія як наука та навчальна дисципліна.....	12
Тема 2. Історія розвитку конфліктологічної думки.....	22
2.1. Конфлікт у вченнях стародавніх мислителів.....	22
2.2. Накопичення знань про конфлікт в Середні віки та епоху Відродження.....	26
2.3. Конфліктологічні ідеї Нового часу та епохи Просвітництва.....	29
2.4. Конфлікт в німецькій класичній філософії кінця XVIII – першої половини XIX ст.....	32
2.5. Конфлікт у роботах соціальних дарвіністів.....	34
2.6. Теорія соціального конфлікту в рамках марксистської ідеології.....	37
2.7. Погляди на конфлікт європейських дослідників кінця XIX – початку XX ст.....	39
2.8. Конфліктологічні ідеї в соціальних науках кінця XIX – початку XX ст.....	40
2.9. Психоаналітичні теорії про конфлікт.....	43
2.10. Конфлікт у концепції «соціальної згоди» та теорії «людських відносин».....	46
2.11. Сучасні теорії конфлікту.....	48
2.12. Стан наукової думки про конфлікт в Україні.....	60

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ КОНФЛІКТУ

Тема 3. Конфлікт: поняття, причини, типологія та функції.....	70
3.1. Концептуальні підходи до визначення конфлікту.....	70
3.2. Причини конфліктів.....	74

3.3. Рівні прояву та типологія конфліктів.....	79
3.4. Подвійний характер функцій конфлікту.....	84
Тема 4. Структурні елементи конфлікту.....	91
4.1. Загальна структура конфліктної ситуації.....	91
4.2. Об'єкт та предмет конфлікту, його межі.....	92
4.3. Учасники конфлікту та чинники їх конфліктної поведінки.....	95
4.4. Психологічні та соціально-психологічні особливості учасників конфлікту.....	100
Тема 5. Динаміка конфлікту та механізми його виникнення.....	108
5.1. Передконфліктний (латентний) період.....	108
5.2. Відкритий період конфлікту.....	111
5.3. Післяконфліктний період.....	117
5.4. Теорії механізмів виникнення конфліктів (за формулами «А», «Б», «В»).....	118
Тема 6. Конфліктна поведінка: поняття, стратегії і тактики.....	124
6.1. Стратегії конфліктної поведінки. Сітка Томаса-Кілманна.....	124
6.2. Детермінанти вибору стратегії конфліктної поведінки.....	132
6.3. Тактика конфліктної поведінки.....	133
Тема 7. Конфлікти на різних рівнях соціальної системи.....	138
7.1. Внутрішньоособистісний конфлікт: поняття, характеристика і види.....	138
7.2. Міжособистісний конфлікт: сутність та особливості.....	142
7.3. Міжгруповий конфлікт, його специфіка і типологія.....	146
7.4. Конфлікти у різних сферах людської взаємодії.....	150
7.4.1. Трудовий конфлікт.....	150
7.4.2. Сімейний конфлікт.....	152
7.4.3. Юридичний конфлікт.....	155
7.4.4. Релігійний конфлікт.....	156
7.4.5. Гендерний конфлікт.....	157
7.5. Політичний конфлікт.....	158
7.6. Міжнародний конфлікт: поняття і типологія.....	167
7.7. Етнополітичні конфлікти: сутність та особливості.....	174

РОЗДІЛ 3. ДІАГНОСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ

Тема 8. Діагностика конфліктів.....	185
8.1. Зміст та етапи процесу діагностики конфлікту.....	185
8.2. Методи діагностики конфліктів.....	187
8.3. Картографічний аналіз конфлікту.....	192
Тема 9. Управління конфліктом, його складові.....	196
9.1. Поняття та сутність процесу управління конфліктом...	196
9.2. Профілактика конфлікту.....	200
9.3. Прогнозування конфлікту.....	202
9.4. Попередження конфлікту.....	203
9.5. Стимулювання конфлікту.....	205
9.6. Регулювання конфлікту: поняття, етапи, технології....	206
Тема 10. Вирішення конфлікту.....	210
10.1. Вирішення конфлікту як форма його завершення.....	210
10.2. Стратегії та форми вирішення конфлікту.....	212
10.3. Етапи вирішення конфліктів.....	214
10.4. Основні технології компромісу і співпраці.....	215

РОЗДІЛ 4. ТЕОРІЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ

Тема 11. Переговори: поняття, характерні особливості, етапи та підходи до дослідження.....	220
11.1. Поняття «переговори».....	220
11.2. Характерні особливості переговорів.....	223
11.3. Переговори та їх особливості при конфлікті.....	224
11.4. Етапи та підходи до дослідження переговорного процесу.....	226
Тема 12. Основні характеристики переговорного процесу.....	235
12.1. Види переговорів.....	235
12.2. Види політичних та міжнародних переговорів.....	238
12.3. Функції переговорів.....	241
12.4. Суб'єкти і предмет переговорів.....	244
12.5. Умови необхідні для проведення переговорів.....	245
12.6. Моделі переговорів.....	248
12.6.1. Треступенева модель Дуглас.....	248
12.6.2. Восьмиступенева модель Гуллівера.....	248

12.6.3. Модель прориву у переговорах Фішера та Юрі.....	251
12.6.4. Модель Криппендорфа.....	253
12.6.5. Ситуаційні моделі Ніренберга.....	253
12.6.6. Стратагемна модель І. Васильєвої.....	255
Тема 13. Структура та етапи переговорного процесу.....	259
13.1. Структура переговорного процесу.....	259
13.2. Підготовчий етап.....	261
13.2.1. Організаційна підготовка до переговорів.....	263
13.2.2. Теоретична підготовка до переговорів.....	270
13.3. Процес ведення переговорів.....	281
13.4. Завершення переговорів.....	282
13.5. Аналіз результатів переговорів.....	284
Тема 14. Стратегії ведення переговорів.....	286
14.1. Поняття «стратегія».....	286
14.2. Основні етапи підготовки стратегії.....	287
14.3. Основні переговорні стратегії сучасності.....	289
14.4. Основні характеристики стратегії торгу.....	294
14.5. Основні характеристики принципової стратегії.....	296
14.6. Стратегії поведінки на переговорах К. Томаса та Р. Кілменна.....	298
Тема 15. Основні тактичні прийоми ведення переговорів.....	302
15.1. Особливості розробки та використання переговорної тактики.....	302
15.2. Основні тактичні прийоми.....	306
15.2.1. Основні тактичні прийомами стратегії торгу.....	306
15.2.2. Основні тактичні прийоми принципової стратегії....	310
15.2.3. Тактичні прийоми характерні для торгу та принципової стратегії.....	311
15.3. Тактики реагування у переговорному процесі.....	315

РОЗДІЛ 5. ПОСЕРЕДНИЦТВО (МЕДІАЦІЯ) В КОНФЛІКТІ ТА ПЕРЕГОВОРНОМУ ПРОЦЕСІ

Тема 16. Організаційні основи посередництва (медіації).....	317
16.1. Сутність та специфіка медіації.....	317
16.2. Суб'єкти медіації.....	319

16.3. Види медіації.....	320
16.4. Форми участі третьої сторони у конфлікті.....	321
16.5. Стадії медіації.....	324
16.6. Принципи медіації.....	324
Тема 17. Роль посередника у вирішенні конфлікту та переговорному процесі.....	328
17.1. Вибір посередника.....	328
17.2. Моделі посередницької діяльності.....	328
17.3. Функції посередника.....	330
17.4. Стратегія посередницької діяльності.....	332
17.5. Психологічна технологія взаємодії медіатора з учасниками переговорів.....	336
17.6. Поведінка медіатора на основних фазах переговорів..	338
17.7. Ефективність посередництва.....	340
СЛОВНИК ТЕРМІНІВ.....	344
ЛІТЕРАТУРА.....	357
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК.....	371

ПЕРЕДМОВА

Конфлікт виступає невід'ємним елементом суспільного життя, за умов конструктивного протікання він сприяє розвитку як окремої особистості, так і соціальної системи у цілому. Сучасна конфліктологія покликана надати практичні рекомендації із зменшення руйнівних проявів конфлікту на різних рівнях соціальної взаємодії та стимулювання його позитивних функцій, сформувати навички із аналізу, управління та вирішення конфліктів, вибору оптимальної стратегії конфліктної поведінки, навчити позитивно сприймати конфлікт та прагматично його використовувати.

Особливого значення теорія конфлікту та переговорів як способу його вирішення набуває для українського суспільства, для якого характерний значний конфліктогенний потенціал, слабка інституціоналізація суспільних конфліктів поряд із високим ступенем їх політизації, нерідкими випадками є невірно приписані конфлікти, що виникають внаслідок маніпуляцій із масовою свідомістю. У умовах протидії російській агресії питання розповсюдження конфліктологічних знань, що дозволяють об'єктивно аналізувати збройний конфлікт та обирати відповідні методи управління ним, набуває ще більшої актуальності.

Навчальний посібник «Конфліктологія та теорія переговорів» розроблено відповідно до програм курсів «Конфліктологія та теорія переговорів» та «Стратегія та тактика ведення переговорів», які змістовно пов'язані між собою. Вони викладаються для студентів спеціальностей «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії» та «Політологія» у Маріупольському державному університеті, входять до циклу професійної підготовки.

Ці дисципліни спрямовані на ознайомлення студентів із загальною теорією конфлікту як соціального феномену, з поняттями та концепціями теоретичної конфліктології, а також на формування вмінь діагностувати, прогнозувати, регулювати

конфлікти, вирішувати їх шляхом переговорів. Вони ознайомлюють студентів із спеціальною науковою термінологією з конфліктології та теорії переговорів, що виступає умовою для використання знань у майбутній професійній діяльності.

Основними **задачами**, у вирішенні яких покликаний допомогти студентам навчальний посібник, виступають:

- встановлення сутності конфліктології як системи знань;
- засвоєння загальної теорії конфлікту;
- вивчення теоретичних та практичних засад управління конфліктом;
- ознайомлення з основними положеннями теорії переговорів;
- засвоєння значення медіації у конфлікті та переговорному процесі.

У результаті вивчення навчальних дисциплін студент повинен

знати:

- основні структурні характеристики конфлікту;
- стратегії та тактики конфліктної поведінки;
- особливості конфліктів на різних рівнях соціальної системи, з підвищеною увагою до політичних та міжнародних конфліктів;
- методи діагностики конфліктів;
- технології управління конфліктами;
- етапи переговорного процесу та їх специфіку;
- особливості політичних та міжнародних переговорів;
- основні стратегії та тактичні прийоми ведення переговорів та медіації.

вміти:

- виявляти причини виникнення конфліктів, визначати ознаки їх проявів, типи, спрямованість та межі розповсюдження;
- проводити діагностику конфліктів;

- обирати адекватний стиль поведінки у конфлікті;
- використовувати на практиці методи управління конфліктами;
- ставити мету і формулювати завдання переговорів;
- визначати діапазони цілей і завдань на переговорах;
- розробляти план ведення переговорів;
- визначати стратегію і тактику ведення переговорів.

У межах викладання дисциплін з допомогою навчального посібника «Конфліктологія та теорія переговорів» формуються наступні **компетенції**:

- розуміння історії конфліктології, природи конфлікту, його структури, видів, детермінуючих факторів, особливостей динаміки розвитку конфліктів у різних сферах, можливих засобів управління ними, умов, що забезпечують його попередження, стимулювання, вирішення тощо;
- здатність проводити дослідження з проблем конфліктної та мирної взаємодії в суспільстві, аналізувати конфлікт з використанням сучасних методологічних та теоретичних підходів, виявляти елементи конфліктів, визначати детермінуючі фактори та закономірності конфліктної взаємодії;
- здатність застосовувати методологію міждисциплінарного аналізу конфлікту, використовувати категоріальний апарат гуманітарних та соціальних наук із врахуванням предметного поля конфліктології;
- розуміння основних етапів переговорного процесу їх значення, та специфіку підготовки до кожного з них;
- здатність організовувати та проводити переговори у якості опонента чи третьої сторони, адекватно застосовувати стратегії та тактики переговорів.

Згідно до означених задач та компетенцій побудовано структуру навчального посібника, який включає п'ять розділів.

Перший розділ «Конфліктологія як сфера наукового знання» присвячений визначенню конфліктології як науки та навчальної дисципліни, а також аналізу еволюції конфліктологічних знань з стародавніх часів та до сучасності.

Другий розділ «Загальна теорія конфлікту» спрямований на формування в студентів знань про поняття, причини, типологію, функції конфлікту, його структурні елементи, визначає та характеризує етапи динаміки конфлікту та механізми його виникнення, знайомить з поняттям конфліктної поведінки, її стратегіями та тактиками. Особлива увага приділена характеристиці конфліктів на різних рівнях соціальної системи, серед яких більш детально визначено теоретичні основи політичного, міжнародного та етнополітичного конфліктів.

Третій розділ «Діагностика та управління конфліктом» допомагає у формуванні практичних навичок із аналізу конфліктів та управління ними.

Четвертий розділ «Теорія переговорного процесу» знайомить з основними поняттями переговорів. Дає уявлення про специфіку переговорного процесу, його структуру, основні стратегії та тактики переговорів.

П'ятий розділ «Посередництво (медіація) в конфлікті та переговорному процесі» розкриває організаційні основи посередництва та роль особи посередника у конфлікті та переговорному процесі.

Кожна тема посібника закінчується переліком питань для самоконтролю, що дозволяють зацентувати увагу студентів на ключових питаннях, та списком літератури. Завершується навчальний посібник словником термінів та предметним покажчиком. Для зручності студентів основні терміни та структурні елементи тем в тексті виділяються, що сприятиме кращому засвоєнню матеріалу.

Навчальний посібник може слугувати основою для вивчення теорії про конфлікт та переговори для студентів широкого кола різноманітних спеціальностей, а також для самостійного вивчення з метою підвищення професійної та інтелектуальної компетентності для читачів, яких цікавить тематика конфлікту та переговорів.

РОЗДІЛ 1.

КОНФЛІКТОЛОГІЯ ЯК СФЕРА НАУКОВОГО ЗНАННЯ

Тема 1. Конфліктологія як наука та навчальна дисципліна

Конфлікт через його універсальний характер та повсякчасний прояв привертав увагу науковців з стародавніх часів. Представники різноманітних наукових напрямків намагалися визначити його природу, тлумачити його сутність, визначити його роль в міжлюдських відносинах, суспільних процесах, політичній системі, міжнародних відносинах тощо. Проте накопичення конфліктологічних знань проходило в рамках окремих наук, як окреме наукове знання конфліктологія оформилася тільки в середині ХХ ст., що пов'язують з роботами західних соціологів Ральфа Дарендорфа та Льюїса Козера. З огляду на це, конфліктологія виступає однією з наймолодших сфер наукового знання, що синтезує досягнення цілої низки наук.

Виокремлення конфліктології в окрему галузь було викликане низкою чинників, серед яких особливе місце посідають ускладнення економічної структури, поява різних концепцій менеджменту, управління та організації, значну роль при цьому зіграв також міжнародний фактор – протистоянням між двома системами, очолюваними СРСР і США, під час «холодної війни», що викликало необхідність наукового осмислення та управління даною конфронтацією.

З 50 – 60-х років ХХ ст. у Західній Європі та Північній Америці конфліктологія розвивається досить швидкими темпами, створюються спеціальні інститути та наукові центри з дослідження конфліктів та конфліктного менеджменту, відкриваються окремі спеціальності у вищих навчальних закладах. Тим не менш, в Україні конфліктологія довгий час не розвивалася через «теорію безконфліктності», що панувала в Радянському Союзі. Перші українські наукові роботи, присвячені дослідженню конфлікту, відносяться до 90-х років ХХ ст., в 1994 році засновано першу спеціалізовану благодійну організацію «Український центр порозуміння» (як

представництво міжнародної організації Search for Common Ground).

З моменту свого становлення конфліктологія прагне дослідити всі аспекти конфліктної взаємодії та виробити методи та технології з управління конфліктами, це обумовлює наступне визначення цієї науки:

Конфліктологія – це система знань про закономірності, механізми, чинники, причини виникнення та розвитку конфліктів, про методи управління ними.

Це наука про конфлікти у всіх сферах суспільного життя.

Оскільки конфлікти мають місце у всіх сферах суспільного життя і на всіх рівнях її організації та розвитку, то ними цікавляться представники різних наукових областей. Це обумовлює її ***міждисциплінарний характер***.

Найбільший внесок в розвиток конфліктологічних теорій внесла соціологія, що вивчає конфлікт як соціальне явище, найбільш відомі конфліктологічні теорії розроблені саме соціологами. Науковим обґрунтуванням конфлікту на мікрорівні займається психологія, зосереджуючи увагу на вивченні внутрішньоособистісних і міжособистісних конфліктів, особистісних чинників у виникненні та динаміці конфліктів. Значний внесок у розвиток конфліктологічної теорії вносить і політологія, де конфлікт виступає одним з центральних елементів політичного процесу (боротьба за владу, управління та контроль над ресурсами). Конфлікт вивчають і військові науки, що акцентують увагу на збройних конфліктах між соціальними групами та державами, вивчають роль посередництва та примусу до миру у ході їх врегулювання. Досягнення історичної науки стали фундаментом для розробки теорії конфлікту на основі конкретних їх прикладів, дозволили виявити тенденції в їх розвитку. Свій внесок в формування конфліктологічної теорії здійснили теорія міжнародних відносин, право, педагогіка, математика («теорія ігор»), філософія, мистецтвознавство і навіть біологія (що вивчає зооконфлікти) тощо.

Наголошуючи на синтетичному характері конфліктології, варто звернути увагу на те, що дослідження різних типів конфліктів відбуваються окремо в різних галузях, міждисциплінарні зв'язки при цьому слабкі, що ускладнює розвиток єдиної науки [162, с. 14]. Цей фактор впливає і на процес вивчення конфліктології як навчальної дисципліни, оскільки як молода наука вона не має усталеної систем наукових категорій, тут також вона використовує досягнення суміжних дисциплін, під час її вивчення деякі нові поняття студентам слід визначати та осмислювати самостійно.

Велике значення при визначенні сутності та спрямування наукового знання має виокремлення його об'єктно-предметного поля. Центральним **об'єктом** конфліктології є конфлікти в цілому з усіма їх базовими ознаками, елементами і принципами розвитку. Конфлікт тут виступає як вид взаємодії в різних сферах на різних рівнях. **Предмет** конфліктології являє собою частину, сторону об'єкта, проте необхідно враховувати, що феномен конфлікту – є невичерпним об'єктом пізнання, тому в якості предмета науки, що його досліджує, можна виділити закономірності, динаміку, типологію конфліктів, їх особливості в різних сферах і на різних рівнях суспільного життя, сторони, характеристики конфліктів, які в змозі дослідити наука на даному етапі свого розвитку [144, с. 64].

Важливою особливістю конфліктології є і її комплексний характер, обумовлений поєднанням теоретичного та емпіричного рівнів. З одного боку, конфліктологія покликана фундаментально пояснити конфлікт як соціальне явище, проаналізувати його причини, природу, межі, типи, логіку розвитку, тощо, а з іншого боку до її завдань входить розроблення дієвих методів та технологій з управління та вирішення конфліктів. Крім того, завдання конфліктології включають організацію системи практичної роботи конфліктологів з прогнозування, попередження і врегулювання конфлікту, створення системи конфліктологічної освіти в країні, пропаганду конфліктологічних знань в суспільстві [1, с. 85].

Враховуючи зазначене, умовно можна виділити наступні **завдання** конфліктології:

- встановити природу та сутність конфлікту;
- виявити механізми виникнення та універсальну динаміку конфліктів;
- визначити основні елементи конфлікту, що складають його структуру;
- охарактеризувати основні стратегії та тактики конфліктної поведінки;
- надати класифікацію конфліктів у різних сферах та на різних стадіях суспільної взаємодії;
- розробити методологію діагностики конфліктів;
- надати інструменти практичної роботи з прогнозування, попередження і вирішення конфліктів;
- виробити технології управління та вирішення конфліктів.

На підставі зазначених завдань український політолог Орлянський В.С., визначаючи конфліктологію як теоретико-прикладну дисципліну, виділяє її три рівні:

- загально-теоретичний і методологічний (пояснює природу конфліктів, визначає їх структуру, ознаки, елементи);
- теоретико-праксеологічний (виокремлює особливості та типи конфліктів у різних сферах);
- емпірично-прикладний (емпіричні дослідження фактів, експерименти, тестування, моделювання, тренінги тощо) [14].

Із завдань конфліктології виходять і **функції** цієї сфери наукового знання. У науковій літературі представлено різноманітні її функції, серед основних виділяють теоретико-пізнавальну, просвітницьку, аналітичну, практико-прикладну, профілактичну, виховну, прогностичну, управлінську. Розглянемо їх детальніше.

Теоретико-пізнавальна функція конфліктології полягає у дослідженні конфлікту, побудови конфліктологічної теорії про природу, закономірності, типологію, структурні елементи конфлікту тощо. Вона проявляється у розробці та

поглибленні знань про основні категорії конфліктології. Цю функцію доповнює **просвітницька**, оскільки конфліктологія не тільки прагне до поглиблення теоретичних знань, але й ставить за мету їх поширення, вчить відповідно поводитися та орієнтуватися в конфліктних ситуаціях.

Практико-прикладна функція конфліктології розкривається у виробленні конкретних методів, стратегій та тактик конфліктної поведінки, їх адекватному використанні для мінімізації негативних наслідків конфлікту.

Аналітична (діагностична) функція проявляється в формуванні навичок з аналізу конфлікту, визначення причин та чинників виникнення конфлікту, виокремлення його структури, стилів конфліктної поведінки учасників, виокремлення його етапів, ролі чинників мікро- та макросередовища конфлікту, визначення його типу та інших параметрів, що впливають на хід його розвитку. Крім того, аналітична функція передбачає і постійний конфліктологічний моніторинг суспільних процесів, спостереження того, як виникають та розгортаються конфлікти, щоб запропонувати відповідні технології з управління ними [9, с. 14].

Профілактична функція конфліктології розкривається в сфері освіти, виробленні толерантного ставлення, а також в розробці спеціальної системи заходів профілактики конфліктів (конфліктотерапія). З нею тісно пов'язана і **виховна функція**, що полягає у трансформації знань, що дає конфліктологія, у життєві правила безконфліктної поведінки, у формуванні спрямованості на співпрацю, тактичну поведінку тощо [162, с. 18].

Прогностична функція конфліктології пов'язана з попередніми. Вона проявляється в передбаченні виникнення конфліктних ситуацій, їх розвитку та шляхів їх вирішення. Прогнозування конфліктів дозволяє підготуватися до них, зробити їх менш гострими і тривалими. Ця функція включає оцінку тенденцій розвитку суспільних процесів, визначення потенційних суб'єктів конфліктної взаємодії, їх інтересів. Результатом цієї функції є конфліктологічний прогноз, що включає можливі сценарії розвитку потенційного або

фактичного конфлікту, поведінки учасників, шляхи вирішення, його наслідки (як конструктивні, так і деструктивні) [9, с. 14].

Управлінська функція має комплексний характер. Першочергово, вона обмежувалася розробкою методів вирішення конфлікту як негативного явища з деструктивними наслідками, проте сьогодні вона полягає в наданні інструментів із здійснення управлінського впливу на конфлікти. Розширення змісту цієї функції конфліктології обумовлене еволюцією поглядів на конфлікт, формуванням розуміння його універсальної природи, його позитивних функцій, серед яких сприяння розвитку міжособистісних та міжгрупових відносин, суспільних, економічних та політичних процесів.

Міждисциплінарний характер конфліктології обумовлює використання цією наукою широкого спектра різноманітних **методів та принципів наукового пізнання**, крім того, як молода наука вона об'єктивно змушена використовувати для вивчення конфлікту методи, розроблені в інших галузях знань, які вивчають конфліктну взаємодію. Методологія конфліктології включає методологічні принципи, загальнонаукові та спеціальні методи. Серед методологічних принципів варто виділити:

- *принцип історизму* – врахування конкретних історичних умов та чинників перебігу конфлікту (місця, часу, культурних особливостей);
- *принцип діалектичного розвитку* – дозволяє виявити тенденції в динаміці конфлікту, виокремити окремі універсальні його етапи, визначити перехід одного типу конфлікту в інший;
- *принцип діалектичної єдності теорії, експерименту та практики* – дозволяє поєднувати теоретичні знання з емпіричними даними;
- *принцип об'єктивності* – вивчення тільки конкретного фактичного матеріалу без особистісних емоцій та суджень;
- *принцип всезагального зв'язку* – конфлікт неможливо розглядати відокремлено від інших соціальних явищ, закон єдності та боротьби протилежностей висвітлює внутрішні джерела розвитку конфліктів, закон переходу кількісних змін у

якість розкриває спосіб еволюції та динаміки конфліктів, орієнтує на пошук закономірностей [14];

– *принцип системного підходу* – дослідження конфлікту як цілісного, складного явища у сукупності його елементів та зв'язків між ними.

Методологічний арсенал конфліктології включає загальнонаукові та емпіричні методи:

– *структурно-функціональний метод* сприяє виокремленню елементів структури конфлікту, виявленню тих функцій, що виконує конфлікт в суспільстві [9, с. 12];

– *абстрактно-логічний* – використання логічних засобів при дослідженні конфліктів дозволяє уникнути помилок у визначенні напрямків запобігання їх виникненню та врегулювання;

– *метод індукції* (від часткового до загального) – результати вивчення окремих фрагментів, подій, фактів масштабного конфлікту індуктивно узагальнюються, на цій підставі розкриваються загальні закономірності функціонування конфлікту;

– *метод дедукції* (від загального до конкретного) – дослідження конкретного конфлікту на основі знання про його загальну теорію;

– *порівняльний метод* передбачає зіставлення ряду аспектів конфлікту й з'ясування подібності або відмінності їх проявів в різних конфліктах;

– *метод аналізу та синтезу*, що полягає в уявному розчленуванні конфлікту на складові елементи, їх окреме вивчення та синтезуванні нових отриманих знань в цілісне уявлення про конфлікт як соціальне явище [162, с. 17];

– *спостереження* - метод збору первинної інформації про конфлікт, заснований на візуальному і слуховому сприйнятті інформації, що вивчається і подальшої її фіксації, спостереження може бути включене (спостереження зсередини), коли спостерігач стає учасником групи, і виключене (спостереження зовні), також виділяють відкрите спостереження, коли група знає, що її вивчають, і

спостереження інкогніто, коли члени спостережуваної групи не підозрюють, що за ними ведеться спостереження;

– *опитування* – метод збору первинної інформації про конфлікт шляхом усного або письмового спілкування з одним індивідом або групою, виокремлюють усне (інтерв'ювання) та письмове (анкетування);

– *тестування* – дослідження певних психологічних якостей і властивостей особистості шляхом використання психологічних тестів;

– *соціометричний метод* – вивчення психологічної взаємодії людей в малих групах, колективах і організаціях, що дають інформацію для профілактики і пом'якшення конфліктів, вивчення неформальних лідерів, оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі;

– *аналіз результатів діяльності* – комплексне дослідження діяльності організації з використанням системи показників, які характеризують її діяльність, вивчення факторів і причин їх зміни, виявлення і вимірювання взаємозв'язків між ними;

– *метод експертного інтерв'ю* – опитування експертів як фахівців, що володіють глибокими спеціальними знаннями в сфері конфліктології чи окремого конфлікту;

– *метод картографії* – метод аналізу конфлікту, сутність якого полягає в послідовному заповненні «карти» конфлікту, розділеної на кілька секторів в залежності від кількості учасників (у центрі вказується основна проблема, а в розділах – інформація про учасників конфлікту);

– *математичне моделювання* – дослідження конфліктів за допомогою їх реальних або ідеальних математичних моделей;

– *метод case-study* – вивчення різних конфліктних ситуацій з реального життя і отримання на їх основі теоретичних знань та практичних висновків;

– *контент-аналіз* – дослідження інформації про конфлікти, зафіксованої в матеріальних носіях;

– *імітаційний метод* – моделювання потенційних конфліктів за допомогою ігор, виявлення за її результатами найбільш вразливих місць, які формують конфліктогени [144];

- *метод прийняття рішень* покликаний пояснити психологічні мотиви учасників конфлікту при їх вступі у конфлікт;
- елементи *теорії ігор та раціонального вибору*, які допомагають змоделювати конфліктну ситуацію та пояснити рівень «раціональності» та «ірраціональності» у діях її учасників [113].

Отже, конфліктологія представляє собою молоду актуальну багатоаспектну міждисциплінарну теоретично-прикладну галузь знань, що покладена дослідити загальну теорію конфлікту на всіх рівнях та в усіх сферах життєдіяльності суспільства, виробити методи та інструменти прогнозування, попередження та управління конфліктами, надати практичні навички з їх діагностики.

Питання для самоконтролю:

1. До якого періоду відноситься становлення конфліктології як окремої науки?
2. Які передумови обумовили виокремлення конфліктології в окрему сферу наукового знання?
3. Дайте визначення конфліктології. Виокремте об'єкт та предмет її дослідження.
4. У чому полягає міждисциплінарний характер цієї науки?
5. Перерахуйте основні завдання конфліктології як науки. Розкрийте як поєднуються теоретичний та практичний її виміри.
6. Які функції виконує конфліктологія? Розкрийте їх сутність.
7. Які методологічні принципи включає методологія конфліктології?
8. Виділіть загальнонаукові методи наукового пізнання, що використовує конфліктологія. Розкрийте їх зміст.
9. Які спеціально наукові методи використовує конфліктологія? Яким чином?
10. Розкрийте місце конфліктології серед суспільно-гуманітарних наук.

Список літератури:

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ, 2000. 551 с.
2. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Харків : Право, 2012. 128 с.
3. Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу сучасних конфліктів: множинність концептуальних підходів. *Людина і політика*. 2004. № 3. С. 115–128.
4. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2007. 160 с.
5. Слободянюк А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. для практичних та семінарських занять. Вінниця : ВНТУ, 2010. 120 с.
6. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посіб. Київ : Кондор. 2004. 172 с.

Тема 2. Історія розвитку конфліктологічної думки

Конфлікти як невід'ємна частина життя людини ще задовго до становлення конфліктології як науки ставали предметом осмислення мислителів та науковців, особливо детально досліджувалася війна як його форма, що здійснювала значний вплив на суспільний розвиток. Витоки конфліктології можна простежити у вченнях стародавнього періоду, протягом багатьох століть філософи прагнули пояснити сутність протиріч в природі та суспільстві. Починаючи від Конфуція, Платона, Аристотеля, пізніше в працях Дж. Локка, Н. Макіавелі, І. Канта, Г. Гегеля та багатьох інших мислителів можна знайти різноманітні, часто протилежні, міркування про конфлікт як соціальне явище. У цілому, підходи до розуміння конфлікту, пояснення його природи та значення в суспільному й політичному процесі можна умовно поділити на теорії «порядку», які розглядають його як аномалію або хворобу суспільства, акцентуючи на його руйнівному характері, та теорії «конфлікту», що, навпаки, відзначають його природність.

2.1. Конфлікт у вченнях стародавніх мислителів

Конфлікт мав ще донаукове пояснення причин походження та наслідків, розглядався ще в первісних сказаннях, і навіть наскальному живописі первісних людей. Основний конфлікт донаукового періоду конфліктологічної думки – це конфлікт між людиною та природою (вищими силами) [114].

Конфлікт став центральним сюжетом багатьох міфів Стародавньої Греції, Риму, Китаю, Індії, що в емоційно-чуттєвих образах пояснювали його природу. Особливо яскраво це проявлялося в героїчних міфах, де розглядається боротьба між героями та їх антагоністами. Наприклад, давньогрецький міф про Прометея слугує метафорою конфлікту людини з силами природи та богами, в індійській «Магабгараті», що розглядає етичний конфлікт, центральна битва описана в шести книгах з вісімнадцяти, в епічних поемах давньогрецького Гомера «Іліаді» та «Одисеї» конфлікт також посідає центральне місце, тут ми бачимо відображення

військового (Троянська війна), міжособистісного та внутрішньоособистісного конфліктів, Геродот в «Історії» багато місця також відводить розгляду війн та конфліктів, внутрішнім мотивам їх учасників.

Билинні епоси часів Київської Русі, найбільш популярними серед яких є оповідання про Іллю Муромця, Олексія Поповича, Добриню Микитича, також мають в основі своїх сюжетів конфлікт та протистояння, відображають зразки гідної поведінки в конфлікті борців за вищі цінності та ідеали.

Спроби осмислення та тлумачення конфлікту можна знайти в висловлюваннях та творах давньогрецьких, давньоіранських, давньоіндійських, давньокитайських мудреців. Грецькі мудреці у цій сфері давали такі поради: "Сварки – замиряй" (Клеобул); "Про таємне здогадуйся з явного" (Солон); "Не лай ближніх, інакше почувеш таке, від чого засмутишся" (Хілон Лакедемонянин); "Нехай поговор не посварить тебе з тими, хто користується твоєю довірою" (Фалес); "Якщо ближні завдали тобі маленького збитку – стерпи" (Піттак); "Перемагай переконанням, а не силою" (Біант); "Коли сваришся, думай, щоб невдовзі стати другом" (Періандр) [5].

Піонерами конфліктології можна вважати філософів Стародавнього Китаю, Античної Греції та Риму. Вони вважали, що власне конфлікт не є ні позитивним, ні негативним явищем, увесь світ складається з протиріч, тому конфлікт є невід'ємною частиною життя людини. Вони першими спробували виявити першоджерела та причини конфліктів, їх суспільне значення, вважали, що до зіткнень між людьми призводить постійне протиборства позитивних та негативних сторін, притаманних матерії. Тому і конфлікти необхідні для нормального функціонування суспільства, підтримання його рівноваги. Такі висновки про універсальну природу конфлікту надали поштовх для подальшого його більш глибокого та детального осмислення, пошуку шляхів зменшення його деструктивних наслідків, а не до заперечення та уникнення конфліктних ситуацій [87].

Серед стародавньокитайських мислителів конфлікт розглядався в роботах Лао-Цзи (579 – 499 до н .е.), та Конфуція

(551 – 479 pp. до н. е.). Найвищою цінністю визнавалися мир та злагода, **Лао-Цзи** писав: «У битві перемагають ті, хто засуджує війну, головне полягає в збереженні спокою» [8].

Конфуцій визначає роль конфлікту в багатьох своїх моральних заповідях. У своїх філософських трактатах він стверджував, що конфлікти породжуються нерівністю і несхожістю людей, їх пороками: упертістю, лестощами, брехливістю, користолюбством, базіканням, самолюбством тощо. Крім того, джерело конфлікту він вбачав у неосвідченості та невихованості, які ведуть до порушення норм взаємовідносин [8]. Усунення вад, виховання моральності, доброти, справедливості, благочестя сприяли б попередженню та недопущенню конфліктів, твердить етичне вчення конфуціанства. Кінцевою метою цього вчення виступає побудова гармонійного суспільства, де будь-яка особистість має свою функцію [160].

Одночасно з Конфуцієм спроби раціонального осмислення конфлікту були зроблені античними філософами Давньої Греції – Гераклітом, Епікуром, Платоном, Аристотелем (V-IV ст. до н.е.). Особливістю їх розуміння конфлікту було синкретичне сприйняття людини та суспільства, воно включало міфологічні, релігійні та філософські уявлення про людину та суспільство. У гомерівську епоху з'являється поняття – агон, що означає суперництво, агон шанувався у греків як божество, а як категорія затонув і філософію [163].

Геракліт (530 – 470 гг. до н.е.) вважав, що все у природі схильне до «круговороту та взаємоперетворенню», проте єдиним загальним законом є війна: «Війна – батько всього і цар усього», вона перетворює одних людей на рабів, інших – на богів [114]. Світ, на його думку, – суперечливий, і в цьому джерело його розвитку, він витканий з протилежностей і боротьби між ними, в світі все народжується через ворожнечу і боротьбу, і конфлікти є найважливішою і неодмінною умовою суспільного життя [107].

Епікур (341–270 до н.е.), розділяючи цю точку зору, разом з тим, вважав, що рано чи пізно люди, втомившись від воєн і чвар, придуть до усвідомлення необхідності жити в мирі та злагоді [107]. Його міркування можна вважати спробою

теоретичного обґрунтування безконфліктного стану суспільства.

На відміну від Геракліта, що виправдовував війну, **Платон** (близько 428 – 348 рр. до н. е.), навпаки, розглядав її як найбільше зло. На його думку, колись існував «золотий вік», коли «люди любили один одного і ставилися один до одного доброзичливо». І Платон, і Арістотель вважали, що людина є за своєю природою суспільною істотою. Це суспільне начало, закладене в людині, надає йому здатність до порозуміння і співпраці з іншими людьми.

У діалозі «Держава» Платон визначає основним принципом ідеальної держави справедливість, що забезпечить мир та злагоду. Однак в «ідеальній державі» Платона все ж є воїни, готові виступити в похід у будь-який час. При цьому Платон виділяє різновиди війни: «оскільки існують назви – війна і війна громадянська, то існують і два різних поняття, які окреслюють два різних явища. Я кажу про два ось чому: одне – серед своїх і рідних, друге – з чужими і з різних земель. Ворожі взаємини між своїми називаються громадянською війною, а між чужими – війною» [184].

Арістотель в трактаті «Політика» говорив, що джерело конфлікту полягає у нерівності людей по майновому критерію, надмірним звеличенні одних над іншими, це на його думку призводить до марнославства та невдоволеності людей, що може стати причиною державних переворотів [160]. Підтвердженням слугує його вираз: «вони (громадяни) ремствуватимуть через майнову нерівність та неоднакові почесті, що їм виказуються. І в кожного з них причина своя: юрба ремствуватиме через майнову нерівність, виховані ж люди – через почесті, коли вони будуть однаковими» [26]. Правителі піклуються у першу чергу про свої інтереси, а потім про державу та народ, ці причини сприяють формуванню «неправильних» форм правління (тиранія, олігархія та демократія), «правильні» форми (монархія, аристократія, політія) можливі тільки за умов рівного розподілу благ та відчуття міри.

Цицерон (106-43 до н.е.) висунув тезу про «справедливу і благочестиву війну», яка могла вестися для помсти за заподіяне

злю, для вигнання з країни ворога, що вторгся («Про державу») [1, с. 11]. У організації суспільства він відкидав ідею рівності, вважав соціальне розшарування та нерівність справедливими, цікавими є і його погляди на рабство, яке він вважає також справедливим, обумовленим природою [161, с. 25].

Отже, стародавні філософи усвідомлювали неминучість конфронтації в суспільному житті, аналізували витoki та різні сторони конфлікту, виправдовуючи чи засуджуючи його, намагалися визначити критерії «справедливого» і «несправедливого» насильства. Не дивлячись, що їх міркування обмежувалися осмисленням конфлікту в формі війни або розглядом конфліктів, пов'язаних з державним устроєм, вони все ж слугували фундаментом для подальших конфліктологічних розробок.

2.2. Накопичення знань про конфлікт в Середні віки та епоху Відродження

Конфлікт у середньовікових вченнях розглядався під потужним впливом релігії. Християнська філософія прагнула, особливо в початковий період свого розвитку, довести перевагу миру, злагоди і братерства між людьми. Християнство сповідувало біблійне уявлення про людину як творіння Бога, про внутрішнє його роздвоєння в наслідок первородного гріха, про протиборство в суспільстві посланого людям «добра» і неминучого в земному житті «зла». Духовна влада ставилася вище світської, проповідувався пріоритет релігійної політики. Видатні теологи того часу намагаються дати відповідь про місце конфліктів та війн в світі, розглядають можливість справедливої війни.

Августин Аврелій (345 - 430 рр.), видатний ідеолог християнської церкви, у своїй праці «Про град Божий» поділяв усе людство на дві категорії: тих, хто живе «по людині», і тих, хто живе «по Богу», одному призначено вічно царювати, іншому – піддаватися вічному покаранню з дияволом. Звідси виходить, що земні правителі є тимчасовими і не так важливі, як папа та церков, якій вони мають підкорятися. Його доктрина заклала основи для конфлікту між церквою та державою,

здійснили величезний вплив на подальші покоління теологів [161, с. 25].

Августин також говорив про «справедливість намірів» того, хто веде війну. Його міркування про війну і мир звучать наступним чином: «Ті, які порушують мир, не ненавидять його як такий, а хочуть лише іншого миру, який відповідав би їхнім бажанням» [1, с. 11].

Варто відзначити, що Середньовіччя багато в чому було пов'язане з конфліктами на релігійному ґрунті, в цей час були поширені переслідування язичників, єретиків, велися війни між християнськими народами, влаштовувалися хрестові походи проти мусульман і слов'ян. У зв'язку з цим католицькою церквою було вироблено поняття справедливих і несправедливих воєн: до перших були віднесені війни між християнами і язичниками, а до других - між християнськими державами [64].

Фома Аквінський (1225 – 1274 рр.), розвиваючи думку про допустимість воєн у житті суспільства, визначив умову справедливої війни – для неї повинна бути «авторизована компетенція», тобто санкція з боку державної влади. Хоча в цілому, на його думку, «війна і насильство є завжди гріхом» [1, с. 12].

Вже на початку IV століття принцип несумісності воєн з «вченням Христа» ставиться під сумнів. Складні і суперечливі оцінки соціальних конфліктів дала епоха Відродження – період інтенсивного культурного та ідейного розвитку країн Західної та Центральної Європи. Учені цього періоду намагаються відійти від релігійного детермінізму, повертаються до дослідження причин конфліктів, надаючи йому земний зміст та приділяючи увагу внутрішнім, суб'єктивним його витокам.

Одну з перших спроб комплексного аналізу конфлікту в цей період зробив флорентійський теоретик і державний діяч **Нікколо Макіавеллі** (1469 - 1527 рр.). Цінність його концепції полягає у відході від пануючих тоді божественних поглядів на джерела суспільного розвитку. Він вважав конфлікт універсальним і неперервним станом суспільства з огляду на порочну природу людини, прагнення різних груп людей до постійного і необмеженого матеріального збагачення. Проте,

Макіавеллі бачив в конфлікті не тільки руйнівну, але й творчу функцію, хоча для зменшення його негативних проявів, потрібно вміти правильно впливати на нього [8].

У роботі «Державець» він відводить війні важливе місце в процесі завоювання та утримання влади, зазначаючи, що «державець не повинен мати ні інших помислів, ні інших турбот, ні іншої справи, крім війни, ...бо війна є єдиний обов'язок, який правитель не може покласти на іншого... Нехтування цим мистецтвом є головною причиною втрати влади, як володіння ним є головною причиною здобуття влади» [110].

Еразм Роттердамський (1469 - 1536 рр.) вважав людину від природи доброю, був переконаним ворогом війни. На його думку, війна – це явище протиприродне, потворне, суперечне етиці, він закликав до миру, засуджував війни як злочин проти людства. Ця позиція знайшла вираз у його фразі: «Війна мила тим, хто її не зазнав» та багатьох інших його роботах, де він зазначав, що війна ведеться для задоволення амбіцій правителів, на ній наживаються воєначальники [86]. У своєму творі «Скарги миру», де Мир говорить від першої особи, він говорить: «найбільш мерзенне - це лицемірство тиранів, вони відчувають і бачать свою могутність, лише руйнуючи згоду в народі, а коли ця згода порушена, вони втягують і втягують народ у війну, щоб, роз'єднати тих, хто ще залишався єдиним, і щоб ще вільніше і легше грабувати й мучити нещасних людей. Інші з них ще більш злочинні – це ті, хто жиріє за рахунок нещастя і розорення народу і кому в мирний час нічого робити в людському суспільстві [135].

Томас Мор (1478-1535) у власних поглядах на конфлікти та війни розвивав ідеї Макіавеллі та Роттердамського. Він засуджував війни, проте при цьому вважав неможливим пацифізм в оточенні ворожих держав. У його творі «Утопія», присвяченому ідеальному суспільству без приватної власності, все ж є воїни, у тому числі і жінки. І хоча війна розглядається як неприпустима, він все ж визначає, що є справедливою війною: «Утопійці визнають цілком справедливою причиною для війни той випадок, коли якійсь народ, володіючи даремно такою територією, якою не користується сам, відмовляє все ж в

користуванні і володінні нею іншим, які згідно із законом природи повинні харчуватися від неї» [116].

Цінним внеском є розроблені Мором форми боротьби з супротивником, серед яких ослаблення ворога боротьбою з сусідами, розпалювання внутрішніх чвар, усунення ворожих полководців і правителів ще до бою, використання найманців, застосування різних хитрощів і технічних пристроїв, застосування військ «спецпризначення» для вирішення особливих завдань [5].

2.3. Конфліктологічні ідеї Нового часу та епохи Просвітництва

У Західній Європі, починаючи з XVII ст. активно починають розвиватися концепції природнього права та суспільного договору, які приділяють увагу місцю конфлікту в суспільних процесах.

Погляди **Гуго Гроція** (1583 - 1645 рр.), голландського юриста, богослова, соціолога і державного діяча, на конфлікт та війну відображені в його роботі «Про право війни та миру», у якій він роздумує про природу війни, її доцільність та справедливість. Гроцій поділив війни на несправедливі (загарбницькі) і справедливі (законні), тобто ті, що є відповіддю на правопорушення, ведуться з метою самооборони [85]. Представлена і інша класифікація війн на приватні, публічні та змішані: «Публічна війна ведеться органами цивільної влади; приватна ж війна ведеться особою, яка не має такої; змішана війна є, з одного боку, публічна, а з іншого боку, приватна». При цьому приватна війна дозволена по природньому праву, навіть, коли вже існує держава та створені у ній суди. Війна ж публічна поділяється на урочистою (справедливою, законною) та неурочистою. Щоб війна мала урочистий характер, необхідні дві умови: необхідно, щоб з обох сторін війна велася волею тих, хто в державі наділений верховною владою, щоб дотримувалися відомі обряди [53].

Англійський філософ **Френсіс Бекон** (1561 - 1626 рр.) в якості основної причини соціальних конфліктів усередині країни виділив тяжке матеріальне становище народу, він писав:

«Скільки в державі розорених, стільки готових заколотників» [126]. Крім того, він вважав, що виникненню конфліктів сприяє зневага государями думкою сенату та населення, політичні помилки в управлінні, поширення чуток [8]. Серед основних засобів попередження конфліктів він виділяв подолання бідності народу і політичне маневрування, він писав, що «мудрий той уряд, який вміє заколисувати людей надіями, коли воно не може задовольнити їх потреби». Роль і значення політики він бачив в «поділі і розколюванні всіх ворожих державі спілок і партій за допомогою зштовхування їх між собою і створення між ними недовіри» [1, с. 13].

У 18 ст. з відкритою критикою збройних конфліктів виступали англійські демократи і французькі просвітителі, які розглядали збройні конфлікти як пережиток «варварської епохи».

Ідеї **Томаса Гоббса** (1588 - 1679 рр.) щодо конфлікту мали песимістичний характер як наслідок його переконаності в негативній природі самої людини, яку він вважав егоїстичною, заздрісною та ледачою. Він одним з перших запропонував теоретичну модель народження соціального порядку з війни. У «Левіафані» він стверджує, що «війна всіх проти всіх» – це природний стан людського суспільства. Причиною цього є рівність надій на досягнення мети, що обумовила взаємну недовіру. Він стверджує, що «в природі людини три основні причини війни: по-перше, суперництво; по-друге, недовіра; по-третє, спрага до слави» [52]. У людей виникають однакові надії, бажання заволодіти одними і тими ж об'єктами, необхідними для самозбереження або одержання задоволення, а це перетворює людей на ворогів. Коли такий стан став для людей нестерпним, вони уклали між собою договір про створення держави, яка здатна позбавити людей від нескінченної боротьби. Гоббс не бачив іншого способу подолання порочності людей, крім застосування державного насильства [1, с. 13].

Цінним є внесок Гоббса і в розуміння динаміки конфлікту, адже він не зводить його виключно до військових дій: «поняття війни полягає не в боях, що відбуваються, а в явній спрямованості до них протягом усього того часу, поки немає впевненості в іншому. Весь інший час є мир» [52].

На відміну від Гоббса, **Джон Локк** (1632 – 1704 рр.) вважав природним стан свободи і рівності індивідів, він є засновником лібералізму, теорії, згідно якої всі рівні перед законом, мають природні невід’ємні права та політичні свободи, влада формується в результаті виборів та ділиться на гілки тощо. Якщо хтось зважується на вбивство, він це робить, щоб наказати вбивцю, захистити себе та інших, застережити інших від подібних дій. Також він не погоджувався із попередником і у питанні передачі всіх своїх природних прав державі внаслідок укладення договору, звертав увагу на те, що в разі необмеженості нової влади, її дії стануть причиною війни та конфліктів. Тому люди передають тільки той набір прав, без якого держава не зможе існувати, необхідних для охорони прав, свобод та майна громадян [140].

Жан-Жак Руссо (1712 - 1778 рр.) також не погоджувався з Т.Гоббсом, вважав, що людина за своєю природою добра і миролюбна, і природним є стан «золотого століття», коли люди були вільні і рівні, потім розвиток цивілізації призвів до втрати стану рівності, свободи і щастя, і, нарешті, уклавши «суспільний договір», люди знову можуть знайти втрачену гармонію суспільних відносин, «вічний мир» і злагоду [107]. Основне джерело конфлікту, на його думку, полягає в недоліках організації суспільства.

Суспільний договір за Руссо можливий тільки під жорстким контролем народу, тому що «війни міністрам потрібні». При цьому найважливішим інструментом відновлення природних для людей відносин має стати створювана за взаємною угодою демократична держава, що спирається в основному на ненасильницькі, виховні засоби, які найбільшою мірою відповідають сутності людини [1, с. 13].

Шарль Луї де Монтеск’є (1689 – 1755 рр.) негативно оцінював значення конфлікту в суспільному та політичному житті, вбачав основну їх причину у майновій нерівності. У роботі «Про дух законів» мислитель пише, що «як тільки люди об’єднуються в суспільство, вони втрачають усвідомлення своєї слабкості, рівність, що існувала між ними, зникає, і починається війна» [115]. Віну він поділяє на два типи: між народами та між окремими особами. Вирішити соціальні

конфлікти за Монтеस्क'є можливо з допомогою розуму та моральних приписів, людина має самостійно знайти спосіб виправити власні помилки та уникнути їх у майбутньому [150].

Адам Сміт (1723 - 1790 рр.), родоначальника класичної політекономії, вивчав конфлікт як багаторівневе соціальне явище. Він вважав, що людину в деякій мірі характеризує егоїзм, тобто «любов до себе», але в неодмінній гармонії своєкорисливих інтересів із загальним прагненням людей до благополуччя і щастя (робота «Теорія моральних почуттів»). Основна причина, яка рухає людиною, на його думку, полягає в прагненні поліпшити своє становище, підвищити соціальний статус, полягає в тому, щоб «відзначитися, звернути на себе увагу, викликати схвалення, похвалу, співчуття або отримати супроводжуючі їх вигоди» [45, с. 10].

Можливо тому в роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів» він замість моральних відносин між людьми розглядає економічні інтереси, вважаючи, що турбота людини про власне матеріальне благополуччя не стоятиме на заваді на шляху до загального блага, оскільки думка про добробут всього суспільства переважають над особистими мотивами. З його точки зору, в основі конфлікту лежать розподіл суспільства на класи (капіталісти, земельні власники, наймані робітники) і економічне суперництво. Однак таке протиборство між класами А. Сміт розглядав як джерело поступального розвитку суспільства, а соціальний конфлікт, отже, як певне благо людства [1, с. 13].

2.4. Конфлікт в німецькій класичній філософії кінця XVIII – першої половини XIX ст.

Значний внесок у розвиток конфліктологічної думки здійснили дослідження представників класичної німецької філософії кінця XVIII – першої половини XIX ст. І. Канта, Г. Гегеля, К. Клаузевіца. На їх думку, головне джерело конфлікту – почуття та воля людини, це джерело не можливо усунути, а механізм розв'язання насильства притаманний практичній діяльності людей. Конфлікт є породженням низки причин: психологічних, соціальних, політичних, економічних, духовних, демографічних, географічних, етнічних,

конфесійних, особистісних, ситуативних і інших. При цьому конфлікт та насильство не є випадковістю, виступають необхідними явищами суспільно-політичного процесу [87].

Німецький філософ **Іммануїл Кант** (1724 - 1804 рр.) був родоначальником німецького класичного ідеалізму. Розглядаючи природу війни, він у трактаті «До вічного миру» писав, що «стан світу, між людьми, що живуть по сусідству, не є природним станом... останнім, навпаки, є стан війни, тобто якщо і не безперервні ворожі дії, то постійна їх загроза. Отже, стан миру має бути встановлено» [80].

Окрему увагу Кант приділяв ролі глави держави в розвитку конфлікту, вважав, що спроби насильницького втручання в політичній устрій інших держав рано чи пізно призводять до війни, а легкість її виникнення пов'язана насамперед зі схильністю до насильницьких засобів можновладців [87].

Під впливом ідей Канта розвивалася вся наступна німецька класична філософія, в 60-ті рр. ХІХ ст. виникає неокантіанство, найбільш впливовими школами якого стали марбургська та баденська.

У працях **Георга Гегеля** (1770 - 1831 рр.) проблема боротьби набуває велике значення. Конфлікт, на його думку, є необхідним для розвитку духу, для його удосконалення. Гегель не дає визначення власне конфлікту, так, у «Науці логіки», присвяченій розробці категоріального апарату діалектичної логіки, він застосовує цей термін як синонім «боротьби» і «зіткнення», в роботі «Естетика» це поняття вживається як синонім «колізії» (порушення) [5]. Не дивлячись на відсутність тлумачення поняття, конфлікт за Гегелем грає величезну роль в процесах розвитку, слугує стимулом, поштовхом для удосконалення, що знаходить вираження у його вченні «про єдність та боротьбу протилежностей». Діалектика Гегеля розуміє розвиток як процес, де суттєву роль відіграє внутрішнє протиріччя самого предмета, і воно є силою, що веде до перетворення предмета в свою протилежність, визначаючи цим виникнення нового [64].

Як і будь-який конфлікт, війна також, на його думку, має позитивну функцію. У роботі «Філософія права» Гегель пише:

«війна оберігає народи від гниття, яке неодмінно стало б наслідком тривалого, а тим більш вічного миру... Вдалі війни запобігали виникненню внутрішніх смут і зміцнювали державну владу... Народи виходять з війни не тільки сильнішими, а й знаходять внутрішній спокій» [48].

Карл фон Клаузевіц (1780 – 1831 рр.) є видатним теоретиком війни, воєначальником та учасником наполеонівських війн, він одним з перших здійснив спробу дати глибокий аналіз природи міжнародних військових конфліктів на основі емпіричних досліджень.

На основі аналізу військових конфліктів періоду з 1566 по 1815 роки, він написав низку робіт, провідне місце серед яких посідає «Про війну», у якій він стверджує неможливість існування суспільства без конфліктів та війн. Війну він визначає в праці декілька разів, акцентуючи увагу на різних її сторонах та проявах: як «продовження державної політики іншими засобами», як «акт насилля, з метою змусити суперника здійснити нашу волю», як «акт людських відносин», як «зіткнення великих інтересів, яке розв'язується кровопролиттям, і тільки цим вона відрізняється від інших суспільних конфліктів» [84].

Він вперше визначив значення морального фактора на війні, ввів в військову термінологію поняття «операція» (ряд боїв і пересувань військ, об'єднаних єдиним задумом і узгоджених за часом і місцем проведення), довів неминучість бою як вирішального чинника, адже, на його думку, хитрощі, обманні тактичні ходи і обхідні маневри можуть змінити в деяких випадках співвідношення сил, проте результат війни все ж вирішується в реальних зіткненнях армій, залежить від випадку і його неможливо точно передбачити [39].

2.5. Конфлікт у роботах соціальних дарвіністів

Проблема конфлікту, а точніше боротьби за існування, була однією з основних у вченні **Чарльза Дарвіна** (1809 - 1902 рр.). Головна ідея його книги «Походження видів шляхом природного відбору, або збереження обраних порід в боротьбі за життя» сформульована вже в самій назві - розвиток живої природи здійснюється в умовах постійної боротьби за

виживання, що і складає природний механізм відбору найбільш пристосованих видів [1, с. 14]. На основі його вчення з'являється **«соціальний дарвінізм»**, прибічники якого пояснюють суспільні явища та процеси біологічними законами природнього відбору.

На рубежі XIX – XX ст. все більше посилюється вплив на розробку проблематики конфлікту соціологія, яка на відміну від соціальної філософії, переходить до теоретичних обґрунтувань, виведених на основі досліджень науковим методом. Перші спроби створити соціологічну теорію вдосконалення соціальної системи, де б обґрунтовувалася роль конфлікту, відносяться до другої половини XIX ст.

У цей період з'явилися роботи представника соціального дарвініста англійського вченого **Герберта Спенсера** (1820 - 1903 рр.), серед них «Основи соціології», в яких розвивалася теза про загальність та універсальність конфлікту. Спенсер стверджував, що боротьба за виживання, конфлікти між індивідами і групами сприяють рівновазі в суспільстві, забезпечують процес суспільного розвитку. Г. Спенсер як і інші представники соціалдарвіністів, вважав, що суспільство може бути ототожнене з організмом, це дає можливість пояснювати соціальне життя біологічними закономірностями. Він сформулював важливі положення методологічного підходу до аналізу суспільних явищ:

- кожен елемент суспільної системи може існувати тільки в рамках цілісності, виконуючи певні функції;

- функції частин єдиного соціального організму означають задоволення будь-якої суспільної потреби і разом спрямовані на підтримку сталого розвитку наших суспільств, його стабільності;

- збій в діяльності тієї чи іншої частини суспільної системи створює ситуацію важко поповнюваного порушення якихось життєво необхідних функцій;

- збереження цілісності і стабільності, а отже, і подолання конфліктів можливо, якщо забезпечуються вони соціальним контролем, згодою більшості з прийнятою в суспільстві системою цінностей [45, с. 12].

Спенсер розрізняв два головних типи суспільств: войовничий та промисловий, у першому конфлікт проявляється військовим шляхом, у винищенні або поневоленні, у другому – у промисловій конкуренції, де перемагає «сильніший» в області інтелектуальних та моральних якостей. Так, він виділив позитивне значення конфлікту, який сприяє розвитку суспільства, зростанню його морального рівня та багатства [129, с. 26].

Яскравими представниками цього вчення поряд зі Спенсером були У. Беджгот, У. Самнер, Л. Гумплович, Г. Ратценгофер, А. Смолл, які, описуючи прояви соціальної боротьби в зіткненні інтересів, успадкованих норм і нових ідей, привернули увагу до проблеми конфлікту.

Інший вчений, що дотримувався принципів соціального дарвінізму, американський соціолог **Вільям Самнер** (1840 - 1910 рр.), розглядав боротьбу за існування також як фактор прогресу, в цій боротьбі гинуть найслабкіші, гірші представники людства. Основним соціальним конфліктом у суспільстві вважав «конфлікт інтересів». В. Самнер, спираючись на великий історико-етнографічний матеріал, поклав початок системному вивченню норм соціальної поведінки, внутрішньогрупових і міжгрупових відносин, звернув увагу на зв'язок міжгрупових конфліктів з внутрішньою єдністю груп [100, с. 10].

Поділяв вищезазначені позиції і соціальний дарвініст польсько-австрійського походження **Людвіг Гумплович** (1838 - 1909 рр.), зазначаючи, що постійне чергування війни і миру, конфлікту і стабільності є закономірним явищем суспільного розвитку. Він вважав джерелами конфліктів не тільки природу людини, а й соціальні явища різних культур. Його погляди на природу соціального конфлікту розкриваються в трьох основних тезах: 1) конфлікти становлять сутність історичного процесу, у них різний характер, але вони є фактором прогресу; 2) диференціація суспільства на панівних і підлеглих - явище вічне, отже, конфлікт теж вічний; 3) конфлікти сприяю єдності суспільства, а також виникненню більш широких об'єднань. В даний час послідовників дарвінізму досить мало [160].

Поряд з поясненням конфлікту біологічними процесами досить розповсюдженим є підхід до природи конфлікту як наслідку соціальних та особистісних амбіцій людей, пов'язаних з їх психічною схильністю до крайніх способів самовираження і протесту. Такий підхід поділяли А. Шопенгауер, Ф. Ніцше, А. Дюрінг, Н. Бердяєв, К. Каутський. Психолого-ідеологічне пояснення природи конфлікту підвело їх до висновку, що основою суспільного розвитку є безпосереднє політичне насильство, яке перебуває в рамках історично фундаментальних політичних відносин (теорії насильства) [87].

2.6. Теорія соціального конфлікту в рамках марксистської ідеології

Соціально-економічними факторами пояснював сутність конфлікту *марксизм*.

Погляди німецького економіста і соціолога **К. Маркса** (1818 – 1887 рр.) втілені в його теорії суспільно-економічної формації, вченні про диктатуру пролетаріату, класової боротьби та світової революції. Суспільство в нього представляє собою систему, що складається з економічної, політичної, соціальної, духовної систем, провідною серед яких є перша. Розвиток суспільства здійснюється відповідно до діалектичного закону єдності і боротьби протилежностей, які в цьому суспільстві представлені великими соціальними групами або класами. Основна проблема в їх відносинах – система розподілу ресурсів. Його філософія виходить з антагонізму між класами пригноблюючими та пригнобленими, а при капіталізмі – між виробничими силами та виробничими відносинами (тут причина конфлікту – непримиримість інтересів робітників та капіталістів). При цьому прогрес, розвиток суспільства, побудова комунізму можлива тільки в ході класової боротьби [64]. З досягненням кінцевої мети, ліквідацією приватної власності, можливе існування безконфліктного суспільства.

К.Маркс заклав основи майбутньої діалектичної теорії конфлікту, що полягає у визнанні позитивного характеру соціальних протиріч і конфліктного їх вирішення як основи соціального розвитку. Конфлікт в його концепції – є

неминучою та розповсюдженою властивістю соціальної системи, головним джерелом змін соціальних систем. Класова боротьба розглядається як конфлікт між реакційним класом (представником віджилих виробничих відносин) і прогресивним класом (представником нових виробничих відносин). Виникаючи, прогресивний клас поступово перетворюється на реакційний, на заключному етапі він також вступає в конфлікт з новим класом і в протиборстві з ним врешті поступається своїми позиціями, припиняючи існування [160, с. 19].

Виходячи з цього формулюються основні тези його концепції конфлікту:

- Чим більш нерівномірно розподіляються в системі дефіцитні ресурси, тим глибше конфлікт між пануючими і пригнобленими класами.
- Чим глибше підлеглі класи почнуть усвідомлювати свої справжні інтереси, тим більш ймовірні їх сумніви в законності існуючої форми розподілу ресурсів.
- Чим більше підлеглі класи усвідомлюють свої інтереси і почнуть сумніватися в законності існуючого розподілу, тим більш ймовірно, що вони повинні будуть спільно вступити у відкритий конфлікт з пануючими класами.
- Чим вище ідеологічна уніфікація членів підлеглих класів, тим більше розвинена структура їх політичного керівництва, тим сильніше поляризація протистояння класів.
- Чим сильніше поляризація пануючих і пригноблених, тим більш насильницьким буде конфлікт.
- Чим більш насильницьким є конфлікт, тим більше структурних змін системи він викличе і тим більший перерозподіл ресурсів відбудеться в результаті [129, с. 28].

Погляди К. Маркса на конфлікт продовжили розвивати його послідовники, вони послужили поштовхом для багатьох наступних конфліктологічних теорій, проте варто і відзначити, що його теорія піддавалася і критиці за надмірну абсолютизацію ролі економічних чинників у виникненні та розвитку конфліктів.

2.7. Погляди на конфлікт європейських дослідників кінця XIX – початку XX ст.

Німецький дослідник **Макс Вебер** (1864 - 1920 рр.) у своїх творах приділяв конфлікту значну увагу, боротьба між соціальними групами посідала центральне місце в його вченні. Він бачив основну причину соціального конфлікту в поділі суспільства на групи із різним статусом, ця відмінність формує протилежність інтересів. Крім того, суспільство має корінні протиріччя, розуміється ним як певний баланс сил статусних груп, що борються між собою. Саме існування влади говорить про нерівність. Він простежував протиріччя між місцем людини та його заслугами, між його егоїзмом та необхідністю підпорядковуватися. Попередити конфлікти та знизити конфліктний потенціал можна з допомогою раціональної системи права, наявності конституційних засад правопорядку, розвинутої громадянська самосвідомості [129, с. 32].

Вебер виділив три легітимні типи панування та підпорядкування: традиційний (віра в святість існуючого порядку), харизматичний (особиста відданість харизматичному правителю), раціональний (підпорядкованість не особистості, а законам). Найбільш чистим типом легального панування Вебер вважав бюрократію, сукупність спеціалістів-посадовців («машину управління»), правління бюрократії – це панування з допомогою знань і в цьому полягає його раціональний характер [160, с. 24].

Крім того, Вебер зазначав, що особливу роль грають конфлікти в релігії, підкреслюючи, що деякі конфлікти між релігіями не можуть бути подолано через їх абсолютну несумісність [72]. У своїй праці «Протестантська етика та дух капіталізму» він виявив цікаву закономірність між релігією людини та її освітою, на основі статистичних даних він доводить, що серед католиків переважають особи з гуманітарною освітою, а серед протестантів – з технічною, на додаток протестанти переважають серед підприємців та вищих кваліфікованих робітників [44].

Звертали увагу на необхідність вивчення природи конфлікту і представники теорії політичних еліт. Зокрема, **Вільфредо Парето (1848 – 1941 рр.)** та **Гаetano Моска**

(1858 – 1941 рр.), що поділили все суспільство на дві страти: нижчу (керовану) та вищу (правлячу, або еліту), зазначаючи неминучість влади організованої меншості над неорганізованою більшістю. Для попередження соціальних конфліктів, забезпечення соціальної рівноваги необхідна циркуляція еліт, інфільтрація (проникнення) до правлячої еліти з боку некеруючої еліти чи нееліти, циркуляція між соціальними групами [58].

Подібний погляд на конфлікт сформулювали пізніше і американські дослідники **Артур Бентлі (1870 – 1957 рр.)** та **Девід Трумен (1913 – 2003 рр.)**, які поклали в основу своїх наукових пошуків не еліту, а групу інтересів. Їх теорія груп інтересів привносить в теорію політичного конфлікту таке поняття, як «інтерес». Вони розглядали весь політичний процес як боротьбу між окремими групами, об'єднаними певним спільним інтересом. Конфлікт переноситься з області елітних відносин, де стикаються інтереси кращих, в область повсякденного спілкування, де стикаються інтереси кожного з кожним. При цьому, Бентлі бачить в конфлікті груп інтересів скоріше негативне, дестабілізуюче явище, яке держава повинна подолати, а Трумен, навпаки, в такому конфліктному протистоянні вбачає основу стабільності суспільства [83].

2.8. Конфліктологічні ідеї в соціальних науках кінця XIX – початку XX ст.

Іншим класиком в історії конфліктології виступає німецький філософ **Георг Зіммель (1858 - 1918 рр.)**, який запропонував ***функціональну теорію конфлікту***. Саме Г. Зіммель ввів в науковий обіг термін «соціологія конфлікту». На відміну від класиків соціології Зіммель розумів суспільство як сукупність індивідів, пов'язаних між собою інтеракціями - міжособистісними взаємодіями, найбільш важливою серед них є боротьба. Конфлікт в суспільстві неминучий, однією з основних його форм є конфлікт між суспільством і індивідом. Зіммель акцентує на тому, що конфлікт не завжди призводить до руйнувань, навпаки, він може виконувати найважливіші функції збереження соціальних відносин і соціальних систем, сприяє згуртуванню індивідів всередині груп [153].

Конфлікт розуміється ним не просто як зіткнення інтересів, а як вираз якоїсь властивої людям і їхнім стосункам ворожості. Про неї він пише в роботі «Людина як ворог», зазначаючи, що «існує явна потреба у ворожості» [77]. Ворожість в нього виступає первинною людською енергією, людина часто не тому ворожа, що має реального ворога, а тому має ворогів, що ворожість це установка від душі, отже, якщо ворога немає, необхідно його знайти [78].

Основні положення, які характеризують теорію Г. Зіммеля полягають у наступному:

- чим гостріший конфлікт, тим сильніша внутрішня згуртованість конфліктуючих груп;
- чим сильніша гострота конфлікту, тим більша вірогідність централізації конфліктних груп;
- чим частіші конфлікти і чим менша їх гострота, тим краще члени груп можуть позбавитися ворожості, підтримати інтеграцію системи;
- чим частіші конфлікти, тим більш вірогідно, що будуть створені норми, які регулюють конфлікт;
- чим триваліші конфлікти між групами, тим вірогідніше, що групи відрегулюють своє ставлення до влади [8].

Значним внеском Зіммеля стало теоретичне обґрунтування функцій конфлікту, серед яких він виділив наступні:

- конфлікт, посилюючи групову свідомість і почуття відокремлення, встановлюючи кордони між групами, створює їх ідентичність;
- структуралізація проявів ворожості і взаємних антагонізмів;
- створення передумов для формування соціальної практики, відкритої до змін і реформ;
- підтримання тісного співробітництва в малих групах, в яких конфліктна тенденція зливається з тенденцією уніфікації;
- вирішення повсякденних протиріч, конфлікт розкриває протиріччя і тим самим пом'якшує або навіть знімає напруженість між його учасниками [147].

Зіммель виявив вплив особливостей протікання конфлікту на структуру групи, а структури групи - на хід конфлікту. Він виявив певну закономірність: з початком конфронтації група консолідується навколо єдиного центру, прагне до більшої згуртованості, чим більше група централізована, тим більше її установка на боротьбу. Він пише: «Ворожі зіткнення в набагато більшій мірі колективні, ніж дружні, і навпаки, колективні взаємні відносини груп бувають зазвичай ворожі ... Де єднання відбувається не на ґрунті ворожих зіткнень, звичайно мета її знову-таки війна, оборонна або наступальна» [76]. Поряд з тим, він відмічає, що суперечності всередині групи існували до конфронтації, в її період вони можуть загостритися і привести до її розпаду. Для підтвердження цієї тези він наводить приклад впливу зовнішньої війни на державу з внутрішніми протиріччями – війна або сприятиме подоланню внутрішніх конфліктів та інтеграції, або призведе до розпаду держави.

Значним внеском Г. Зіммеля в теорію конфлікту є також включення в конфлікт третьої сторони, яка може виступати союзником, арбітром, нейтральною стороною, заінтересованим спостерігачем. З появою «третього», на думку німецького соціолога, відкривається можливість для багатопланових відносин, можливість соціальної взаємодії [72].

Вирішення конфлікту Зіммель пов'язує з часто невмотивованою готовністю однієї зі сторін йти на поступки, яка не викликана тільки втомою від боротьби. Основним мотивом завершення конфлікту є прагнення до миру, яке не залежить від результатів конфронтації або шансів на майбутню перемогу. На певному етапі потреба в мирі властива людям так само, як і ворожість. Найбільш поширені форми завершення конфліктів: перемога однієї зі сторін і поразка іншої, примирення і компроміс. Конфлікт може також мати нескінченне продовження, коли при раптовому зникненні об'єкта спору часто триває внутрішнє переживання боротьби [147].

Теорія конфлікту Зіммеля досить комплексно пояснює цей феномен, виокремлює його функції в суспільстві, вона слугує основою для подальших наукових пошуках в цій сфері, які відносяться до сучасних концепцій конфлікту, зокрема для праць Л. Козера та Р. Дарендорфа.

Погоджуючись з Г. Зіммелем в універсальності конфлікту, його сучасник **Еміль Дюркгейм** (1858 – 1917 рр.), один із засновників французької соціологічної школи, в трактаті «Про поділ суспільної праці» стверджував, що менш універсальними ніж конфлікт є і такі способи взаємодії людей, як співпраця, взаємообмін і згуртованість. Переважне значення в суспільстві він надає культурі, суспільство розглядає як духовну реальність, що стає над індивідом, тому, за Дюркгеймом, найбільше значення в зближенні людей в соціальну цілісність (солідарність) має моральна самосвідомість, розуміння своїх прав і обов'язків. Саме моральність як конкретна сукупність норм, які впливають на реальну поведінку людей, володіє засобами регулювання конфліктів. При цьому конфлікт, якщо він вирішується ефективно і мирно, грає подвійну роль в розвитку суспільства: виступає симптомом проблем і одночасно є засобом відновлення соціальної рівноваги [45, с. 10].

Дюркгейм використовує в своїх дослідженнях два поняття для пояснення конфліктності: аномія (негативне ставлення до норм та моральних цінностей) та девіантна поведінка. Аномія призводить до деструктивного стану суспільства, для якого характерне зростання ролі руйнівних вчинків, зокрема у межах девіантної поведінки. метод Дюркгейма полягає в тому, щоб відстежувати і аналізувати ці соціальні девіації у сукупності та зв'язку з об'єктивними і суб'єктивними чинниками [8].

Ідеї Зіммеля поділяв і засновник так званої «чиказької школи» в соціології **Г. Парк** (1864-1944). У 20-30-і рр. ХХ ст. він розробив «теорію соціальної взаємодії», в якій конфлікт виступав як один з його чотирьох основних видів (поряд з конкуренцією, пристосуванням і асиміляцією) [160, с. 57].

2.9. Психоеаналітичні теорії про конфлікт

Розуміння конфлікту як психологічного явища виражено в **психоеаналітичних теоріях**, які трактують конфлікт як результат внутрішніх структур і тенденцій психіки внаслідок законів її власного існування. Традицію інтерпретації конфлікту в цьому напрямі заклав австрійський психіатр, засновник «теорії психоаналізу» Зігмунд Фрейд (1856 – 1939

рр.), центральну увагу приділивши внутрішньоособистісному конфлікту між свідомим та несвідомим.

Серед основних потреб, що обумовлюють діяльність людини, він виокремив лібідо (сексуальне бажання) та агресію, задоволення цих потреб обмежується навколишнім світом, тому вони виштовхуються в область несвідомого. Проте вони прориваються в свідоме у вигляді символів (обмовки, сни). Усе, що робить людина, всі її творіння – це продукт несвідомих потреб. Саме суспільство виникло у результаті необхідності обмеження та придушення руйнівних інстинктів людини, адже одна особа самотійно з ними справитися не в змозі. Виникнувши, суспільство обмежує особистість, що прагне до абсолютної свободи в задоволенні власних бажань [78].

На початку 20-х рр. ХХ ст. Фрейд передивився ряд своїх поглядів, додавши, що несвідоме керується не тільки прагненням до задоволення (Ерос), а й потягом до смерті (Танатос). Ерос має творчий характер, виражає волю до життя і любові, а Танатос має деструктивний характер, виражає волю до смерті і агресивність, проявляється в прагненні до руйнування, вбивства та самогубства.

Він виявив багаточасову структуру особистості, виділивши в ній «Я» (свідоме), «Воно» (несвідоме) та «Над-Я» (сфера моральних та поведінкових установок як результат зовнішніх приписів), що знаходяться в тісному зв'язку (робота «Я та Воно», 1923 р.). «Над-Я» спостерігає за «Я», віддає йому накази, схвалює його вчинки або засуджує їх. Якщо людина чинить всупереч вимогам «Над-Я», вона може відчувати провину. Якщо раніше провідним конфліктом в психіці людини з. Фрейду бачився конфлікт між несвідомим і свідомістю, то, починаючи з 1920-х рр., акцент їм був зроблений на конфлікті між «Я» та «Над-Я».

з. Фрейд також прийшов до висновку про існування непереможного конфлікту між людською культурою і індивідом. Культура вимагає, щоб людина відмовилася від своїх потягів або сублимувала їх, цим вона викликає у нього почуття незадоволеності, що часом переходить в різні психічні порушення [140].

Наприкінці 20-х – початку 30-х рр. ХХ ст. започатковується та розвивається неофрейдизм, послідовники, якого не поділяли думку Фрейда щодо панування в несвідомому сексуального потягу.

Послідовники Фрейда, на противагу класичному психоаналізу, наголошують на можливості існування гармонії в системі «людина – суспільство». Так, **Альфред Адлер** (1870 – 1937 рр.) наголошує на необхідній гармонії між людиною та суспільством, вважає конфлікт між ними неприродним явищем. Адлер пояснює проблему у взаємодії особистості та суспільства «невротичним стилем життя», який є наслідком важкого дитинства і для якого характерні егоцентризм, відсутність співпраці. Він супроводжується постійним відчуттям загрози власній самооцінці, невпевненості в собі, що спричинює проблеми в стосунках з оточенням [124].

Одним з яскравих представників неофрейдизму виступає **Еріх Фромм** (1900 – 1980 рр.). У роботі «Анатомія людської деструктивності» (1973) він виділив два соціально-психологічних типів людей – біофіл (любить життя у всіх проявах) і некрофіл (тяжіє до смерті, до руйнування, схильний до насильства), проте на відміну від З. Фрейда, вважав, що некрофілія не є вродженою, а породжена соціально-економічними умовами [140].

Свій внесок в пояснення конфлікту особистісними психічними факторам зробив і ученик З.Фрейда **Карл Густав Юнг** (1875 - 1961 рр.). Він запропонував свою класифікацію характерів людей, в основі якої лежав критерій відмінностей за способом вирішення ними внутрішніх конфліктів. Він виділив два типи загальної спрямованості особистості: інтроверсію та екстраверсію. Інтроверти - люди, звернені всередину, які характеризуються замкнутістю, спогляданням, спрямованістю на самого себе, прагненням дистанціюватися від інших людей та зовнішнього світу у цілому. Екстраверти, навпаки, відкриті для зовнішніх впливів. Далі, в залежності від домінуючої у особистості психічної функції (мислення, почуття (емоції), відчуття, інтуїція), він ділив характери на розумовий, емоційний, сенсорний та інтуїтивний [107].

Цікавими є роботи німецького психолога **Курта Левін** (1890 – 1947 рр.), що розробив власну теорію особистості – «теорію психологічного поля», сутність її полягає в тому, що особистість живе і розвивається в психологічному полі оточуючих її предметів, кожен з яких має певний заряд (валентність), для кожної людини ця валентність має свій знак, хоча в той же час існують такі предмети, які для всіх мають однакову силу. Впливаючи на людину, предмети викликають в ньому потреби, що викликають напругу людини. У цьому стані людина прагне до розрядки, тобто задоволення власних потреб, які Левін поділив на два типи - біологічні та соціальні (квазіпотреби).

У його теорії поля конфлікт «психологічно характеризується як ситуація, у якій на індивіда впливають протилежно спрямовані сили приблизно рівної величини, які діють одночасно». Він виявив і описав три типи конфліктів: «прагнення - прагнення», «уникнення - уникнення», «прагнення уникнення». У його експериментах на викликану агресію було доведено, що штучно створена ситуація фрустрації здатна викликати конфлікт, що провокує випробуваного на різні види агресії - проти себе, інших, ситуації [159].

Левіна щодо групової динаміки, зниження міжгрупових конфліктів і підвищення потенціалу кожного члена групи проклали дорогу в практику і таким програмам соціальної психології, як Т-групи, тренінг сензитивності, інститут лідерства.

2.10. Конфлікт у концепції «соціальної згоди» та теорії «людських відносин»

У першій половині ХХ ст. проблема конфлікту в соціології розвивалася в рамках **системно-функціональної школи**. У цей період інтенсивно розвивалися прикладні соціологічні дослідження, спрямовані на виявлення умов виникнення і протікання конфліктів в малих групах і між індивідами. Завданням практичної соціології був пошук ефективних методик вирішення конфліктних ситуацій, які розглядалися як негативні процеси, які стримують розвиток суспільства [1, с. 85].

Така переорієнтація в підході до вивчення соціального конфлікту була обґрунтована в концепціях американських дослідників, зокрема у концепції «соціальної згоди» Толкотта Парсонса і теорії «людських відносин» Елтона Мейо.

Толкотт Парсонс (1902 – 1979 рр.) досліджує конфлікт як певну «аномалію» людських відносин, наголошує на його негативних функціях та наслідках для суспільного розвитку. На його думку, конфлікт обумовлений невідповідністю, що складається при соціалізації між внутрішніми фізіологічними потребами організму і потребами людини в соціальних відносинах.

Парсонс був прибічником соціального порядку, який розглядав як природний стан, досягнення стабільності забезпечується завдяки адаптації, прагнення досягнення мети, інтеграції і підтримки моделі. Функцію адаптації забезпечує економічна підсистема, функцію інтеграції – правові інститути і звичаї, функцію підтримки моделі – система вірувань, мораль і органи соціалізації (сім'я, освіта тощо). Він відзначив, що суспільні цінності і норми стримують його від війни всіх проти всіх [33].

Т. Парсонс розглядав суспільство як систему відносин між людьми, сполучною ланкою якої є норми і цінності. Парсонс вважав, що

- 1) будь-яка соціальна система являє собою відносно стійку, стабільну і добре інтегровану структуру;
- 2) кожен елемент цієї структури має певну функцію, роблячи тим самим внесок у підтримання її стійкості;
- 3) функціонування соціальної структури базується на ціннісній згоді членів суспільства, яка забезпечує необхідну стабільність і інтеграцію [45, с. 12].

Він сформулював низку «функціональних передумов» стабільності суспільства, що допоможуть уникнути конфліктів:

- задоволення основних біологічних і психологічних потреб значної частини членів суспільства;
- ефективна діяльність органів «соціального контролю», які виховують індивідів відповідно до пануючих в даному суспільстві норм;

- збіг індивідуальних мотивацій з суспільними установками, в зв'язку з чим індивіди виконують покладені на них суспільством функції і завдання [83].

Схожу позицію щодо конфлікту поділяв професор Гарвардського університету **Елтон Мейо** (1880 – 1949 рр.). Вслід за Парсонсом, він охарактеризував конфлікт як «небезпечну соціальну хворобу». Головна ідея його теорії людських відносин полягає у тому, що зростання продуктивності праці може бути досягнуте без суттєвого матеріально-технічного оновлення виробництва, а успіх трудової діяльності більшою мірою залежить від морально-психологічного клімату, який склався всередині трудового колективу, ніж від матеріально-речових умов. Тому, основна увага його була приділена конфліктам на підприємстві, а саме колективному (страйк, саботаж, пікет, рестрикціонізм) та індивідуальному опору управлінню [149].

2.11. Сучасні теорії конфлікту

У другій половині ХХ ст. теорія конфлікту виділяється в самостійне наукове вчення, що пов'язано з низкою нових концепцій, зокрема: теорія позитивно-функціонального конфлікту (Л. Козер), конфліктна модель суспільства (Р. Дарендорф), загальна теорія конфлікту (К. Боулдінг). Завдяки їх роботам відбулося оформлення конфліктології.

Льюїс Козер (1913 – 2003 рр.) у своїй теорії головну увагу приділив причинам, гостроті, тривалості та функціям конфлікту, підкреслюючи його внесок у збереження суспільства. Він створив свій образ суспільства:

1) соціальний світ можна розглядати як систему взаємопов'язаних частин;

2) у будь-якій соціальній системі взаємопов'язаних частин виявляється відсутність рівноваги, напруги, конфліктних інтересів;

3) процеси, які проходять у складових частинах системи, при певних умовах сприяють збереженню, зміні, збільшенню або зменшенню інтеграції і «адаптованості» системи;

4) велика кількість процесів, які руйнують систему (наприклад, насильство, розбіжності, відхилення і конфлікти),

при відповідних умовах закріплюють основи інтеграції системи, а також її пристосованість до навколишніх умов. На основі цих припущень Л. Козер розвинув широке коло тез відносно функцій конфлікту у соціальних системах [34].

Конфлікт він розглядає як боротьбу за цінності та право на певний статус, за володіння ресурсами, у якій цілі сторін полягають у нейтралізації, нанесенні шкоди або усуненні суперника. Він виділяє чотири змінні конфлікту: влада, статус, перерозподіл доходів, переоцінка цінностей [160, с. 75].

У 1956 році опубліковано його роботу «Функції соціального конфлікту», яка мала великий успіх. У основі праці лежать положення теорії конфлікту Г. Зіммеля. Тут він визначає конфлікт як «соціальну взаємодію, тоді як відношення або почуття являють собою тільки схильність до дії... найважливішими проміжними змінними, що впливають на виникнення конфлікту, є ступінь і спосіб легітимації влади і системи статусів», а також як «спосіб адекватного пристосування соціальних норм до нових обставин» [89].

Фундаментальні положення теорії Козера можна окреслити наступним чином:

- постійне джерело конфлікту - непереборний дефіцит ресурсів, влади, цінностей, престижу, який існує завжди в будь-якому суспільстві;

- роль конфлікту в тоталітарному (закритому) і в відкритому суспільстві різна: в закритому – конфлікт має або приховану форму, або революційний характер, в відкритому – конфліктів може бути більше, але існують умови для ефективного управління конфліктами;

- будь-який конфлікт має і конструктивні і деструктивні функції, завдання – нейтралізувати руйнівні функції [107].

Розглядаючи причини конфлікту він погоджується та доповнює тези Зіммеля та Маркса, виділяючи наступні закономірності:

- чим більше групи сумніваються у законності існуючого розподілу дефіцитних ресурсів, тим імовірніше, що вони змушені будуть розпочати конфлікт;

- чим менше каналів, через які групи можуть виразити своє незадоволення у зв'язку з розподілом дефіцитних ресурсів, тим більш імовірно, що вони засумніваються у законності;
- чим менше у групах є організацій між якими розподіляється емоційна енергія членів цих груп, тим більш імовірно, що групи, які не мають інших приводів для скарг, повинні засумніватися у законності;
- чим більшими є особисті позбавлення членів груп, які не мають можливості виразити своє незадоволення, тим більш імовірніше, що вони повинні засумніватися у законності;
- чим більше членів підкорених груп намагаються перейти до керуючих груп, тим імовірніше, що вони не стануть притримуватися законності;
- чим більше убожіння груп із абсолютного перетворюється у відносне, тим більш імовірніше, що ці групи стануть джерелом конфлікту [18].

Він також переформулював позицію Зіммеля щодо суспільного значення конфлікту, зазначивши, що «конфлікт служить встановленню і підтримці самототожності і кордонів спільнот та груп... сприяє зміцненню і підтвердженню ідентичності групи та збереженню її кордонів щодо навколишнього соціуму... допомагають зберігати соціальний поділ і системи стратифікації... запобігають поступовому розмиванню меж між групами в соціальній системі і закріплюють певне положення різних підсистем всередині системи в цілому» [89].

На його думку, боротьба між соціальними групами і окремим індивідом за перерозподіл матеріальних цінностей і владу також грає позитивну роль: розряджаючи напружені відносини між учасниками і даючи вихід негативним емоціям конфлікт дозволяє зберегти взаємини між конфліктуючими сторонами. У ході конфліктної взаємодії люди більше дізнаються один про одного, тобто конфлікт виконує тестуючу функцію, взаємне пізнання сприяє трансформації ворожих відносин у відносини співпраці, зазначив Козер [160, с. 80].

Проте, ці позитивні функції конфлікту розкриваються виключно в суспільствах з гнучкою структурою. Жорсткі

системи, придушуючи конфлікт, «блокують попереджальний сигнал, поглиблюють небезпеку соціальної катастрофи» [89].

Козер прослідив причинно-наслідкові зв'язки впливу конфлікту на інтеграцію та адаптацію певної системи, які полягають у наступному: порушення інтеграції складових частин соціальної системи призводить до конфліктів між складовими частинами, що, у свою чергу викликає тимчасову дезінтеграцію системи, робить її більш гнучкою, що посилює здатність системи позбавлятися від загрозливих для неї порушень рівноваги, а це призводить до того, що система стає більш пристосованою до умов, що змінюються [18]. Він також зазначив, що вплив конфлікту із зовнішнім суперником може грати неоднакову роль, якщо група інтегрована, ворог сприяє ще більшій інтеграції, якщо ж усередині групи є суперечки, супротивник руйнує зв'язки всередині неї, у цьому ми також бачимо схожість його позиції із Зіммелем.

Козер розвивав іншу ідею Г. Зіммеля про конфлікт як засіб досягнення мети і конфлікт як ціль, на цій підставі він поняття «реалістичний» та «нереалістичний конфлікт». Перший виникає тоді, коли між суб'єктами соціальної взаємодії існують реальні проблеми, існує об'єкт конфлікту, їх необхідно вирішити. Другий вид конфлікту ж виникає з агресивних імпульсів [83].

Особливе значення для становлення сучасної конфліктології мали роботи німецького соціолога, класика суспільно-політичної думки ХХ ст. **Ральфа Дарендорфа** (1929 – 2007 рр.). Він обґрунтував нову теорію соціального конфлікту, яка отримала назву **«конфліктна модель суспільства»**. Його дослідження в сфері конфлікту сформувавши одну з найбільш відомих «конфліктних парадигм» дослідження соціальних процесів. Він присвячував увагу не тільки власне конфлікту, його роботи вирізняються масштабністю, включають питання світової політики, соціальних проблем та викликів різних держав, критику відомих соціологічних теорій тощо, тобто його теорія конфлікту вписана в соціальний та політичний контекст [92].

У 1965 році вийшла його робота «Класова структура і класовий конфлікт», а у 1967 – есе «Поза утопією», в яких він

наголошує, що суспільства відрізняються не наявністю чи відсутністю конфлікту, а ставленням влади до них. Тому для суспільства характерна нерівність у ставленні людей до розподільчої влади, – і звідси різні інтереси і прагнення, що викликають антагонізми і зміни в суспільстві. Він підкреслює необхідність прагнення не до безконфліктного суспільства, а до конструктивного вирішення або управління конфліктами, адже конфлікт є джерелом інновацій, соціальних змін. Призупинений конфлікт порівнюється вченим зі злоякісною пухлиною на тілі суспільного організму [33].

У 1988 році Дарендорф публікує нарис «Сучасний соціальний конфлікт», який було ним допрацьовано у 1989 – 1990 рр. У передмові роботи він дає наступне визначення: «Сучасний соціальний конфлікт – це антагонізм прав і їх забезпечення, політики і економіки, цивільних прав і економічного зростання. Це до того ж постійний конфлікт між задоволеними групами і тими, що вимагають задоволення...» [55].

На основі дослідження робіт Р.Дарендорфа можна виділити наступні основні тези його концепції:

- широке тлумачення терміну «конфлікт»: «Термін конфлікт я вживаю однаково для позначення суперечки, конкуренції, диспуту і напруженості, як і для відкритих сутичок поміж суспільними силами» [170];
- конфлікт – явище природне, аномалія – це його відсутність, вони неминучі як наслідок ієрархічної системи;
- панування, створюючи нерівність, слугує причиною конфліктів, які є джерелом прогресу, перетворюють суспільство;
- головне джерело конфлікту – не економічні, а політичні ресурси, класовий конфлікт визначається характером влади;
- марно намагатися ліквідувати глибинні причини конфлікту, вирішальний засіб зменшення насилля – це регулювання конфліктів, для цього необхідні три умови: наявність ціннісних установок, визнання опонентами різниці та протистояння; організованість опонентів (чим вища ступінь організованості, тим простіше досягнути згоди); взаємоприйнятність встановлених правил гри, що дозволяє

зберегти та підтримувати відносини між опонентами; формами участі третьої сторони можуть бути переговори, посередництво, арбітраж [56];

- у сучасному суспільстві не зникла нерівність, проте політичні конфлікти не набувають насильницького руйнівного характеру, вони приборкуються організаціями та інститутами.

Доводячи необхідність регулювання конфліктів, німецький вчений все ж говорить про два виключення, з якими потрібно боротися, у тому числі з допомогою прямого насильства, це націоналізм та релігійний фундаменталізм, що є породженнями аномії в суспільстві. Для перемоги над ними необхідне світове громадянське суспільство, зазначає він. Крім того, він наголошує на небезпеці окремих соціальних груп в сучасних суспільствах, які він визначає як маргинали, меншини, нижчий клас, які протистоять суспільству, державі та іншим соціальним групам [164].

Р. Дарендорф в результаті аналізу закономірностей визрівання конфлікту, що виокремили його попередники, зробив свою спробу з'ясувати, які умови викликають перетворення звичайних груп на конфліктні, які умови впливають на гостроту конфлікту:

1. Чим більше члени підгруп в організації можуть усвідомлювати свої інтереси і утворювати конфліктну групу, тим з більшою ймовірністю відбудеться конфлікт.

2. Чим більше розподіл авторитету пов'язаний з перерозподілом інших винагород, тим гостріше конфлікт.

3. Чим менше мобільність між підлеглими і пануючими групами, тим гостріше конфлікт.

4. Чим більше зубожіння підлеглих переключається з абсолютного на відносний рівень порівняння, тим більш насильницькі проявляється конфлікт.

5. Чим менше конфліктні групи здатні приходити до угод, тим більш гостріший конфлікт.

6. Чим гостріший конфлікт, тим більше він викличе структурних змін і реорганізацій.

7. Чим більш насильницькі протікає конфлікт, тим вище темпи структурних змін і реорганізацій [160, с. 71].

Не погоджуючись з Марксом щодо періоду виникнення конфлікту, Дарендорф зазначає, що конфлікти відбуваються тоді, коли в відбуваються незначні зміни, коли з'являється «іскра надії» або «іскра роздратування», виникнення відчуття і розуміння слабкості влади, її коливання і спроби проведення тих чи інших перетворень [164].

Універсальне вчення про конфлікт намагався розробити в 60-ті рр. ХХ ст. американський соціолог **Кеннет Боулдінг** (1910 – 1993 рр.). Як і його попередники Козер та Дарендорф, Боулдінг наголошує на конфлікті як природній формі поведінки людей, він не є негативним явищем з огляду на здатність людини удосконалювати моральні норми і таким чином пом'якшувати протікання конфлікту. Всі конфлікти, на його думку, мають загальні етапи розвитку. Ключовою ознакою конфлікту виділяє усвідомлення сторонами несумісності їх бажань.

У якості універсального джерела конфліктів він виділив несумісність потреб сторін при обмежених можливостях їх задоволення. Для вибору ефективної конфліктної поведінки та можливості впливу на хід його розвитку Боулдінг пропонує використовувати теорію ігор, моделювання конфліктів [14].

Основа при подоланні конфлікту складають, на його думку, 3 чинники: розуміння причин виникнення; правильний вибір способів їх усунення; етичне вдосконалення людей.

Сформульований К. Боулдінгом принцип обмеженості (scarcity) – дефіциту, недостачі яких-небудь ресурсів і благ, матеріальних або духовних, став активно розвиватися в багатьох наступних роботах конфліктологів [8]. Продовжували розробку цієї проблематики А. Гоулднер, Ч. Мілс, Римський клуб та ін.

Відомою є теорія базисних людських потреб як основи вирішення конфліктів, розроблена **Дж. Бертоном** (нар. 1915). На відміну від класиків конфліктології він вважає, що конфлікти можуть бути вирішені. Більшість конфліктів виникають в результаті того, що сторони не враховують базисні потреби один одного, до яких відносяться у першу чергу безпека, ідентичність, визнання і участь. Ці потреби не є взаємовиключні, адже ресурси для них необмежені. Він чітко

розмежовує позиції, інтереси, цінності і потреби. Потреби не можуть бути предметом переговорів, по ним не можуть бути уступки [33]. Цей підхід знайшов вираження у «цибулинні конфлікту», про яку йтиметься в наступних темах.

У 1961 році в Лондоні вийшла книга **Джона Рекса** (1925 – 2011 рр.) «Ключові проблеми в соціологічній теорії». Він визнає вирішальну роль конфлікту в розвитку суспільства, соціальний порядок розглядає як тимчасовий стан. Людська діяльність, на його думку, – це раціонально-прагматичний акт. Порядок, що суперечить конфлікту, є лише «перемир'ям», що є наслідком перемог однієї із сторін [153]. Рекс намагається створити «чисту» теоретичну модель теорії конфлікту, переглядаючи фундаментальні ідеї соціологів на конфлікт, критикуючи соціальну систему Парсонса та його послідовників він вказує на наступне:

- у суспільстві не існує повної інтеграції, є звичайний поділ на групи, що переслідують свої інтереси;
- якщо будь-яка соціальна система характеризується обмеженістю ресурсів, то обов'язково повинні існувати механізми, які розподіляють їх, через цей розподіл всіх можливих ресурсів (економічних, владних та інших) здійснюється і інтеграція;
- соціальний порядок – результат відстоювання окремою групою своєї влади з метою встановлення і збереження контролю над розподілом ресурсів. Ціннісно-нормативна сфера в цьому випадку має значення, тільки підтримуючи внутрішню інтеграцію таких груп [29].

Як і Дж. Рекс, з критикою Парсонса виступив і британський соціолог **Девід Локвуд** (нар. 1929 р.). він виокремив існування в соціумі двох типів конфліктів: «системного» і «соціального». «Системний» конфлікт виникає за відсутності гармонії і стабільності між різними інститутами: наприклад, коли дії в рамках політичної системи суперечать потребам підсистеми економічної. «Соціальний» конфлікт в його баченні є міжособистісним і виникає тільки в рамках соціальних взаємодій [166].

Французький соціолог **Алан Турен** (нар. 1925) у праці «Повернення діючої людини. Нарис соціології» пише, що

конфлікт повсякчасний, якщо існує порядок, має бути і його заперечення. Конфлікт не пов'язаний із якоюсь конкретною формою соціальної дійсності, зазначає: «Ми входимо у суспільство, яке не може «мати» конфлікту: або останні придушені у рамках авторитарного режиму, або суспільство усвідомлює себе як конфлікт, тоді воно саме є конфліктом, тому що представляє собою боротьбу протилежних інтересів за контролем над здібністю суспільства впливати на самого себе» [33].

А. Турен виділив три елементи суспільного життя: суб'єкт, історичність (сукупність культурних моделей (когнітивних, економічних, етичних) і ставка центрального громадського конфлікту); громадські рухи, які борються за надання соціальної форми названим культурним орієнтаціям. Ці елементи можуть комбінуватися різними способами. Суспільний конфлікт розділяє співтовариство на тих, хто є агентом і господарем культурних моделей, і тих, хто бере в них залежну участь і прагне звільнити їх від впливу громадської влади. Турен, аналізуючи тенденції суспільно-політичного розвитку постіндустріальних держав, приходять до висновку, що постіндустріальне суспільство є полем конфліктів. Він вказує на неминуче зростання конфліктів в постіндустріальних суспільствах, де головну роль гратимуть колективи і організації. Вони будуть боротися за можливість здійснювати контроль над культурними моделями своєї поведінки і спілкування з оточенням. Змінилася і роль держави, яка стає все більш активною владою [160, с. 89].

Розглядається конфлікт і представниками теоретико-ігрового підходу, які основним завданням вважають побудову універсальної схеми взаємодії в конфліктній ситуації та її вирішення. Американський представник цього напряму психолог **Мортон Дойч** (1920 – 2017 рр.) зосереджується на практичній стороні дослідження конфлікту, намагаючись розробити методик управління ним. Він говорить, що проблема регулювання конфлікту потребує вирішення трьох центральних питань: які умови, необхідні для його інституціоналізації та управління, які умови, що створюють можливості урегулювання конфліктів безпосередньо

сторонами, які умови, за яких можливе конкурентне та кооперативне вирішення конфлікту. Серед умов можливостей урегулювання він виділив: 1) конфліктні сторони повинні бути самі по собі організовані; 2) кожна сторона повинна бути готова визнати законність вимог іншої і прийняти результат врегулювання конфлікту, навіть якщо він виявився поза її інтересів; 3) необхідна приналежність до однієї спільності [95, с. 59].

М. Дойч виділяє низку «змінних», що впливають на розвиток конфлікту. Він зазначає, що незалежно від того, який конфлікт ми розглядаємо, на якому рівні він відбувається, ми маємо встановити характеристики конфліктуючих сторін (їх цінності мотивації, цілі, особистісні якості), передісторію їх відносин, природу того, що до нього призвело, соціальну середу, зацікавлені сторони, стратегії та тактики сторін, результати конфлікту для його учасників та зацікавлених сторін [95, с. 60].

У 70-х рр. ХХ ст. з'являються **етнополітичні теорії**, які також визначають роль конфлікту. Американський дослідник М. Геншер запропонував концепцію внутрішнього колоніалізму, він пов'язує проблеми нерівномірності соціально-економічного розвитку з етнічними розходженнями населення держави. Посилення розходжень у соціально-економічному розвитку етнонаціональних груп пояснюється їхньою нерівномірною модернізацією. Економічна нерівність, що утворилася, стає причиною прояву етнонаціональної солідарності, а надалі – етнонаціоналізму. Центральне місце він відводить політичному конфлікту між центральним урядом та етнічними групами в процесі модернізації багатонаціональної держави. Подібну теорію сформульовано шотландським вченим Т. Нейрном, його концепція «нерівномірного розвитку» визначає у якості джерела етнонаціонального конфлікту нав'язування менш розвинутих районам країни зразків розвинутого центру [71].

Популярністю сьогодні користуються ідеї вчених, що зосереджують увагу на політичних та міжнародних конфліктах. Серед них американський дослідник **Семюель Гантінгтон** (1927 – 2008 рр.). Найбільшою популярністю серед його робіт

користується «Зіткнення цивілізацій та перетворення світового порядку» (1996 р.), яка відображає його ідеї щодо співвідношення сил в світі. Він розглядає цивілізацію як певну культурну сутність, яку мають селища, регіони, етнічні групи, народи, релігійні спільноти, вона визначається наявністю спільних ознак: мова, історія, релігія, звичаї, інститути суб'єктивна ідентифікація людей. Ці ознаки менш за все піддаються змінам і їх складніше звести до компромісу, ніж питання політики та економіки.

Він зазначає: «У світі, що народжується, основним джерелом конфліктів буде вже не ідеологія і не економіка. Найбільш важливі кордони, що розділяють людство, і переважні джерела конфліктів будуть визначатися культурою. Нація-держава залишиться головною дійовою особою в міжнародних справах, але найбільш значущі конфлікти глобальної політики будуть розгортатися між націями і групами, що належать до різних цивілізацій. Зіткнення цивілізацій стане домінуючим чинником світової політики. Лінії розлому між цивілізаціями - це і є лінії майбутніх фронтів» [157].

Він виділяє 8 цивілізацій: сінську, японську, індуїстську, ісламську, православну, західну, латиноамериканську та африканську. Джерело конфлікту між ними він бачить у їх несхожості, крім того, він зазначає, що світ стає тіснішим, що посилює взаємодію між різними цивілізаціями, а процеси економічної модернізації та соціальних змін розмивають традиційну ідентифікацію людей з місцем свого проживання, посилюється економічний раціоналізм, усе це робить неминучим зіткнення між цивілізаціями на лініях розлому.

Норвезький дослідник **Йохан Гальтунг** (нар. 1930) розглядаючи насилля, поділив його на пряме (як дію, що наносить безпосередньо фізичну шкоду людям), структурне (створення відповідних умов, які ущемляють потреби і інтереси людей) і культурне насилля. На відміну від прямого насилля, яке мінливе і динамічне, структурне насилля статичне і стабільне [33]. У своїй доповіді на симпозіумі в Швейцарії у 2011 році він здійснив спробу зробити прогноз подальшого

розвитку людства, виокремивши п'ять глобальних та п'ять соціальних тенденцій:

Таблиця 1.

Глобальні тенденції	Соціальні тенденції
Падіння імперії США	Зміцнення націй
Падіння Западу	Зміцнення громадянського суспільства
Послаблення держав та посилення регіонів	Зростання активності молоді
Підйом «решти»	Збільшення ролі жінок
Зростання Китаю	Поглиблення нерівності та заколотів

У цих реаліях, на його думку, політика стає низкою конфліктів, що «потребують творчих, конструктивних, конкретних рішень. Школи та засоби масової інформації зобов'язані навчати вирішенню конфліктів, привчати до конфліктної гігієни так само, як нас з дитинства привчають до гігієни звичайної» [47].

Професор Каліфорнійського університету **Джонатан Тьорнер** (нар. 1942 р.) основні положення сучасної конфліктології називає «інтелектуальним трампліном для конфліктної альтернативи соціологічного теоретизування». Він звертає увагу, на те, що соціальні відносини мають властивості системи, проте вони все ж пронизані конфліктами, у статті «Аналітичне теоретизування» він зазначає, що «існування підгруп, субкультур і ієрархій само по собі збільшує проблеми відповідно структурної координації, символічної уніфікації і конфліктного протистояння» [175]. Конфлікти, на його думку, є головним джерелом зміни соціальних систем, мають тенденцію проявлятися в полярній протилежності інтересів, найчастіше відбуваються через обмеженість ресурсів, особливо влади [59].

Теоретичні дослідження конфлікту стали підґрунтям для становлення та розвитку конфліктологічної практики, що відноситься до 70-х рр. ХХ ст. З того часу створено програму психологічного тренінгу Горовиця та Бордмана, що націлений на навчання конструктивній поведінці в конфліктній взаємодії, розроблено методику ПРИЗН (послідовні реципрокні (взаємні)

ініціативи зниження напруги - Graduated and Reciprocated Initiatives in Tension Reduction) Чарльза Освуда, спрямовану на вирішення міжнародних конфліктів, обґрунтовано стилі конфліктної поведінки – «сітку Томаса–Кілманна», розроблено переговорні методики вирішення конфліктів (Д.Скотт, Ш. і Г. Боуер), технології переговорів за участі посередника (В. Лінкольн, Л. Топсон, Р. Рубін), гарвардський метод «принципових» переговорів Р. Фішера та У. Юрі тощо, які ми розглянемо детальніше в окремих темах.

Конфліктологія починає викладатися як навчальна дисципліна, з 1982 року в США почали підготовку спеціалістів з конфліктології. З 80-х рр. ХХ ст. відкриваються конфліктологічні центри в США, Канаді, Західній Європі, а з 90-х рр. і на пострадянському просторі, зокрема в Україні.

2.12. Стан наукової думки про конфлікт в Україні

Перші публікації з проблем конфліктології в Україні з'явилися всередині 80-х рр. ХХ ст., це було пов'язано з тим, що у СРСР конфліктологічні ідеї не дістали розвитку через панування доктрини про безконфліктне суспільство. Незначна кількість робіт, що якимось чином стосувалися конфлікту, була присвячена здебільшого міжнародним відносинам, відносинам в родині та на виробництві [14].

За роки незалежності України в наслідок реформ у державі, становлення ринкових відносин, внутрішньополітичних конфліктів, а особливо внаслідок російської агресії проти України, дослідження конфлікту активізувалися, продовжилося її формування як науки.

Питаннями конфліктів на різних рівнях займається досить багато організацій: Київський центр політичних досліджень і конфліктології, Київський міжнародний інститут соціології і конфліктології, кафедри соціології і конфліктології при вузах, школи конфліктологів, центри з вивчення громадської думки та ін. [8].

Тематиці конфлікту присвячено конференції, моніторингові дослідження, видаються словники та підручники. Теорії та практиці конфлікту були присвячені міжнародні конференції, моніторингові дослідження проблеми

«Соціальні конфлікти і молодь» Українського науково-дослідного інституту проблем молоді, праці науковців Інституту соціології НАН України, Інституту психології НАПН України, Чернівецького державного університету ім. Ю. Федьковича та Київського військового гуманітарного інституту з організації роботи, пов'язаної з виданням 25 томів п'яти міжнародних і чотирьох всеукраїнських конференцій та першого словника термінів з конфліктології, підручників, інші напрацювання [15, с. 31].

У закладах вищої освіти України почалося викладання конфліктології як навчальної дисципліни, обов'язкової для підготовки фахівців з політології, міжнародних відносин, права, економіки, менеджменту, педагогіки та інших спеціальностей. У провідних ЗВО відкриваються окремі спеціальності та освітньо-професійні програми з підготовки конфліктологів.

Дослідженню конфлікту присвячують уваги такі українські дослідники, як М.І. Пірен, А.М. Бандурка, А.Т. Ішмуратов, Г.В. Ложкін, Н. Пов'якель, М. Цюрупа, О.Г. Даніл'ян, І.Д. Денисенко, В.П. Андрущенко, В. Боднар, І.І. Зельманович, Л. Герасіна, Н. Пилат та інші. Політичний конфлікт став об'єктом дослідження таких науковців, як М. Гордієнко, М. Примуш, А. Глухова, О.М. Держалюк, І.Б. Кіянка. Внутрішньоособистісному конфлікту присвячені роботи З. Ковальчук, О.Р. Лурія, В.М. Мясіщев, І.С. Кон, А.І. Захаров, В.С. Мерлін, О.М. Леонт'єв, В.В. Столін, Ф.Є. Василюк, О.А. Донченко, Т.М. Титаренко, С.Л. Рубінштейн, Л.С. Виготський, Н. В. Грішина та інші. З початку російської агресії проти України з'явилася значна кількість наукових досліджень, присвячених «гібридній війні», серед них роботи Г. Луцишиної, М. Требіна, Ю. Климчука, О. Гойман та багатьох інших. Дослідженням конфліктів займаються в Інституті соціології НАН України, в Інституті стратегічних досліджень та інших наукових центрах.

Незважаючи на зазначені здобутки, про становлення конфліктології як окремої науки в Україні досить складно, існуючі наукові пошуки українських дослідників в цій сфері відбуваються в рамках окремих спеціальних дисциплін – соціології конфлікту, політології, міжнародних відносин,

правознавства, економіки, психології конфлікту, математичного аналізу конфлікту тощо.

Підсумовуючи дослідження еволюції конфліктологічної думки, варто зазначити, що до становлення конфліктології як окремої науки в середині ХХ ст. осмислення конфлікту відбувалося в рамках інших сфер наукового знання, зокрема в філософії, соціології, психології.

Перші спроби науково пояснити конфлікт як феномен людських взаємин належать стародавнім мислителям, що аналізували конфлікт як частину людських відносин, обумовлену природою людини, у Середньовіччі погляди на конфлікт носили переважно релігійний характер, в епоху Відродження спостерігався відхід від пояснення конфлікту гріховністю людини, конфлікт, віна, насильство різко засуджується гуманістами. Конфліктологічні ідеї Нового часу та епохи Просвітництва ознаменувалися пошуками відповіді на природу війни та соціальних конфліктів. Значний внесок в розвиток конфліктологічної думки здійснили представники класичної німецької філософії кінця XVIII – першої половини XIX ст. (І. Кант, Г. Гегель, К. Клаузевіц).

Більш ґрунтовно конфлікт як соціальне явище почали розглядати соціологи, з другої половини ХХ ст. відбувається становлення та розвиток соціології конфлікту як окремого напрямку. Теоретичне обґрунтування соціального конфлікту розроблено в рамках соціального дарвінізму та марксизму. Класичними в історії конфліктології можна вважати роботи видатних соціологів Г. Зіммеля та Е. Дюркгейма.

Представники політичної думки також намагалися здійснити аналіз конфлікту в політичному процесі (М. Вебер, В. Парето, Г. Моска, А. Бентлі, Д. Трумен). Конфлікт став центральним елементом і психоаналітичних теоріях, що розглядали його як результат внутрішніх структур і тенденцій психіки (З.Фрейд, А. Адлер, Е. Фромм, К. Юнг, К. Левін).

У першій половині ХХ ст. провідним стає розуміння конфлікту як аномалії, яке обґрунтовується в концепції «соціальної згоди» Т. Парсонса та теорії «людських відносин» Е. Мейо.

Виокремлення конфліктології в окреме наукове знання відбувається в середині ХХ ст., що було пов'язано з роботами класиків конфліктології Л. Козера, Р. Дарендорфа, К. Боулдінга, які сформулювали концептуальні засади нової науки, наголосили на природному універсальному характері конфлікту, який за умов конструктивного розвитку відіграє позитивні функції в соціальній системі.

Подальший розвиток конфліктологічної думки пов'язаний також з роботами Дж.Бертоне, Дж. Рекса, Д.Локвуда, А. Турена, М. Дойча, Ж. Сореля, Й. Гальтунга, С. Гантінгтона та багатьох інших науковців Західної Європи та США.

Теоретичні концепції конфлікту умовно можна поділити на дві групи. Перша зосереджує увагу на проблемі стабільності та стійкості, підкреслює деструктивний характер конфлікту, друга відводить домінуюче місце конфлікту при аналізі суспільно-політичних процесів, акцентуючи на його позитивному значенні як імпульсу для розвитку соціуму. Ці зазначені роботи стали фундаментом для подальшого становлення та розвитку практичної конфліктології.

Українська конфліктологічна думка стала формуватися з кінця 80-х рр. ХХ ст. Сьогодні конфліктам в різних сферах суспільного життя присвячено велику кількість наукових робіт, проводяться конференції, круглі столи, тренінги, відкрито спеціальності у закладах вищої освіти для підготовки конфліктологів. Процес виокремлення конфліктології як окремої науки в Україні ще триває, адже сучасні конфліктологічні дослідження відбуваються ще в рамках окремих сфер наукового знання.

Питання для самоконтролю:

1. Встановіть основні ідеї щодо природи конфлікту у вченнях філософів Стародавнього Китаю.
2. Назвіть мислителів Стародавньої Греції та Риму. Визначте загальне та відмінне в їх розумінні конфлікту.
3. Як визначає конфлікт християнська філософія? Розкрийте конфліктологічні погляди А. Аврелія та Ф. Аквінського.
4. Які теорії конфлікту запропоновані вченими епохи відродження? У чому їх сутність?

5. Назвіть представників Нового часу та епохи Просвітництва, які досліджували місце конфлікту та війни. Надайте загальну характеристику їх ідей.
6. Проведіть порівняльний аналіз теорії конфлікту у вченнях Т. Гоббса, Дж. Локка та Ж.-Ж. Руссо.
7. Яке визначення конфлікту та віні надали представники німецької класичної філософії І. Кант, Г. Гегель, К. Клаузевіц?
8. Розкрийте розуміння конфлікту в роботах соціальних дарвіністів Г. Спенсера, В. Самнера, Л. Гумпловича.
9. Як пояснює природу та місце конфлікту К. Маркс? Назвіть тези його концепції конфлікту.
10. Охарактеризуйте конфліктологічні погляди М. Вебера. У чому він бачить джерело конфліктів у суспільстві?
11. У чому причини соціальних конфліктів на думку представників теорії політичних еліт та груп інтересів? Порівняйте їх погляди.
12. Розкрийте зміст функціональної теорії конфлікту Г. Зіммеля. Які функції конфлікту він виокремив? Який вплив здійснює конфлікт на соціальну групу?
13. Що обумовлює конфлікт на думку З. Фрейда? Яку структуру особистості він запропонував у роботі «Я та Воно»?
14. Чи поділяли погляди З. Фрейда інші представники психоаналітичної школи? У чому полягає відмінність від його погляду на конфлікт позицій Ф. Адлера, Е. Фромма, К. Юнга, К. Левіна?
15. Розкрийте визначення конфлікту в теорії «соціальної злагоди» Т. Парсонса.
16. З роботами яких дослідників пов'язане становлення конфліктології як окремого наукового знання?
17. Як визначає конфлікт Л. Козер? На вченні якого попередника базуються його дослідження? Які причини конфлікту він виділяє? Які закономірності в розвитку конфлікту він визначив? Визначте поняття «реалістичний» та «нереалістичний конфлікт» за Л. Козером.
18. Назвіть основні тези «конфліктної моделі суспільства» Р. Дарендорфа. За яких умов можливе регулювання конфлікту на його думку?
19. Розкрийте положення теорії конфлікту К. Боулдінга.

20. У чому полягає критика концепції Т. Парсонса в роботах Дж. Рекса та Д. Локвуда?
21. Яке місце відводить конфлікту в постіндустріальних країнах французький соціолог А. Турен?
22. Які умови врегулювання конфлікту виділив американський психолог М. Дойч?
23. Які цивілізації виокремив С. Гантінгтон в своїй роботі? Чому саме їх він визначає як основних суб'єктів міжнародних конфліктів? У чому джерело їх конфліктів?
24. Які глобальні та соціальні тенденції розвитку людства визначив Й. Гальтунг? Яке місце відводить він конфлікту?
25. Визначте стан розвитку конфліктології в Україні.

Список літератури:

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ, 2000. 551 с.
2. Арістотель. Політика / пер. з давньогр. О. Кислюка. Київ : Основи, 2000. 239 с.
3. Батуренко С. А. Теория конфликта и проблема социального порядка. *Вестник Московского университета. Серия 18, Социология и политология*. 2013. № 3. С. 111–120.
4. Боднар В. Сучасні теорії конфлікту. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Політологія, Соціологія, Філософія*. 2010. Вип. 15. С. 220–224.
5. Валіулліна З. В. Військова теорія К. Клаузевіца в теоретичному дискурсі. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5881> (дата звернення: 12.03.2020).
6. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. *Избранные произведения* / пер. с нем. Ю. Н. Давыдова. Москва : Прогресс, 1990. С. 44–271.
7. Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Конфликтология : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2004. 240 с.
8. Гальтунг Й. Десять тенденций, меняющих мир. Опубл. 02.08.2011. URL: <https://globalaffairs.ru/number/Desyat-tendentcii-menyayushikh-mir-15276> (дата звернення: 12.03.2020).

9. Гегель Г. Философия права. Москва : Мысль, 1990. 524 с. (Философское наследие. Т. 113).
10. Гірник А. М. Основи конфліктології. Київ : Києво-Могилянська акад., 2010. 222 с.
11. Гоббс Т. Сочинения : в 2 т. Москва : Мысль, 1991. Т. 2. 736 с.
12. Гроций Г. О праве войны и мира. Репр. с изд. 1956 г. Москва : Ладомир, 1994. 868 с.
13. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы. Москва : РОССПЭН, 2002. 284 с.
14. Демиденко Г. Г. Історія вчень про право і державу : навч. посіб. Харків : Консум, 2004. 432 с.
15. Денисенко І. Д. Сучасна теорія конфлікту: проблеми експлікації, демаркації, класифікації. *Український соціум*. 2013. № 3. С. 32–43.
16. Дудник С. И., Осипов И. Д. Проблема конфликта в историко-философском измерении. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Философия и конфликтология*. 2018. Т. 34. Вып. 2. С. 142–150.
17. Жекало Г. І. Теоретичні аспекти вивчення політичних конфліктів. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Філософія, соціологія, політологія*. 2015. № 1. С. 54–62.
18. Жуйкова Т. Н. Социальный конфликт как предмет научного исследования. *Вестник Воронежского института МВД России*. 2007. № 4. С. 62–68.
19. Зиммель Г. Избранное. Москва : Юрист, 1996. Т. 2 : Созерцание жизни. 607 с. (Лики культуры).
20. Зиммель Г. Человек как враг. *Социологический журнал*, 1994. № 2. С. 114–119.
21. Ильясов А. А. Сравнительный анализ взглядов Г. Зиммеля и З. Фрейда на причины возникновения конфликтов. *Вестник Череповецкого государственного университета*. 2009. № 1. С. 38–41.
22. Кант И. К вечному миру. *Сочинения* : в 8 т. Москва : Чоро, 1994. Т. 7. С. 5–56.
23. Кинаш Ю. С. Концепт политического конфликта: попытка междисциплинарного анализа. *Проблемный анализ и государственное управленческое проектирование: политология, экономика, право*. 2013. № 1. С. 59–71.

24. Клаузевиц К. О войне. Москва : Эксмо : Мидгард, 2007. 565 с.
25. Климчук Ю. В. Внесок Гуго Гроция у формування права війни. *Право і безпека*. 2005. Т. 4. № 4. С. 161–164.
26. Кобів Й. Еразм Роттердамський і його сатиричне перо. URL: http://www.ae-lib.org.ua/texts/kobiv__erasmus__ua.htm (дата звернення: 13.03.2020).
27. Коваленко Б. В., Пирогов А. И., Рыжков О. А. Политическая конфликтология : учебное пособие. Москва : Ижица, 2002. 400 с.
28. Козер Л. А. Функции социального конфликта. Москва : Идея-Пресс : Дом интеллектуал. кн., 2000. 205 с.
29. Кольба А. И. «Современный социальный конфликт» полтора десятилетия спустя. *Южно-российский журнал социальных наук*. 2005. № 1. С. 6–15.
30. Конфліктологія : навч. посіб. / Д. В. Коваленко, І. М. Шалімова, О. М. Керницький, В. А. Бурбига. Харків : Точка, 2012. 221 с.
31. Котлова Л. О. Психологія конфлікту : курс лекцій. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.
32. Леонов Н. И. Конфликтология : учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Изд-во Моск. психолого-социального ин-та ; Воронеж : МОДЭК, 2006. 232 с.
33. Лобан Н. А. Конфликтология. Минск : Изд-во МИУ, 2008. 296 с.
34. Макиавелли Н. Государь. Москва : Планета, 1990. 84 с.
35. Мириманова М. С. Конфликтология : учебник. 2-е изд., испр. Москва : Академия, 2004. 320 с.
36. Монтескье Ш. Л. О духе законов / пер. А. Матешука. Москва : Мысль, 1999. 674 с.
37. Мор Т. Утопия / пер. с лат. А. Малеина, Ф. Петровского. URL: <http://lib.ru/INOOLD/MOR/utopia.txt> (дата звернення: 13.03.2020).
38. Пилат Н. Проблема конфліктності людських стосунків у ракурсі філософсько-соціологічних та психологічних інтерпретацій. *Соціогуманітарні проблеми людини*. 2005. № 1. С. 119–125.

39. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2003. 360 с.
40. Платон. Держава / пер. з давньогр. Д. Коваль. Київ : Основи, 2000. 355 с.
41. Плотников А. А., Шетулова Е. Д. Социальный конфликт: историографический взгляд. *Вестник НГТУ им. Р. Е. Алексеева. Серия : Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии.* 2015. № 2. С. 54–58.
42. Попова С. П. Конфликтология : учебное пособие. Саратов, 2016. 127 с.
43. Роттердамский Э. Жалоба мира, отовсюду изгнанного и повсюду сокрушенного. URL: https://www.gumer.info/bogoslov_Buks/Philos/erazm/gal_mir.php (дата звернення: 16.03.2020).
44. Сергеев С. А. История конфликтологии. Казань : Изд-во КГТУ, 2010. 234 с.
45. Степаненкова В. М. «Борьба всех за всех»: теория конфликта Георга Зиммеля. *Социологический журнал.* 1999. № 3–4. С. 123–138.
46. Терешина Е. А. Элементы конфликтологии в социально-политической и философской мысли эпохи Просвещения. *Ценности и смысл.* 2014. № 1. С. 102–109.
47. Трофимова Е. А. Эволюция парадигмы социального конфликта. *Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики.* 2008. № 1. С. 75–77.
48. Управління конфліктами : навч. посіб. / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. Київ : Кондор, 2010. 172 с.
49. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций / пер. с англ. Т. Велимеева, Ю. Новикова. Москва : АСТ, 2003. 603 с.
50. Холл К. С., Линдсей Г. Теории личности / пер. И. Б. Гриншпун. URL: <http://psylib.org.ua/books/holli01/index.htm> (дата звернення: 16.03.2020).
51. Хохлов А. С. Конфликтология. История. Теория. Практика : учебное пособие. Самара : СФ ГБОУ ВПО МГПУ, 2014. 312 с.

52. Цыбульская М. В. Конфликтология : учебно-практическое пособие. Москва : Изд. центр ЕАОИ, 2009. 312 с.
53. Шевель И. П., Казаков В. С. Ральф Дарендорф о социальных конфликтах. Вісник НТУУ «КПІ». Серія : Політологія. Соціологія. Право. 2010. № 3. С. 41–48.
54. Щербина В. Познание кризисного общества: между парадигмой порядка и парадигмой конфликта. (К вопросу о стратегиях и роли социального познания в ситуации завершения постсоциалистического периода). URL: <http://sg-sofia.com.ua/poznaniye-krizisnogo-obshhestva-mezdu-paradigmoj-poryadka-i-konflikta> (дата звернення: 16.03.2020).
55. Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford, California : Stanford university press, 1959. 336 p. URL: <https://cominsitu.files.wordpress.com/2019/01/ralf-dahrendorf-class-and-class-conflict-in-industrial-society-1.pdf> (дата звернення 12.03.2020).
56. Turner J. H. Analytical Theorizing. *Social Theory Today* / A. Giddens, J. Turner (eds.). Stanford : Polity Press, 1987. p. 156–194.

РОЗДІЛ 2 ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ КОНФЛІКТУ

Тема 3. Конфлікт: поняття, причини, типологія та функції

3.1. Концептуальні підходи до визначення конфлікту

Виокремлення конфліктології в окреме наукове знання обумовило необхідність вироблення її понятійного апарату, визначення її ключової категорії – «конфлікту». Розглянуті в попередній темі різні концепції науковців щодо природи конфлікту свідчать про існування різноманітних підходів до тлумачення цього поняття.

До кінця XIX ст. конфлікт (від лат. *conflictus* - протистояння) у наукових концепціях розглядався досить широко, охоплював велику кількість категорій, розглядався як протиріччя, проте згодом спостерігалось прагнення до більш вузького його розуміння, робилися спроби визначити його специфічні характеристики, що відрізняють цей феномен від інших проявів людської взаємодії, надати цьому поняттю більш конкретний зміст. Тому, умовно можна виділити два основні підходи до тлумачення «конфлікту».

Перший підхід визначає його як зіткнення сторін, думок, сил, тобто досить широко. Його прибічники розуміють під конфліктом такі поняття як суперечка, змагання, конкуренція, протест, напруженість, агресія, боротьба, ворожість тощо. Такий широкий підхід простежується у Р. Дарендорфа, який писав: «Термін конфлікт я вживаю однаково для позначення суперечки, конкуренції, диспуту і напруженості, як і для відкритих сутичок поміж суспільними силами» [170]. Представником такого підходу є і психолог М. Дойч, який пише, що конфлікт існує завжди там, де з'являються суперечні прагнення або дії [113]. За таким визначенням поняття «конфлікт» і «протиріччя» фактично стають однаковими за об'ємом.

Другий підхід полягає в розумінні конфлікту як зіткненні протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії.

Представники цього підходу також визначають конфлікт через поняття «протиріччя», проте, на відміну від перших, не використовують ці поняття як синоніми. Вони вважають протиріччя передумовою конфлікту, але для його переходу в конфліктний стан необхідна взаємодія носіїв цих протиріч. Першими підкреслювали різницю між конфліктом та протиріччям соціологи, зокрема К. Маркс, Г. Зіммель. Для прикладу наведемо декілька поширених визначень в рамках цього підходу.

Льюїс Козер визначив конфлікт як «боротьбу за цінності і претензії на окремий соціальний статус, владу, недостатні матеріальні блага; боротьбу, в якій цілями конфліктуючих сторін є нейтралізація, заподіяння шкоди або знищення супротивника» [14].

Американські вчені Дж. Фон Нейман і О. Моргенштейн визначають конфлікт як взаємодію двох об'єктів, що володіють несумісними цілями й способами досягнення цих цілей. У якості таких об'єктів можуть розглядатися люди, окремі групи, армії, монополії, класи, соціальні інститути тощо, діяльність яких так чи інакше пов'язана з постановкою та розв'язком завдань організації та управління, із прогнозуванням і прийняттям рішень, а також із плануванням цілеспрямованих дій [158].

Британські дослідники Е. Піа та Т. Діез у дослідженні, присвяченому етно-політичним конфліктам, тлумачать конфлікт як боротьбу чи змагання між людьми, які мають протилежні потреби, ідеї, переконання, цінності або цілі, він позначає несумісність позицій [173]. Це визначення наголошує на протиріччі як основі конфлікту.

Українські дослідники С.О. Телешун, І.В. Рейтерович, С.В. Ситник та інші у своїй колективній науковій розробці «Управління конфліктами у процесах публічної політики: взаємодія держави та громадянського суспільства» надали наступне тлумачення: «конфлікт – це відносини у процесі свідомо цілеспрямованої протидії суб'єктів соціальної взаємодії, які характеризуються найгострішим способом розвитку і завершення значимих протиріч та супроводжуються негативними емоціями по відношенню один до одного [154].

Російський дослідник А.В. Дмитрієв визначає конфлікт як «процес, що засновано на протиріччях, при якому два (чи більше) індивіди або групи активно шукають можливість перешкоджати один одному досягти певної мети, запобігти задоволенню інтересів суперника або змінити його погляди і соціальні позиції». Соціальний конфлікт він визначає як «вид протистояння, за якого сторони прагнуть захопити територію або ресурси, загрожують опозиційним індивідам або групам, їх власності або культурі таким чином, що боротьба приймає форму атаки або оборони. Соціальний конфлікт включає в себе активність індивіда чи груп, яка не зумисно блокує функціонування або завдає шкоди іншим людям (групам)» [7].

Білоруський соціолог та психолог В.П. Шейнов в роботі «Управління конфліктом» визначає конфлікт як «зіткнення, протиборство сторін, при якому хоча б одна сторона сприймає дії іншої як загрозу її інтересам» [21].

Поширеним сьогодні є також біхевіористський підхід, у якому конфлікт – це певний спосіб відповіді на зовнішню дію. Соціальнопсихологічні конфлікти в її рамках розуміються передусім як особлива форма агресивної відповіді на ситуацію, що фруструється. У свою чергу, представники теорії ігор (А.Рапопорт, Р.Акофф, Ф.Емері та ін.) розглядають конфлікт як явище, що пов'язане з максимізацією виграшу, мінімізацією програшу в умовах рівних значущих альтернатив [152].

На основі дослідження різних трактувань конфлікту український дослідник професор Ю.В. Мацієвський виокремив три основні підходи до розуміння цього поняття в науковій літературі:

1) як структурної несумісності інтересів, взаємного виключення групових цілей, викликаного обмеженою кількістю дефіцитних ресурсів;

2) як певні дії чи взаємовідносини з метою нанесення шкоди або знищення суперника;

3) як стану ворожості між групами чи особами [113].

Отже, конфлікт як складне суспільне явище, що має місце у всіх сферах взаємодії людей, досить складно визначити однозначно. Різні наукові школи концентрують свою увагу на окремих його проявах та ознаках. При цьому на основі

розглянутих визначень конфлікту ми спробуємо виділити його основні **характеристики**, що визнаються більшістю дослідників:

- конфлікт – невід’ємний елемент суспільного життя, що може розглядатися як позитивне явище;
- є наслідком протиріччя між принаймні двома сторонами;
- це якість відносин між сторонами, представленими індивідами, групами, організаціями, державами;
- являє собою динамічний процес протистояння та боротьби, що розвивається в певній послідовності та полягає у відкритому або прихованому протиборстві сторін, нанесенні ними взаємної шкоди;
- виступає системою елементів, що його складають;
- супроводжується психологічною напругою, негативними емоціями сторін один до одного;
- виконує як конструктивні (позитивні), так і деструктивні (негативні) функції;
- здійснює вплив на навколишнє середовище і одночасно сам знаходиться під його впливом.

Виокремленні ознаки дають підстави надати наступне визначення:

Конфлікт – це крайня форма загострення протиріччя між особами та їх об’єднаннями, викликана несумісністю інтересів і цілей сторін, виражена в протиборстві, що супроводжується психологічною напругою.

Для більш глибокого розуміння конфлікту необхідно виокремити достатні **передумови** його виникнення:

- наявність ситуації, яка сприймається учасниками як неприйнятна для них;
- усвідомлення сторонами протилежної спрямованості інтересів, мотивів і суджень сторін;

- неподільність або дефіцитність об'єкту конфлікту, через що рішення своїх проблем однією стороною стає можливим тільки за рахунок іншої сторони; дефіцитність може бути позиційною (неможливість одночасного виконання однієї ролі або функції двома суб'єктами, що ставить їх у відносини конкуренції та змагання) або дефіцит джерел (недостача цінностей, так що два суб'єкти одночасно не можуть задовольнити свої домагання в повній мірі);
- сторони прагнуть отримати вигоду за рахунок одна одної;
- бажання сторін продовжити конфлікт задля досягнення своєї цілей.

Ці передумови є універсальними для виникнення конфлікту в будь-якій сфері взаємодії: політика, економіка, суспільні відносини, міжнародні відносини, організації, підприємства, родина, духовні та моральні цінності тощо.

Необхідним вбачається, звернути увагу також на поняття «соціальний» або «суспільний» конфлікт, які широко використовуються в сучасній українській науковій літературі. Вони можуть використовуватися як синоніми, або поняття «суспільний» використовується відносно конфліктів, що стосуються суспільного ладу, а «соціальний» – відносно тих, що стосуються суспільства, зокрема для позначення конфліктів між великими соціальними групами. При цьому підкреслимо, що в англійській літературі термін соціальний використовується для позначення всіх форм конфліктів [113]. Існує і визначення соціального конфлікту як форми протиставлення громадян з владними структурами, викликаного порушенням їх прав, інтересів, гарантій у соціальній сфері [100].

3.2. Причини конфліктів

Причини конфлікту розкривають джерела їх виникнення й визначають характер протікання, методи врегулювання. Причини конфлікту – це проблеми, явища, події, які передують конфлікту і за певних ситуаціях викликають його. Виокремлення причин конфлікту дає можливість встановити джерела його виникнення, обумовлюють динаміку протікання конфлікту.

В силу набуття цінності в очах учасників конфлікту і двостороннього бажання чим-небудь володіти причини запускають механізм конфліктної взаємодії. Найчастіше ці причини виявляються на стадії предконфліктної ситуації. Їх своєчасне виявлення дозволяє попередити конфлікт або локалізувати його на ранній стадії.

Всі причини конфлікту можна поділити на дві групи: об'єктивні і суб'єктивні.

До **об'єктивних** причин конфліктів можна віднести ті обставини, які сприяли появі конфлікту, викликали зіткнення інтересів людей. До числа об'єктивних причин конфлікту можна віднести:

- нерівномірний розподіл ресурсів і корисних копалин на планеті, що служать причиною міждержавних конфліктів;
- недосконалість законодавчих і правових норм, що існують в державі, недостатня розробка правових та нормативних процедур вирішення соціальних протиріч, що виникають у процесі взаємодії осіб;
- напружена соціально-економічна обстановка в країні або в конкретній організації як частина причина малих і великих соціальних конфліктів тощо [106];
- економічна та соціальна нерівність;
- обмеженість матеріальних та духовних благ;
- стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин;
- розбіжності в уявленнях та цінностях, у манері поведінки і життєвому досвіді як часті причини міжособистісних конфліктів;
- непродумана політика, оскільки прийняття владними структурами поспішного, необдуманого рішення може викликати невдоволення більшості людей і сприяти виникненню конфлікту;
- розбіжність індивідуальних і суспільних інтересів [23].

Багато авторів, аналізуючи об'єктивні соціальні суперечності, пов'язують їх з проблемою нерівності можливостей людей в різних сферах життя. Саме тому домагання вважаються потужним джерелом конфліктів.

Нерівність цих можливостей, яке визначається конкретними умовами приналежності до того чи іншого соціального прошарку, регіону, організації, руху тощо [7].

Суб'єктивні причини являють собою комплекс індивідуально особистісних особливостей людини, його інтересів, переконань, потреб, ціннісних орієнтацій тощо. Серед них можна вказати:

- неприйняття поведінки іншого;
- конфлікти на ґрунті світоглядних морально-етичних розбіжностей;
- конфлікти, засновані на невідповідності особистісних якостей людини посаді що вона займає, конкуренції в розподілі матеріальних ресурсів і доходах організації тощо [106];
- низька соціально-психологічна компетентність;
- низька психологічна стресостійкість;
- низький рівень емпатії;
- расова, національна та релігійна нетерпимість [23].

Саме причини, за якими одна або обидві сторони протистояння вибирають саме конфліктний спосіб вирішення протиріччя, і носять суб'єктивний характер.

Розглядаючи характер взаємозв'язків між об'єктивними і суб'єктивними причинами конфлікту, необхідно враховувати наступні обставини: по-перше, не можна жорстко розділяти суб'єктивні і об'єктивні причини конфліктів, а так само і протиставляти. Будь-яка об'єктивна причина відіграє свою роль у виникненні конкретної конфліктної ситуації, зокрема з причини дії суб'єктивних чинників. По-друге, немає таких конфліктів, які не були б викликані тільки суб'єктивними або об'єктивними причинами. Якщо людина особисто не приймає рішення про початок конфліктної протидії, навіть в умовах міжособистісних суперечностей, конфлікту не буде. Практично будь-який конфлікт несе в собі цілий комплекс об'єктивно-суб'єктивних причин. Тобто більшість об'єктивних причин певною мірою є суб'єктивними, а більшість суб'єктивних причин конфліктів так чи інакше об'єктивно детерміновані [14].

Можна виділити і низку соціально-психологічних причин, що зумовлені безпосередньою взаємодією людей, фактором

їхнього включення в соціальні групи. Українська дослідниця, психолог Котлова Л.О. до цих причин відносить: втрату і викривлення інформації в процесі міжособистісної і міжгрупової комунікації; розбалансовану рольову взаємодію людей; вибір різних способів оцінки результатів діяльності; різний підхід до оцінки подій; внутрішньогруповий фаворитизм; змагання та конкуренція; обмежена здатність до децентрації; психологічна несумісність тощо. Серед основних особистісних причинами конфлікту вона виокремлює суб'єктивну оцінку поведінки партнера як непристойної; недостатню соціально-психологічну компетентність; низьку стійкість до конфліктів; слабкий розвиток емпатії (почуття співпереживання); неадекватний рівень домагань; холеричний тип темпераменту; акцентуації характеру тощо [100].

Деякі дослідники надають перевагу поділу причин конфліктів на загальні і приватні. Професор Ємельянов С.М. відносить до **загальних причин**, ті що виявляються у всіх конфліктах, серед них:

- соціально-політичні та економічні причини, пов'язані з ситуацією в країні;
- соціально-демографічні чинники, відбивають розходження в установках і мотивах людей, зумовлені їх полом, віком, приналежністю до етнічних груп тощо;
- соціально-психологічні причини, які відображають соціально-психологічні явища в соціальних групах: взаємини, лідерство, групові мотиви, колективні думки, настрої тощо;
- індивідуально-психологічні чинники, відбивають індивідуально-психологічні особливості особистості (здібності, темперамент, характер, мотиви тощо).

Приватні причини безпосередньо пов'язані зі специфікою конкретного виду конфлікту. Наприклад, незадоволеність умовами трудових відносин, порушення службової етики, недотримання трудового законодавства і т.п. можуть служити причинами трудових конфліктів [67].

Щодо переважання тих чи інших причин конфліктів в суспільні не існує однастайності серед дослідників. К. Маркс абсолютизував роль економічного фактору у виникненні конфліктів, а Р. Дарендорф кладе в основу конфліктів не

стільки економічні причини, скільки прагнення до перерозподілу влади, вказуючи, що ліквідувати ці глибинні причини соціальних антагонізмів неможливо, можна тільки впливати на конфлікт, що вже виник [72].

Дмитриєв А.В. для пояснення причин великих соціальних конфліктів використовує концепцію депривації. Депривація – стан існування розбіжності між очікуваннями людей і можливостями їх задоволення. Збереження стабільного рівня депривації або навіть зниження його веде до створення психологічних умов, що сприяють стабілізації морально-психологічної атмосфери в суспільстві, ослабленню напруженості. І, навпаки, посилення депривації породжує агресивні реакції на фрустрацію (блокування цілеспрямованої поведінки іншого). Реакція на фрустрацію втілюється зазвичай у виступах, спрямованих проти джерел розчарування, справжніх або придуманих винуватців тяжкого становища. Посилення депривації сприяє росту соціальної напруженості, виникнення відкритих соціальних, політичних і етнічних конфліктів.

Можна розглядати причини конфлікту і через характер **протиріччя**, що лежить в його основі. Як вже зазначалося, конфлікт є наслідком його різкого загострення, проте не всяке протиріччя може перерости в конфлікт, на ранній стадії його виникнення воно може вирішитися і неконфліктним способом. Характер протиріччя значним чином обумовлює зміст майбутнього конфлікту, до якого воно може призвести. Протиріччя можна класифікувати наступним чином: 1) об'єктивні (обумовлені економічними умовами життя, об'єктивними можливостями суб'єктів конфлікту) і суб'єктивні (зумовлені суб'єктивними особистісними факторами) або уявні (незалежні від об'єктивної реальності); 2) внутрішні (всередині соціальної групи) і зовнішні (між різними соціальними системами, соціальними групами); 3) антагоністичні (призводять до конфлікту) та неантагоністичні (допускають узгодження інтересів); 4) основні (за ресурси влади) і неосновні (похідні). Серед сучасних протиріччя можна виокремити: протиріччя між ринком та державою, між збагаченням і зубожінням населення, між принципами раціональної

економічної та політичної організації і нескінченно зростаючий потребами окремих груп людей, між глобальним і місцевим, між екологією і економічним зростанням тощо [7].

3.3. Рівні прояву та типологія конфліктів

Необхідність класифікації конфліктів обумовлена прагненням більш глибокого розуміння їх сутності, практичними потребами більш точної оцінки їх різних видів. Класифікація залежить від тих критеріїв, які беруться за її основу. На основі аналізу наукових досліджень ми виділили найбільш поширені критерії типології конфліктів:

Таблиця 2.

Критерій типології	Типи конфліктів
Залежно від сторін	внутрішньоособистісні; міжособистісні; між особистістю і групою; міжгрупові; міждержавні; міжнародні.
Залежно від потреб	матеріальні; статусно-рольові; духовні.
За рівнем прояву	відкритий; закритий.
За спрямованістю	горизонтальні, що виникають між діловими партнерами, колегами по роботі; вертикальні - між підлеглими і начальством; діагональні – відносини непрямої підпорядкованості.
За часом протікання	короткочасні; швидкоплинні; тривалі, що тривають іноді роками і десятиліттями, якими нерідко бувають державні, національні і релігійні конфлікти.
За сферою прояву	політичний; економічний; ідеологічний; культурний; релігійний;

	соціально-побутовий; сімейно-побутовий тощо.
За критерієм результативності	конструктивні, нормальні, позитивні, за яких групи, де вони відбуваються, зберігають свою цілісність, а відносини між членами групи - характер співпраці, кооперації; деструктивні, патологічні, негативні, коли взаємини між людьми набувають нецивілізовані форми, характер протистоянь, боротьби, що веде навіть до руйнування і розпаду організації.
За формою прояву	раціональні та ірраціональні; антагоністичні і неантагоністичні; явні і приховані; керовані і некеровані; спонтанні (неорганізовані) і організовані.
За гостротою	антагоністичні; неантагоністичні.
За способом вирішення	насильницькі; ненасильницькі.
За функціями	функціональні; дисфункціональні.
За глибиною	структурні (стосуються визначальних інтересів, усунути які неможливо без кардинальної зміни цілої соціальної структури); неструктурні.
За типом стосунків між опонентами	конфлікти рівноправні; панування-підпорядкування; цілості-частини (між двома ролями, що реалізуються однією особою, між групою і підгрупою, між класом і верствою, що входить до його складу, конфлікти між державою і етнічною групою, що прагне автономії, конфлікти між блоком держав і державою-членом цього блоку). (Типологія польського дослідника Г.Бялишевського)
За змістом	конфлікти інтересів; конфлікти адаптації; ціннісні конфлікти.
За обсягом	широкі – стосуються інтересів великих груп людей); локальні – не виходять за межі інтересів сторін

	конфлікту.
За характером затування	припиняються спонтанно припиняються під дією засобів, знайдених сторонами конфлікту; припиняються завдяки втручанню зовнішніх сил.
За рівнем регулювання	керовані, слабо керовані, некеровані.
За критерієм істинності-хибності:	справжні (існують об'єктивно), умовні (залежать від обставин, які легко змінюються), хибні (за відсутності об'єктивних умов, унаслідок хибного сприйняття, розуміння або тлумачення проблеми), зміщені (коли явний конфлікт приховує інший, невидимий конфлікт, який зумовлює явний).
З емоційністю	«гарячі» – театральні, драматичні, емоційно забарвленні форми поведінки опонентів, учасники переоцінюють власні сили, прагнуть до збільшення групи підтримки, у них домінує позитивна самооцінка. «холодні» – не має емоційної замученості, у стані опонентів переважає розчарування, відсутність бажання дискутувати. (Типологія австрійського дослідник Ф. Глазла)
За інтенсивністю	низької інтенсивності (протікає у формі суперечки між опонентами); середньої інтенсивності; високої інтенсивності (завершується фізичним знищенням однієї зі сторін).
За ступенем розуміння опонентами	«повністю зрозумілий» – уявлення сторін про конфлікт відповідає дійсності; «частково зрозумілий» – оцінка конфлікту сторонами розходиться з реальністю; «хибно зрозумілий» – об'єктивна конфліктна ситуація повністю відсутня, між суб'єктами немає ніякого видимого протиріччя, але тим не менше сторони відчують конфліктність взаємин і вступають в протиборство.

[5; 113; 14; 100; 7; 18; 91].

Зазначену типологію можна ще доповнити низкою класифікацій, запропонованими різними дослідниками. Наприклад, одну з перших розширених типологій конфліктів запропонував Л. Козер, пропонуючи їх поділити за ступенем нормативної регуляції на абсолютні й інституалізовані, а також за критерієм конфлікт як засіб і конфлікт як самоціль на реалістичні та нереалістичні конфлікти.

Абсолютні конфлікти практично не допускають угод, закінчуються повним знищенням однієї зі сторін, вони виснажливі, мають високу ціну для супротивників, сили яких приблизно рівні. Інституалізовані конфлікти відбуваються за встановленими правилами, є припустимий рівень ушкоджень, коли сума балів досягає певного числа, коли доведено збиток або перетнуто фінішну лінію, конфлікт виявляється вичерпаним, а його результат очевидним.

Реалістичний конфлікт слугує засобом досягнення мети, результату, коли мету досягнуто або сторона знаходить альтернативний шлях досягнення бажаного результату, конфлікт вичерпано. Нереалістичний конфлікт виникає на основі депривації і фрустрації, його метою є зняття напруження. Агресивність прямо не пов'язана з об'єктом конфлікту. Агресивна поведінка в цьому випадку є цінністю, а об'єкт має другорядне значення [5].

Поширеною є і інша комплексна типологія, запропонована Р. Дарендорфом:

Таблиця 3.

За джерелами виникнення	конфлікти: а) інтересів; б) цінностей; в) ідентифікацій.
За соціальним наслідком	а) успішні; б) безуспішні; в) творчі (конструктивні); г) руйнівні (деструктивні).
За масштабністю	а) локальні; б) регіональні; в) міждержавні; г) глобальні; д) мікро-, макро-, мегаконфлікти.

За формами боротьби	а) мирні; б) немирні.
За ставленням суб'єктів до конфлікту	а) справжній; б) випадковий (умовний); в) змішаний; г) помилковий; д) невірно приписаний; е) латентний.
За використанням тактик	а) «бій»; б) «гра»; в) «дебати».

Психолог М. Дойч пропонує типологію конфліктів на основі співвідношення між об'єктивним станом справ та тим станом, який реально склався у сторін конфлікту, виділяючи реальний конфлікт (об'єктивно існує і адекватно сприймається), зміщений конфлікт (реальний конфлікт, за яким приховується інший, що є справжнім чинником конфліктної ситуації), помилково дописаний конфлікт (помилково тлумачиться); латентний конфлікт (має відбутися, але не виникає через неусвідомлення сторонами), хибний конфлікт (для нього немає об'єктивних основ, але він виникає у свідомості сторін конфлікту через помилкове сприйняття та розуміння ситуації) [18].

Норвезький конфліктолог Й. Гальтунг запропонував класифікувати конфлікти на внутрішньосистемні та міжсистемні, що проявляються на індивідуальному та колективному рівні системної організації. У результаті співставлення цих параметрів він виокремив наступні типи конфліктів:

- конфлікти інтраперсональні: конфлікти мотивів, конфлікти перцепції, конфлікти бажань та потягів;
- конфлікти інтерперсональні: конфлікти між двома особами, конфлікти між індивідом та групою осіб;
- конфлікти інтраколективні: конфлікти на тлі групових цілей, влади, компетенції, інтересів тощо;
- конфлікти інтерколективні: конфлікт на тлі суперечок про групові інтереси, впливи, домінації [113].

Шейнов В.П. усі конфлікти поділяє на випадкові та невідповідні. Він стверджує, що до 80% конфліктів виникає

мимоволі сторін, основну роль при цьому відіграють негативні емоції як реакція на випадковий збіг обставин. Такі конфлікти є випадковими, ненавмисними, оскільки у них відсутній предмет конфлікту. Випадкові конфлікти характеризуються двома ознаками: повна несподіванка, раптовість та відсутність переможців (всі учасники програють). Невипадкові конфлікти характеризуються наявністю протиріч між сторонами конфлікту, які зазвичай накопичуються і становлять основу конфліктної ситуації. Саме її наявність є відмітною ознакою невинуватих конфліктів [21].

Російський соціолог М.Н. Руткевич в основу своєї типології соціальних конфліктів поклав відмінності між його учасниками. Він розрізняє три типи:

- конфлікти між суспільствами, у яких суб'єктами виступають держави, а методом вирішення є звернення до міжнародних правових документів;
- конфлікти між етнічними групами усередині держави, які можна розділити на два види залежно від причини зіткнення: територіальні (незалежність, сепаратизм) і боротьба за рівність прав;
- конфлікти між соціальними групами усередині суспільства [142].

3.4. Подвійний характер функцій конфлікту

Нагадаємо, що існує два основних підходи до визначення місця та ролі конфлікту в суспільних процесах. Перший підхід розглядає його як виключно негативне явище (Т. Парсонс, Е. Мейо), другий, навпаки, наголошує на його необхідності для розвитку будь-якої системи, підкреслює його позитивну роль (Г. Зіммель, Р. Дарендорф, Л. Козер). Дійсно функції конфлікту достатньо важко визначити одностайно, адже конфлікт несе як позитивні, так і негативні наслідки, тому основні функції конфлікту можуть бути об'єднані в два великі блоки: конструктивні (функціональні) і деструктивні (дисфункціональні). Крім того, ми виділимо ці два блоки функцій окремо для соціального середовища в цілому та для окремого індивіда.

Таблиця 4.

<i>Конструктивні функції</i>	<i>Деструктивні функції</i>
для соціуму	
Сприяє розвитку суспільства, штовхає його до змін і розвитку, удосконалює суспільні відносини.	При насильницькій формі конфлікту неминучі людські жертви.
Сигнальна – конфлікт сигналізує про проблемні місця, що викликають протиріччя.	Негативний вплив на психологічний клімат в соціальній системі.
Інформаційно-пізнавальна – конфлікт сприяє отриманню досвіду, усвідомленню пріоритетних цілей та завдань, діагностиці можливих опонентів, кращому розумінню між членами групи.	У разі неконструктивного закінчення призводить до даремних моральних та матеріальних витрат на вирішення конфлікту.
Інтегративна – у разі зовнішнього конфлікту, він сприяє згуртованості групи перед зовнішнім ворогом, розвитку почуття причетності та співпраці, мобілізації сил та ресурсів, допомагає оцінити зовнішні загрози існуванню та розвитку.	Сприяє дестабілізації і дезорганізації, послаблює внутрішньогрупові зв'язки, знижує кооперацію і злагодженість роботи, посилює непродуктивну конкуренцію.
Інноваційна - відкриває шлях до інновацій, здатних удосконалити суспільні відносини, сприяє виникненню нововведень, нових поглядів, нових моделей поведінки, нової моделі організації суспільства. Після конфлікту можливе створення в громадських організаціях, комітетах, інформаційних центрах нових відділів та інших структурних підрозділів, які удосконалюватимуть систему управління.	Відволікає людей від важливіших питань і знижує продуктивність праці.
Релаксаційна - зняття накопиченої соціальної та психологічної напруженості, позбавлення від нервового напруження, стресу.	Спричиняє негативні переживання, деградацію - песимізму, апатії, депресії.
Запобігання глибших конфліктів – тимчасове відвернення інших конфліктів, які можуть мати більш	Переростає у протизаконні дії.

руйнівні наслідки.	
Адаптаційна - конфлікт дає змогу визначити, що в організації не все гаразд і які потрібні зміни для удосконалення.	
для учасників	
Конфлікт усуває повністю або частково протиріччя (при завершенні конфліктів в більш ніж 65% випадків вдається вирішити протиріччя, що лежать в їх основі).	Конфлікт призводить до деструкція системи міжособистісних відносин. З'являється ворожість, ненависть. Іноді в результаті конфлікту взаємини учасників взагалі припиняються.
Конфлікт дозволяє більш глибоко оцінити індивідуально-психологічні особливості людей, що беруть участь в ньому, тестує ціннісні орієнтації людини, відносну силу його мотивів, виявляє психологічну стійкість до стресових факторів важкій ситуації (приблизно в 10-15% конфліктних ситуацій взаємини між опонентами після завершення конфлікту стають краще, ніж були до нього).	Гострі конфлікти можуть супроводжуватися психологічним і фізичним насильством, а отже, травмуванням опонентів. Величезною кількістю жертв, як правило, супроводжуються міжетнічні і міждержавні конфлікти.
Релаксація, звільнення від негативних емоцій, послаблення психічного напруження через конфліктну ситуацію.	Більшість конфліктів має виражений негативний вплив на психічний стан його учасників. Супроводжується стресом, що сприяє погіршенню стану здоров'я.
Є джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин, сприяє формуванню соціального досвіду.	Конфлікти часто негативно впливають на розвиток особистості. Вони можуть сприяти формуванню у людини невіри в торжество справедливості.
При відстоюванні справедливих цілей в конфлікті опонент може підвищує свій авторитет в очах оточуючих.	Формує негативну установку по відношенню до опонента – «образ ворога», це виражається в упередженому ставленні до нього і готовності діяти на шкоду йому.

[100; 87; 5; 97; 7; 72].

На додаток до вказаних функцій професор Орлянський Д.С. визначає функції конфлікту, поділяючи їх на дві великі групи щодо основних сфер громадського життя - матеріальні і духовні. Матеріальна функція виявляється в тому, що різноманітні конфлікти пов'язані, насамперед, з економічною стороною життя суспільства, серед них матеріальний інтерес, користь і втрати. Матеріальні функції можуть нести як негативні матеріальні наслідки, так і творчий аспект, які можуть сприяти загальному прогресу і розвитку матеріального виробництва. Духовна функція конфлікту виявляється у вигляді стимулятора швидких і важливих змін в духовній сфері суспільства. У процесі соціального конфлікту відбувається руйнування норм, цінностей, ідеалів попередніх періодів життя суспільства, створюються умови для осмислення нових можливостей його розвитку [14].

Підсумовуючи, зазначимо, що у сучасній науковій літературі не існує єдиного універсального визначення терміну «конфлікт», більшістю дослідників він розглядається як загострення протиріччя між принаймні двома учасниками, яке виражається у відкритому або прихованому протиборстві сторін, нанесенні ними взаємної шкоди, і протікає у певній логічній послідовності в умовах психологічної напруги.

Конфлікти можуть бути обумовлені низкою причин, серед яких можна виділити групу об'єктивних та суб'єктивних, що діють в комплексі, доповнюючи одна одну. Прагнення до більш глибокого розуміння та дослідження сутності конфліктів обумовлює необхідність їх типології, основними критеріями для якої виступають сторони, потреби, спрямованість, час, сфери життєдіяльності, результативність, форми прояву, способи вирішення, функції, глибина, зміст, можливість регулювання, емоційність, інтенсивність, істинність тощо.

Враховуючи, що конфлікт може призводити як до позитивних, так і до негативних наслідків, його роль в суспільстві одностайно визначити неможливо, це дає підстави говорити про подвійний характер функцій конфлікту, який з одного боку, сприяє суспільному розвитку, отриманню знань та досвіду, оновленню та адаптації, згуртованості соціальних груп,

зняттю психологічної напруженості тощо, а з іншого – у разі некерованості може призводити до фізичного або морального насильства, дестабілізації і дезорганізації соціальних систем, деструкції відносин.

Питання для самоконтролю:

1. Які концептуальні підходи до визначення конфлікту існують?
2. Назвіть основні характеристики конфлікту.
3. Охарактеризуйте достатні передумови для виникнення конфлікту.
4. Дайте визначення поняттю «конфлікт».
5. Визначте причини конфлікту. На які групи їх можна поділити? Який взаємозв'язок між цими групами?
6. Розкрийте співвідношення понять «протиріччя» та «конфлікт». Визначте види протиріч.
7. За якими критеріями класифікують конфлікти? Які види конфліктів Ви можете назвати?
8. Встановіть роль конфлікту в суспільних відносинах та процесах. Чому функції конфлікту мають подвійний характер?
9. Визначте позитивні функції конфлікту для суспільства та його суб'єктів.
10. Які деструктивні функції може виконувати конфлікт?

Список літератури:

1. Гірник А. М. Основи конфліктології. Київ : Києво-Могилянська акад., 2010. 222 с.
2. Дмитриев А. В. Конфликтология : учеб. пособие. Москва : Гардарики, 2000. 320 с.
3. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии : учеб. пособие. 4-е издание. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 384 с.
4. Жуйкова Т. Н. Социальный конфликт как предмет научного исследования. *Вестник Воронежского института МВД России*. 2007. № 4. С. 62–68.
5. Коваленко Б. В., Пирогов А. И., Рыжков О. А. Политическая конфликтология : учебное пособие. Москва : Ижица, 2002. 400 с.

6. Козырев Г. И. Политическая конфликтология : учебное пособие. Москва : Форум : ИНФРА-М, 2008. 432 с.
7. Конфліктологія : конспект лекцій / уклад. В. Я. Галаган, В. Ф. Орлов, О. М. Отич. Київ : ДЕТУТ, 2008. 293 с.
8. Котлова Л. О. Психологія конфлікту : курс лекцій. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.
9. Литвинюк А. В. Управление персоналом : учебник. Москва : Юрайт, 2013. 434 с.
10. Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу сучасних конфліктів: множинність концептуальних підходів. *Людина і політика*. 2004. № 3. С. 115–128.
11. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2007. 160 с.
12. Скалацька О. В. Структура соціального конфлікту: філософський вимір. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія : Теорія культури і філософія науки*. 2013. № 1029-II, вип. 48. С. 195–200.
13. Торба Н. Г. Історичні та сучасні тенденції в описі та розумінні феномену конфлікту. *Вісник післядипломної освіти*. 2010. Вип. 1. С. 423–429.
14. Управління конфліктами у процесах публічної політики: взаємодія держави та громадянського суспільства : наук. розробка / авт. кол.: С. О. Телешун, І. В. Рейтерович, С. В. Ситник та ін. Київ : НАДУ, 2012. 52 с.
15. Управління конфліктами : навч. посіб. / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. Київ : Кондор, 2010. 172 с.
16. Хмурова В. В., Новак О. С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2014. Вип. 1. С. 106–113.
17. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. *Прикладная конфликтология : хрестоматия*. Минск, 1996. URL: <http://yurpsy.com/files/biblio/konflikt/01.htm> (дата звернення: 16.03.2020).
18. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2012. 168 с.
19. Dahrendorf R. *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Stanford, California : Stanford university press, 1959. 336 p. URL:

<https://cominsitu.files.wordpress.com/2019/01/ralf-dahrendorf-class-and-class-conflict-in-industrial-society-1.pdf> (дата звернення 12.03.2020).

20. Pia E., Diez T. Conflict and Human Rights: A Theoretical Framework. SHUR WP 1/07. Birmingham : University of Birmingham. 2007. 30 p. URL: https://pdfs.semanticscholar.org/bd11/ded6bae9efb9feee558b1441f62880b449ae.pdf?_ga=2.125064204.725321875.1536262461-731652824.1536262461 (дата звернення 12.03.2020).

Тема 4. Структурні елементи конфлікту

Конфлікт слід розглядати як певну систему, що складається з цілого ряду взаємопов'язаних структурних елементів. Кожний елемент виконує свою функцію в конфлікті, відіграє самостійну роль, має свій зміст та різновиди. Виокремлення елементів конфліктів є предметом наукової дискусії, адже конфлікт є одночасно і системою, і процесом. Дослідники пропонують різні схеми конфлікту.

Наприклад, українська дослідниця М.І. Пірен прираховує до елементів конфлікту конфліктуючі сторони, зона розбіжностей (предмет, факт, проблема), уявлення про ситуацію (різні уявлення створюють підґрунтя для зіткнення), мотиви та дії [15]. Колектив українських дослідників у дослідженні «Управління конфліктами у процесах публічної політики: взаємодія держави та громадянського суспільства» до елементів конфлікту відносять об'єкт і предмет, учасників, соціальне середовище, образ конфлікту [154]. Російські конфліктологи Анцупов А.Я. та Шипілов А.І. пропонують включати до схеми конфлікту опонентів, кожен з яких має мотиви та інформаційну модель конфліктної ситуації, об'єкт, групи підтримки, інших учасників, стратегії та тактики, мікро- та макросередовище [1, с. 230].

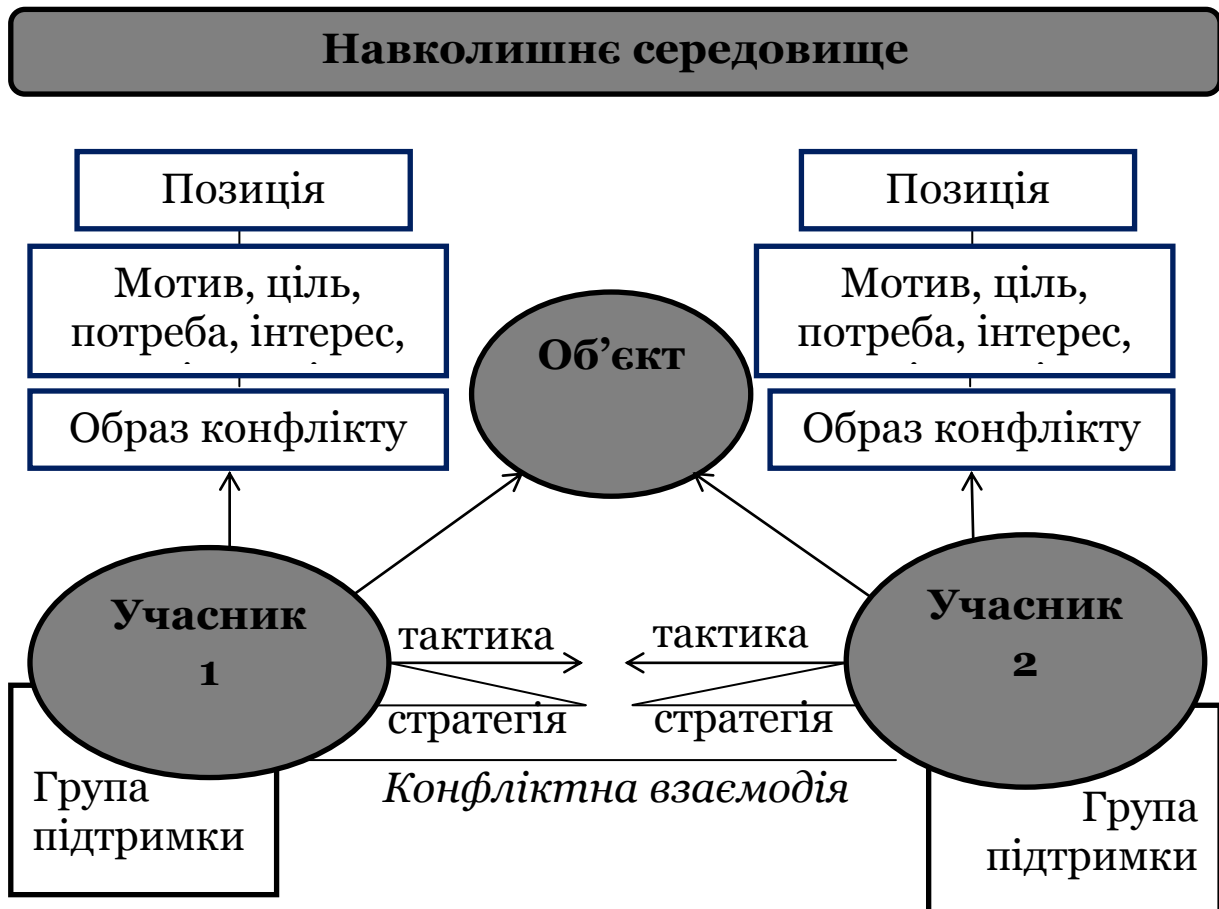
Розгляд конфлікту як процесу обумовлює включення науковцями до кола його елементів також джерел та причин виникнення конфліктної поведінки, його меж та наслідків, конфліктну взаємодію.

4.1. Загальна структура конфліктної ситуації

Структура конфлікту – це сукупність стійких зв'язків, що забезпечують його цінність, неповторність, відмінність від інших явищ соціального життя, без яких конфлікт не може існувати. До загальних компонентів структури відносять предмет; об'єкт; учасники конфлікту, кожен з яких має свої мотиви, потреби, цілі, інтереси, позиції та образ конфлікту; груп підтримки; конфліктну взаємодію в рамках якої сторони реалізують стратегії та тактики; середу конфлікту. Зв'язок між цими елементами можна позначити наступним чином.

Таблиця 5.

Загальна структура конфлікту



Кожний з цих елементів, у свою чергу, є складною системою, що також включає свої складові. Складним елементом є, наприклад, середовище конфлікту, воно включає і фізичне середовище (географічні, кліматичні, екологічні та інші фактори) та соціальне (соціальні умови, у яких розвивається конфлікт). Вона може здійснювати значний вплив на розвиток конфлікту, а останній також впливає на неї.

Розглянемо детальніше ключові елементи конфлікту.

4.2. Об'єкт та предмет конфлікту, його межі

Умовою для конфлікту є домагання хоча б однієї зі сторін на неподільність об'єкта, бажання вважати його неподільним, повністю володіти ним.

Об'єкт конфлікту – це матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, норма, принцип) цінність, з приводу якої виникає зіткнення інтересів протиборчих сторін.

Об'єктом побутових конфліктів є побутовий устрій. В адміністративних конфліктах об'єктом зіткнення стають повноваження суб'єктів. Як об'єкт професійного конфлікту виступає професійна діяльність. У центрі ідеологічного конфлікту – різне ставлення суб'єктів до явищ ціннісного плану. Об'єктом зіткнення в психологічному конфлікті є психологічна властивість. Об'єктом етичних конфліктів є норми поведінки. Основою виникнення соціального конфлікту можуть виступати потреби певної соціальної групи. Тоді конфлікт виступає як задоволення або незадоволення потреб (фізичних, матеріальних, соціальних, духовних).

Також зустрічаються конфлікти зміщеної основи, коли паралельно присутні два об'єкти: інтереси двох суб'єктів, і суб'єкти в зіткненні пред'являють один одному різні за характером вимоги.

Цей структурний параметр характеризує змістовну сторону конфлікту. Для його визначення важливо виявити, з приводу чого суб'єкти протистоять, що робить увагу і устремління кожного з них такими, що суперечать один одному, з'ясувавши тим самим їх взаємну готовність протистояти між собою. Щоб визначити, чим наповнений конфлікт, який його зміст, слід виокремити його об'єкт [145].

Можна виділити три основні види об'єктів:

- неподільні, які можуть належати тільки одній стороні;
- подільні;
- об'єкти, що можуть одночасно належати двом сторонам.

Якщо конфлікт між суб'єктами не має об'єкта зіткнення, то він вважається хибним, не має змістовного компонента. Його основа – несприятливий психологічний стан суб'єкта.

Предмет конфлікту – це об'єктивно існуюча чи уявна проблема, що є причиною протидії між сторонами, основне протиріччя, через яке учасники вступають в конфліктну взаємодію.

Тому вирішення конфлікту, у першу чергу, пов'язане з усуненням предмету, проте не виключена можливість одночасного зникнення і об'єкту, і предмету [7].

Як процес взаємодії між сторонами, конфлікт має певні **межі**, а саме в просторі, часі та системі. Виокремлення цих меж особливо важливе для дослідження конфлікту і подальшого управління ним.

Просторові межі зазвичай визначаються територією, на якій відбувається конфлікт. Чітке визначення просторових меж важливо головним чином в міжнародних відносинах, особливо в ході міжнаціональних конфліктів.

Часові межі – це тривалість конфлікту, його початок і кінець. Про початок конфлікту свідчать наступні дії:

- 1) перший учасник свідомо й активно діє на шкоду іншому учаснику;
- 2) другий учасник усвідомлює, що зазначені дії спрямовані проти його інтересів;
- 3) другий учасник робить відповідні активні дії, спрямовані проти першого учасника.

Форми завершення конфлікту можуть бути різноманітними. Він може бути вичерпаний в наслідок примиренням сторін, виходу з конфлікту однієї зі сторін або її знищенням (під час війни або при скоєнні злочину), втручання третіх осіб тощо. У цілому, закінченням конфлікту можна вважати припинення дій всіх протидіючих сторін.

3. **Внутрішньосистемний аспект** – конфлікт завжди відбувається в системі. Визначення внутрішньосистемних меж пов'язано з чітким виділенням конфліктуючих сторін з усього кола його учасників. Як ми розглянемо далі, крім безпосередніх протидіючих сторін, учасниками конфлікту можуть бути і такі фігури, як підбурювачі, посібники, організатори, а також третейські судді, радники, медіатори,

прихильники. Всі ці особи – елементи системи. Межі конфлікту у системі залежать, таким чином, від того, наскільки широке коло в нього залучених учасників. Знання внутрішньосистемних меж конфлікту потрібно для запобігання руйнування системи в цілому [7].

4.3. Учасники конфлікту та чинники їх конфліктної поведінки

Учасники конфлікту – це протиборчі сторони соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту, або ж таємно чи явно підтримують конфлікт. Це основний елемент конфлікту, ними завжди виступають індивіди зі своїми інтересами, цілями і цінностями, а також соціальні групи різного масштабу та сфери, спільноти, держави, союзи держав тощо.

Ролі учасників конфлікту неоднакові. Всі учасники конфлікту поводяться по-різному в залежності від інтересів і ролі, яку вони виконують в тій чи іншій ситуації.

Не всі залучені до конфлікту є його безпосередніми учасниками, тому сучасна конфліктологія підрозділяє всіх учасників конфлікту на основних (прямих) і неосновних (непрямих).

Основні учасники конфлікту – це прямі, безпосередні сторони, які беруть участь в протиборстві, тобто це протиборчі учасники, що здійснюють активні (наступальні чи оборонні) дії один проти одного.

Їм належить вирішальна і найбільш активна роль в виникненні, розвитку та вирішенні конфлікту. Основні учасники конфлікту є його головними дійовими особами, і протиріччя саме їх інтересів лежить в основі протиборства. Тому основних учасників іменують суб'єктами, або опонентами (від лат. *opponents* - заперечує) конфлікту.

При виході з протиборства хоча б одного з основних учасників конфлікт припиняється.

У зв'язку з тим потенціалом або міццю, яким володіють сторони, що беруть участь в конфлікті, виділяють таке поняття,

як **ранг опонента**. Ранг (від нім. Rang – звання, чин, розряд, категорія) у конфліктології визначається за принципом «вищий» – «нищий» і передбачає біль або менш вигідну позицію, що займають учасники конфлікту відносно один одного. Кожний учасник прагне збільшити свій ранг та понизити ранг опонента [91].

Чим більше в учасника конфлікту є можливостей впливати на хід протиборства, тим вище його ранг. Ранжування можна проводитися за різними підставами: фізичної сили, політичної та економічної могутності, ресурсному, адміністративному або інформаційному потенціалу. Ранг учасників конфлікту безпосередньо пов'язаний з їх соціальним статусом – положенням, що вони займають в суспільстві відповідно до фаху, віку, соціальної ролі [57].

Ранг визначається і широтою соціальних зв'язків, масштабами суспільної та групової підтримки, інтелектом та досвідом ведення боротьби. З огляду на тип та зміст конфлікту, затребуваним буває різний ранг, так у фізичному протистоянні він визначатися їх фізичною силою, у словесній сутичці – інтелектом та витримкою, в економічних конфліктах – залежати від економічного потенціалу, у міждержавних – від військового та економічного потенціалу держави, її геополітичного положення, політичної стабільності, наявності союзників тощо [7].

Сила в конфлікті - це можливість і здатність сторін конфлікту реалізувати свої цілі всупереч протидії супротивника, вона включає в себе всю сукупність засобів і ресурсів, як безпосередньо задіяних в протиборстві, так і потенційних. При цьому під ресурсами розуміється все те, що може використовувати суб'єкт для досягнення своїх цілей в конфлікті [91].

До **неосновних (непрямих) учасників конфлікту** відносяться всі інші учасники конфлікту, яким належить другорядна роль у виникненні та розвитку конфлікту. Ці учасники переслідують в «чужому» конфлікті свої особисті інтереси, можуть провокувати конфлікт і сприяти його розвитку, сприяти зменшенню інтенсивності конфлікту або повного його припинення, підтримувати одну зі сторін

конфлікту або обидві сторони одночасно. Непрямі учасники конфлікту становлять певну частину навколишнього соціального середовища, в якій протікають конфлікти. Тому соціальне середовище може виступати або каталізатором конфлікту, або стримуючим або нейтральним фактором в його розвитку [91].

На практиці, межа між основними і неосновними учасниками часто виявляється рухомою, вони можуть мінятися місцями. Конфлікт, що виник на побутовому рівні, між двома сусідами, може, з часом, перерости в груповий конфлікт між етнічними спільнотами, в якому вже мало хто згадає про первинних суб'єктів. У свою чергу груповий конфлікт може перерости, в міжнародний.

Роль неосновних учасників конфлікту може бути як конструктивною, так і деструктивною – вони можуть сприяти не тільки вирішенню чи попередженню конфлікту, але і його загостренню і подальшому розвитку.

Серед непрямих учасників конфлікту виділяють **групи підтримки**, які спеціально створюються для підтримки того чи іншого суб'єкта конфлікту. Ними можуть бути різні особи, об'єднання, організації, рухи, ЗМІ і тощо.

Важливу роль у виникненні і розвитку конфлікту мають і інші непрямі його учасники, які здійснюють епізодичний вплив на його розвиток та результат, до них відносяться наступні категорії.

Ініціатори – учасники конфлікту, які беруть на себе ініціативу в розв'язанні конфлікту між іншими особами, групами чи державами. Ними можуть бути як окремі особи, так і різні об'єднання та навіть держави. Це можуть бути як основні, так і неосновні учасники. Після того як конфлікт виник, ініціатор конфлікту може і не брати участь в ньому. Людина, яка улаштувала сварку в колективі, може потім піти в тінь або взагалі звільнитися з роботи, а конфлікт буде тривати і без нього.

Організатори – група осіб (або окрема особа), що розробляє загальний план протиборства з опонентом з метою вирішення протиріччя на свою користь. Організувати конфлікт – означає, продумати всю його динаміку таким чином, щоб

передбачувані вигоди в результаті його закінчення були більше, ніж втрати. Організаторами можуть виступати як основні, так і неосновні учасники конфлікту. Організатором може бути одна з протиборчих сторін, але може бути і самостійна фігура.

Підбурювач – це особа, що підштовхує іншого учасника до конфлікту, розпалює протистояння.. Сам підбурювач може потім у цьому конфлікті і не брати участь, його завдання обмежується тим, щоб спровокувати, розв'язати конфлікт між іншими особами (групами).

Пособники – особи, які допомагають учасникам конфлікту в його розв'язанні, організації та розвитку. Посібниками можуть виступати як спонтанні групи осіб, так і спеціально створені, а також окремі особистості. Допомога, яка надається посібниками, може носити різний характер: матеріальна, ідеологічна, моральна, ресурсна, інформаційна, адміністративна тощо [50]. При групових конфліктах, особливо коли в них бере участь невизначене коло осіб, присутні люди фактично виступають як пособники основних учасників протиборчих сторін.

Серед інших учасників також деякі дослідники виділяють **омбудсмена** – представника і захисника певних інтересів. Деякі учасники можуть бути, водночас, підбурювачами для однієї сторони і омбудсменами для іншої [142].

Іноді до їх числі також відносять **посередників (медіаторів)**, проте їх роль полягає у вирішенні конфлікту, а не участі в ньому. Посередник – це нейтральна особа, третя сторона в переговорному процесі з приводу конфлікту, покликана забезпечити конструктивне обговорення проблеми і вирішення конфлікту шляхом досягнення згоди, за допомогою переговорів. Роль та форми участі третьої сторони розглянемо в окремому розділі.

Поведінку учасників в конфлікті, вибір її стратегії та тактики, обумовлюють їх мотиви, потреби, інтереси та визначенні на їх основі позиції.

Мотив можна визначити як спонукання до вступу в конфлікт, пов'язані із задоволенням потреб сторін. Справжні мотиви сторін в конфлікті в більшості випадків приховані від

оточуючих, і виявити їх досить складно, оскільки заявлені позиції і цілі сторін можуть не мати нічого спільного зі реальними [21]. Мотив розглядають як внутрішню причину якоїсь дії, без нього вчинки є безглуздими та непотрібними. Визначення мотиву сторін допомагає краще зрозуміти зміст та сутність протидії. Мотиви можуть мати різний зміст та форми прояву, бути більш чи менш усвідомленими. За впливовістю на конфлікт вони поділяються на провідні (центральні) та другорядні (периферійні) [87].

Мотиви протидіючих сторін конкретизуються в їх цілях. **Ціллю** суб'єкта в конфлікті є його уявлення про кінцеві результати конфлікту, вони можуть бути як стратегічними, так і тактичними. Первісна мета, як правило, одна, але вже в процесі розвитку конфлікту вона може змінитися на іншу [14].

Мотив тісно пов'язаний з потребою, яка його обумовлює. **Потреба** це стан якогось дефіциту, який індивід, група чи суспільство прагне заповнити. Він є базовим спонуканням активності учасника конфлікту. Нереалізована потреба лежить в основі будь-якого конфлікту та штовхає на конфліктну діяльність. Потреби в безпеці, визнанні, соціальної приналежності, саморозвитку притаманні і окремим індивідам, і соціальним групам, і державам.

Потреба передуює **інтересу**, який представляє собою усвідомлену потребу (або усвідомлений шлях її задоволення) [7].

На основі мотивів, потреб та інтересів формується **позиція** – те, що заявляють учасники один одному в ході конфлікту чи під час переговорного процесу [87].

Конфліктну поведінку обумовлюють як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники. Учасник конфлікту відчуває вплив соціального середовища (конкретно-історичних, соціально-психологічних умов, близького оточення), але специфіка конфлікту залежить і від того яким чином конфлікт сприймається учасниками. Таке сприйняття називаються **образом конфлікту**, який включає уявлення про себе та інших як учасників конфлікту, а також образи зовнішнього середовища (великого и малого), у якому розгортається конфлікт. Образи є основою поведінки конфліктуючих. Він не

завжди відповідає реальності, може бути емоційно забарвленим відображенням у свідомості суб'єкта існуючих протиріч [154].

На рівні зазначених домінантів поведінки учасників конфлікту, діють і **ціннісні орієнтації**, що формуються в процесі соціалізації особистості і виражаються в тих моральних, ідеологічних, політичних та інших принципах, на основі яких суб'єкт протиставлення оцінює характер конфлікту і будує свою поведінку в цій ситуації [38].

4.4. Психологічні та соціально-психологічні особливості учасників конфлікту

Поява конфлікту пов'язана з комплексом вищерозглянутих причин та елементів, які крім того обумовлюють і поведінку людини в конфлікті на рівні як внутрішньоособистісного, міжособистісного, так і на рівні міжгрупового конфлікту як частини соціальної групи. Розглядаючи фактори, що обумовлюють модель поведінки особистості в конфлікті крім вищерозглянутих необхідно також зупинитися і на психологічних та соціально-психологічних особливостях опонентів. Серед них значний вплив на виникнення та розвиток конфлікту впливають рівень конфліктостійкості, конфліктності, особистісного розвитку, психологічний тип у соціальних взаємодіях, соціальна роль, темперамент, характер тощо.

Конфліктостійкість особистості означає здатність людини оптимально організувати свою поведінку у важких ситуаціях соціальної взаємодії, безконфліктно вирішувати проблеми в стосунках з іншими людьми. Конфліктостійкість залежить від чотирьох груп факторів: психофізіологічних - виявляються в емоційно-вольовій стійкості; когнітивних - виявляються як психічних пізнавальних процесів людини; мотиваційних - виявляються в спрямованості особистості людини і її мотиви в конкретній ситуації спілкування; соціально-психологічних - відображають соціально-психологічні особливості особистості, стереотипи її взаємодії з оточуючими [1, с. 230].

У науковій літературі на рівні з конфліктостійкістю використовують поняття «конфліктна компетентність» або «конфліктологічна компетентність». Конфліктну компетентність можна розглядати як життєвий досвід зіткнення та вирішення конфліктів, коли розвиваються особистісні якості стійкості та спротиву негативному впливу конфлікту. Конфліктна компетентність включає в себе три компоненти: когнітивний досвід (знання, переживання, суб'єктивні та об'єктивні оцінки), особистісні якості, пов'язані зі стійкістю психіки до конфліктних і стресових ситуацій, патерни поведінки, адекватні та оптимальні конфліктних ситуацій [163]. Конфліктна компетентність – це освоєння стратегій партнерства, співробітництва, а також володіння ще й іншими поведінковими стратегіями, важливими в певному ситуативному контексті [122].

В залежності від рівня конфліктостійкості виділяють декілька типів учасників конфлікту:

– деструктивний тип: схильний до розв'язування конфлікту і посилення його аж до фізичного знищення, це егоїстична, скандальна особистість, ініціатор заворушень і руйнівних дій;

– конструктивний тип: готовий йти на конфлікт, але прагне уникнути його, знайти рішення, прийнятне для обох сторін, намагається зняти напругу, йде на переговори, прагне прояснити предмет розбіжностей і знайти шляхи їх врегулювання.

– конформний тип: схильний поступитися, підкоритися, ніж продовжувати боротьбу, чим може сприяти чужим агресивним проявам, але іноді відіграє позитивну роль, зокрема, коли протиріччя між суб'єктами не носять принципового характеру [7].

Конфліктність особистості визначається як особистісна властивість, яка обумовлює частоту вступу особистості у конфлікт. Вона визначається низкою психологічних, соціальних чинників. Найчастіше в конфлікти, здебільшого в хибні (де немає об'єкту протиборства), вступають особистості егоцентричні, не схильні до компромісів, з

негнучким характером, неадекватною оцінкою альтернативних форм поведінки, що не відповідають їх цінностям та принципам. Антонімом конфліктності виступає емпатія, емпатійні особистості враховують думку інших, привітливі, оптимістичні, сердечні, емоційні менше вступають в конфлікти [100, с. 52].

Серед осіб з високою конфліктністю, на думку психологів, поширені наступні **типи конфліктних особистостей**:

1. *Конфліктна особистість демонстративного типу*: прагне бути в центрі уваги, гарно виглядати в очах інших, переважає емоційна поведінка, раціональні моменти виражені слабо, планування своєї діяльності практично не здійснює, якщо здійснює рідко втілює, не схильна до систематичної роботи, не ухиляється від конфліктів, легко та комфортно себе відчуває в конфліктах, часто сама є джерелом суперечки, але цього не визнає.

2. *Конфліктна особистість некерованого типу*: імпульсивна, непередбачувана, зухвала, агресивна, із завищеною самооцінкою, потребує підтвердження своєї власної значущості, шукає винуватих у власних невдачах.

3. *Цілеспрямовано конфліктний тип особистості*: розв'язує конфлікт, активно в ньому діє, схильний до маніпуляцій, діє раціонально, адекватно оцінює себе та опонента, виступає найбільш небезпечним типом конфліктної особистості [8].

Значний вплив на поведінку учасників конфлікту має їх соціальні ролі. Розрізняють наступні типи конфліктних особистостей в залежності від соціальних ролей:

- демонстративний – прагне завжди бути в центрі уваги, часто йдуть на конфлікт, щоб бути на виду;
- ригідний – особистість з завищеною самооцінкою, небажанням і невмінням рахуватися з думкою інших;
- некерований характеризується підвищеною імпульсивністю, непродуманістю, непередбачуваністю поведінки;

- надточний відрізняється добросовісністю, скрупульозністю, пред'являє до всіх завищені вимоги, властива підвищена тривожність;
- раціоналіст – прораховує все наперед, готовий до конфлікту в будь-який момент, коли з'являється реальна можливість досягнути за допомогою конфлікту особистої мети;
- безвольний – часто стає знаряддям в руках інших, має репутацію доброї та безпечної людини;
- склочник (провокатор) – для нього конфлікт – це можливість виставити протидіючі сторони в негативному світлі;
- агресор – конфлікт для нього є найкращим способом вирішити свої протиріччя і досягнути власні цілі, реагує агресією на будь-яку протидію, важко визнає свою неправоту;
- стара діва («комплекс Наполеона») – найчастіше людина, яка має помітний фізичний недолік, відрізняється надмірною образливістю, схильністю агресивно реагувати навіть на незначні непорозуміння і протиріччя, властива висока тривожність;
- роздратований характеризується запальністю або агресивністю, що пов'язано зі слабкою нервовою системою, перевтомами, у конфліктах легко дратується, плаче, скаржиться [100, с. 55].

Здійснюють значний вплив на конфліктну поведінку особистості і різниця в типах особистостей, які проявляються через її темперамент та характер. Це індивідуальні психофізіологічні властивості людини, які проявляються в особливостях темпераменту, самооцінці, в способі реагування на слова і вчинки оточуючих. Типологія рис характеру людини була вперше розроблена К. Г. Юнгом. Вона включає чотири пари типів: екстраверти – інтроверти, сенсорний – інтуїтивний, мислительний – відчужений, ведучий – підлеглий. Кожному типу характеру відповідають чотири з приведених базових ознак.

Наприклад, екстраверти – це люди з властивою емоційною нестійкістю, товариські, прагнуть до нових вражень, схильні до ризику, люблять зміни, з розкутою поведінкою, з постійним

емоційним напруженням, підвищеною чутливістю до невдач і помилок. У свою чергу, інтровертам властива емоційна стабільність, врівноваженість, негнучкість характеру, нездатність глибоко співчувати переживанням інших людей, живуть в основному своїм внутрішнім світом, замкнуті, повільні, серйозні [8].

Крайні прояви названих якостей у особистості дуже рідкісні. Кожен зазвичай займає позицію в діапазоні ближче до того чи іншого плюса. Але в залежності від того, в якій мірі ці якості присутні в людині, виділяють чотири основні **типи характеру особистості**: меланхолік; холерик; сангвінік; флегматик.

Меланхолік – людина, що поєднує в більшій мірі риси інтроверта і емоційної нестійкості. Його основні характеристики: замкнутість, песимізм, неврівноваженість, похмурість, тривожність. У спілкуванні і взаємодії з іншими людьми меланхоліка насторожує нова обстановка і нові люди. Тому він часто уходить в себе, усамітнюється. Міміка його часто невиразна, тому по його обличчю важко помітити ті почуття і переживання, які його охоплюють.

Холерик – поєднує риси екстраверта і емоційної нестабільності. Це людина образлива, неспокійна, збудлива, імпульсивна, різка, активна, нестримана. Холерик захоплено береться за нові справи, але сил у нього вистачає ненадовго. Йому властиві спади і підйоми настрою. У спілкуванні холерики часто запальні і нетерплячі.

Сангвінік – більшою мірою поєднує властивості екстраверта і емоційної стабільності. Йому притаманні такі риси, як товариськість, відкритість, доступність, балакучість, ініціативність, активність, працездатність, оптимістичність, в спілкуванні з іншими сангвініки декілька поверхневі в сприйнятті людей і явищ.

Флегматик – поєднує в більшій мірі властивості інтроверта і емоційної стабільності. Він володіє такими рисами: старанністю, вдумливістю, стриманістю, миролюбністю, врівноваженістю, надійністю, спокоєм. У спілкуванні флегматики надійні друзі і не схильні до зміни свого оточення, добре протистоять сильним і тривалим подразникам [32].

У якості підсумку варто зазначити, що не дивлячись на різноманітність підходів до визначення структури конфлікту, в ньому можна виділити мінімальні необхідні складові елементи, що характеризуються стійкими взаємозв'язками, що забезпечують його відмінність від інших проявів людської взаємодії. Серед них:

- об'єкт - матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, норма, принцип) цінність, з приводу якої виникає зіткнення інтересів протидіючих сторін;
- предмет – основне протиріччя, об'єктивно існуюча чи уявна проблема, що є причиною протидії між сторонами;
- учасники конфлікту: основні (прямі, безпосередні сторони, які беруть участь в протидії) та неосновні (непрямі, яким належить другорядна роль у виникненні та розвитку конфлікту, – групи підтримки, ініціатори, організатори, підбурювачі, пособники, омбудсмени, посередники тощо);
- мотиви, цілі, потреби, інтереси, позиції учасників, їх образ конфлікту та психологічні та соціально-психологічні особливості;
- конфліктна взаємодія, у рамках якої сторони реалізують стратегії та тактики;
- навколишнє середовище (фізичне, соціальне, політичне тощо).

Питання для самоконтролю:

1. Перерахуйте основні елементи, що складають структуру конфлікту.
2. Дайте визначення об'єкту конфлікту. Охарактеризуйте їх види.
3. Порівняйте поняття об'єкту та предмету конфлікту.
4. Які межі необхідно визначити в конфлікті для попередження його подальшого розростання?
5. У чому полягає різниця між основними та неосновними учасниками конфлікту? Яких непрямих учасників Ви можете виділити? Охарактеризуйте їх роль у конфлікті.
6. Що означає ранг та сила опонента? За якими критеріями може проводитися ранжування?

7. Які домінанти людської поведінки впливають на процес виникнення та розвитку конфлікту?
8. Дайте визначення конфліктостійкості особистості. Які типи учасників конфлікту виділяють за її рівнем? Розкрийте поняття конфліктної компетентності.
9. Визначте поняття конфліктність особистості. Які типи конфліктних особистостей виокремлюють?
10. Розкрийте роль типу темпераменту в конфліктній поведінці особистості.

Список літератури:

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ, 2000. 551 с.
2. Блюм М. А. Управление конфликтами в коммерческой деятельности. Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. 104 с.
3. Буртова Е. В. Конфликтология : учебное пособие. Москва : Юнити, 2002. 508 с.
4. Геранюшкина Г. П. Управление конфликтами и организация переговорного процесса : учеб. пособие. Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. 174 с.
5. Деловые коммуникации : учебник для бакалавров / под ред. В. П. Ратникова. Москва : Юрайт, 2014. 527 с.
6. Дмитриев А. В. Конфликтология : учеб. пособие. Москва : Гардарики, 2000. 320 с.
7. Коваленко Б. В., Пирогов А. И., Рыжков О. А. Политическая конфликтология : учебное пособие. Москва : Ижица, 2002. 400 с.
8. Козырев Г. И. Политическая конфликтология : учебное пособие. Москва : Форум : ИНФРА-М, 2008. 432 с.
9. Конфліктологія : навч. посіб. / Д. В. Коваленко, І. М. Шалімова, О. М. Керницький, В. А. Бурбига. Харків : Точка, 2012. 221 с.
10. Котлова Л. О. Психологія конфлікту : курс лекцій. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.
11. Онуфрієва Л. А., Ренке С. О. Конфліктна компетентність як складова комунікативної компетентності. *Проблеми сучасної психології*. 2011. Вип. 12. С. 751–764.

12. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2007. 160 с.
13. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2003. 360 с.
14. Скалацька О. В. Структура соціального конфлікту: філософський вимір. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія : Теорія культури і філософія науки.* 2013. № 1029-ІІ, вип. 48. С. 195–200.
15. Сорокіна Е. Г. Конфліктологія в соціальній роботі : учебник. Москва : Дашков и К, 2014. 284 с.
16. Управління конфліктами : навч. посіб. / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. Київ : Кондор, 2010. 172 с.
17. Шарова Н. В. Социальная и конфликтная компетентность в процессе профессионализации личности. *Профессиональное самосознание и экономическое поведение личности* : труды IV международной научной интернет-конференции. URL: <https://sites.google.com/site/konfer/Home/2-sekcia/sarova> (дата звернення: 16.03.2020).
18. Шейнов В. П. Управление конфликтами. Санкт-Петербург : Питер, 2014. 576 с.

Тема 5. Динаміка конфлікту та механізми його виникнення

Конфлікт може бути розглянутий як процес, що протікає в часі, має певні періоди і етапи, в ході яких він виникає, розвивається і завершується.

Динаміка конфлікту – це хід розвитку, зміни конфлікту під впливом його внутрішніх механізмів і зовнішніх чинників.

Можна виділити наступні три основні стадії розвитку конфлікту, які є універсальним для різних його рівнів та типів:

1) латентну стадію (передконфліктна ситуація) – період, що передує конфлікту;

2) стадію відкритого конфлікту - власне конфлікт, що включає три основні етапи:

- інцидент (початок конфлікту),
- ескалація (розвиток) конфлікту,
- збалансована протидія,

• перехід від конфліктного протистояння до пошуку вирішення проблеми.

3) стадію вирішення (завершення) конфлікту, що переростає в післяконфліктний період.

Указані етапи можна розглядати тільки в теорії, на практиці деякі з них можуть не мати місця, повторюватися, або навіть відбуватися в іншій послідовності. Розглянемо детальніше кожний з цих етапів, викормивши їх особливості та характеристики.

5.1. Передконфліктний (латентний) період

Передконфліктний (латентний, прихований) період – це етап, що передує зіткненню протиборчих сторін. На цій стадії виникають вже всі основні елементи, що утворюють структуру конфлікту, його причини та головні учасники, виявляється певний об'єкт можливого протистояння, дві сторони, здатні одночасно претендувати на цей об'єкт,

усвідомлення однією або обома сторонами ситуації як конфліктної.

Латентна стадія конфлікту має певну логіку розвитку та елементи, що її характеризують, серед них можна виділити наступні.

1. Виникнення об'єктивної проблемної ситуації.

Зазвичай, за винятком хибного конфлікту, він породжується об'єктивною проблемною ситуацією. Сутність такої ситуації полягає у виникненні протиріччя між суб'єктами. Це протиріччя ще може бути неусвідомленим, тоді цю ситуацію називають проблемною, яка є результатом дії переважно об'єктивних причин. Проблемні ситуації можуть бути викликані чи створені і самостійно однією чи обома сторонами майбутнього конфлікту. При цьому слід зазначити, що кожна ситуація має об'єктивний зміст і суб'єктивне значення, відповідно до якого суб'єкт починає діяти в конфлікті [7].

Одна з умов переходу в конфлікт - усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації.

2. Усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації.

Усвідомлення конфлікту - одне з найперших основ конфлікту. У цей період відбувається усвідомлення перешкод для реалізації власних інтересів, які можуть бути трьох основних типів: по-перше, ті, що є наслідком об'єктивної ситуації, не залежать від суб'єктів, по-друге, ті, що виходять з особистих якостей потенційного опонента, по-третє, перешкоди зовнішнього характеру [14].

При цьому слід мати на увазі, що саме усвідомлення причин потенційного конфлікту в передконфліктній ситуації може бути як адекватним (правильним), так і неадекватним.

Неадекватне усвідомлення проблемної ситуації може мати двоякого роду наслідки. Воно може сприяти:

- стримуванню, затягуванню виникнення відкритого конфлікту. Це відбувається, коли небезпека проблемної ситуації недооцінюється або применшується;
- форсуванню явного конфлікту, його штучному підштовхуванню. Таке трапляється тоді, коли небезпека протиріч на стадії передконфліктної ситуації перебільшується [107].

Важливо також відзначити, що опоненти потенційного конфлікту можуть бути зацікавлені в неадекватній оцінці і неадекватному сприйнятті небезпеки протиріч і свідомо дезінформувати інших учасників потенційного конфлікту з метою стримування майбутнього протистояння, або з метою провокації одного з опонентів до форсування протиборства. У першому випадку небезпека протиріч передконфліктної ситуації свідомо применшується, у другому - перебільшується.

На цьому етапі існує найбільш реальна можливість уникнути переростання ситуації в конфлікт ще на латентній стадії.

3. Спроби сторін розв'язати об'єктивну проблемну ситуацію неконфліктними способами. Усвідомлення ситуації як суперечливої не завжди автоматично призводить до конфліктної протидії сторін. Часто вони, або одна з них, намагаються вирішити проблему неконфліктними способами (переконанням, роз'ясненням, проханнями, інформуванням протилежної сторони). Іноді учасник взаємодії поступається, не бажаючи переростання проблемної ситуації в конфлікт. У будь-якому випадку на даному етапі сторони аргументують свої інтереси і фіксують позиції [1, с. 265].

4. Виникнення передконфліктної ситуації. Конфліктність ситуації сприймається як наявність загрози безпеки однієї із сторін взаємодії. Дії опонента розглядаються не як потенційна загроза (що відбувається в проблемній ситуації), а як безпосередня. Саме відчуття безпосередньої загрози сприяє розвитку ситуації в сторону конфлікту, є «пусковим механізмом» конфліктної поведінки.

Передконфліктна ситуація - це можливість, а не дійсність конфлікту, який визріває поступово, у міру розвитку і загострення протиріч, що його викликають. Ці протиріччя та факти, що призводять до протиборства, спочатку не виявляються ясно, вони приховані за низкою випадкових та другорядних явищ [57].

Таким чином, адекватне і своєчасне усвідомлення та оцінка передконфліктної ситуації є найважливішою умовою найбільш оптимального вирішення передконфліктної ситуації і ефективним мотивом запобігання можливого конфлікту.

Правильне осмислення протиріч на цій стадії дозволяє вжити заходів щодо їх врегулювання ще до початку відкритого конфлікту.

5.2. Відкритий період конфлікту

Відкритий період часто називають конфліктною взаємодією чи власне конфліктом. У відкритий період наявність конфлікту стає очевидним для кожного з учасників, їх дії стають набувають зовнішню форму (включаючи дії із захоплення об'єкта, насильство, погрози тощо), про конфлікт дізнаються оточуючі, залучаються треті особи, формуються групи підтримки. У деяких конфліктах помітна тенденція до переходу на новий рівень, наприклад від особистих відносин до конфлікту між групами і, навпаки, великий соціальний конфлікт може «опуститися» також і на міжособистісний, чи навіть на внутрішньоособистісний [7]. Це період включає: інцидент; ескалацію конфлікту; збалансовану протидію; завершення конфлікту.

1. **Інцидент** являє собою перше зіткнення сторін, пробу сил, спробу за допомогою сили вирішити проблему на свою користь. Інцидент може мати і випадковий характер, можуть залежити від зовнішніх факторів.

Якщо задіяних однієї зі сторін ресурсів досить для переваги співвідношення сил на свою користь, то інцидентом конфлікт може й обмежитися. Але частіше конфлікт розвивається далі як низка конфліктних подій, інцидентів, боротьба посилюється, конфлікт розростається, цей етап називається ескалацією [105].

2. Під **ескалацією конфлікту** (від лат. Scala - сходи) розуміється прогресуючий в часі розвиток конфлікту, загострення протистояння, за якого наступні руйнівні впливи опонентів один на одного вище за інтенсивністю, ніж попередні. Ескалація конфлікту представляє ту його частину, яка починається з інциденту і закінчується послабленням боротьби, переходом до завершення конфлікту [131].

Серед основних моментів, які характеризують етап ескалації конфлікту, можна виділити наступні.

1. **Створення образу ворога.** Це один з найважливіших моментів етапу розвитку конфлікту. На важливу роль і необхідність створення образу ворога звертав увагу ще Г. Зіммель: існування ворогів – обов'язковий елемент, необхідний для підтримки єдності членів групи і для усвідомлення ними цієї єдності як одного зі своїх життєвих інтересів. Внутрішня єдність групи буде зміцнюватися, якщо на ідеологічному рівні створено і постійно підтримується образ ворога, з яким потрібно вести боротьбу і проти якого слід об'єднуватися. Цей ворог може бути як реальним, так і уявним, тобто штучно сформований для зміцнення єдності групи або суспільства. Образ ворога може створюватися також для вирішення внутрішньогрупових протиріч і проблем. В цьому випадку його створення пов'язане з пошуком винуватих для виправдання провалів і помилок у внутрішній політиці, в економіці тощо [57].

Але створення образу ворога (як істинного, так і придуманого) є ефективним засобом не тільки на найвищому етапі розвитку конфлікту - ескалації, це засіб часто застосовується і на більш ранніх стадіях, коли стає вже ясно, що конфлікт неминучий. У цьому випадку він використовується для обробки громадської думки, для того, щоб показати і пояснити, хто «поганий», а хто «хороший». Після цього набагато легше розв'язати повномасштабну конфлікт, що особливо важливо, якщо мова йде про насильство, військових діях [50].

Уявлення одне про одного існують на рівні вже примітивних стереотипів, які стереотипи створюють відчуття передбачуваності дій опонента. Індивіди наділяються певними характеристиками лише тому, що вони належать до групи супротивника. Докладаються зусилля до якнайбільшого поширення негативного іміджу супротивника (двозначні вислови, іронія, натяки) та інформування про свої позитивні сторони [5].

2. **Зростання емоційної напруги.** Виникає як реакція на зростання загрози збитку, на зниження керованості протилежною стороною, неможливість реалізувати свої

інтереси в бажаному обсязі за короткий час через опір опонента.

3. Перехід від аргументів до претензій і особистих випадів. Емоційна напруга та сприйняття опонента як ворога обумовлює відмови від раціональної аргументації і перехід до взаємних претензій та звинувачень [10].

4. Поляризація інтересів. Ескалація конфлікту може бути розглянута як процес поглиблення суперечностей. Сторони помічають лише ті факти, що підтверджують їх вимоги. Посилюється несумісність позицій. Коли стороною конфлікту виступає групи, починається її / їх організаційне оформлення, робляться спроби залучити до своєї групи якнайбільше осіб [5].

5. Демонстрація сили і погрози її застосування. Одна зі сторін або обидві з метою залякування супротивника постійно намагаються показати, що її ранг і ресурси переважають над рангом та ресурсами опонента. Кожен сподівається, що залякування призведе до капітуляції опонента, частіше все ж воно, навпаки призводить мобілізації опонента, і, як наслідок, до подальшої ескалації конфлікту. У психологічному плані демонстрація сили або загроза застосування пов'язана з нагнітанням емоційної напруженості, ворожнечі і ненависті до супротивника [50].

Сторони активно використовують погрози. Розрізняють три фази зростання погроз:

1. Сторони висловлюють взаємні погрози, щоб продемонструвати свою непохитність та незалежність, прагне привернути до себе увагу.

2. Погрози стають більш конкретними, робляться відповідальні заяви, від яких вони надалі неможливо відмовитися без втрати довіри.

3. Погрози набувають форми ультиматуму.

Внаслідок цього сторони втрачають контроль за перебігом подій, створюють ситуацію, в якій вимушені реагувати швидко та радикально [5].

6. Застосування насильства. Ця характеристика конфлікту говорить про те, що ескалація досягла піку, це вища

фаза розвитку конфлікту. Насильство може бути не тільки фізичним, а й психологічним, економічним, політичним тощо, бути не явним, а прихованим. При цьому напади однієї сторони породжують ще більш значну відплату. Спільні інтереси не розглядаються, або заперечуються. Опоненти прагнуть встановити домінування один над одним.

7. Втрата первісного предмета розбіжностей. Конфлікт, що почався через спірний об'єкт, переростає в більш глобальне зіткнення, в ході якого предмет конфлікту втрачає колишнє значення. Конфлікт стає незалежним від причин, що викликали його, і триває після того, як вони стали незначущими [10].

8. Тенденція до розширення та поглиблення конфлікту. Конфлікт починає розростатися, збільшується кількість учасників та залучених осіб, акумулюються ресурси для боротьби (у військових конфліктах збільшуються збройні формування), інтенсифікуються дії опонентів, охоплюються нові питання, території, можливий перехід конфлікту з одного на вищий рівень учасників.

Австрійський конфліктолог Фрідріх Глазл розробив власну модель ескалації, яка включає 9 основних етапів, які за логікою послідовності співпадають з вищенаведеними:

Таблиця 6.

Назва етапу	Характеристики етапу
Загострення боротьби (Hardening)	Загострення позицій та перші конфронтації, переконання, що конфлікт можна вирішити дискусійно, немає зафіксованих таборів.
Дебати і полеміка (Debate, polemics)	Поляризація сторін, мислення по схемі «біле-чорне». Відчуття переваги та неповноцінності.
Дії, не слова (Actions not words)	Розуміння, що розмови не допомагають, фізичні дії. Емпатія втрачається, є небезпека хибного сприйняття іншої сторони.

Образи, коаліції (Images, coalitions)	Сторони сприймають один одного як ворога, формують групи підтримки, створюють коаліції.
Втрата обличчя (Loss of face)	Публічні та прямі атаки на імідж супротивника, його дискредитація. Основний крок ескалації.
Стратегії погроз (Strategies of threats)	Погрози та зустрічні погрози, ультиматуми прискорюють розвиток конфлікту.
Обмежені руйнуючі удари (Limited destructive blows)	Опонент більше сприймається як жива людина. Як наслідок, виправдовується насильство, зміщуються цінності, якщо втрата незначна, вона розглядається як вигода.
Фрагментація (Fragmentation)	Головна мета – повний розгром супротивника.
«Разом в прірву» (Together into the abyss)	Повна конфронтація без можливості відступу. Задля знищення опонента допускається власне знищення.

Втручання в конфлікт ззовні, на думка Ф. Глазла, залежить від рівня ескалації, на якому знаходяться опоненти. Якщо на першій стадії вони ще готові до переговорів, не втратили повністю довіру один до одного, то на дев'ятій стадії вже потрібно насильна інтервенція [169].

3) Деескалація конфлікту, збалансована протидія. Деескалація конфлікту настає після його кульмінації, вона починається, коли зменшується гострота та руйнівні дії сторін. Однією з причин деескалації є «мертва точка» – етап, коли для одного чи обох опонентів конфлікт стає нестерпним, серед причин такого стану може бути провал тактики протистояння, виснаження ресурсів для боротьби, втрата підтримки чи

союзників, розуміння безперспективності продовження конфлікту, поява в конфлікті третьої сторони та її бажання припинити протистояння тощо [5; 87].

4) Перехід від конфліктної протидії до пошуку вирішення проблеми і припинення конфлікту з будь-яких причин. Зменшення інтенсивності протистояння призводить до інтеграції інтересів, пошуку можливості закінчити відкрите протистояння, на цьому етапі зазвичай відбуваються переговори між сторонами, які у випадку невдачі знову можуть відкинути протистояння до етапу ескалації чи збалансованої протидії. Завершення безпосереднього протистояння не завжди означає, що конфлікт повністю вирішений, це буде залежати від того, наскільки вдалося в ході конфлікту і наступних переговорів досягти цілей, якими методами і способами велася боротьба, які втрати сторін, чи знята емоційна напруга, якою була реакція навколишнього соціального середовища на результати конфлікту [91].

Припинення конфлікту - це закінчення активних дій сторонами конфлікту. Серед його форм: усунення (знищення) опонента, обох опонентів чи об'єкту конфлікту, зміна позицій обох чи однієї зі сторін конфлікту, участь у конфлікті третьої сили, здатної завершити його шляхом примусу, звернення суб'єктів конфлікту до арбітру, переростання конфлікту в інший конфлікт, поступове згасання конфлікту, примирення [87]. У результаті примирення сторін шляхом переговорів конфлікт може закінчитися симетричним (обидві сторони або виграють, або програють) або асиметричним (одна сторона виграє більше або все) рішення.

За своїм характером завершення конфлікту може бути:

- залежно від досягнення мети – переможним, компромісним, програшним;
- залежно від способу вирішення – мирним, насильницьким;
- залежно від функцій конфлікту – конструктивним, деструктивним;

– залежно від ефективності та повноти вирішення – повністю завершеним, відкладеним на певний (або невизначений) час [87].

Припинення конфлікту не означає автоматичного припинення існування конфліктної ситуації, тому конфлікт може переходити з відкритої фази знову в латентну [14]. Якщо ж примирення відбулося настає після конфліктний період.

5.3. Післяконфліктний період

Післяконфліктний період включає два етапи: часткову нормалізацію відносин опонентів і повну нормалізацію їхніх стосунків.

Часткова нормалізація відносин відбувається в умовах, коли не зникли негативні емоції, що мали місце в конфлікті. Етап характеризується переживаннями, осмисленням своєї позиції. Загострюється почуття провини за свої дії в конфлікті. Негативні установки по відношенню один до одного не дають можливості відразу нормалізувати відносини [87].

Повна нормалізація відносин настає при усвідомленні сторонами важливості подальшої конструктивної взаємодії. Цьому сприяє подолання негативних установок, продуктивна участь у спільній діяльності, встановлення довіри [14].

Ще раз відзначимо, що розглянуті періоди і етапи на практиці можуть відрізнятися від теорії. Крім того, вони можуть мати різну тривалість: бути спресовані до декількох хвилин (наприклад, в міжособистісних конфліктах) або можуть тривати десятиліття («Столітня війна» між Англією та Францією (1337 – 1453 рр.), війна червоної і білої троянди в Англії (1455 – 1487 рр.), «Тридцятирічна війна» у Європі (1618 – 1648 рр.), в'єтнамська війна 1959-1973 рр. тощо).

Гострота конфлікту і тривалість після конфліктного періоду в значній мірі залежать від характеру тієї соціальної системи, в якій вони протікають: чим жорсткіше соціальна система, чим менше в ній інституціалізованих варіантів, залагодження конфліктів, тим гостріше протікає конфлікт [62].

5.4. Теорії механізмів виникнення конфліктів (за формулами «А», «Б», «В»).

З'ясування суті того, як саме виникають конфлікти, має істотне значення для визначення способів їх вирішення. Конфліктолог В.П. Шейнов у своїй книзі «Управління конфліктами» запропонував формули, за якими найчастіше виникають конфлікти. Як вже зазначалось, дослідник класифікує конфлікти на випадкові та не випадкові, зазначаючи, що механізми їх виникнення дещо відрізняються. Так, основну роль у виникненні випадкових конфліктів грають конфліктогени і закон їх ескалації.

Конфліктоген - це слово, дія (або відсутність дій), які можуть привести до конфлікту. Всі конфліктогени можна віднести до одного з п'яти типів:

- прагнення до переваги;
- прояв агресивності;
- прояв егоїзму;
- порушення правил;
- несприятливий збіг обставин [21].

Слободянюк А.В. та Андрущенко Н.О. віділили наступні типи конфліктогенів:

- пряме негативне ставлення (погроза, наказ, критика тощо);
- поблажливе ставлення (кепкування, доків, принизлива похвала);
- хвастощі;
- менторські відносини (нав'язування своєї думки, поради, читання моралі, повчання);
- нечесність і нещирість;
- порушення етики;
- регресивна поведінка (сперечання, наївні питання) [144, с. 64].

Для не випадкових конфліктів характерне виникнення за однією з трьох запропонованих формул, які Шейнов В.П. умовно назвав А, Б, В.

Конфлікти, що виникають за першої формули, конфлікти типу А. Перша формула відображає залежність

конфлікту (КФ) від конфліктогенів (КФГ). Механізм розвитку конфлікту за першою формулою ґрунтується на негативному сприйнятті і негативній реакції особистості, проти якої застосований конфліктоген. Більш конкретно першу формулу конфлікту схематично можна виразити таким чином:

$$\text{КФГ (1) + КФГ (2) + КФГ (3) и т. д. = КФ,}$$

де КФГ (1) - перший конфліктоген; КФГ (2) - другий конфліктоген, у відповідь на перший; КФГ (3) - третій конфліктоген, у відповідь на другий і т.д.

За відсутності вольового регулювання такої реакції вона має тенденцію розвитку за законом ескалації (КФГ (2) більше КФГ (1), КФГ (3) більше КФГ (2) і т. д.).

За спостереженнями дослідника, 80% конфліктів виникають незважаючи на бажання їх учасників за вищенаведеною формулою.

Конфлікти, що виникають за другої формули, конфлікти типу Б.

Друга формула відображає залежність конфлікту (КФ) від конфліктної ситуації (КС) і інциденту (І) і виражається наступним чином:

$$\text{КС + І = КФ.}$$

Конфліктна ситуація - це умова виникнення конфлікту, вона передбачає суперечливі позиції сторін з якого-небудь приводу тощо. Конфліктні ситуації переходять в конфлікт в разі порушення балансу інтересів учасників взаємодії і в певних умовах. Для переростання такої ситуації в конфлікт необхідними є зовнішній вплив, поштовх чи інцидент.

Інцидент (привід) характеризує активізацію дії однієї зі сторін, що зачіпає інтереси іншої сторони. Як інцидент можуть виступати і дії третьої сторони. Він може виникнути випадково, незалежно від бажання учасників внаслідок об'єктивних причин.

Конфлікти, що виникають по третій формулою, конфлікти типу В. Третя формула відображає залежність конфлікту (КФ) від декількох конфліктних ситуацій (КС). Дану форму можна виразити таким чином:

$$\text{КС(1) + КС(2) + КС(3) і т. д. = КФ.}$$

Кожна наступна КС більш значуща і більш запеклішою попередньої. Сума двох або більше конфліктних ситуацій призводить до конфлікту [165].

На основі виокремлених формул, В.П. Шейнов виділяє п'ять основних правил безконфліктної поведінки:

1. Не використовуйте конфліктогени.
2. Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.
3. Погляньте на ситуацію очима «кривдника», уявіть його думки і почуття, викликані обставинами, вашими словами і діями, тобто проявіть емпатію.
4. Проявляйте якомога більше доброзичливості до оточуючих.
5. Для запобігання появи конфліктогенів робіть попереджувальні роз'яснення [18].

Практичне значення наведених формул полягає в тому, що вони дозволяють швидко проводити аналіз конфліктів, допомагають знаходити шляхи їх вирішення. Проте вони не можуть бути універсальним методом оцінки і вирішення будь-яких конфліктів, а служать лише орієнтиром в процесі управління ними.

У якості висновку, зазначимо, що конфлікт представляє собою не тільки певну систему взаємопов'язаних елементів, а й процес, що має власну логіку розвитку, у якій виокремлюють певні етапи. На латентній (передконфліктній) стадії конфлікту виникають всі його основні елементи, виникає об'єктивна проблемна ситуація, відбувається її усвідомлення учасниками, можливі спроби вирішення, у разі їх неспішності виникає передконфліктна ситуація. Відкритий етап конфлікту передбачає явне протиставлення опонентів, вона розпочинається з інциденту, а потім розвивається у рамках ескалації. Ескалація – це найбільш «гаряча» фаза конфлікту, коли конфлікт поглиблюється. Ескалація характеризується створенням стійкого негативного образу опонента (образ ворогу), емоційною напругою, претензіями, поляризацією інтересів та позицій, демонстрацією сили та погрозами, відкритим насильством, розширенням та поглибленням конфлікту тощо. Після кульмінації конфлікту настає період деескалації, збалансованої протидії, які призводять до пошуку способу припинення конфлікту. Післяконфліктний період починається

у результаті закінчення протистояння і включає часткову та повну нормалізацію відносин. При цьому зауважимо, що ці етапи є тільки теоретичними, на практиці вони можуть мати іншу послідовність, або навіть циклічність.

Питання для самоконтролю:

1. Надайте характеристику передконфліктному (латентному) етапу конфлікту. Які елементи він включає?
2. Які основні етапи включає в себе відкритий період конфлікту?
3. Дайте визначення ескалації конфлікту. Що характеризує її?
4. Розкрийте сутність «образу ворога». Який вплив він має на перебіг конфлікту?
5. Які етапи ескалації за моделлю ескалації конфліктів Ф. Глазла?
6. Чим характеризується деескалація та збалансована протидія опонентів?
7. Які умови призводять до припинення конфлікту?
8. У чому відмінність часткової та повної нормалізації відносин під час після конфліктного періоду?
9. Дайте визначення поняттю «конфліктоген», які типи конфліктогенів Ви можете назвати?
10. За якими формулами виникають невинні конфлікти за теорією В.П. Шейнова?

Список літератури:

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ, 2000. 551 с.
2. Геранюшкина Г. П. Управление конфликтами и организация переговорного процесса : учеб. пособие. Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. 174 с.
3. Гірник А. М. Основи конфліктології. Київ : Києво-Могилянська акад., 2010. 222 с.
4. Деловые коммуникации : учебник для бакалавров / под ред. В. П. Ратникова. Москва : Юрайт, 2014. 527 с.

5. Дмитриев А. В. Конфликтология : учеб. пособие. Москва : Гардарики, 2000. 320 с.
6. Жуйкова Т. Н. Социальный конфликт как предмет научного исследования. *Вестник Воронежского института МВД России*. 2007. № 4. С. 62–68.
7. Коваленко Б. В., Пирогов А. И., Рыжков О. А. Политическая конфликтология : учебное пособие. Москва : Ижица, 2002. 400 с.
8. Козырев Г. И. Политическая конфликтология : учебное пособие. Москва : Форум : ИНФРА-М, 2008. 432 с.
9. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
10. Леонов Н. И. Конфликтология : учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Изд-во Моск. психолого-социального ин-та ; Воронеж : МОДЭК, 2006. 232 с.
11. Лобан Н. А. Конфликтология. Минск : Изд-во МИУ, 2008. 296 с.
12. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2007. 160 с.
13. Примуш М. В. Конфликтологія : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 288 с.
14. Слободянюк А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. для практичних та семінарських занять. Вінниця : ВНТУ, 2010. 120 с.
15. Управління конфліктами : навч. посіб. / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. Київ : Кондор, 2010. 172 с.
16. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. *Прикладная конфликтология : хрестоматия*. Минск, 1996. URL: <http://yurpsy.com/files/biblio/konflikt/01.htm> (дата звернення: 16.03.2020).
17. Шейнов В. П. Управление конфликтами. Санкт-Петербург : Питер, 2014. 576 с.
18. Abdalla A., Sender M. C. R. SIPPABIO. A Model for Conflict Analysis. 2019. URL: https://www.academia.edu/28362021/C._R._SIPPABIO-

[_A_Model_for_Conflict_Analysis?auto=download](#) (дата звернення: 16.03.2020).

Тема 6. Конфліктна поведінка: поняття, стратегії і тактики

Конфліктна поведінка використовується в літературі у двох сенсах: як поведінка особи, що призводить до конфлікту, так і поводження особистості в конфліктній взаємодії. У цій темі ми будемо виходити з другого тлумачення цього поняття і розглядати сутність конфліктної поведінки як зовнішню активність суб'єкта конфлікту, спрямовану на об'єкт конфлікту, яка змінює або зберігає протиріччя між сторонами.

Вирішення конфлікту вимагає від сторін уявлення про природу та особливості типу конфлікту, осмисленого стилю поведінки, обраного з урахуванням стилів, які використовують інші сторони. Для аналізу своєї поведінки в конфлікті, або свого опонента, а також при діагностиці будь-якого конфлікту широко використовується модель конфліктної поведінки, розроблена в 1970-ті рр. американськими дослідниками Ральфом Г. Кілманном та Кеннетом У. Томасом, яка отримала назву опитувальник Томаса–Кілманна (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument – ТКІ-R), в українській літературі поширеною є назва сітка Томаса–Кілманна.

6.1. Стратегії конфліктної поведінки. Сітка Томаса-Кілманна

Стиль або стратегія конфліктної поведінки – це спосіб здійснення певних інтересів, образ дій із досягнення наміченої мети, манера спілкування, орієнтація на певні форми поведінки в конкретній ситуації протиборства.

Ще у 1964 р. американські дослідники Р.Блейк та Дж.Моутон звернули увагу на відносно стійкі особливості поведінки керівників і виокремили п'ять основних та три додаткові стилі управління, залежно від спрямованості керівника або на досягнення високих результатів, турботу про виробництво, або на турботу про людей. Кожен стиль супроводжувався описом характерних дій керівника щодо запобігання конфліктам і залагодження їх [5].

Згодом на основі цих теоретичних уявлень американські вчені Р. Кілманн та К. Томас запропонували власну методику

виміру стилю поведінки в міжособистісних конфліктах. Їх методика була опублікована у 1974 році у вигляді невеликого буклету з 16 сторінок, що містили опис п'яти виділених ними стилів конфліктної поведінки. Розроблена класифікація засновується на аналізі поведінки людини, проте сьогодні запропоновані цими вченими стилі використовуються для аналізу конфліктів різних рівнів та типів [172].

Сітка Томаса–Кілманна побудована з урахуванням орієнтації опонента на досягнення своїх власних інтересів, або прагненні задовольнити інтереси інших його учасників, а також орієнтації на активні чи пасивні дії в конфлікті [174]. З огляду на це вона має наступний вигляд:

Таблиця 7.



Розглянемо докладніше зміст цих п'яти стилів конфліктної поведінки і виокремимо, за яких умов їх доцільно використовувати.

1. Силова стратегія (competing – конфронтація, стиль боротьби або суперництво). Суть цієї стратегії полягає в

прагненні нав'язати свою волю і вирішити конфлікт за допомогою сили (влади, адміністративних санкцій, економічного тиску і т.п.), не зважаючи на інтереси опонента. Сторона, що використовує цю стратегію прагне повної перемоги над супротивником, не має спільних з ним цілей та інтересів, веде жорстку боротьбу, намагаються задовольнити свої інтереси за рахунок іншої [171].

Цю стратегію зазвичай використовують тоді, коли:

- існує явна перевага в силі, ресурсах впливу і впевненість у перемозі;

- досягнення мети має високу значимість;

- компроміси ускладнені в силу специфіки об'єкта: його не можна поділити (наприклад, місце президента компанії);

- суб'єкт конфлікту впевнений, що пропонуваній ним варіант вирішення проблеми найкращий в даній ситуації, і в той же час, маючи більш високий ранг, наполягає на прийнятті цього рішення;

- учасник конфлікту в даний момент позбавлений іншого вибору і практично не ризикує що-небудь втратити, діючи рішуче на захист своїх інтересів і прирікаючи опонента на програш [136].

Якщо результат використання цієї стратегії сприятиме прогресу та стимулюватиме розвиток, вона може мати суспільно позитивний вплив, проте тривале в часі суперництво втрачає ефективність, виснажує ресурси обох сторін, підштовхує до використання більш жорстких методів боротьби або втягування в нього інших сил.

Ця стратегія має істотні недоліки. Вона, як правило, не усуває джерело конфлікту, а лише змушує слабшого тимчасово підкоритися. Через якийсь час, особливо при зміні співвідношення сил, конфлікт може поновитися. Крім того, нав'язане силою підпорядкування часто буває зовнішнім, формальним. Переможений може надавати прихований опір, накопичувати сили і чекати зручного моменту. Переможець же нерідко розслабляється, втрачає готовність до боротьби, втрачає ресурси впливу.

Силову стратегію часто використовують керівники по відношенню до підлеглих, оскільки за своїм статусом вони

мають владу і перевагу в ресурсах впливу. У таких випадках зазвичай з'являються зазначені вище слабкості силового стилю, а крім того, він може викликати у підлеглих фрустрації, відбити у них всяке бажання до прояву ініціативи і активності [134].

2. Ухилення (avoiding) як стратегія конфліктної поведінки характеризується відсутністю бажання, можливості або ресурсів вступати в конфліктну взаємодію для реалізації своїх інтересів, при цьому відсутнє бажання і поступитися супротивнику.

Ухилення реалізується у вигляді пасивної поведінки, ігноруванні проблеми, відкладенні дій, прагненні уникати гострих ситуацій і не обговорювати питання, які є предметом протиріччя [5].

Ухилення від конфлікту вважається кращим в разі, якщо:

- відчувається брак власних ресурсів, необхідних для конфліктних дій, і перевага противника;
- значимість проблеми невисока і на протиборство не варто витратити час і ресурси;
- зіткнення відбувається між рівними або близькими за силою (рангом) суб'єктами, що свідомо уникають ускладнень в своїх взаєминах;
- є можливість досягти реалізації інтересів неконфліктний шляхом;
- доцільно затягнути час, щоб зібрати сили і дочекатися зручної ситуації, слушного моменту.

Нерідко всі ці три обставини мають місце одночасно. Однак і при їх наявності не завжди можливо ухилення від конфлікту, дуже часто доводиться вибирати стиль поведінки, пов'язаний з односторонніми поступками [108].

3. Пристосування (accommodating). Ця стратегія конфліктної поведінки передбачає необхідність пожертвувати своїми інтересами на користь опонента, виконати його вимоги і відмовитися від власних цілей. На відміну від ухилення цей стиль передбачає в більшій мірі враховувати інтереси опонента і не уникати спільних з ним дій. Вибір даної стратегії може бути викликаний різними причинами, це можуть бути і визнання правоти опонента, і виснаження своїх ресурсів, і визнання

безперспективності продовження боротьби, і спроба зберегти сили для подальшої боротьби. Але варто враховувати, що часто поступки однієї зі сторін можуть сприйматися іншою стороною як прояв слабкості і тому можуть викликати ескалацію конфлікту, прагнення цілком добити опонента, що поступається. Ціна вибору такої стратегії буває дуже великою [14].

Пристосування – це зазвичай вимушена стратегія конфліктної поведінки.

Стиль пристосовування може нагадувати стиль ухилення, але на відміну від останнього він передбачає участь у конфлікті, спільні з опонентом дії, він може застосовуватися коли:

- найважливіше завдання – відновлення спокою, стабільності та миру, а не вирішення конфлікту;
- предмет розбіжності не важливий;
- важливіше зберегти відносини з опонентом, ніж відстоювати власну позицію;
- є усвідомлення помилковості своєї позиції;
- є розуміння обмеженості своїх ресурсів та низьких шансів перемогти [28].

Якщо ця стратегія супроводжується усвідомленням власної неправоти в суперечці, то не має негативних організаційних наслідків. Якщо ж пристосування розглядається як вимушене і залишається внутрішній опір з переможцем, то воно має для сторони, що програла приблизно такі ж негативні наслідки, як при силовій стратегії. Різниця полягає лише в збереженні ресурсів, які при силовій стратегії витрачаються на боротьбу [10].

Стратегію пристосування нерідко доводиться застосовувати підлеглим в конфліктах з начальством, а також керівникам нижчої ланки по відношенню до керівників вищої ланки.

4. **Співпраця** (collaborating), як і силова стратегія, націлена на максимальну реалізацію учасниками конфлікту власних інтересів, але на відміну від останньої передбачає не індивідуальний, а спільний пошук такого рішення, яке відповідає інтересам всіх сторін. Співпраця означає уважне

ознайомлення з позицією опонента, з'ясування причин конфлікту, відмову від досягнення власних цілей за рахунок інтересів опонента, пошук взаємоприйнятних шляхів і рішень та їх спільну реалізацію. Ця стратегія використовується тими, хто сприймає конфлікт як нормальне явище соціального життя, як потребу вирішити ту чи іншу проблему без нанесення шкоди будь-якій стороні.

У конфліктних ситуаціях можливість співпраці проявляється в наступних випадках:

- проблема важлива для сторін, кожна сторона не має наміру ухилитися від її спільного рішення;

- сторони мають приблизно однаковий пріоритет або не звертають увагу на його різницю;

- сторони поводять себе як партнери, довіряють один одному, зважають на потреби, побоюваннями і перевагами опонентів.

В результаті використання даної стратегії кожна сторона отримує максимальну вигоду при мінімальних втратах. Але дана стратегія вимагає часу, терпіння, мудрості, витримки, вміння правильно аргументувати свою позицію, вислухати і зрозуміти опонента [136].

Ця стратегія орієнтована на розуміння протилежної позиції, увагу до точки зору опонента і пошук рішення, яке всіх влаштуватиме. Переваги: можливість віднайти рішення, прийнятне для обох сторін, і перетворитися з опонентів на партнерів. Вона сприяє встановленню взаємоповаги, взаєморозуміння й довіри, що сприяє розвитку тривалих, міцних і стабільних відносин між опонентами в майбутньому. Проте в деяких ситуаціях знайти це рішення може бути дуже важко, особливо, якщо опонент не налаштований на співпрацю. У такому випадку співпраця як стратегія може навіть ускладнити конфлікт і відкласти його вирішення [66].

5. **Компроміс** (compromising) займає середнє положення, полягає в часткових поступках опонентіві в очікуванні подібних дій з його боку в надії уникнути загострення конфлікту. Компроміс – одна з найпоширеніших стратегій конфліктної поведінки, він дозволяє, хоча і частково, задовольнити домагання кожної із залучених в конфлікт

сторін. Нерідко компроміс дозволяє швидко і порівняно легко погасити конфлікт або запобігти йому.

Д.Скотт наводить перелік ситуацій, у яких рекомендує застосування цього стилю:

- сторони мають однакову владу;
- є бажання вирішити все швидко, тому що немає часу чи тому, що це більш економічний та ефективний шлях;
- опонентів може влаштувати тимчасове рішення;
- опоненти можуть скористатися короткочасною вигодою;
- інші стилі неефективні;
- задоволення власного бажання має для учасника конфлікту не дуже велике значення, і він може дещо змінити визначену на початку ціль;
- є прагнення зберегти взаємовідносини, і конфліктери віддають перевагу тому, щоб отримати хоч щось, ніж усе втратити [17, с. 75].

Компроміс як спосіб вирішення конфліктів має і наступні недоліки: він може, особливо на ранній стадії, заблокувати з'ясування джерела конфлікту, запобігти глибшому аналізу суті проблеми і пошуку оптимальних шляхів її вирішення; він консервує відносини протистояння і взаємного невдоволення, оскільки означає вимушені, неприємні для кожної сторони поступки. В силу цього у опонентів може зберігатися негативне ставлення один до одного, а також почуття, що вони програли або їх обдурили. Якщо при компромісі були принесені в жертву життєво важливі цілі або цінності, то невдоволення може зростати і в кінці кінців призвести до відновлення і загострення конфлікту.

Ці виокремлені теоретичні стилі конфліктної поведінки можуть використовуватися на практиці у комбінації, при домінуванні однієї з них. Також під час розвитку конфлікту опоненти можуть змінювати свою стратегію, наприклад, зазвичай на початковому етапі протистояння опоненти схильні більше до стратегії суперництва, але вступивши в конфлікт, усвідомлюють, що вона не буде ефективною, що призводить до її зміни на одну з інших чотирьох.

На додаток до стилів Томаса–Кілманна російський науковець, професор Пугачев В.П. також додає ще дві, це підтримка статус-кво та формування індиферентності.

Підтримка статус-кво (мирне співіснування). Суть цієї стратегії полягає в спільній підтримці, консервації займаних позицій з метою не допустити не вигідне для обох сторін розростання конфлікту. Вирішення суперечки відсувається на невизначений час. Дана стратегія застосовується в разі, якщо протиріччя між сторонами досить глибокі, але допускають нормальне співіснування. У той же час кожен з учасників не впевнений у своїй перемозі і побоюється руйнівного протистояння, а то і поразки [134].

Формування індиферентності (байдуже ставлення до чого-небудь). Ця стратегія займає як би проміжне положення між співпрацею і мирним співіснуванням. Її суть полягає в спільній нейтралізації емоційного напруження, що виникло навколо спірної проблеми, і в проведенні роботи з роз'яснення обмеженої значущості цієї проблеми для учасників конфлікту [134].

Свій підхід до конфліктної поведінки розробив і соціолог А. Рапопорт, який виокремлює три типи поведінки в конфлікті, особливо характерні для міжнародних відносин:

- «бій» - нерациональний тип, передбачає прагнення завдати якомога більшої шкоди супротивнику, навіть зі збитками для себе, призводить до повної перемоги або повної поразки;
- «гра» – раціональний тип, передбачає прорахування своїх дій, зважування всіх витрат, прагнення набрати більше балів, ніж супротивник;
- «дебати» – раціональний тип, передбачає пошук спільного, досягнення консенсусу [17].

Дж. Рубін та Д. Пруйт на основі сітки Томаса–Кілманна виділили три основні стратегії поведінки у конфлікті:

- наступальна стратегія суперництва – вирішення конфлікту на умовах однієї сторони без урахування інтересів іншої;
- стратегія розв'язання проблеми – сторони прагнуть з'ясувати проблеми, розробити взаємовигідне рішення;

- стратегія поступок - одна із сторін іде на зниження своїх домагань [60].

6.2. Детермінанти вибору стратегії конфліктної поведінки

Обрання оптимальної стратегії конфліктної поведінки сприяє більш швидкому вирішенню конфлікту на свою користь з найменшими витратами та збитками. Проте на вибір моделі поведінки в конфлікті впливає низка об'єктивних умов його протікання, статусних характеристик, суб'єктивних факторів тощо.

Вирішальний першочерговий вплив на цей вибір має значимість об'єкту конфлікту для сторін, наскільки він є для них необхідним. Чим вища його значимість, тим більша схильність до обрання силової стратегії, навіть при обмежених ресурсах.

Другим фактором впливу виступають ресурси, які визначають можливість протистояння, ймовірність перемоги. Це сили сторін, наявність в них союзників, економічний та військовий потенціал, фінансові можливості, психологічні характеристики тощо.

До третього фактору впливу на вибір стратегії в конфлікті можна віднести наявність взаємних інтересів у опонентів, характер їх відносин. Чим більш тісними відносини між опонентами, чим більша їх зацікавленість в подальшій співпраці, тим вища вірогідність обрання несилових тактик. І, навпаки, якщо опоненти не прагнуть до збереження «добрих» відносин та майбутньої кооперації, вони більше будуть схилитися до вибору силової стратегії.

Крім того, значний вплив на цей процес здійснюють особливості їх культурного середовища, їх моральних характеристик, попередній досвід участі в конфлікті тощо.

У міжособистісних та міжгрупових конфліктах характер поведінки людини також значним чином залежить від соціально-статусних характеристик, зокрема статі, віку, соціального положення, а також від психологічних особливостей учасників конфлікту, зокрема типів

темпераменту, рівня конфліктності та конфліктосіткості, чутливості суб'єктів конфлікту тощо [17].

З огляду на дію цих факторів, орієнтація на силове досягнення власних цілей і ігнорування інтересів опонента формується приблизно так. Спочатку визначається значимість об'єкту конфлікту, прораховуються розмір можливого виграшу та збитку в разі поразки. Далі модель поведінки коригується з урахуванням ресурсів та співвідношення сил опонентів, прогнозується ймовірність перемоги. Ураховується весь комплекс інтересів щодо опонента, наявність інтересів, що пересікаються, спонукає до співпраці, їх полярна спрямованість посилює прагнення до суперництва. Характер відносин, що склалися і прийняті в даному соціальному середовищі норми поведінки або ведуть до співпраці, або підштовхують до боротьби [108].

6.3. Тактика конфліктної поведінки

Тактика – це сукупність засобів реалізації стратегії, спрямованих здійснити вплив на опонента.

Тактики умовно можна поділити на три категорії: жорсткі, нейтральні та м'які. Жорсткі тактики застосовуються для реалізації силової стратегії конфліктної поведінки, м'які здебільшого при співробітництві, нейтральні тактики можуть застосовуватися при будь-якій з розглянутих стратегій, проте їх зміст може відрізнятися залежно від поставленої мети. У конфліктах застосування тактик зазвичай іде від м'яких до більш жорстким, хоча можливе і раптове застосування жорстких прийомів щодо опонента.

1. Жорсткі тактики:

- тактика захоплення і утримання об'єкта конфлікту – можлива в конфліктах з матеріальним об'єктом;

- тактика фізичного насильства, заснована на застосуванні фізичного впливу (знищення матеріальних цінностей, військовий напад, тілесні ушкодження в разі міжособистісного конфлікту);

- тактика психологічного насильства, спрямована на деморалізацію опонента, може виражатися в приниженні, образах, різкій критиці, наклепі, дезінформації тощо;

- тактика тиску, зазвичай з допомогою погроз, шантажу, ультиматумів;

- тактика прихованих докорів – під виглядом невинних зауважень вони спрямовані на деморалізацію опонента, покликані його зачепити, викликати почуття провини або неповноцінності [60].

2. Нейтральні тактики:

- тактика демонстративних дій має за мету привернути до себе увагу, може реалізовуватися з допомогою публічних висловлювань, скарг, бойкоту, голодуванні, страйку, і навіть свідомо невдалій спробі самогубства;

- тактика санкціонування передбачає вплив на опонента за допомогою стягнення, накладення заборони, встановлення блокад, ембарго тощо;

- тактика коаліцій використовується для посилення свого положення в конфлікті з допомогою створення союзів, збільшенні групи підтримки [133];

- тактика «зваблювання» передбачає вихваляння позитивних якостей опонента, щоб справити гарне враження, продемонструвати турботу, вона може включати лестощі, демонстрацію «єдності поглядів», надання послуг, самопрезентацію;

- тактика «скуйовджування пір'я» застосовується для введення в оману опонента, збити його з пантелику, і послабити таким чином його позицію. Цього можна досягти будуючи свою поведінку в манері, протилежній до манери поведінки опонента. Інший варіант - примусити суперника почуватися або безвідповідальним, або некомпетентним.

- тактика переконливої аргументації спрямована на переконання опонента шляхом логічних доводів [60].

3. М'які тактики:

- тактика фіксації своєї позиції, використання логіки, фактів, аргументів з метою переконання в своїй правоті;

- тактика дружелюбності передбачає підкреслення спільного, демонстрацію готовності вирішувати проблему, надання необхідної інформації, пропозицію допомоги, вибачення, заохочення тощо;

- тактика угод передбачає взаємний обмін поступками та благами [133].

Кожна конкретна ситуація вимагає використання відповідної стратегії і тактики, яка відповідає поставленим цілям і завданням. Вибір оптимальної лінії поведінки учасників конфліктної взаємодії дозволить їм вийти із ситуації з найменшими втратами і більшою користю.

Отже, конфліктна поведінка розглядається як певна модель поведінки учасника конфлікту, вона залежить від значимості об'єкта конфлікту, ресурсів, наявних для боротьби, характеру відносин між опонентами та їх бажання подальшої співпраці, психологічних особливостей та соціальних статусів. У конфліктології сьогодні найбільшого поширення набула типологія стратегій або стилів конфліктної поведінки, розроблена американськими вченими К. Томасом та Р. Кілманном, які виокремили силову стратегію, ухилення, пристосування, співробітництво та компроміс. Ці стратегії на практиці можуть комбінуватися, може здійснюватися перехід від однієї до іншої під час розвитку конфлікту. Обрана опонентом стратегія розкривається через використані ним тактики, тобто прийоми впливу на свого опонента, застосування яких, як правило, здійснюється від м'яких до більш жорстких.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю «конфліктна поведінка».
2. Які конфліктні стратегії виділили К. Томас та Р. Кілманн? Які орієнтації опонента лежать в основі сітки Томаса–Кілманна?
3. Розкрийте зміст силової стратегії, перерахуйте обставини, коли її доцільно обирати, її слабкі сторони.
4. У чому сутність ухилення як стратегії конфліктної поведінки? Коли ця стратегія є оптимальною?
5. За яких умов стиль пристосування є ефективним в конфлікті? Назвіть наслідки його застосування.
6. На що орієнтована стратегія співробітництва? Які умови її ефективності?

7. У яких ситуаціях більш ефективною є стратегія компромісу? Назвіть її сильні та слабкі сторони.
8. Розкрийте зміст стратегій «підтримка статус-кво» та «формування індиферентності».
9. Від яких факторів залежить вибір стратегії конфліктної поведінки?
10. Які тактики можна застосовувати для реалізації силової стратегії?
11. У чому сутність нейтральних тактик конфліктної поведінки? Назвіть їх та визначте їх зміст.
12. Охарактеризуйте м'які тактики конфліктної поведінки. Для реалізації якої стратегії вони використовуються?

Список літератури:

1. Барабаш О. Стратегії поведінки в конфліктній ситуації. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 3. С. 208–212.
2. Гірник А. М. Основи конфліктології. Київ: Києво-Могилянська акад., 2010. 222 с.
3. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту: навч. посіб. Київ: Каравела, 2019. 304 с.
4. Дяченко Н. Конфлікти: комунікативно-прагматичний аспект. *Філологічний часопис*. 2019. Вип. 1. С. 21–31.
5. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко. Київ: КНЕУ, 2003. 315 с.
6. Лопарев А. В., Знаменский Д. Ю. Конфликтология: учебник. Москва: Юрайт, 2018. 290 с.
7. Орлянський В. С. Конфліктологія: навч. посіб. Київ: Центр учбової літ., 2007. 160 с.
8. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. для підготовки магістрів усіх форм навчання / В. Я. Галаган, В. Ф. Орлов, О. М. Отич, О. О. Фурса. Київ: ДЕТУТ, 2008. 422 с.
9. Пугачев В. П. Стили и типология конфликтного поведения. URL: <http://www.elitarium.ru/razreshenie-konfliktov-stil-povedenija-interesy-problema-pravilo-vybor-dejstvie-kompromiss-sotrudnichestvo/> (дата звернення: 16.03.2020).
10. Рязанцев С. В. Предупреждение и урегулирование конфликтов в трудовых коллективах. *Научные ведомости*

Белгородского государственного университета. Серия : Философия. Социология. Право. 2012. № 8. С. 299–302.

11. Тихомирова Е. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Рівне : Перспектива, 2007. 389 с.

12. International Technical Brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument / N. A. Herk, R. C. Thompson, K. W. Thomas, R. H. Kilmann. CPP, Inc., 2011. 34 p. URL: https://kilmanndiagnostics.com/wp-content/uploads/2018/04/TKI_International_Brief.pdf (дата звернення 12.03.2020).

13. Kilmann R. H. A Brief History of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. URL: <https://kilmanndiagnostics.com/a-brief-history-of-the-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument/> (дата звернення 12.03.2020).

14. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Profile and Interpretive Report / interpreted by J. Trainer. 2010. URL: <https://www.skillsone.com/Pdfs/smp248248.pdf> (дата звернення 12.03.2020).

Тема 7. Конфлікти на різних рівнях соціальної системи

Кожен індивід перебуває в конфлікті як з самим собою, так і з навколишнім середовищем, оскільки потребує спілкування та взаємодії з іншими людьми та їх групами. Конфлікти притаманні усім сферам людської життєдіяльності, є неминучим явищем на всіх рівнях взаємодії: внутрішньоособистісному, міжособистісному, міжгруповому, міжнародному. Всі ці рівні конфлікту стають предметом ретельного аналізу різних наукових сфер, знаходяться в центрі уваги психологів, соціологів, політологів, етнополітологів, міжнародників тощо. Це обумовлює велику кількість різноманітних теоретичних підходів до їх дослідження, визначення, класифікації, які ми розглянемо в цій темі.

7.1. Внутрішньоособистісний конфлікт: поняття, характеристика і види

Задовго до наукового пояснення внутрішньоособистісних конфліктів великий внесок в його опис та розуміння внесла філософська і художня література, що зосереджували увагу на внутрішній роздвоєності людини, структурі її внутрішнього світу, у якій одночасно можуть існувати та боротися декілька різноспрямованих мотивів, потреб, бажань тощо.

Наукове осмислення цього виду конфлікту розпочалося наприкінці ХІХ ст. Визначний внесок в теоретичне осмислення внутрішньоособистісного конфлікту зробив Зігмунд Фрейд, що розглядав його як результат протиріччя між бажанням та неможливістю його задовольнити. Надалі внутрішньоособистісний конфлікт знаходиться в центрі уваги психоаналітичних теорій, проблему внутрішньоособистісного конфлікту досліджували А. Адлер, К. Хорні, К. Юнг, К. Левін, Е. Фром та інші.

Як і конфлікти іншого рівня внутрішньоособистісний конфлікт передбачає конфліктну взаємодію двох та більше сторін, такими сторонами у цьому випадку виступають різні тенденції у психіці особистості. Внутрішня конфліктність особистості обумовлена її складною структурою психіки.

Особистість є граничним суб'єктом (опонентом) конфлікту, вона постійно виробляє і відтворює конфлікти всередині себе,

все життя нормальної людини - це конфлікт, і, перш за все конфлікт не зовнішній, а внутрішній [121].

При розгляді внутрішньоособистісного конфлікту ми зупинимося тільки на ключових його характеристиках, залишивши поза увагою концептуальні підходи до його розуміння, дискусії щодо його природи, типології та функцій.

Внутрішньоособистісний конфлікт – це стан структури особистості, коли в ній одночасно існують суперечливі і взаємовиключні мотиви, ціннісні орієнтації і цілі, з якими вона в даний момент не в змозі впоратися [57].

Виступаючи постійним елементом життя особистості внутрішньоособистісний конфлікт може біти обумовлений різноманітним набором чинників. Серед основних **причин** конфлікту цього рівня виокремлюють три групи:

- 1) внутрішні причини, що кореняться в суперечностях самої особистості;
- 2) зовнішні причини, обумовлені положенням особистості в соціальній групі;
- 3) зовнішні причини, обумовлені положенням особистості в суспільстві.

Ці види причин при цьому взаємопов'язані, наприклад, внутрішні причини конфлікту є результатом взаємодії особистості і з групою, і з суспільством.

У якості зовнішніх причин внутрішньоособистісних конфліктів можна виокремити наступні: фізичні перешкоди задоволення потреб; фізіологічні обмеження, що перешкоджають задоволенню потреб; відсутність об'єкта, необхідного для задоволення потреби; соціальні умови, що перешкоджають задоволенню потреб тощо [107].

Залежно від того, які сторони внутрішнього світу особистості вступають в конфлікт можна проводити їх **класифікацію**. Конфліктологи та психологи пропонують різні класифікації внутрішньоособистісних конфліктів. Так, у своїй роботі А. Я. Анцупов та А. І. Шипілов запропонували взяти за

основу класифікації ціннісно-мотиваційну сферу особистості та виділили такі його види:

1. Мотиваційний – конфлікт між двома рівнозначними можливостями, між двома позитивними тенденціями.

2. Моральний – конфлікт між бажанням і боргом, між моральними принципами і особистими симпатіями.

3. Конфлікт нереалізованого бажання, або комплексу неповноцінності – конфлікт між бажаннями особистості і дійсністю, яка блокує їх задоволення. Він може виникнути в результаті фізичної неможливості людини здійснити це прагнення (через незадоволення своєю зовнішністю або фізичними даними).

4. Рольовий конфлікт – пов'язаний з неможливістю одночасно реалізувати декілька ролей (міжрольовий внутрішньоособистісний конфлікт), а також з різним розумінням вимог, що пред'являються самою особистістю до виконання однієї ролі (внутрішньорольовий конфлікт).

5. Адаптаційний конфлікт – виникає на основі порушення рівноваги між суб'єктом і навколишнім середовищем, або конфлікт, що виникає при порушенні процесу соціальної чи професійної адаптації. Це конфлікт між вимогами, які пред'являє до особистості дійсність, і можливостями самої людини (професійними, фізичними, психічними).

6. Конфлікт неадекватної самооцінки – виникає через розбіжності між претензіями особистості і оцінкою своїх можливостей.

7. Невротичний конфлікт – результат внутрішньоособистісних конфліктів, що зберігаються протягом тривалого часу, який характеризується вищою напругою та протиборством внутрішніх сил і мотивів особистості [1, с. 298].

Досить поширеною є класифікація внутрішніх конфліктів особистостей за психологічним аспектом, що передбачає наступні види:

– конфлікт потреб – полягає в протиріччі між потребами, які спонукають до різних дій.

– конфлікт між потребою і соціальною нормою – протиріччя між потребою та примусовим імперативом.

– конфлікт соціальних норм [14].

Цікавою є класифікація запропонована німецьким психологом К. Левіном. Він визначає його як ситуацію, у якій на індивіда одночасно впливають протилежно спрямовані сили різної величини. Відповідно він виділяє три типи:

1. Людина знаходиться між двома позитивними валентностями приблизно рівної величини. Валентність – це властивість об'єкта притягати (позитивна) або відштовхувати (негативна). Цей тип конфлікту випадок «буриданова віслюка», описаний французьким філософом Буриданом: вибираючи між двома однаковими копицями сіна, віслюк не може зробити вибір і залишається голодним.

2. Людина знаходиться між двома приблизно рівними негативними валентностями (ситуація покарання).

3. Людина знаходиться між позитивною та негативною валентністю, що виходить від одного об'єкта (наприклад дитина хоче погладити собаку, яку боїться) [104].

Внутрішньоособистісний конфлікт за своїми **наслідками** може бути як конструктивним, так і деструктивним. Конструктивний внутрішній конфлікт є джерелом розвитку особистості, її самовдосконалення та самоактуалізації. Деструктивний внутрішній конфлікт негативно впливає на внутрішню структуру та взаємодію з іншими людьми та може призводити до виникнення стресу, фрустрації та неврозу [88].

У загальному плані можна виділити наступні негативні наслідки внутрішньоособистісних конфліктів, як припинення її розвитку, дезорганізація особистості, зниження активності та ефективності діяльності, тривожність, агресія або надмірна покірність, невпевненість, деструкція міжособистісних відносин, девіантна поведінка, навіть втрата сенсу життя.

У разі коли конфлікт вирішується конструктивно, можна говорити про його позитивні наслідки, адже конфлікт сприяє становленню характеру, через внутрішню боротьбу відбувається розвиток особистості, отримання досвіду. Внутрішні конфлікти сприяють мобілізації ресурсів особистості, самопізнанню особистості і вироблення її адекватної самооцінки, він загартовує волю і зміцнює психіку

людини, слугує засобом саморозвитку, а його подолання дає відчуття повноти життя [2].

Способи подолання внутрішньоособистісних конфліктів поділяють на відкриті та латентні. До відкритих відносять: ухвалення рішення особистістю, припинення сумнівів, зосередження на вирішенні проблеми. Латентні або приховані способи включають істерію, сублімацію (переведення психічної енергії в іншу сферу діяльності), компенсацію (відшкодування втраченого шляхом отримання інших цілей і результатів), відхід від дійсності, номадизм (зміна ключових аспектів життя, наприклад місця проживання, роботи тощо), неврастенію, раціоналізацію (самовиправдання шляхом логічних висновків), абстрагування, регресію (придушення відчуттів), ейфорію, проєкцію (приписування негативних якостей іншому з метою позбавитися їх) тощо [100].

7.2. Міжособистісний конфлікт: сутність та особливості

Конфлікти цього рівня є більш розповсюдженими, відбуваються в різноманітних сферах, вони більш емоційно насиченні для учасників.

Міжособистісний конфлікт – це відкрите зіткнення між двома та більше індивідами в процесі їх взаємодії та спільної діяльності, коли задоволення потреб одного з них сприймається іншим як ущемлення його інтересів.

На думку М. Дойча, міжособистісний конфлікт є формою відповіді людей на конкурентну ситуацію, в якій імовірність або ступінь досягнення цілі однією особою негативно корелюють з імовірністю або ступенем її досягнення іншими [5].

Суб'єктами міжособистісних виступають окремі індивіди, що прагнуть реалізувати свої інтереси. Об'єктом, як правило, є несумісні потреби, інтереси, цінності тощо. У хибних конфліктах, де не має об'єкту, його змістовної сторони, як об'єкт сприймається інцидент.

Як і інші соціальні конфлікти, вони виникають в наслідок об'єктивних та суб'єктивних причин. Здебільшого міжособистісні конфлікти породжуються об'єктивними причинами, можливо не усвідомлюваними учасниками, але при цьому вони заломлюючись через їх особистісні характеристики. Серед об'єктивних причин міжособистісних конфліктів найчастіше виступають ресурсно-матеріальні чинники, хоча велику роль відіграють соціальні відносини, сприйняття особистістю ситуації, що склалася (чи вважає він її конфліктною). До суб'єктивних чинників виникнення конфліктів належать, зокрема, поведінкові фактори (порушення обіцянок, обман, егоїстичність, грубість), існуючі між взаємодіючими індивідами відмінності в уявленнях про цінності, відмінності в життєвому досвіді, в схильностях і звички, в манері поведінки, особистісні особливості, гендерні відмінності тощо [21]. Причинами конфліктів також можуть бути непорозуміння або так звана «міжособистісна несумісність».

В.С. Орлянський всі конфліктогени у міжособистісних конфліктах пропонує розподіляти за трьома типами: прагнення до верховенства (бажання домінувати над іншими), прояв агресивності та прояв егоїзму [14].

Важливу роль в міжособистісних конфліктах грає міжособистісне сприйняття, оцінка та розуміння іншого. Процес міжособистісного сприйняття має складну структуру. Г. Козирєв виокремлює такі її складові: 1) ідентифікація (порівняння, зіставлення людини і ототожнення себе з нею); 2) соціально-психологічна рефлексія (розуміння іншого, ставлячи себе на його місце та мислячи як він); 3) емпатія (розуміння іншої людини через співпереживання); 4) стереотипізація (сприйняття і оцінка іншого шляхом поширення на нього якісних характеристик будь-якої соціальної групи) [91].

У всіх ситуаціях міжособистісного конфлікту можна виділити два взаємопов'язані аспекти. Перший - це змістовна сторона конфлікту, тобто предмет спору, справа, питання, що викликає розбіжності. Другий - це психологічна сторона конфлікту, пов'язана з особистісними особливостями його учасників, з їх особистими взаєминами, з їх емоційними

реакціями на причини конфлікту, на його хід і один на одного [36, с. 66]. Ця сторона є специфічною рисою міжособистісних конфліктів, у конфлікті на цьому рівні психологічна сторона часто затьмарює змістовну, проявляється більш яскраво і грає подекуди вирішальну роль в його розвитку та закінченні. Крім того, міжособистісні конфлікти відрізняються від інших тим, що протиборство, як правило, відбувається у відкритій формі безпосередньо віч-на-віч.

Відмінні риси міжособистісного конфлікту дозволяють надати класифікацію конфліктів цього рівня, відмінну від розглянутих нами вище.

В залежності від психологічних відносин сторін виділяють:

- «відчуттєво-афективний» (розвивається поступово, одна сторона наступає, інша – відсторонюється, посилюючи реакцію першої);
- «безкомпромісний» (взаємні претензії, обвинувачення);
- «емоційно невитривалий» (одностороння агресія);
- «ввічливо-образливий» (претензії висловлюються ввічливо, сторони готові до примирення);
- «агресивний» (двостороння некерована агресія) [8].

В.П. Шейнов поділяє міжособистісні конфлікти на мотиваційні (конфлікти інтересів), когнітивні (несумісні уявлення) та рольові (через порушення норм та правил взаємодії). Розглядаючи стилі поведінки у міжособистісних конфліктах він також додає до п'яти стилів сітки Томаса-Кілманна стиль під назвою «асертивність» – здатність людини відстоювати свої інтереси і добиватися своїх цілей, не ущемляючи інтересів інших людей [21].

Г.І. Козирев пропонує більш широку класифікацію міжособистісних конфліктів, розрізняючи:

- конфлікти на основі несумісних потреб, бажань, цінностей тощо;
- конфлікти «несумісних» засобів досягнення спільних потреб, цілей;
- конфлікти через обмеженні матеріальні ресурси;
- конфлікти домінування (прагнення одного нав'язати свою волю та небажання іншого підкоритися);

- конфлікт статусних позицій (претендування на один соціальний статус або неадекватна оцінка статусів один одного);
- рольові (прагнення виконувати одну роль, неадекватна оцінка виконання ролі іншого або виконання однієї і більше важко поєднаних ролей та/або неадекватної соціальної ролі);
- конфлікт володіння (один або обидва суб'єкта прагнуть одноосібно володіти та розпоряджатися іншим);
- конфлікт конкуренції;
- нереалістичний конфлікт (виникає не через об'єкт, а через неадекватний психічний стан);
- конфлікт психологічної несумісності (негативна взаємна оцінка та сприйняття опонентами один одного) [91].

Міжособистісні конфлікти не завжди і не обов'язково призводять до деструкції відносин, вони відіграють сигнальну функцію, висвітлюючи існуючі проблеми в стосунках, сприяють їх удосконаленню та розвитку, знімають психологічну напругу.

Серед методів, що сприяють зниженню напруги в міжособистісних конфліктах, можна запропонувати наступні: метод «виходу почуттів» (дати висловитися), метод «позитивного ставлення до особистості» (висловити співчуття), метод «втручання авторитетного третього», метод «оголеної агресії» (дати опонентам висловити всі претензії та образи), метод «примусового вислуховування опонента» (повторювати попередню фразу опонента перед тим, як говорити), метод «провокації добра», метод «взаємовигідних варіантів» (пошук прийнятних для обох варіантів вирішення конфлікту) [8].

Ефективним способом зниження напруги та переведення міжособистісного конфлікту в раціональне русло виступає застосування технік управління емоціями, наприклад, техніка «я-висловлювання», що передбачає відмову від звинувачень опонента, опис власних почуттів («я відчуваю...»), поведінки, що їх викликала («коли...»), інформації про вирішення проблеми («мені хотілося б»). в управлінні сильними емоціями можуть допомогти такі прості техніки, як витримати паузу, «зробити крок назад і подивитися на ситуацію з іншого боку», техніка відтермінування емоційної реакції тощо [112].

Розглядаючи міжособистісні конфлікти, варто також зупинитися на поняттях мобінг та булінг, які в широкому сенсі розуміються як цькування. Ці явища відіграють важливу роль у процесі виникнення та протікання конфлікту, як на міжособистісному рівні, так і на рівні індивід – група.

«Булінг» сьогодні є не тільки популярним поняттям через свою актуальність, а й увійшов до правового поля України як протиправна діяльність, що тягне за собою накладення штрафу. У 2018 році Кодекс України про адміністративні правопорушення було доповнено статтею про булінг учасника освітнього процесу. Згідно з нею булінг (цькування) – це діяння, які полягають у психологічному, фізичному, економічному, сексуальному насильстві, у тому числі із застосуванням засобів електронних комунікацій, що вчиняються стосовно малолітньої чи неповнолітньої особи (ст. 173) [132].

У багатьох країнах для позначення булінгу використовується термін «мобінг». Для їх розмежування спеціалісти пропонують мобінг пов'язувати з командним явищем, агресією однієї групи проти іншої або проти однієї особи.

Міжособистісні конфлікти тісно пов'язані з іншими типами конфліктів. Міжособистісні конфлікти можуть впливати з внутрішньоособистісних, коли суперечливі особистісні тенденції всередині самої людини ведуть до зіткнень з іншими людьми, пошуку винуватих. Поряд з цим міжособистісні конфлікти можуть бути включені в між групові, коли виникають розбіжності і зіткнення між групами людей, члени кожної з них зазвичай починають сприймати членів іншої групи як своїх особистих опонентів. Протиставлення за принципом «ми - вони» переноситься з відносин між групами на особисті відносини. У таких випадках груповий конфлікт стає ґрунтом для розвитку міжособистісних конфліктів [36].

7.3. Міжгруповий конфлікт, його специфіка та типологія

Міжгрупові конфлікти виступають невід'ємними елементом суспільно-політичного життя. Великі та малі

соціальні групи різного розміру та спрямування знаходяться у постійній взаємодії, і конфлікти між ними є неминучими. Залучення до конфлікту груп людей змінює особливості його виникнення, протікання та вирішення. Регулювати такий тип конфлікту набагато складніше, ураховуючи масштабний характер об'єкту, глибину протиріччя, чисельність учасників, антагоністичний характер інтересів. З огляду на це, актуальним виступає виокремлення та аналіз характерних ознак та особливостей між групових конфліктів.

Групові конфлікти знаходилися в центрі уваги філософів, соціологів, психологів, активне їх вивчення спостерігається з XIX ст., пов'язане з такими науковцями, як К. Маркс, В. Парето, Г. Моска, А. Бентлі, Г. Зіммель, Л. Козер, Р. Дарендорф та багатьма іншими. Вони виявили відмінності цих конфліктів, розглядали механізми їх виникнення, їх вплив на групу та суспільство, їх наслідки, способи управління ними тощо.

Міжгруповий конфлікт – конфлікт між різними групами, підрозділами, в яких зачіпаються інтереси людей, об'єднаних на період конфлікту в єдині згуртовані групи [10].

Всі об'єкти цього виду конфлікту можна звести до трьох основних: статус, ресурси та цінності.

До суб'єктів таких конфліктів відносять будь-які соціальні групи, зокрема етнічні, релігійні спільноти, партії, громадські організації та рухи тощо. Ці групи поділяють на малі, середні та великі. *Мала соціальна група* об'єднує людей, що знаходяться в безпосередній взаємодії, об'єднаних спільною діяльністю (академічна група, колектив відділу, родина). *Середня соціальна група* – це сукупність людей, об'єднаних в постійну організацію зі своєю структурою та ієрархією, яка відіграє певну функцію в системі суспільного розподілу праці або нетрудової діяльності (партія, група інтересів, колектив підприємства). *Велика соціальна група* виникає на основі загальної політичної, економічної, етнічної, релігійної,

географічної, гендерної та іншій ознаці для всіх її членів (клас, страта, каста, етнос, релігійне об'єднання тощо); конфлікт між ними деякі дослідники називають соціальним конфліктом.

Такого погляду, зокрема, дотримувався К. Маркс і його послідовники, називаючи соціальним конфліктом протиборство між суспільними класами. Деякі сучасні автори стверджують, що національні, расові, етнічні чи соціально-класові відносини складають сутність соціального конфлікту [21].

Успіх групи в конфлікті зумовлюється її силою, що полягає в рівні згуртованості, рівні самосвідомості, здатності ефективно добиватися цілей. При цьому велика соціальна група на практиці рідко виступає суб'єктом конфлікту, оскільки у протистоянні бере участь не вся група, а її лідери, організації [7].

Вони можуть виникати в наслідок недосконалості організації, необхідності розподілу обмежених матеріальних, фінансових та інших ресурсів, різницею у поглядах, бути викликані економічними, політичними, національно-етнічними, соціальними, релігійними та іншими протиріччями, статусними відмінностями, віковими, регіональними та іншими факторами.

Різний рівень соціальних груп має свої особливості виникнення конфлікту і способи їх вирішення. Так, на рівні малих груп велику роль у виникненні міжгрупового конфлікту відіграє такий фактор, як соціальна ідентифікація груп, при виникненні етнічних конфліктів важливу роль часто грають територіальні претензії, в основі політичних конфліктів – боротьба за владу [50].

Різні теорії конфлікту акцентують на тому чи іншому вирішальному факторі його виникнення між соціальними групами. К. Маркс у якості такого фактору виділяв нерівномірний розподіл власності, М. Вебер – несумісність інтересів, Р. Дарендорф – нерівномірний розподіл влади, Л. Козер – будь-які дефіцитні ресурси [91].

У якості основних **механізмів** виникнення міжгрупових конфліктів виділяють:

1. *Міжгрупова ворожість*, яка активно досліджується психологами, вперше на неї звернув увагу З. Фрейд, визначивши її функцію як засобу підтримання згуртованості групи. Сутність міжгрупової ворожості полягає в перенесенні особою агресії на всіх членів групи, представник якої здійснив на неї фруструючий вплив.

2. *Об'єктивний конфлікт інтересів*, описаний в реалістичній теорії групового конфлікту Д. Кембелла. За його теорією міжгруповий конфлікт є наслідком конфлікту інтересів, міжгруповий конфлікт, що мав місце в минулому, зумовлює сприйняття загрози окремими членами групи з боку іншої групи. Ця загроза призводить до ворожості до її джерела, сприяє внутрішньогруповій солідарності, груповій ідентифікації, зменшує відхилення індивідів від групових норм, збільшує міру покарання тих, хто порушив вірність групі, збільшує догматизм та етноцентризм тощо.

3. *Внутрішньогруповий фаворитизм*, який полягає в сприянні членам власної групи на противагу членам іншої [1, с. 373].

Провести **класифікацію** міжгрупових конфліктів можна за багатьма критеріями, наприклад:

- за суб'єктами виділяють класові, станові, національні, територіальні, соціопрофесійні, елітистські, вікові;
- за об'єктом їх поділяють на соціально-економічні (діляться ресурси); політико-правові (діляться влада і вплив) та духовно-ідеологічні (нав'язуються свої цінності);
- за ступенем прояву: явні і приховані;
- за ступенем усвідомленості: усвідомлені адекватно або неадекватно;
- за характером цілей: конструктивні і деструктивні;
- за підсумками для кожної зі сторін: конфлікти з "нульовою сумою" - виграш - програш, або з "ненульовою сумою" - виграш - виграш;
- за ступенем однорідності учасників: гомогенні і гетерогенні;
- за ступенем структурованості та інституціалізації: повністю або частково [121];

Таким чином, специфіка міжгрупових конфліктів визначається наступними його **ознаками**:

- вони породжуються соціальною диференціацією суспільства, мають об'єктивний характер;
- втягування у конфлікт осіб, незалежно від їх бажання та знання сутності протиріччя;
- насильство як крайній прояв конфлікту;
- великі ресурсні затрати на конфліктне протистояння;
- інституціоналізація конфлікту, вироблення правил, норм;
- слабка керованість;
- сприяння внутрішньогруповим зв'язкам;
- схильність до ескалації.

7.4. Конфлікти у різних сферах людської взаємодії

Міжособистісні та міжгрупові конфлікти є найбільш розповсюдженими в соціальних системах, проявляються у всіх сферах спілкування, взаємодії та співпраці між людьми. Зупинимося на деяких найбільш розповсюджених видах конфліктів, встановивши їх відмінні риси.

7.4.1. Трудовий конфлікт

Трудовий конфлікт широко трактується, включає конфронтацію в сфері трудових правовідносин та зіткнення інтересів протиборчих сторін. Він досі рухливий, виникнувши на основі вимог до зміни умов праці, може трансформуватися, наприклад, в політичний конфлікт.

Трудовий конфлікт – це вид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини і умови їх забезпечення.

Він породжується незадоволеністю умовами праці, розподілом ресурсів (заробітної плати, прибутку, системи винагород), невиконанням взятих обов'язків. Учасники цього виду конфлікту поділяються на індивідуальних (співробітник,

працедавець, керівник) та колективних (трудові колективи, адміністрація, профспілка, державні органи влади) [54].

В залежності від сторін, задіяних в конфліктному протистоянні, виділяють міжособистісні (конфлікти «по вертикалі» або між співробітниками) та міжгрупові трудові конфлікти (між трудовим колективом і адміністрацією; трудовим колективом і профспілковим комітетом; адміністрацією і профспілкою; трудовим колективом і керівництвом галузі; трудовими колективами різних організацій; трудовими колективами і органами державної влади)[69].

Найчастіше зустрічаються наступні форми трудових конфліктів: критичні виступи на зборах трудового колективу; звільнення; страйк (масове припинення або скорочення роботи); масові демонстрації і мітинги; саботаж; бунт тощо [7].

Крім того, виділяють наступні види трудових конфліктів:

- організаційно-технологічні конфлікти, що виникли в результаті порушення угод, правил, трудової дисципліни;
- конфлікти в соціально-економічній системі організації трудових конфліктів, що пов'язані з розподілом ресурсів і фінансів між підрозділами та співробітниками;
- конфлікти в адміністративно-управлінській системі, що є результатом порушення трудових прав з боку керівництва;
- конфлікти, пов'язані з функціонуванням неформальної організації, що виникають в процесів неформальної взаємодії всередині трудового колективу;
- конфлікти в організації, пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин, які зумовлені соціально-психологічними особливостями членів колективу [54].

Трудовий конфлікт може мати, як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, він сприяє інтеграції трудового колективу, підвищує згуртованість співробітників в конфлікті з керівництвом, сигналізують про існуючі протиріччя, але, з іншого боку, він може негативно впливати на соціально-психологічний клімат в колективі, відволікати та знижувати працездатність співробітників.

Зниженню конфліктності в трудовій сфері сприяє економічний розвиток, стабільна політична система, правова та соціальна держава. Серед найбільш дієвих механізмів його вирішення виокремлюють колективний договір, трудові угоди та контракти, що визначають права та обов'язки сторін співробітників, комісії з трудових спорів, конференції трудових колективів, конвенції між представниками державних органів, роботодавцями та профспілками [133].

Близьким поняттям до трудового конфлікту є **соціально-економічний конфлікт**, який тлумачиться як конфлікт в сфері суспільного виробництва та розподілу соціальних ресурсів між великими спільнотами та інститутами. Основною його причиною виступає дефіцит економічних ресурсів [91].

7.4.2. Сімейний конфлікт

Сімейний конфлікт також є одним з найбільш розповсюджених типів. Не існує повністю безконфліктних сімей. Сімейні конфлікти мають свою специфіку, їх зміст визначається і міжособистісними стосунками, і правовими та моральними обов'язками, що накладаються на членів родини. Вони мають підвищену емоційність та швидку динаміку протікання, пов'язанні з прагненням задовольнити власні потреби без урахування інтересів інших членів родини [100, с. 51].

Сімейний конфлікт – це загострення протиріччя між членами сім'ї на основні зіткнення протилежно спрямованих інтересів, мотивів, бажань.

Залежно від суб'єктів взаємодії сімейні конфлікти підрозділяються на конфлікти між чоловіком та дружиною, батьками та дітьми, подружжям та батьками, бабусями (дідусями) та онуками, між родичами. Якщо в основу класифікації покласти джерело конфлікту, то виділяють ціннісні, позиційні, сексуальні, емоційні, господарсько-економічні конфлікти. В залежності від прояву сімейні конфлікти поділяють на відкриті (сварка) та приховані.

Ключову роль в сімейних відносинах відіграють подружні конфлікти. Дослідження психологів показують, що в 80-85% родин є конфлікти. У інших 15-20% фіксуються наявність «сварок» з різних приводів. При цьому, чим більше сім'я, тим більше взаємодіючих в ній систем, тим важче членам співпрацювати один з одним в задоволенні своїх потреб [151].

Виділяють основні **причини подружніх конфліктів**:

- незадоволення потреби в значимості свого «Я», відсутність поваги;
- важкі фінансові та побутові умови;
- незадоволеність потреби в позитивних емоціях (любові, ласки, турботи);
- неадекватні рольові очікування (якщо рольові очікування не підтверджуються в реальному житті, це призводить до розчарування);
- несумісність характерів, грубість, конфліктність, агресивність;
- відмінність поглядів на сумісне подружнє життя, виховання дітей, ставлення до батьків або родичів;
- обмеження свободи, активності дій, самовиразу членів сім'ї, сімейний контроль;
- девіантна або делінквентна поведінка одного з партнерів (алкоголізм, наркоманія тощо);
- страх втратити батьків у дитини;
- втручання родичів в подружнє життя;
- психосексуальна несумісність подружжя [43].

Важливим фактором, що впливає на конфліктність подружніх відносин, є **кризові періоди в розвитку сім'ї**:

1. Перший рік подружнього життя – характеризується конфліктами адаптації один до одного, відбувається еволюція почуттів, закоханість зникає і недоліки партнерів більше проявляються.

2. Поява дітей – спільний час відходить на другий план, важливішою стає функція виховання та господарсько-побутова. В цей період подружжя стикається з низкою проблем, серед яких погіршення можливості професійного росту, менше можливостей для вільної особистісної реалізації, втома,

зниження сексуальної активності, незгода в підході до виховання тощо.

3. Середній подружній вік (10 – 15 років спільного життя), що характеризується конфліктами одноманітності, пересиченості один одним (голод почуттів).

4. Четвертий період часто пов'язаний з «синдромом пустого гнізда» після відселення дітей, виникненням почуття самотності [61].

Значний вплив на ймовірність виникнення подружніх конфліктів роблять зовнішні фактори: погіршення матеріального становища багатьох сімей; надмірна зайнятість одного з подружжя (або обох) на роботі; неможливість нормального працевлаштування одного з подружжя; тривала відсутність свого житла; відсутність можливості влаштувати дітей [43].

Залежно від частоти, глибини і гостроти конфліктів виділяють кризові, конфліктні, проблемні і невротичні родини, що характеризуються наступними ознаками:

- конфліктна сім'я: існують постійні сфери, де їхні інтереси партнерів зіштовхуються, породжуючи сильні і тривалі негативні емоційні стани, шлюб може зберігатися завдяки компромісним рішенням конфліктів;
- кризова сім'я: гострий характер протистояння інтересів у важливих сферах життєдіяльності, непримиренні позиції один до одного, сім'я розпадається;
- проблемна сім'я: тривале існування труднощів, наприклад, відсутність житла, тривала хвороба, фінансові проблеми тощо;
- невротична сім'я: накопичення впливу психологічних труднощів, підвищена тривожність, розлад сну, емоції з будь-якого приводу, підвищена агресивність тощо [1, с. 330].

Основними способами управління сімейними конфліктами виступають попередження та вирішення. Попередженню конфліктів цього типу сприятиме формування психолого-педагогічної культури, знань основ сімейних відносин; виховання дітей з урахуванням їх індивідуально-психологічних і вікових особливостей, а також емоційного стану; організація сім'ї на принципах рівноправності,

формування сімейних традицій, розвиток взаємодопомоги, взаємовідповідальності, довіри і поваги; формування культури спілкування [65].

7.4.3. Юридичний конфлікт

Юридичний конфлікт - протиборство суб'єктів права з приводу застосування, порушення або тлумачення правових норм.

Це конфлікт, що відбувається у сфері відносин, які регулюються правом або підлягають правовому регулюванню. Він є різновидом соціального конфлікту, відображає правову дійсність, висвітлює недоліки правової системи.

Його ознаками є зв'язок з юридичними відносинами сторін, наявність ознаки правопорушника у суб'єкта конфлікту (наприклад, непокора органам правопорядку), правовий характер мотивації дій суб'єкта (наприклад, замах на чуже майно, життя, здоров'я), юридичні наслідки [91].

Виділяють «чистий» і змішаний або перехідний юридичні конфлікти. Перший – це конфлікт з приводу права, а другий – це конфлікт, що починаються поза сферою права, але набуває юридичний характер. Юридичний конфлікт є найбільш цивілізованою формою соціального протиборства, його вирішення формалізоване і санкціоновано нормами національного чи міжнародного права, тому неправові за характером конфлікти можуть бути ефективно вирішені за допомогою юридичних норм та процедур. І навпаки, конфлікти з юридичною природою не обов'язково завершуються юридичними способами, іноді більш ефективно використовувати неформальні методи, такі як медіація.

Цей вид конфлікту, з одного боку, може порушувати справедливе співвідношення позицій, а, з іншого – виражати справедливі претензії на новий правовий порядок, виконуючи позитивну роль [79].

7.4.4. Релігійний конфлікт

Останнім часом спостерігається підвищений інтерес серед учених, державних діячів, політиків і представників духовенства до такого суспільного явища, як релігійні конфлікти. Це, в першу чергу, пов'язано з релігійним ренесансом, який спостерігається в пострадянській країнах, що проявляється в таких формах, як відновлення релігійних свят і обрядів, відновлення старих та будівництво нових храмів, церков і т.д.

Релігійні конфлікти виділяються в окремий різновид, як за сферою свого прояву, так і за статусом учасників – хоча б один з опонентів є індивідом чи групою зі стійкою релігійною ідентичністю. Цей вид конфлікту полягає в протиборстві між носіями релігійних цінностей, яке обумовлене відмінностями їх світогляду, уявленнях про Бога, різним становищем і участю в релігійному житті. Вони відбуваються в духовній діяльності, стосуються питань віри, духовних цінностей і належать до групи конфліктів цінностей і поглядів.

Релігійний конфлікт – це зіткнення суб'єктів релігійно-церковної сфери при реалізації своїх інтересів і духовних цінностей, досягненні або перерозподілі влади, ресурсів, статусів, що стає принципом ідейної (а також, політичної, етнічної, культурної) мобілізації віруючих [25].

До суб'єктів таких конфліктів відносять індивідів, соціальні групи, суспільство, релігійні об'єднання, церкви, цілі конфесії, держави та групи держав тощо.

Відрізняє цей вид конфлікту його комплексний характер, багатоаспектність. Релігійні конфлікти мають і ідеологічний, і політичний, і історичний, і психологічний аспекти. Сьогодні чисто релігійний конфлікт зустрічається здебільшого на міжособистісному рівні, в міжгрупових відносинах вони набувають національно-релігійні або релігійно-політичний характер [14].

Особливо небезпечними виступають конфлікти, пов'язані з релігійним фанатизмом, тобто нетерпимим, ворожим ставленням до представників інших конфесій. Релігійний фактор також лежить в основі всіх ісламських терористичних рухів.

Близьким за змістом до релігійного є міжконфесійний конфлікт, що виступає його різновидом та охоплює протиборство, учасниками якого є релігійні організації, установи, духовенство різних конфесій тощо. Виділяють і внутрішньо-конфесійний конфлікт, де опоненти є представниками однієї конфесії, а також церковний конфлікт, сторонами в якому є церкви [25].

7.4.5. Гендерний конфлікт

Проблематика гендерних відносин сьогодні є однією з найбільш актуальних у процесі подолання дискримінаційних проявів. Трансформація ролей чоловіка та жінки, фемінної та маскуліної моделей поведінки знаходяться в центрі уваги дослідників в сфері психології, соціології, політичної науки та конфліктології, а також є предметом дослідження окремої галузі соціології (гендерна соціологія), яка активно розвивається з середини ХХ ст.

Гендерний конфлікт виступає одним з досить розповсюджених в сучасному суспільстві, оскільки для його виникнення є об'єктивні передумови, пов'язані з гендерною диференціацією суспільства, яка має біологічні, психологічні та соціальні витоки.

Гендерний конфлікт – це взаємодія або психологічний стан, в основі якого лежить суперечливе сприйняття гендерних цінностей, відносин, ролей, що призводить до зіткнення інтересів і цілей.

Відмінності в моделях поведінки чоловіків і жінок, старшого і молодшого покоління можуть стати причинами внутрішньоособистісних, міжособистісних і міжгрупових конфліктів. Невідповідність гендерної поведінки культурним

нормам виконання гендерної ролі також може породжувати напруженість і конфліктність в трудовій сфері [49].

Виділяють три основні типи гендерних конфліктів:

- соціальний (реалізується на макрорівні як конфлікт інтересів, тобто боротьба жінок як соціальної групи за більш високий статус у суспільстві);
- міжособистісний (в основі яких невинуваті очікування, пов'язані з рольовою поведінкою чоловіка і жінки);
- внутрішньоособистісний (викликаний суперечливими уявленнями, мотивами, моделями поведінки).

Для їх попередження та подолання доцільним виступає спростувати гендерні відмінності та гендерні стереотипи й міфи, пропагувати гендерну рівність, запобігати гендерній ідентифікації шляхом відсутності у медіапросторі інформації, що характеризувала б соціальний портрет чоловіка та жінки, ліквідувати гендерну дискримінацію на ринку праці тощо [35].

7.5. Політичний конфлікт

Політична сфера, особливо в перехідні періоди суспільного розвитку, є найбільш конфліктогенною. Конфлікт слугує невід'ємним елементом владних відносин. Боротьба за владу, перерозподіл ресурсів, вплив на політичний процес присутні в будь-якій політичній системі, незалежно від її типу. Увесь політичний процес може розглядатися як боротьба за реалізацію своїх потреб та інтересів різними соціальними групами.

Безконфліктність, яку пропагувала як модель розвитку марксистсько-ленінська наука, веде до застою політичного життя і конституційно-правових відносин, позбавляє стимулів розвитку та модернізації. У стабільному демократичному суспільстві політичні конфлікти мають встановлені нормативні та ненормативні обмеження, «правила гри», як правило, вони не призводять до деструкції політичних систем, а, навпаки, сприяють їх розвитку. Інші наслідки можуть мати конфлікти в країнах перехідного типу, де політична система ще знаходиться в процесі становлення, тут політичний конфлікт може мати непередбачувані наслідки, викликати дестабілізацію,

негативно позначатися на економічних та суспільних відносинах.

У науковій літературі не існує єдиного підходу до визначення політичного конфлікту, проте всі вони наголошують на те, що він передбачає протиборство суб'єктів політики. Найбільш загальне визначення, розповсюджене в політологічних словниках, підручниках та посібниках з політичних наук, взяте за основу багатьма політологами:

***Політичний конфлікт** – зіткнення суб'єктів політики в їх взаємному прагненні реалізувати свої інтереси і цілі, пов'язані насамперед з досягненням влади або її перерозподілом, а також зі зміною їх політичного статусу в суспільстві.*

Політичний конфлікт можна розглядати в трьох вимірах:

- 1) конфлікти, що виникають в соціумі та впливають на появу та перебіг конфлікту в політичній сфері;
- 2) конфлікти, які мають суто політичну природу та впливають на соціум (між гілками влади, депутатами тощо);
- 3) конфлікт між соціумом та владою [70].

Політична теорія включає три найбільш розповсюджені моделі, що обґрунтовують місце та специфіку політичного конфлікту: ліберальну, авторитарно-консервативну, соціалістичну моделі.

В основі **ліберальної моделі** політичного конфлікту (С. Ліпсет) лежить орієнтація на демократичні параметри життя суспільства, партійний плюралізм. Групові конфлікти – основа розвитку демократії.

Авторитарно-консервативна модель зосереджує увагу на механізмі появи еліти і контреліти, на конфліктних відносинах між ними. Зміна місць еліти і контреліти в суспільно-політичному житті не означає вирішення конфлікту.

Соціалістична модель (модель класового конфлікту), основоположниками якої К. Маркс і Ф. Енгельс. Зосереджували увагу на конфлікті між пануючими та пригнобленими класами.

Як об'єкт політичних конфліктів виступає специфічний соціальний ресурс - державна влада, а також політичний статус соціальних груп (ступінь наближеності або віддаленості від важелів влади, здатність впливати на прийняття обов'язкових для всього суспільства рішень) і політичні цінності (патріотизм, громадянськість, права і свободи тощо) [99, с. 96]. Крім такої типології, до об'єктів політичного конфлікту також відносять політичний режим, територію, політичні права, негативне ставлення до режиму, економічні проблеми тощо.

Суб'єктами політичних конфліктів виступають будь-які учасники політичного процесу. У першу чергу, це держава та її установи, що мають державну владу, проте поняття державної та політичної влади не тотожні. Політична влада належить також групам та об'єднанням, що безпосередньо не беруть участь в державному управлінні (партії, неурядові організації, бізнес-структури, профспілки, церква тощо), проти здійснюють вплив на політичний процес, конкурують за ресурси та статуси.

До визначення основних суб'єктів політичного конфлікту існують наступні найбільш впливі підходи:

1) Марксистська доктрина пропонує наступний ланцюг при визначенні суб'єктів політичного процесу та конфлікту: маси - класи - партії - вожді, в основі якої знаходиться велика соціальна група (клас), яка і є глибинним джерелом політичної активності, а значить, - і реальним її суб'єктом. Лідери та політики розглядаються як представники класів, їх делегатами, що лише висловлюють волю соціальної групи.

2) Теорія груп інтересів (початок ХХ ст.) у якості основних учасників політичного процесу визначає відповідно «групи інтересів», тобто об'єднання людей на основі спільності інтересів і дій в конкретній політичній ситуації. Вони беруть на себе функції представництва інтересів людей, що входять до них, у взаємодії з політичною владою і відповідно включаються в політичні конфлікти. Серед таких груп інтересів, як правило, асоціації підприємців, профспілки, молодіжні і ветеранські організації, товариства фермерів, діячів науки, культури, релігії, екологічні, феміністські і інші рухи і організації. На

думку А. Бентлі, взаємодія таких груп і держави є серцевиною політичного процесу. Державні інститути також можуть розглядатися як група інтересів [99, с. 96].

3) Теорія еліт у якості головних учасників політичного конфлікту розглядає дві страти: нижчу (керовану) та вищу (правлячу, або еліту).

Крім того, при визначенні учасників політичного конфлікту, не можна залишати поза увагою і формальні політичні інститути (президент, уряд парламент), оскільки крім групових інтересів існують ще й загальнонаціональні - забезпечення суверенітету, безпеки, правопорядку, реалізація великомасштабних економічних проектів тощо.

Специфіка об'єкта і суб'єктів політичних конфліктів надає їм ряд **характерних особливостей**, що відрізняють цей вид міжгрупових конфліктів від всіх інших.

- відкритий характер, велика проявленість зіткнення інтересів;
- неодмінна публічність;
- підвищена частота (конфліктів в політичній сфері сьогодні багато більше, ніж в інших);
- загальна значимість;
- обумовленість владою (оскільки політичні конфлікти розгортаються в соціальному просторі, де домінуючою віссю є вертикаль державної влади, їх головною метою неминуче стає встановлення політичного панування);
- організованість та інституціональність;
- ідеологічний характер мотивації конфлікту (політична ідеологія виконує функції організації, ідентифікації та мобілізації суб'єктів і учасників політичного конфлікту, втілюється в програму безпосередньої політичної боротьби зі своїми цілями та способами їх досягнення);
- інституційна організованість суб'єктів конфлікту;
- наявність легітимних лідерів (політичне протистояння трансформується в протистояння політичних лідерів, які стають символами політичного руху, від їх особистісних якостей значним чином залежить результат політичного конфлікту);

– можливість використання силових ресурсів як засобу вирішення конфлікту і одностороння «законність» насилля (застосування насильства вважається законним лише з боку правлячого режиму) [91].

Класифікацію політичних конфлікту через складність політичної сфери можна проводити за багатьма критеріями. Найбільш розповсюдженими є критерій розповсюдженості, за яким їх поділяють на внутрішньополітичні та зовнішньополітичні (міжнародні). Зовнішньополітичні або міжнародні конфлікти ми розглянемо в окремому питанні, тут зупинимося на класифікації, більш притаманній внутрішньополітичним конфліктам.

Таблиця 8.

Критерій класифікації	Види політичних конфліктів
За типом політичної системи	- конфлікт тоталітарних систем; - конфлікт демократичних політичних систем.
За предметом конфлікту	- конфлікт інтересів; - статусно-рольовий; - конфлікт цінностей та ідентифікацій.
За суб'єктами	- класовий; - конфлікт між політичними партіями; - конфлікт між різними угрупованнями за лідерство в державі, партії, організації тощо; - міжетнічні конфлікти тощо.
За сферою протистояння	- соціально-політичний; - політико-економічний; - етнополітичний; - конфесійно-політичний; - політико-правовий; - інституціонально-політичний; - ідеологічний тощо.
За методами протистояння	- насильницький; - ненасильницький.
За масштабом	- загальнонаціональний; - регіональний; - локальний.
За наслідками	- позитивний; - негативний.

За рівнем і характером їх нормативної регуляції	- інституціоналізований; - неінституціоналізований.
За ступенем публічності	- відкритий (явний); - закритий (латентний).
За співвідношенням суб'єктів	- горизонтальний (однорангові суб'єкти); - вертикальний (суб'єкти належать до різних рівнів влади)
За характером протистояння	- антогоністичний (непримиренність сторін) - неантагоністичний.
За метою учасників	- режимний (мета – захоплення влади, зміна політичної системи); - легітимний (частина держави прагне відділення).

[130; 128; 91; 160].

Для характеристики конфліктів, які зачіпають державу як основний інститут політичної системи, в політології використовується поняття «політична криза» (грец. *krisis* – рішення, поворотний пункт, результат).

Політична криза – це стан політичної системи, що виражається в поглибленні і загостренні наявних конфліктів, в різкому посиленні політичної напруженості. Можна виділити зовнішньополітичні кризи, зумовлені міжнародними конфліктами і суперечностями, і внутрішньополітичні кризи, які бувають наступних видів:

- *урядова криза* - виражається у втраті урядом авторитету, в невиконанні його розпоряджень виконавчими органами;
- *парламентська криза* - рішення парламенту розходяться з волею більшості громадян країни, або основні протиборчі фракції приблизно рівні, що паралізує роботу законодавчої влади, як правило, тягне розпуск парламенту.
- *конституційна криза* - фактичне припинення дії конституції, яка втрачає легітимність [128].

Політична криза характеризується делегітимацією структур влади, відсутністю взаємодії між різними центрами влади, блокуванням одного центру іншим, зниженням ефективності соціально-політичного регулювання і контролю,

ескалацією стихійних форм політичного протесту (мітингів, страйків, демонстрацій і таке інше).

Розглядаючи політичний конфлікт, необхідно зупинитися і на понятті «війни» як крайньому прояві політичного конфлікту. У політичній теорії та в теорії політичного конфлікту існують дві основні точки зору на місце війни в політиці. Одні дослідники вважають, що війна не є політичним феноменом, інші дотримуються протилежної точки зору. Проте дослідження існуючих визначень поняття «війна» все ж вказують на її політичний характер, акцентують, що це собою боротьба держав, націй, класів засобами збройного насильства, є продовження політики насильницькими засобами.

Близьким до поняття війна є «військовий конфлікт». Деякі дослідники використовують їх як синоніми, але більшість все ж підкреслює їх відмінності. Так, І. Демидов виділяє п'ять таких відмінностей:

1) війна є наслідок тривалої підготовки, а військовий конфлікт може виникнути випадково, навмисно, або в результаті збігу обставин;

2) війна на відміну від військового конфлікту кардинально змінює ситуацію в країні в цілому, наприклад, вводиться режим воєнного часу;

3) військовий конфлікт на відміну від війни, як правило, не руйнує сформовані міжнародні відносини;

4) війна, як правило, офіційно оголошується;

5) війна передбачає введення воєнного стану, конфлікт - цього не вимагає [90].

Функції політичного конфлікту в політичній системі відрізняються в залежності від її типу. Як правило, в демократичній політичній системі він носить відкритий характер, сигналізує про суперечності та розбіжності в інтересах індивідів та груп, слугує стимулятором необхідних політичних змін, інформує про витoki та джерела протистояння. При цьому протиборство буде тим менш жорстким, чим більш інтегрована політична та соціальна система.

Для тоталітаризму політичний конфлікт – це виключно деструктивне явище, тому він заперечується, придушується,

забороняється. В закритих політичних системах він носить прихований характер, ідеологізований, будь-який конфлікт набуває політичний характер.

Шляхи запобігання внутрішньополітичним конфліктам. Суспільству для стабільного функціонування необхідна постійна модернізація, що включає і політичну модернізацію як основу законності та стабільності політичної влади. Але модернізація - це процес вирішення протиріч і конфліктів. Політичною практикою вироблені шляхи стабілізації системи, що ведуть до запобігання внутрішньополітичних конфліктів. Конфліктологи Анцупов А.Я. та Шипілов А.І. виділяють наступні шляхи попередження політичних конфліктів:

1. Соціальне маневрування – перерозподіл частини суспільного продукту в інтересах опозиції.

2. Політичне маневрування:

– виявлення можливостей політичного компромісу між протиборчими сторонами;

– підміна засобів досягнення мети (декларуються мета, що відповідає інтересам більшості населення країни, і засоби, за допомогою яких вона буде досягнута, при цьому виграється час для застосування інших засобів стабілізації);

– зміна політичного лідера (не досягнувши раніше заявлених цілей, керівництво країни відправляє у відставку уряд або конкретну відповідальну особу, залишаючись при владі). Вразлива сторона політичного маневрування - тимчасовий характер застосовуваних заходів.

3. Політичне маніпулювання – цілеспрямований вплив на суспільну свідомість, насамперед через канали масових комунікацій.

4. Інтеграція контр еліти.

5. Ослаблення «системної опозиції», яка на відміну від контреліти ставить за мету повну дестабілізацію існуючої системи і створення своєї. Для послаблення «системної опозиції» можна застосовувати такі прийоми:

– перехоплення ініціативи в діях, які збиралася здійснити опозиція;

- розкриття корисливих інтересів членів опозиції;
- демонстрація неможливості досягнення цілей, поставлених опозицією;
- формування недовіри до опозиції з боку соціальних верств, де вона популярна;
- утворення «розкольніцьких груп» в складі опозиції;
- стимулювання «перебіжчиків» з табору опозиції, введення їх у владні структури;
- ненасильницька ліквідація опозиції (включення її представників в органи влади, залучення до розробки рішень тощо);
- нейтралізація лідерів опозиції (задоволення домагань (залучення до влади); рольове зміщення (пропозиція брати участь у вирішенні проблем); психологічна ізоляція, формалізація (формалізовані дії опозиційного лідера позбавляють його привабливості як захисника високої мети); психологічне зближення (скорочення неформальної дистанції між керівництвом і опозицією); непряма дискредитація (пропозиція очолити в цілому престижну, але безнадійну справу); психологічна девальвація: висування альтернативних лідерів опозиції, які змагаються з існуючими; групове роз'єднання (ізоляція лідера від його прихильників)).

6. Силовий тиск – від встановлення відкритої диктатури до застосування непрямих методів тиску. При цьому дотримуються норми права, такі, як оголошення надзвичайного стану, репресії, заборона опозиційних партій тощо. Цей метод ефективно застосовувати в суспільствах з низькою політичною активністю громадян, де силовий тиск приймається без особливого опору. У суспільствах високої політичної активності такий тиск часто зустрічає відсіч [1, с. 388].

Щодо шляхів вирішення політичних конфліктів, ефективність цього процесу значним чином залежить від навичок політичних лідерів шукати компроміси, формувати групи підтримки тощо. Правила врегулювання закріплені законодавчо, наприклад в Конституції, так в демократіях прийнятними в цьому контексті виступають звернення до

Конституційного суду, відставка уряду, розпуск парламенту, проведення загальнонародних референдумів тощо [99, с. 111].

7.6. Міжнародний конфлікт: поняття і типологія

Міжнародні відносини з огляду на різноспрямований характер інтересів їх акторів відрізняються високим конфліктогенним потенціалом, що посилюється через відсутність єдиного визнаного всіма учасниками центру ухвалення рішень.

Сучасна система міжнародних відносин має тенденцію до збільшення кількості та інтенсивності локальних та регіональних конфліктів, методи та засоби боротьби в яких в останні роки значно еволюціонували, включають як класичні військові методи, так і засоби інформаційного впливу, боротьби в кіберпросторі тощо. Глобалізаційні процеси сприяють швидкому розростанню конфліктів, включенню в коло їх учасників все більшої кількості міжнародних акторів, збільшенню втручання світової спільноти як в міжнародні, так і у внутрішньополітичні конфлікти.

У свою чергу, внутрішньополітичні конфлікти в умовах глобалізації також схильні набувати міжнародного характеру, на сучасному етапі вони здебільшого пов'язані з релігійним фундаменталізмом, сепаратистськими тенденціями, загрозами міжнародного тероризму та злочинності, націоналістичними настроями тощо. Такі конфлікти слугують загрозою стабільності окремих регіонів та міжнародної системи в цілому, що зумовлює втручання в них інших учасників міжнародних відносин.

У науковій літературі міжнародні конфлікти розглядаються як один з різновидів міжнародних відносин, їх учасники вступають в протиборство на основі суперечливостей їх інтересів.

Міжнародні конфлікти значно відрізняються від конфліктів інших рівнів, що проявляється в їх наступних **специфічних рисах:**

1) суб'єктами виступають держави чи коаліції, проте наприкінці ХХ – початку ХХІ ст. коло міжнародних акторів розширилося за рахунок окремих лідерів, повстанських

угруповань, терористичних та сепаратистських організацій, діаспор тощо, які також можуть виступати учасниками міжнародного конфлікту;

2) є продовженням політики держав-учасників;

3) часто реалізуються у вигляді збройного насильства та несуть небезпеку масової загибелі людей в країнах-учасницях і в усьому світі;

4) в його основі – зіткнення національно-державних інтересів конфліктуючих сторін;

5) сучасні міждержавні конфлікти одночасно локально і глобально впливають на міжнародні відносини;

6) тенденція до розмивання меж між внутрішнім та міжнародним конфліктом, що може проявлятися в наступному:

- перехід внутрішньополітичного конфлікту в міждержавний (внутрішній конфлікт провокує втручання інших держав або викликає напруженість між іншими країнами);

- вплив міждержавного конфлікту на виникнення внутрішньополітичного конфлікту (загострення внутрішньої обстановки в країні в результаті її участі в міжнародному конфлікті);

- міждержавний конфлікт може стати однією з причин тимчасового врегулювання внутрішньополітичного конфлікту [51].

Сам термін «міжнародний конфлікт» є одним з найбільш дискусійних у політичній науці. Ураховуючи його особливості, можна дати наступне його тлумачення:

Міжнародний конфлікт – відкрите політичне зіткнення двох чи більше міжнародних суб'єктів на основі розбіжності або протиріччя їх цілей та інтересів.

Це поняття виходить за рамки виключно військових дій.

При цьому ці інтереси можуть носити різний характер, наприклад, приналежність тієї чи іншої території, проходження лінії державного кордону, мати економічний

характер (доступ до використання ресурсів або контролю над ними). З одного боку, конфлікти можуть породжуватися інтересами забезпечення національної безпеки держав. З іншого - посилення на безпеку можуть маскувати інші мотиви, які спонукають лідерів держав до конфлікту.

Важливу роль в міжнародних конфліктах грає і ціннісний фактор. Прикладом виступають релігійні війни в історії Стародавнього світу та Середньовіччя. Проте ціннісні мотиви тісно пов'язані з політичними, економічними, територіальними. Ціннісний фактор знаходить прояв і в період «холодної війни», що характеризувалася протистоянням ідеологій, і в сучасних міжнародних конфліктах, особливо в регіоні Близького Сходу [103].

Універсальною **причиною** міжнародних конфліктів виступає несумісність претензій сторін при обмеженості можливостей їх задоволення. Найчастіше серед причин дослідники виділяють наступні: конкуренцію держав; розбіжність національних інтересів; територіальні претензії; соціальну несправедливість в глобальному масштабі; нерівномірний розподіл в світі природних ресурсів; глобалізацію; негативне сприйняття сторонами один одного; особисту несумісність керівників тощо [37]. С. Гантінгтон вбачає основну причину конфліктів у протиріччі між цінностями, пов'язаними з релігійними, ідеологічними, культурними традиціями та нормами.

Предметом міжнародного конфлікту є протиріччя у зовнішньополітичних інтересах різних держав або їх об'єднань. Часто предметом виступає територія, кордони, прагнення до домінуючого становища, протистояння інтересів різного характеру, релігійні та ідеологічні протиріччя, які слугують конфліктоутворюючими чинниками.

Суб'єктами виступають держави, коаліції держав, а також партії, організації і рухи, що борються за запобігання, завершення і вирішення різних видів конфліктів, пов'язаних з відправленням владних функцій.

Основною характеристикою суб'єктів є **сила**, що означає здатність до примусу свого опонента. Згідно Г.Моргентау сила міжнародного суб'єкта визначається дев'ятьма факторами:

географічне положення; природні ресурси; промислові можливості; військовий потенціал; населення; національний характер; національна мораль (ступінь підтримки населення); якість дипломатії; якість уряду [54].

Інший погляд на силу держави представлений в роботах Дж. Ная у його концепції «м'якої» («soft power») та «розумної сили» («smart power»). Він вважає, що актори міжнародних відносин мають ієрархію цінностей, на яку можна впливати за допомогою переконання, виділяє три основні джерела м'якої сили: культуру, політичні цінності та зовнішню політику. «Розумну» силу Дж. Най визначає як здатність поєднувати «жорстку» та «м'яку» сили в ефективну стратегію, її джерелами водночас є примус, виплати та привабливості [120].

Державами у конфлікті рухають **національні інтереси**, такі як потреба в безпеці, постійному контролі й використанні природних ресурсів, збереження культурної цілісності, національної специфіки. Національний інтерес нестабільний, залежить від змін та стану міжнародної системи. При цьому обмежувачами національно-державних інтересів виступають обмеженість ресурсів і національні інтереси інших країн. В умовах глобалізації національні інтереси, особливо регіональних держав помітно розширюються, виявляють себе за межами територій національних держав [94, с. 150]. Від інтересу, що лежить в основі протиріччя значним чином залежить вибір конфліктної стратегії суб'єктом міжнародних відносин. Якщо зачіпаються життєво важливі інтереси, які відбивають пріоритетні напрямки розвитку нації, більш ймовірним є тяжіння до силової стратегії.

У сучасній конфліктології відсутня усталена і загальноприйнята **класифікація** міжнародних конфліктів. У загальному плані класифікацію міжнародного конфлікту проводять за низкою наступних критерій:

- за характером протиріч, що лежать в основі міжнародного конфлікту, виділяють політичні та неполітичні (економічні, ідеологічні, етнічні, релігійні тощо);
- за складом конфліктуючих сторін: двосторонні, багатосторонні та коаліційні;

- за просторовим масштабом виділяють глобальні конфлікти (зачіпають інтереси всіх учасників міжнародних відносин), регіональні або локальні (включають обмежене число учасників конфлікту) та двосторонні;
- за часовим критерієм міжнародні конфлікти поділяють на затяжні, середньої тривалості, короткострокові;
- за засобами боротьби виділяють збройні міжнародні конфлікти і конфлікти із застосуванням мирних засобів, адже конфлікт в міжнародних відносинах не вичерпується військовими діями, дипломатичний, торговий, прикордонний, політичний конфлікти вирішуються ненасильницькими засобами. Збройні конфлікти, в свою чергу, поділяють на конфлікти з масованим використанням військового потенціалу і з обмеженим використанням військової сили;
- за характером розвитку можна виділити еволюційні (послідовно проходить кілька фаз розвитку) та стрибкоподібні (можливе перескакування через фази розвитку в бік як ескалації, так і деескалації конфлікту); уповільнені та вибухові; латентні та явні [54];
- за суб'єктами виділяють міждержавні конфлікти (обидві сторони представлені державами або їх коаліціями), національно-визвольні війни (одна зі сторін представлена державою), внутрішні інтернаціоналізовані конфлікти (держава виступає помічником однієї зі сторін у внутрішньому конфлікті на території іншої держави) [94, с. 155];
- за характером протікання конфлікту та мотивації поведінки його учасників А. Рапопорта виділяє такі моделі конфліктів, як бій, гра, дебати. Найбільш небезпечний конфлікт в формі «битви», де сторони прагнуть завдати супротивнику максимальної шкоди, незважаючи на можливі наслідки для себе, їх поведінка ірраціональна. У «грі» поведінка учасників раціональна, вони не схильні доводити загострення відносин до крайності, приймають рішення на основі врахування всіх факторів та об'єктивної оцінки ситуації. Для конфлікту у формі «дебатів» спочатку властиве прагнення учасників вирішити конфлікт шляхом компромісу. Кращий шлях виходу з конфліктної ситуації - перехід від «битви» через

«гру» до «дебатів», але можливим є і навпаки перехід від «дебатів» до «гри», щоб домогтися поступок, а від «гри» до «битви»;

– за результатами конфлікту їх поділяють на конфлікти з нульовою, не нульовий (позитивною) та негативною сумою; конфлікт з нульовою сумою - це конфлікт, в якому інтереси сторін повністю протилежні і перемога однієї з них означає поразку іншої, а конфлікт з позитивною сумою має реальну можливість знайти прийнятне для всіх рішення, найчастіше через компроміс, який задовольняє інтереси всіх учасників хоч частково; у конфлікті з негативною сумою негативні наслідки настають для всіх його учасників [103];

– за характером об'єкта конфлікту Дмитрієв А.В. розділяє їх на конфлікти некерованих емоцій (бунт, погром, для них характерно невизначеність цілей, випадковість подій), конфлікти ідеологічних доктрин (пов'язані з політичними, національними, релігійними рухами, включають протиріччя з приводу територій, їх статусу, повернення раніше депортованих народів тощо) та конфлікти політичних інститутів (спори щодо кордонів, про взаємини органів влади, про юрисдикцію, про роль політичних партій та рухів тощо) [7];

– за вибором способу розв'язання виділяють політичні (сторони звертаються до дипломатичних методів та процедур) та юридичні конфлікти (до міжнародного арбітражу або суду) [68];

– за ресурсами: конфлікт ідеологій, конфлікт з метою політичного панування, конфлікти, де відстоюють економічні інтереси, територіальні та релігійні конфлікти [51].

У міжнародній системі конфлікти також можуть грати подвійну роль, нести як позитивні зміни, так і негативні наслідки. До **функцій** цього типу конфлікту відносять руйнування чи відбудову системи міжнародних відносин як наслідок масштабних воєн, сприяння створенню та інтеграції політичних та інших об'єднань держав, формування регіональних підсистем міжнародних відносин, створення нових засобів протистояння та реалізації стратегій конфліктної поведінки, сприяння єднанню соціуму, або, навпаки, його

дезінтеграції та диференціації, зміна міжнародного статусу одного чи більше учасників тощо [31, с. 68].

Міжнародний конфлікт є процесом, що має свою логіку розгортання. Можна виділити декілька основних **фаз**, характерних для протікання міжнародних конфліктів:

1. Формування ставлення до конфлікту.
2. Оцінка внутрішньої та зовнішньої середовища, визначення своїх інтересів, цілей, стратегії та засобів боротьби.
3. Застосування сторонами політичних, ідеологічних, економічних, дипломатичних, моральних та інших засобів, залучення інших держав у різній формі.
4. Міжнародна політична криза, що охоплює відносини безпосередніх учасників, держав регіону, інші регіони, найбільші держави світу, міжнародні організації тощо.
5. Міжнародний озброєний конфлікт.
6. Фаза врегулювання, поступова деескалація, використання дипломатичних методів вирішення [94, с. 154].

У якості **шляхів попередження** міжнародних конфліктів дослідники виділяють інтеграційні процеси, що створюють майданчики для співробітництва та подолання конфліктних ситуацій, посилення миротворчої функції міжнародних організацій, скорочення озброєнь, зниження рівня військового протистояння під двостороннім контролем, повага норм міжнародного права та застосування санкцій до їх порушників, демократизація політичних систем тощо [23].

Засоби врегулювання міжнародних конфліктів поділяють на цивільні (дипломатичні: переговори, медіація, діяльність міжнародних організацій) та військові (використання озброєних формувань, примус до миру). Технологія використання силових методів для врегулювання конфлікту передбачає наступний алгоритм: нав'язування компромісного рішення – наслідки для супротивника у разі його прийняття – погроза при відмові – покарання – нав'язування нового рішення – повторення циклу. Ефективним при врегулюванні міжнародного конфлікту може бути і метод модифікаційної поведінки, заснований на винагороді за компроміс. Поєднує ці два методи метод «батоба та пряника», коли сторонам пропонується розроблений на основі їх інтересів

варіант врегулювання конфлікту, якщо сторони його приймають використовується заохочення, якщо ні – покарання [31, с. 250].

Вплив на конфлікт для його мирного завершення здійснюється за рахунок превентивної дипломатії, підтримання миру, збереження миру та відновлення миру. Стратегія превентивної дипломатії включає відновлення довіри, раннє попередження, превентивне розгортання миротворчих сил, створення демілітаризованих зон тощо. Підтримання миру включає заходи, спрямовані на припинення вогню. Збереження миру передбачає організацію переговорного процесу, посередництво з боку третьої сторони для пошуку взаємоприйнятних рішень. Відновлення миру включає активне залучення третьої сторони в постконфліктне врегулювання (підготовка виборів, управління територіями до повного відновлення мирного життя, передача влади місцевим органам тощо) [94, с. 158].

Характер та особливості міжнародного конфлікту потребують створення нового світового порядку, заснованого на пріоритеті загальних для всього людства інтересів та цінностей.

7.7. Етнополітичні конфлікти: сутність та особливості

Етнополітична сфера слугує сприятливим підґрунтям для виникнення міжгрупових та міжособистісних конфліктів. Відносини етносів, націй, етнонаціональних меншин між собою та з державою відрізняються підвищеною напруженістю. Етнополітичне протистояння знаходить свій прояв на всіх континентах, характеризується гостротою та жорстокістю, розвивається за принципом «воронки», втягуючи нових учасників та нові ресурси, зазвичай ці конфлікти остаточно вирішити неможливо, вони переходять від покоління до покоління.

Дослідження цього типу конфліктів актуалізується також тим, що їх практично неможливо попередити, вони не мають жодних «правил гри», оскільки правові норми встановлюються державами, а конфлікти породжуються групами, що тільки борються за їх створення.

Інтенсифікація етнополітичних конфліктів пов'язана з так званим феноменом етнічного відродження («етнічного ренесансу»), який розглядається як одна з основних рис розвитку людства у другій половині ХХ століття. У цей період розпочалися процеси, які характеризуються прагненням народів зберегти свою самобутність, сплеском усвідомлення своєї приналежності до певного етносу. Це явище спочатку отримало назву етнічного парадоксу сучасності, оскільки воно супроводжувало процес глобалізації, уніфікації культури. Соціологічні школи пояснюють зростання етнічної ідентичності реакцією відсталих в розвитку народів на економічну експансію більш розвинених народів, світовою соціальною конкуренцією, в результаті якої інтенсифікується внутрішньоетнічна взаємодія, підвищенням впливу великих соціальних груп в економіці та політиці, полегшенням процесів їх згуртування завдяки засобам масової комунікації тощо. Цей феномен проявляється по-різному: від відродження звичаїв до прагнення створити або відновити свою національну державність. Коли ці інтереси стикаються з інтересами інших етносів, виникає міжетнічна напруженість, що часто призводить до відкритого міжетнічного конфлікту та широкомаштабних війн [148].

Етнополітичні конфлікти більшістю авторів ототожнюються з поняттям «етнічних конфліктів». Етнічні конфлікти стають предметом дослідження представників різних наук: політичної, етнологічної, етнополітичної, соціологічної, конфліктологічної, етнопсихологічної, етноантропологічної тощо. Соціологи розглядають його як певну форму соціального конфлікту, етнологи як феномен культури, соціальні психологи як явище міжгрупової взаємодії, політологи та теоретики міжнародних відносин як різновид суспільних конфліктів, у якому, крім етнічної ідентичності, визначальними є матеріальні чинники (влада, статус, територія тощо). Етнічні конфлікти досліджуються з точки зору конструктивістського, інструменталістського та примордіалістського підходів. Згідно першого етнічний конфлікт розглядається як певний тип групових конфліктів, є результатом соціальної взаємодії; згідно другого – він є

наслідком мінливих обставин, одним з проявів групового конфлікту, у якому етнічність є ресурсом групової мобілізації; згідно третього – він впливає з етнічних відмінностей, вкорінений в саму етнічність, це вроджена властивість людської ідентичності [46].

У цілому можна надати наступне загальне визначення.

Етнополітичний конфлікт – зіткнення між суб'єктами політики, у яких етнічні відмінності виступають принципом політичної мобілізації і принаймні одна сторона представлена етнічною групою.

Це протиборство з приводу політичної влади, владних повноважень.

Суб'єктами міжетнічних конфліктів можуть виступати етноси, нації, етнонаціональні меншини, діаспори, держави тощо.

Етнос (грец. *ethnos* - плем'я, народ) – історично сформована на певній території стійка сукупність людей, що мають спільні риси культури, особливості психологічного складу, а також усвідомлення своєї єдності і відмінності від інших подібних утворень (самосвідомістю). Основними ознаками етносу слугують мова, релігія, культура, традиції, спосіб життя, територія, спільна історична доля, самосвідомість, самоназва. Найважливішим показником етнічної спільності є етнічна самосвідомість - відчуття приналежності до певного етносу [91].

Етнічність (*ethnicity*) – це ідентифікація людей за національною ознакою, що є один з найважливіших механізмів взаємодії індивіда і соціальної групи, виявляється в його поведінці в суспільстві. Ця ідентифікація виражається, перш за все, в усвідомленні єдності етносоціальних уявлень, що розділяються більшістю членів спільноти [127].

Близьким до поняття етносу виступає поняття «нація», яку можна визначити як стійку спільність людей, що історично склалася на основі єдності походження, культури, спільного проживання та комунікацій (економічних, політичних).

Формування націй призводить до утворення держав, тому поняття нація і держава близькі. Нація – це група етносів, що склалися в єдину націю, не існує поза державою [160, с. 169].

Причини, які ведуть до етнічних конфліктів, різноманітні. Дослідники відносять до більш розповсюджених причин політичну боротьбу за владу, за політичний статус всередині держави, за повну незалежність тощо. Для виникнення конфлікту необхідні три фактори. Перший - пов'язаний з рівнем національної самосвідомості. Він може бути адекватним, зниженням або завищеними. Другий – це наявність «критичної» маси проблем, які тиснуть на всі сторони життя етносу. Третій – наявність політичних сил, здатних використувувати два перші чинники [94, с. 150].

Для аналізу причин міжетнічних конфліктів необхідний аналіз ряду чинників:

- етнопсихологічний - загроза руйнування звичного способу життя, матеріальної і духовної культури, що викликають протидію з боку етнічної громади, тому що відмова від звичних цінностей породжує відчуття меншовартості;
- соціокультурний – примусова мовна асиміляція, руйнування культури і норм релігійного і цивілізаційного характеру викликають захисні реакції;
- соціо-економічний – реальна соціально-економічна нерівність, уявна дискримінація тощо;
- політичний – поява нових політичних лідерів, які домагаються більшої політичної влади [1, с. 382].

Етнічні відмінності слугують лише потенціалом для виникнення конфлікту, в стабільних політичних та економічних системах вони рідко призводять до відкритого зіткнення, в умовах же кризи етнічність може виходити на перший план.

Класифікувати етнічні конфлікти можна за наступними критеріями:

1. Залежно від цілей національно-етнічних рухів виділяють наступні типи конфліктів:

- соціально-економічні - боротьба за перерозподіл ресурсів на свою користь;

- культурно-мовні – захист мови, традицій, культури;
- територіально-статусні – боротьба за зміну меж, підвищення статусу і збільшення обсягу прав етносу;
- сепаратистські – боротьба за вихід зі складу держави та утворення власної [127].

2. Залежно від території проживання етносів: міждержавні, регіональні, між центром та регіоном (адміністративно-територіальною одиницею чи суб'єктом федерації), місцеві [91].

3. Залежно від мотивів сторін: територіальні, економічні (нерівність в матеріальних ресурсах), політичні (боротьба за владу та державність), історичні (обумовлені історичними подіями), ціннісні (на основі обмеження культури, мови, релігії тощо), соціально-побутові (обумовлені соціально-психологічними факторами) [99, с. 121].

4. Залежно від методів протистояння: насильницькі та мирні.

Етнополітичний конфлікт має ознаки етнічного та політичного конфліктів, його відрізняють наступні **характерні особливості:**

- носять комплексний, складний характер, включають декілька видів конфлікту: територіальний, ціннісний (утиснення релігії, мови, культури), політичний (прагнення до державності), соціально-економічний (дискримінація за соціально-економічними показниками), релігійний тощо;
- мають високий рівень емоційної напруги, зачіпають несвідоме людини;
- мають глибоке історичне коріння, як реальне, так і штучно створене;
- високий рівень мобілізації – масовий рух із захисту етнічних інтересів;
- тісно пов'язані з релігією;
- носять «хронічний» характер, не мають остаточного вирішення (надані свободи, якими задовольняється нинішнє покоління етносу, може здатися недостатнім для наступного) [87].

Етнополітичні відносини, як ми визначили, відрізняються високим рівнем конфліктогенності. Проте політичні помилки

збільшують їх вибуховий потенціал. Наприклад, у країнах пострадянського простору продовжують існувати етнічні конфлікти, що стали наслідками помилок радянського керівництва. Це конфлікти, породжені проблемою відновлення прав депортованих народів (інгушів, кримських татар, турків-месхетинців), довільними територіальними змінами, що порушували цілісність етносів (Південна Осетія, Нагірний Карабах), надмірною русифікацією всього соціального життя в районах компактного проживання національних меншин тощо [99, с. 121].

Управляти етнополітичними конфліктами дуже складно, найбільш ефективним є вплив на передконфліктній стадії, коли ще не спостерігається поляризація інтересів. Якщо конфлікт не вдалося попередити, першочерговим завданням виступає зупинення насильства та переведення конфліктної взаємодії в мирне русло, за необхідності із залученням посередника. Крайньою формою регулювання етнополітичних конфліктів виступає придушення силою [160].

Послабленню напруги, нейтралізації негативних наслідків конфлікту може сприяти застосування наступних кроків:

- легітимація конфлікту (його визнання владою та сторонами);
- інституціоналізація (розроблення правил протистояння, що визнаються всіма учасниками);
- переведення в юридичну площину;
- залучення медіатора, якщо не вдається налагодити діалог;
- забезпечення відкритості переговорів, доступність інформації про конфлікт [99, с. 126].

Сучасні етнополітичні конфлікти тісно пов'язані з сепаратистськими рухами в багатьох країнах світу. Вони виступають загрозою не тільки єдності та стабільності політичної системи в окремій державі, а й регіональній та міжнародній безпеці. Їх руйнівний потенціал вимагає від міжнародної спільноти консолідації з розробки дієвих механізмів та інструментів їх попередження та врегулювання.

Підводячи підсумок, зазначимо, що конфлікти притаманні всім сферам взаємодії між людьми. Вони супроводжують як

внутрішній розвиток людини, так і її існування в соціумі. Трудові, сімейні, гендерні, релігійні, етнічні, політичні конфлікти є невід'ємним елементом суспільного життя, проявляються як на міжособистісному, так і на міжгруповому рівні. Найбільш конфліктогенною виступає політична сфера, оскільки характеризується боротьбою за отримання та перерозподіл влади як основного політичного ресурсу. Політичні конфлікти набувають різних форм, від конструктивних у вигляді передвиборчого суперництва до насильницьких (військові конфлікти, як всередині держави, так на міжнародній арені). Міжнародні відносини відрізняються не менш конфліктогенним потенціалом у силу різноспрямованого характеру національних інтересів держав світу та відсутності єдиного центру прийняття рішень, обов'язкових для всіх їх учасників. Підвищеною напруженістю та схильністю до жорстких форм боротьби характеризується етнополітична сфера. Етнічні конфлікти мають складний характер, високий рівень емоційності, мобілізації і, як правило, не мають остаточного вирішення. Ці специфічні особливості ускладнюють процес управління цими видами конфліктів, потребують подальшого удосконалення політико-правових засад їх попередження та вирішення.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення внутрішньоособистісного конфлікту. Виділіть його причини, типи та наслідки.
2. Виділіть структуру міжособистісного конфлікту. Які методи сприяють зниженню напруги в міжособистісному спілкуванні?
3. Розкрийте особливості міжгрупового конфлікту. Назвіть основні підходи до визначення їх суб'єктів.
4. Охарактеризуйте передумови трудових конфліктів. Які механізми їх вирішення виокремлюють?
5. Розкрийте сутність сімейного конфлікту. Які типи сімей виділяються в залежності від частоти та гостроти конфліктів?
6. Які ознаки юридичного конфлікту? Виділіть його типи.
7. У чому специфіка релігійного конфлікту?
8. Дайте визначення та класифікацію гендерних конфліктів.

9. Розкрийте зміст концептуальних підходів до тлумачення поняття «політичний конфлікт».
10. Проведіть класифікацію політичних конфліктів.
11. Визначте поняття «політична криза», охарактеризуйте її види.
12. Які шляхи запобігання внутрішньополітичним конфліктам виділяють?
13. Визначте специфічні риси міжнародного конфлікту.
14. Назвіть основні критерії класифікації міжнародних конфліктів та розкрийте сутність названих видів.
15. Розкрийте сутність та особливості етнополітичного конфлікту. У чому сутність феномену «етнічного ренесансу»?

Список літератури:

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ, 2000. 551 с.
2. Арістова А. Поняття «релігійний конфлікт»: пошуки і дискусії. *Українське Релігієзнавство*. 2008. № 45. С. 5–10.
3. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. Мукачево : МДУ, 2016. 201 с.
- Бернадський Б. В. Міжнародні конфлікти : курс лекцій. Київ : Персонал, 2012. 366 с.
4. Бортнік С. М., Саган М. В. Вирішення конфліктів ділового спілкування в умовах гендерної нерівності. *Економічний форум*. 2014. № 2. С. 272–285.
5. Бочарова Е. Е. Конфликтология : учеб.-метод. пособие. Саратов : Наука, 2011. 110 с.
6. Букреева Т. Н. Анализ основных причин возникновения международных конфликтов. *Молодой ученый*. 2015. № 22. С. 358–359.
7. Ващенко І. В., Кондрацька Л. В. Фактори, що сприяють виникненню сімейних конфліктів. *Проблеми сучасної психології*. 2011. Вип. 12. С. 142–158.
8. Вязова Р. В. Концепції етнічного конфлікту: сутність та типологія. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Вип. 38. С. 30–40.
9. Гендерная психология и педагогика : учеб. пособие / под общ. ред. О. И. Ключко. Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2005. 156 с.

10. Геранюшкина Г. П. Управление конфликтами и организация переговорного процесса : учеб. пособие. Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. 174 с.
11. Герега К. Международные конфликты в современном мире: виды и особенности. *Закон и жизнь*. 2010. № 6. С. 50–55.
12. Гірник А. М. Основи конфліктології. Київ : Києво-Могилянська акад., 2010. 222 с.
13. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія : підручник. Львів : Львів. держ. ун-т внутрішніх справ, 2015. 564 с.
14. Деловые коммуникации : учебник для бакалавров / под ред. В. П. Ратникова. Москва : Юрайт, 2014. 527 с.
15. Дмитриев А. В. Конфликтология : учеб. пособие. Москва : Гардарики, 2000. 320 с.
16. Дорошина И. Г. Исследование конфликтного взаимодействия супругов в зрелой семье. *Сибирский психологический журнал*. 2009. № 32. С. 95–99.
17. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2005. 256 с.
18. Єремєєва І. А. Актуальні проблеми визначення сутнісних характеристик міжнародного конфлікту. *S.P.A.C.E.* 2017. № 3. С. 58–61.
19. Єрофеєнко Л. В. Правовий аналіз трудових спорів і трудових конфліктів. *Порівняльно-аналітичне право*. 2014. № 5. С. 160–163.
20. Жекало Г. І. Природа та сутність політичного конфлікту. *Грані*. 2015. № 3. С. 45–49.
21. Іванов В. М., Іванова О. В. Юридична конфліктологія : навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 224 с.
22. Коваленко Б. В., Пирогов А. И., Рыжков О. А. Политическая конфликтология : учебное пособие. Москва : Ижица, 2002. 400 с.
23. Ковальчук З. До питання внутрішньоособистісного конфлікту майбутніх психологів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2017. Вип. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadrpn_2017_4_9 (дата звернення: 13.03.2020).
24. Козырев Г. Война как политический феномен. *Социология*. 2013. № 2. С. 118–128.

25. Козырев Г. И. Политическая конфликтология : учебное пособие. Москва : Форум : ИНФРА-М, 2008. 432 с.
26. Конфликтология : учебное пособие / сост. С. Ю. Иванова, С. В. Попова. Ставрополь : Изд-во СКФУ, 2015. 176 с.
27. Конфліктологія : навч. посіб. / Д. В. Коваленко, І. М. Шалімова, О. М. Керницький, В. А. Бурбига. Харків : Точка, 2012. 221 с.
28. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
29. Король Л. Г., Малимонов И. В., Рахинский Д. В. Конфликтология : учебное пособие. Ульяновск : Зебра, 2015. 248 с.
30. Котлова Л. О. Психологія конфлікту : курс лекцій. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.
31. Ланцов С. Политическая конфликтология : учебное пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 319 с.
32. Левин К. Типы конфликтов. *Хрестоматія по конфликтології*. Москва : МПСИ. 2002. URL: https://www.studmed.ru/leonov-ni-sost-konfliktologiya-hrestomatiya_08ea38bce61.html (дата звернення: 13.03.2020).
33. Лобан Н. А. Конфликтология. Минск : Изд-во МИУ, 2008. 296 с.
34. Матійків І. «Управління емоціями у конфлікті»: структура та результати апробації тренінгу. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2013. № 1. С. 157–168.
35. Нікулішин Н. Поняття «сила» у сучасних теоріях міжнародних відносин. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2013. Вип. 25. С. 130–134.
36. Овсянникова Е. А., Серебрякова А. А. Конфликтология : учеб.-метод. пособие. Москва : ФЛИНТА, 2015. 335 с.
37. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2007. 160 с.
38. Политология : учебник / И. Е. Тимерманис и др. Москва : Юрайт, 2015. 701 с.
39. Политология : учебник для вузов / под ред. М. А. Василика. Москва : Гардарики, 2009. 588 с.

40. Примуш М. В. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 288 с.
41. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії булінгу (цькуванню) : Закон України № 2657-VIII від 18.01.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-19> (дата звернення: 16.03.2020).
42. Психологія конфлікту : навч.-метод. посіб. для підготовки магістрів усіх форм навчання / В. Я. Галаган, В. Ф. Орлов, О. М. Отич, О. О. Фурса. Київ : ДЕТУТ, 2008. 422 с.
43. Стефаненко Т. Г. Этнопсихология. 3-е изд., испр. и доп. Москва : Аспект Пресс, 2004. 368 с.
44. Ткачук Т. А., Іщенко А. С. Психологічні особливості взаємодії подружжя у конфліктних ситуаціях. *Молодий вчений*. 2017. № 5. С. 227–230.
45. Хохлов А. С. Конфліктологія. История. Теория. Практика : учебное пособие. Самара : СФ ГБОУ ВПО МГПУ, 2014. 312 с.
46. Шейнов В. П. Управление конфликтами. Санкт-Петербург : Питер, 2014. 576 с.
47. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2012. 168 с.

РОЗДІЛ 3 ДІАГНОСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ

Тема 8. Діагностика конфліктів

Управлінському впливу на конфлікт, як і пошуку шляхів його вирішення має передувати процес його ретельного аналізу, визначення його основних параметрів, який в конфліктології називають терміном «діагностика конфлікту». Якісна діагностика дозволяє виокремити та охарактеризувати всі елементи його структури, зв'язки між ними, вплив зовнішніх факторів. Ці знання дозволяють опонентам обрати адекватну стратегію конфліктної поведінки, а суб'єкту управління розробити ефективний план впливу на нього.

8.1. Зміст та етапи процесу діагностики конфлікту

Пошук шляхів впливу на конфлікт починається із збору та аналізу інформації про нього. Багато конфліктів мають заплутану та складну передісторію, виявити його причини, мотивацію сторін, як і протиріччя, що його викликало, не завжди просто і потребує значних зусиль. Предмет конфлікту може бути дифузним, не мати чітких меж, перехідним, включати в себе одразу декілька різнопланових проблем, це, наприклад, характерно для політичних, етнополітичних та міжнародних конфліктів. Полегшити процес аналізу конфлікту можуть розроблені конфліктологами основні критерії, етапи та методи його діагностики.

Діагностика конфлікту – це виявлення його параметрів, зокрема складу учасників, об'єкту, динаміки розвитку з метою управлінського впливу на опонентів.

Кінцева мета діагностики конфліктів – отримання достовірних знань про конфлікт, розробка на їх основі практичних рекомендацій, які здатні покращити конструктивне регулювання конфліктів [93].

Зміст та етапи процесу діагностики конфлікту визначаються метою проведення діагностики та типом конфлікту. Діагностика може проводитися з метою організації управлінського впливу на існуючий конфлікт, визначення можливості проведення переговорного процесу, аналіз конфліктів, що вже завершилися, для виокремлення певного досвіду тощо.

Діагностика конфлікту включає два основних напрямки, по-перше, діагностичне дослідження самого конфлікту, визначення його якісних та кількісних характеристик, по-друге, діагностичне дослідження навколишнього середовища, що дозволить виявити зміни в ньому, спричинені існуванням та розвитком конфлікту. При цьому діагностика передбачає аналіз динаміки розвитку конфлікту, його характеристик на кожному етапі з метою виявлення особливостей характеристик конфлікту, що змінюються [117].

Діагностика конфлікту проводиться на основі розробленої програми, яка обов'язково містить мету та завдання, основні та другорядні гіпотези, методи збору та аналізу інформації, етапи діагностики.

Можна виділити наступні універсальні **етапи**, що підвищують якість діагностичного дослідження:

1. Перевірка того, що предметом діагностики виступає саме конфлікт, а не явище, зовнішньо на нього схоже.
2. Визначання учасників конфлікту, як основних, так і не основних, інтереси, яких зачіпаються в ньому, виявити ролі учасників у конфлікті.
3. З'ясувати просторові характеристики конфлікту.
4. Вивчення історії конфлікту, середовища та фону, на якому він прогресував.
5. Виявлення об'єкту та предмету конфлікту, розміру ставки.
6. Встановлення рангів опонентів, ресурсів сторін та балансу їх сил.
7. Визначення типу конфлікту.
8. З'ясування джерел конфлікту, суб'єктивних та об'єктивних його причин.

9. Встановлення потреб, інтересів та позицій опонентів, їх взаємозалежностей, ступеню протилежності цілей, образів конфлікту, що має кожна сторона.

10. Аналіз дій опонентів у конфлікті, стратегії та тактик їх поведінки, визначення на цій основі їх установок на певний результат.

11. Аналіз динаміки конфлікту, виявлення його етапів, їх характеристика.

12. Дослідження впливу конфлікту на навколишнє середовище, виокремлення його функцій та можливих наслідків.

13. Визначення намірів опонентів, їх готовності домовитися, як безпосередньо, так і з допомогою посередника.

14. Визначення можливих способів завершення конфлікту.

8.2. Методи діагностики конфліктів

Організація діагностики вимагає певний рівень конфліктологічних знань у дослідника для зіставлення теоретичних засад з проявами конфлікту на практиці, володіння методами наукового дослідження та вміння їх адекватно застосовувати.

Методологія діагностики конфліктів має носити системний та комплексний характер, обрані методи мають доповнювати один одного. При цьому, при визначенні методів аналізу варто враховувати наявні ресурси для дослідження, що особливо важливо при проведенні соціологічних опитувань та експериментів.

Конфліктологія як синтетична сфера наукових знань, що увібрала в себе теоретичні розробки різних наук, використовує і великий арсенал наукових методів, запропонованих ними.

Ці методи відрізняються в залежності від рівня конфлікту, що необхідно враховувати при розробці програми діагностики. Зокрема, більшість методів, що використовуються при діагностиці внутрішньоособистісних та міжособистісних конфліктів (тестові методики, соціометрія, експеримент, спостереження), не можуть бути застосовані для діагностики міжгрупових та міждержавних з огляду на їх складність та

масштабність, для їх аналізу доцільніше використовувати якісні методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, логічний методи, узагальнення, порівняння, ретроспективний тощо) та метод математичного моделювання [93]. Розглянемо деякі методи більш детально.

Для аналізу внутрішньоособистісних та міжособистісних конфліктів активно використовують метод **опитування** для збору інформації про конфлікт та виявлення особистісних характеристик його учасників, воно проводиться в письмовій (заповнення анкети) або усній формі.

Не менш ефективними при дослідженні цих рівнів конфлікту виступають **тестові методики**, які дозволяють виявити установки сторін, їх стратегії, рівень їх конфліктостійкості тощо. Відомими тестовими процедурами в сфері конфліктології стали опитувальник К. Томаса для виявлення стратегій конфліктної поведінки, опитувальник Ф. Розенцвейга для встановлення реакцій особистості на фрустратори, шкала-опитувальник Ф. Фідлера – Ю. Ханіна, спрямовану на аналіз внутрішньо групової атмосфери, шкала глибини конфлікту, тест А. Басса – А. Даркі для визначення індивідуального рівня агресивності, опитувальник Кеттелла, що виявляє психологічні особливості людини, які впливають на конфліктність тощо.

Незважаючи на свою обмеженість достатньо часто використовується **спостереження** як метод діагностики, яке передбачає збір та фіксацію первинної інформації про конфлікт, його події та умови.

Метод **соціометрії** доцільно використовувати при дослідженні міжособистісних відносин в групі. Засновником соціометрії став американський психіатр та соціальний психолог Дж. Морено. Соціометрія як методика дослідження проводиться у вигляді психологічного тесту, у ході якого індивіду пропонують запитання, відповідаючи на які, він здійснює вибір члена групи, якому надає перевагу над іншими в певній ситуації. На основі отриманих відповідей будується соціометрична матриця та соціограма, вираховуються соціометричні коефіцієнти групової згуртованості [63].

Метод **експерименту** в конфліктології застосовується для моделювання конфліктів. Серед експериментальних ігрових процедур поширеними є матричні ігри («дилема ув'язненого»), переговорні гри (в яких учасники спілкуються один з одним, намагаючись досягти одностороннього або взаємного виграшу), коаліційні ігри (які передбачають формування учасниками коаліцій всередині групи), локомоційні ігри (з рухом сторін в напрямку поставленої задачі або обраної учасниками мети), соціальні ігри-пастки (соціальні завдання-дилеми) тощо. Експериментальні методи мають обмежені можливості в процесі діагностики, вони є доцільними тільки для аналізу внутрішньогрупових і міжособистісних конфліктів, хоча і в цьому випадку їх результати не можуть розглядатися як достовірні через слабку передбачуваність людської поведінки. Тому сучасна конфліктологія досить рідко застосовує експеримент як метод діагностики [93].

Для вивчення конфліктів, позицій його сторін, реакції середовища та фону, на якому він відбувається застосовують метод **контент-аналізу**.

Одним з найбільш популярних методів дослідження конфлікту для виокремлення на основі аналізу практичних його прикладів загальних тенденцій та закономірностей, а також досвіду управління та вирішення конфліктів, виступає метод **кейс-стаді** (case study) – аналіз конкретного конфлікту та реконструкція існуючої теорії на основі зроблених висновків.

Серед якісних методів діагностики активно застосовуються наступні:

- **аналіз та синтез** – уявне розчленовування предмету на складові частини або виділення ознак предмета для вивчення їх окремо як частини цілого, після чого відбувається уявне з'єднання складених елементів досліджуваного предмета і його властивостей, розчленованих в результаті аналізу, і вивченні цього предмета як єдиного цілого (наприклад, аналіз дозволяє виділити структурні елементи конфлікту, а синтезу – розкрити місце і роль кожного елементу в системі);
- **індуктивний метод** – загальний висновок робиться з приватних посилок (наприклад, результати вивчення окремих

подій конфлікту індуктивно узагальнюються, розкриваються загальні закономірності його функціонування);

– **дедуктивний метод** – висновок виводиться із загального положення, від абстрактного повернутися до конкретного і поглибити знання про нього;

– **історичний метод** – вивчення процесу розвитку конфлікту, виявлення конкретних умов та обставин, в яких зароджувався конфлікт, оцінка ролі в його розвитку осіб і соціальних груп, дослідження на основі різних прикладів форми завершення подібних конфліктів;

– **узагальнення** – дослідження властивостей, зв'язків та відносин у конфлікті, які характеризують не окремий конфлікт, а цілий клас однорідних у даному відношенні конфліктів;

– **порівняльний метод** – зіставлення ряду аспектів конфлікту й з'ясування подібності або відмінності їх проявів в різних конфліктах.

Поряд з цими методами також застосовують колективні методи аналізу, найбільш популярним з яких виступає «**мозкова атака**» – колективна генерація ідей, їх обговорення та селекція.

Метод експертних оцінок або експертного інтерв'ю застосовується для прогнозування розвитку конфлікту шляхом опитування спеціалістів, які мають певний професійний досвід. Важливим при використанні методу є правильний підбір фахівців та формулювання питань для дослідження й оцінки [23].

Різновидом цього методу є «**метод Дельфі**», який включає наступні етапи: формування групи експертів, окреме анонімне їх опитування, складання звіту з результатами цього опитування, ознайомлення із звітом всіх членів групи, після аналізу якого, їм знову пропонується висловити свою думку.

При розробці рішення з управління конфліктом доцільно використовувати «**метод сценаріїв**». Сценарії розвитку конфлікту, що розробляються експертами, дозволяють визначити можливі тенденції розвитку, взаємозв'язку між діючими факторами, визначити картину можливих станів, до яких може привести конфлікт.

Для прогнозування ефекту від дій суб'єкта управління конфліктом можна використовувати «**дерево рішень**», а при визначенні проблем, що становлять конфлікт – «**дерево конфлікту**», де корені – причини конфлікту, стовбур – проблеми, гілки – наслідки. На основі дерева відбувається дискусія для вироблення спільного погляду на основну проблему, виокремлення питань, що потребують першочергового вирішення.

Важливим етапом діагностики конфлікту є аналіз потреб, інтересів та позицій конфліктуючих сторін. Для їх аналізу використовують метод «**цибулини конфлікту**». Схема цибулини включає три шари: верхній позначає позиції, яких сторони дотримуються в конфлікті, середній - інтереси – те, що опонент прагне досягти в тій чи іншій ситуації, нижній (найглибший) – найголовніші потреби, задоволення яких необхідно опоненту. Мета аналізу – вийти за рамки публічної позиції сторін, зрозуміти їх інтереси та потреби, визначити спільні моменти, що можуть стати основою для подальших дискусій.

Подібний аналіз корисно проводити не тільки суб'єкту управління, але й всіх учасникам конфлікту [5].

Таблиця 9.



Математичне моделювання застосовується для прогнозування можливого розвитку конфлікту із залученням засобів обчислюваної техніки. Для дослідження конфліктів використовують наступні математичні моделі: статистичні дослідження залежностей, імовірнісного розподілу,

марківського ланцюга, моделі цілеспрямованої поведінки, імітаційні моделі, теоретичні моделі тощо [98].

Для аналізу політичних та міжнародних конфліктів існують спеціальні методи. У якості прикладу розглянемо **метод оцінки ймовірності ескалації або завершення конфлікту**, запропонований американським політологом К. Райтом, який вказує на залежність ескалації від суми наступних факторів:

$$\begin{aligned} D_x/dt &= (N_x + F_y) - (C_x + W_y) + (P_x - P_y) - (V_x - V_y) \\ D_y/dt &= (N_y + F_x) - (C_y + W_x) + (P_y - P_x) - (V_y - V_x) \end{aligned}$$

де N – національні інтереси суб'єктів X та Y ;

F – військові сили X та Y (враховуючи сили союзників);

C – «вартість» конфлікту для X та Y (витрати на озброєння, матеріальні й людські втрати);

W – тиск на X та Y світової громадської думки на користь мирного вирішення конфлікту;

P – потенційні сили X та Y ;

V – ступінь вразливості X та Y в результаті військових дій.

Величини оцінюються за стобальною шкалою експертами, тому точність формули значним чином залежить від їх кваліфікації. Знак формули демонструє готовність учасника до ескалації чи деескалації конфлікту, а абсолютне значення вказує на ступінь цієї готовності. Райт зазначає, що важливе значення у готовності до нарощування або згортання конфлікту має сприйняття ситуації тими, хто приймає рішення, а не об'єктивна реальність [5].

Вищерозглянуті методи не вичерпують методологічний арсенал конфліктології, а лише формують його фундамент.

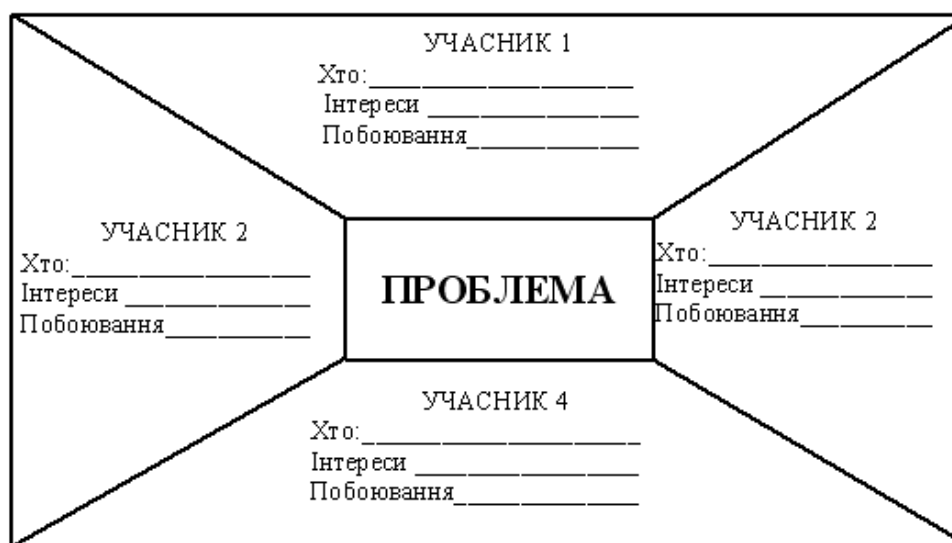
8.3. Картографічний аналіз конфлікту

При проведенні діагностики конфлікту досить складним є виявлення його суб'єктів, їх потреб, інтересів, побоювань, причин конфліктної взаємодії. Для виокремлення причин конфлікту застосовується досить простий метод картографії конфлікту, суть якого полягає в графічному відображенні

складових конфлікту, в послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, у формулюванні стратегії регулювання конфлікту [15, с. 31].

Цей метод був розроблений Х. Корнеліусом та Ш. Фейром у 1989 році на основі їх практичної діяльності з налагодження відносин між людьми та організаціями., автори підкреслили, що будь-які відносини можуть бути взаємно виграшними. Шаблон карти залежить від кількості учасників конфлікту та має наступний вигляд:

Таблиця 10.



Складання карти включає три основні етапи:

1. Визначення проблеми в загальних рисах без її глибокого аналізу та пошуків вирішення.
2. Виокремлення залучених осіб.
3. Перерахування реальних потреб залучених осіб, під час графічного відображення розширюються умови для більш широкого кола потенційних рішень.
4. Встановлення побоювань залучених осіб, це можуть бути тривоги, страхи.

У процесі читання карти необхідно шукати нову інформацію, нове розуміння, побачити ситуацію очима супротивника, шукати «точку опори» – спільні потреби та інтереси [95].

Складання карти конфлікту має низку переваг, дозволяє:

- встановити для обговорення формальні рамки, що дозволить уникнути прояву емоцій;
- створити можливість спільного обговорення проблеми;
- з'ясувати свою точку зору та точку зору інших;
- створити атмосферу співробітництва та емпатії, можливості бачити проблему очима інших та визнати думки людей, які раніше вважали, що їх не зрозуміли;
- виробити нові шляхи вирішення конфлікту [23].

Цей метод доцільно використовувати не тільки для діагностики конфлікту, а й на етапі підготовки до переговорів, на переговорах, що зайшли в глухий кут, при проблемах в колективі тощо.

Отже, від якості процесу діагностики конфлікту, адекватного обрання методів його дослідження залежить ефективність управлінського впливу, зокрема його регулювання та вирішення. Конфліктологія пропонує певну універсальну схему, що може слугувати основою для складання програми діагностики, удосконалити процес встановлення якісних характеристик конфлікту, а також пропонує значну кількість різноманітних методів аналізу конфлікту на всіх його рівнях.

Питання для самоконтролю:

1. Розкрийте значення процесу діагностики конфлікту для управління ним.
2. Дайте визначення діагностиці конфлікту. У чому полягає мета цього процесу?
3. Виділіть основні елементи та етапи, що має містити програма діагностики конфлікту.
4. Назвіть та охарактеризуйте якісні методи дослідження конфліктів.
5. Які методи дослідження доцільно використовувати при аналізі внутрішньоособистісних та міжособистісних конфліктів?
6. Визначте можливості методу соціометрії при дослідженні конфліктів. Як застосовується цей метод?

7. Розкрийте значення залучення експертів до процесу діагностики конфліктів. З допомогою яких методів воно забезпечується?
8. Визначте мету методу «цибулини конфлікту». Які етапи застосування цього методу?
9. Яким чином застосовується метод оцінки ймовірності ескалації або завершення конфлікту за К. Райтом?
10. У чому полягає сутність картографічного аналізу конфлікту? Розкрийте послідовність заповнення карти.

Список літератури:

1. Гірник А. М. Основи конфліктології. Київ : Києво-Могилянська акад., 2010. 222 с.
2. Дубровинський Г. Р. Методика проведення «універсальної» соціометрії. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. № 2. С. 159–164.
3. Конфліктологія : учебник / А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова ; под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Инфра-М, 2014. 301 с.
4. Конфліктологія : хрестоматія : учебное пособие / сост. Н. И. Леонов. Москва : МПСИ ; Воронеж : МОДЭК, 2002. 384 с.
5. Конфліктологія : навч. посіб. / А. І. Берлач, В. В. Кондрюкова, В. О. Криволапчук, О. Г. Поліщук. Одеса : ОДУВС, 2010. 162 с.
6. Нагайцев В. В. Методология диагностического исследования социальных конфликтов. *Известия Алтайского государственного университета*. 2010. № 1–2. С. 195–198.
7. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2003. 360 с.
8. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2012. 168 с.

Тема 9. Управління конфліктом, його складові

Уявлення про конфлікт як патологічний феномен в соціальній та політичній системі, що призводить до її руйнування, обумовили пошук дослідниками шляхів його швидкого вирішення. Теоретичне ж обґрунтування позитивних функцій конфлікту в класичних конфліктологічних теоріях, визнання його універсального та природного характеру та рушійної сили поглибили та розширили методи поводження з ним.

У сучасній конфліктології увага науковців була перенесена із встановлення шляхів побудови безконфліктного стану суспільства на дослідження процесу управління ним з метою зменшення негативних проявів та наслідків, переведення в мирні форми взаємодії між опонентами, стимулювання його конструктивних функцій.

9.1. Поняття та сутність процесу управління конфліктом

Управління конфліктом передбачає складну діяльність із впливу на процес та складові елементи конфлікту. Включає в себе багатопланову діяльність: управління спрямоване на визначення конфліктного потенціалу системи, профілактику виникнення конфліктних ситуацій, попередження або стимулювання конкретного конфлікту, пошук шляхів його вирішення. Головною метою цієї діяльності виступає запобігання деструктивним конфліктам та вплив на конструктивні конфлікти.

Управління включає два основні напрямки. Внутрішній напрямок включає управління власною поведінкою в конфлікті, зовнішній – це управління конфліктом ззовні, з боку третьої особи, що не бере в ньому безпосередньої участі.

У цілому цей процес можна визначити наступним чином.

Управління конфліктом – цілеспрямований вплив на процес конфлікту та його основні елементи (сторони, предмет, стратегії конфліктної поведінки тощо) на всіх етапах його розвитку з боку його учасників або третьої сторони з метою досягнення бажаних результатів.

Управління конфліктом має свою структуру, що включає суб'єкта (того, хто здійснює вплив), об'єкта (на кого спрямований вплив) та ресурси, які дозволять досягти мету управлінської діяльності. Можливість активного впливу на конфлікт визначається низкою умов, серед яких виділяють об'єктивне розуміння конфлікту як реальності, визнання можливості впливу на нього та перетворення в фактор саморегуляції системи, наявність ресурсів впливу (політичних, економічних, адміністративних, інтелектуальних, моральних тощо), наявність здатності опонентів погоджувати свої позиції тощо [14].

Управління конфліктом має низку своїх особливостей. Бабосов Є.М. звертає увагу на декількох його специфічних характеристиках:

- передбачає управління людьми, які при цьому є рівними з точки зору своїх претензій та вимог;
- має імовірний, непередбачуваний характер;
- здійснюється на базі інтересів (тільки правильно зрозумілий інтерес дає можливість ефективно вирішити проблему);
- неможливо повністю усунути конфлікти із соціуму, необхідно навчитися мінімізувати його руйнівні наслідки;
- необхідно забезпечити конструктивне втручання, активно шукати неконфронтаційні способи вирішення конфліктів [27, с. 282].

Управління конфліктами включає в себе різні види діяльності:

- профілактика конфліктів, зниження конфліктного потенціалу в цілому;
- прогнозування конфліктів;

- попередження або стимулювання;
- регулювання;
- вирішення.

Управління конфліктами більш ефективно на ранніх етапах виникнення конфліктної ситуації, чим раніше розпочати процес управління, ти менше ресурсів та зусиль потрібно витратити на цю діяльність. Вищевказані види управління є ефективними тільки на відповідній стадії динаміки конфлікту, зокрема:

- на передконфліктному етапі доцільними видами управління будуть прогнозування та попередження або стимулювання;
- на стадії усвідомлення конфліктної ситуації сторонами – попередження або стимулювання;
- при інциденті – регулювання;
- при ескалації – регулювання;
- при збалансованій протидії – регулювання та вирішення [8].

Принципи управління конфліктами. При здійсненні впливу на виникнення та розвиток конфлікту необхідно керуватися наступними принципами:

- об'єктивності – неупереджена оцінка;
- конкретно-ситуаційного підходу – врахування факторів впливу конкретного конфлікту;
- гласності – відкритість управління для зацікавлених осіб, публічність інформації про конфлікт, формування об'єктивної громадської думки;
- демократичності – вплив за допомогою захисту інтересів сторін;
- системності – комплексне використання технологічних прийомів впливу на динаміку конфліктної взаємодії;
- компетентності – суб'єкт управління має володіти знаннями з теорії конфлікту [10].

Сучасна конфліктологія пропонує велику кількість різноманітних **методів управління конфліктами**. Їх можна поділити на кілька груп, кожна з яких має свою сферу

застосування: внутрішньоособистісні, структурні, міжособистісні та переговори.

Внутрішньоособистісні методи спрямовані на вплив на окремого індивіда і полягають у правильній організації своєї поведінки.

Структурні або організаційні методи дозволяють управляти конфліктами в соціальних системах, які виникають на основі недоліків її організації. Їх доцільно використовувати при управлінні трудовими конфліктами. До структурних методів відносять:

- роз'яснення вимог до роботи;
- координацію та інтеграцію спільної роботи (встановлення ієрархії повноважень);
- встановлення загально організаційних комплексних цілей;
- впровадження системи винагород [41].

Міжособистісні методи включають:

- суперництво (примус, домінування) – нав'язування думки та тиск однією із сторін або третьою стороною, стає ефективним, коли суб'єкт управління має владу над учасниками конфлікту;
- уникнення або ухилення – пасивна позиція, може застосовуватися для уникнення витрат та наслідків від конфлікту, коли проблема не важлива, необхідно виграти час тощо, її різновидом є метод бездіяльності;
- компроміс – взаємні поступки або відкладення вирішення питання;
- співпраця – врахування інтересів всіх зацікавлених сторін, з'ясування джерел конфлікту;
- залагоджування – не має зацікавленості в досягненні позитивних результатів управління [15, с. 132].

У конфліктології виокремлюються наступні засоби здійснення впливу на опонентів з боку суб'єкта управління: використання влади (санкції), нав'язування норм, матеріальне стимулювання, переконання шляхом інформування, пояснення, доведення чи спростування [99, с. 174]. У крайніх випадках, коли конфлікт набуває небезпечних форм і всі попередні методи виявилися неефективними, у якості методу

його управління використовують агресивні дії. Вони дозволяють вирішити конфлікт з позиції сили.

Управління конфліктами здійснюється як на рівні держави, так і громадянського суспільства: в формі легалізації і легітимації, інституціоналізації, каналізації та раціоналізації. Легалізація та легітимація конфліктів означає визнання їх органами влади і громадськістю, інтегрування конфліктів в систему державного і громадського управління. Інституціоналізація передбачає створення системи організації з управління конфліктами. Ця ж система служить і засобом їх каналізації, тобто прояви і розгортання в рамках існуючого правового і громадського порядку. Кожен із зазначених елементів управління сприяє перетворенню стихійних форм конфліктів в суспільно-усвідомлені [75].

Не зважаючи на вид або рівень конфлікту, на який здійснюється вплив, варто дотримуватися наступних основних загальних рекомендацій:

- визнати існування конфлікту, наявність протилежних цілей, виявити його учасників;
- визначити можливість переговорів, якщо вона є, узгодити їх процедуру;
- встановити протиріччя, що лежить в основі конфлікту, та коло питань, що складають його предмет;
- розробити варіанти вирішення з урахування витрат на кожне з них;
- прийняти узгоджене рішення, оформити його належним чином;
- реалізувати прийняте рішення [45, с. 180].

Розглянемо детальніше основні види діяльності з управління конфліктом.

9.2. Профілактика конфлікту

Профілактика конфлікту передбачає його попередження в широкому сенсі слова, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в соціальній системі для безконфліктної конструктивної взаємодії між людьми.

Профілактика конфлікту – діяльність із завчасного розпізнання, усунення або послаблення конфліктогенних факторів, обмеження можливості виникнення конфлікту.

Профілактика конфліктів у соціальній групі та суспільстві в цілому визначається низкою умов:

1) знанням загальних принципів управління соціальними організаціями, умінням аналізу конфліктних ситуацій;

2) рівнем загальнотеоретичних знань про теорію конфлікту;

3) глибиною аналізу конкретної передконфліктної ситуації;

4) ступенем відповідності обраних методів впливу особливостям потенційної конфліктної ситуації [106].

Профілактика конфлікту передбачає вплив на ті явища, що можуть стати елементами структури потенційного конфлікту, на його учасників і на використовувані ними ресурси. При профілактиці необхідно попередити об'єктивні причини, що викликають конфлікти. На рівні держави профілактичні дії пов'язані з реалізацією економічної, соціальної та культурної політики, забезпеченням гідного рівня життя, рівності громадян та соціальної справедливості, зміцнення законності, підвищення культурного рівня населення тощо. На рівні управління організаціями профілактика може включати, чітке визначення кола компетенції співробітників, ефективний розподіл відповідальності, підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі, повага, недопущення дискримінації, агресії тощо [98].

Виділяють первинну та вторинну профілактику. Первинні включає психологічну освіту учасників соціальної взаємодії, формування конфліктостійкості, а вторинна передбачає зниження рівня напруженості, зменшення дії конфліктогенних факторів.

Для здійснення профілактичної використовуються різноманітні види та методи психотерапії, зокрема ігрові психотехніки, методи групової психотерапії, тренінгові психотехнології із тімблдіingu тощо [100].

Профілактика конфлікту передбачає його прогнозування.

9.3. Прогнозування конфлікту

Прогнозування – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин конфлікту в потенційному розвитку.

Прогноз – це уявлення про майбутній конфлікт з певною ймовірністю зазначення місця і часу його виникнення [123]. Для прогнозування використовується комплекс різноманітних методів, зокрема екстраполяція ситуації на майбутній стан системи; моделювання можливої конфліктної ситуації, статистичний метод, метод експертних оцінок, математичні методи, фактографічний методі, прогнозна інтерполяція, метод історичної аналогії, метод сценаріїв, метод Дельфі, «дерево цілей» та «дерево рішень» та багато інших.

Успішність прогнозування визначається обсягом та якістю інформації, правильності поставлених мети та завдань, обґрунтованості та адекватності методів прогнозування тощо.

Розробка прогнозу включає наступні основні етапи:

- проаналізувати ознаки проблемної ситуації, їх прояви, частоту;
- визначення протиріччя, що може викликати потенційний конфлікт;
- визначення об'єкту та потенційних суб'єктів конфлікту, аналіз їх особистісних характеристик;
- виявлення тенденцій розвитку протиріч, аналіз історії та теперішнього стану відносин між суб'єктами, встановлення як розвиваються відносини – в бік вирішення чи в бік ескалації);
- виокремлення можливих стилів конфліктної поведінки суб'єктів;
- визначення гостроти, тривалості та наслідків конфлікту;

– включення в аналіз принципів та норм функціонування соціальної системи, часового та просторового факторів її зміни, а також соціально-економічних, політичних, ідеологічних та соціально-психологічних умов.

Виділяють чотири типи прогнозу:

- пошуковий (складається для встановлення можливого образу майбутнього);
- нормативний (для досягнення певних цілей, містить практичні рекомендації);
- аналітичний (для визначення цінності методів та засобів дослідження майбутнього);
- прогноз-попередження (для впливу на свідомість та поведінку людей з метою попередження майбутнього) [123].

Не дивлячись на вид, метод та зміст прогнозу, він є все ж тільки одним з можливих варіантів очікуваних подій, не може претендувати на цілковиту достовірність. При цьому, точний прогноз конфліктної ситуації сприяє ефективній діяльності з недопущення його ескалації та зменшенню його негативних наслідків.

Після прогнозування певного конфлікту використовуються інші види управління, а саме попередження або стимулювання.

9.4. Попередження конфлікту

Попередження конфлікту виступає важливим видом управління ним, оскільки воно передбачає менші витрати ресурсів, ніж його регулювання та вирішення, а також мінімізує негативні наслідки.

Попередження конфлікту – це вид управління конфліктом, спрямований на недопущення його виникнення та деструктивного впливу на соціальну групу чи суспільство.

Попередження конфлікту може бути частковим або повним. Часткове передбачає блокування однієї з причин

можливого конфлікту, обмеження його негативного впливу, а повне – усунення комплексу факторів, що його визначають, спрямування взаємодії потенційних опонентів у форму співробітництва [98].

Попередження конфліктів можливо за наявності відповідних економічних, політичних, правових, соціальних, ідеологічних та інших ресурсів. Стратегія попередження конфлікту передбачає здійснення таких принципів, як своєчасність дій щодо попередження можливих колізій, оперативність, гласність (чим раніше можливий конфлікт стане відомий громадськості, тим менше ймовірність його реального появу) [75].

Серед найбільш ефективних способів попередження конфлікту можна виділити усунення його причин та підтримку співробітництва.

Конфліктологи пропонують різноманітні методи підтримки співробітництва, що включають методи соціально-психологічного, організаційно-управлінського та морально-етичного характеру:

- метод згоди – залучення потенційних опонентів в спільну справу, при здійсненні якої вони звикають співпрацювати, з'являються спільні інтереси;
- метод доброзичливості (емпатії) – розвиток здатності до співпереживання та співчуття;
- метод збереження репутації партнера – визнання гідності партнера, вираження належної поваги до його особистості;
- метод взаємного доповнення – вмиле використання не тільки здібностей, але і недоліків людей, допомагають зміцнити взаємну довіру людей, допомагають уникнути появу конфлікту;
- метод недопущення дискримінації – відсутність почуття переваги одного партнера над іншим;
- метод психологічного «прогладжування» – підтримка гарного настрою, знаття психологічної напруги, зокрема шляхом спільного відпочинку [50];
- метод поділу заслуг – спільні заслуги, незалежно від внеску кожного з суб'єктів, діляться між всіма учасниками;

– метод психологічного настроювання – своєчасне інформування про можливі зміни, обговорення їх наслідків [129, с. 88].

9.5. Стимулювання конфлікту

Розуміння конфлікту як негативного явища обумовлює необхідність його попередження. Інший же підхід, зокрема визнання конфлікту джерелом змін та розвитку, дозволяє говорити про проблему стимулювання конфліктів. Стимулювання конструктивних конфліктів, які є двигуном прогресивних змін, модернізації суспільної системи, становить важливу сторону управління конфліктом.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокування конфлікту, прискорення процесу його розвитку.

Засобами стимулювання конфліктів можуть бути винесення проблемного питання на обговорення на зборах, нараді, семінарі, критика ситуації, що склалася, виступ з критичним матеріалом у ЗМІ тощо [8].

Ініціювання певних конфліктів часто використовується з метою нейтралізації інших, руйнівних, небезпечних для суспільства. У історії можна знайти багато прикладів стимулювання конфліктів з метою забезпечення суспільного прогресу, серед яких класова боротьба, соціальні революції, промислова, науково-технічна революція, національно-визвольні війни тощо [75].

Стимулювання конфлікту може використовуватися не тільки з метою забезпечення розвитку та змін в суспільстві, до нього вдаються і треті сторони в конфлікті, що переслідують власні цілі, проте не беруть прямої участі в конфліктній взаємодії.

9.6. Регулювання конфлікту: поняття, етапи, технології

У разі, коли попередження конфлікту не було своєчасним або ефективним, суб'єкт управління переходить до іншого виду діяльності, а само до його регулювання.

Регулювання – це вид управління конфліктом, спрямований на послаблення боротьби, переведення гострих відносин в мирне, конструктивне русло.

Головним завданням регулювання стає обмеження його негативного впливу на суспільні відносини. Регульований конфлікт можна контролювати, він стає більш прогнозованим.

Процес регулювання може включати кілька етапів:

1) Виявлення та визнання конфлікту як реальності для учасників та громадськості.

2) Об'єктивна аналітика конфлікту.

3) Інституціоналізація конфлікту – визначення правил та норм його протікання, його введення в прийнятні форми.

4) Легітимація конфлікту – визнання цих норм, зобов'язання опонентів їх дотримуватися.

5) Переведення протистояння в організований неруйнівний процес за своїми проявами та наслідками [14].

У процесі регулювання конфлікту доцільно використовувати наступні технології:

– інформаційні – забезпечення інформацією про конфлікт, як його учасників, так і громадськість в цілому, попередження дезінформації та чуток;

– комунікативні – налагодження конструктивного діалогу між опонентами;

– соціально-психологічні – зниження рівня соціальної напруги, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі або суспільстві;

– організаційні – використання методів заохочення та покарання; при трудових конфліктах – вирішення кадрових питань [81].

Останнім завершальним видом процесу управління виступає вирішення конфлікту, що передбачає вплив на хід розвитку конфлікту на етапі деескалації.

Вирішення конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на завершення конфлікту.

Вирішення конфлікту як форма управлінського впливу передбачає, як правило, взаємодію всіх зацікавлених сторін та проведення переговорів, як прямих, так і з залученням третьої сторони.

Підходи суб'єкта управління до його вирішення поділяють на:

Мотиваційний – спрямований на усунення протиріччя, розбіжностей в цілях та цінностях опонентів, стимулювання співпраці;

Когнітивний – спрямований на створення спільної інформаційної основи, пошук спільних інтересів;

Діяльнісний – спрямований на організацію співпраці з чітким розподілом функцій та вимог до опонентів [2, с. 45].

Процес вирішення конфлікту та переговори як основний його спосіб розглянемо детально в наступних темах.

Отже, управління конфліктом є центральним питанням сучасної конфліктології, яка покликана не тільки дати теоретичне обґрунтування цього явища, але і виробити практичні інструменти його управління. Конфлікт підлягає впливу на всіх його рівнях та етапах розвитку. Ще до формування конфліктної ситуації важливим завданням виступає профілактика конфліктів, спрямована на створення сприятливого соціально-психологічного клімату для безконфліктної взаємодії, а також прогнозування потенційних конфліктних ситуацій. На стадії визрівання конфлікту (латентній) доцільно використовувати методи та технології попередження деструктивних конфліктів або стимулювання тих його видів, що слугують рушійною силою прогресивних змін та оновлення. У період відкритого конфлікту вплив на

нього здійснюється шляхом регулювання – послаблення його інтенсивності, переведення в мирну конструктивну взаємодію. Останнім завершальним видом управління, який використовується на етапі деескалації, виступає вирішення конфлікту, спрямоване на закінчення протистояння та керування його наслідками. Усі види управління конфлікту спрямовані на обмеження його руйнівного впливу та посилення його позитивних наслідків для розвитку суспільних відносин.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність діяльності з управління конфлікту? Які складові включає управління конфліктом?
2. Назвіть та розкрийте зміст принципів управління конфліктами.
3. Які виокремлюють засоби та методи управлінського впливу на конфлікт?
4. Дайте визначення профілактиці конфлікту. Які умови визначають цей процес?
5. Розкрийте місце прогнозуванні в процесі управління конфліктами, назвіть його методи та етапи.
6. Визначте методи попередження конфлікту.
7. За яких умов доцільно використовувати стимулювання конфлікту як вид управлінської діяльності? З допомогою яких методів?
8. Розкрийте поняття та етапи регулювання конфлікту.
9. Які технології використовуються у процесі регулювання конфліктів?
10. У чому сутність вирішення конфлікту як виду діяльності суб'єкта управління?

Список літератури:

1. Бабосов Е. М. Конфликтология : учеб. пособие. Минск : ТетраСистемс, 2000. 464 с.
2. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. Мукачево : МДУ, 2016. 201 с.

3. Васильчак С. В., Дева І. Б. Шляхи управління конфліктами в кризовій ситуації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.15. С. 137–143.
4. Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Конфликтология : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2004. 240 с.
5. Геранюшкина Г. П. Управление конфликтами и организация переговорного процесса : учеб. пособие. Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. 174 с.
6. Зеркин Д. П. Основы конфликтологии : курс лекций. Ростов-н/Д : Феникс, 1998. 480 с.
7. Качкынова А. Т. Проблемы регулирования конфликтов в современных условиях. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2018. № 2. С. 141–144.
8. Конфліктологія : навч. посіб. / А. І. Берлач, В. В. Кондрюкова, В. О. Криволапчук, О. Г. Поліщук. Одеса : ОДУВС, 2010. 162 с.
9. Конфліктологія : навч. посіб. / Д. В. Коваленко, І. М. Шалімова, О. М. Керницький, В. А. Бурбига. Харків : Точка, 2012. 221 с.
10. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
11. Король Л. Г., Малимонов И. В., Рахинский Д. В. Конфликтология : учебное пособие. Ульяновск : Зебра, 2015. 248 с.
12. Котлова Л. О. Психологія конфлікту : курс лекцій. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.
13. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2007. 160 с.
14. Охременко И. В. Конфликтология : учеб. пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2018. 154 с.
15. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2003. 360 с.
16. Попова С. П. Конфликтология : учебное пособие. Саратов, 2016. 127 с.

Тема 10. Вирішення конфлікту

10.1. Вирішення конфлікту як форма його завершення

У конфліктології завершальний етап в динаміці конфлікту позначається також терміном вирішення, проте воно є тільки однією з форм завершення конфлікту, оскільки не всі конфлікти закінчуються вирішенням протиріччя. Серед основних **форм завершення конфлікту** виділяють:

- *згасання конфлікту* – припинення протистояння при збереженні основних ознак конфлікту через виснаження ресурсів, втрату мотиву до боротьби, втрату важливості об'єкту конфлікту для опонента тощо, при цьому конфлікт набуває латентної форми;
- *усуненням конфлікту* – ліквідація основних структурних елементів конфлікту з допомогою вилучення одного з основних учасників, виключення взаємодії опонентів, усунення об'єкта або його дефіциту тощо, усунення є необхідним у випадках з найбільш гострими руйнівними конфліктами;
- *переростання в інший конфлікт* – поява більш важливого протиріччя змінює об'єкт конфліктного протистояння;
- *вирішення конфлікту* – діяльність учасників, спрямована на припинення протидії та усунення протиріччя, це найбільш оптимальна форма завершення конфлікту [97].

Вирішення конфлікту може бути повним при усуненні причин та предмету конфлікту, або неповним, якщо були усуненні не всі причини або не вичерпано конфліктну ситуацію. Неповне вирішення – це тільки зовнішня зміна конфліктної поведінки при збереженні внутрішнього мотиву до продовження боротьби [45, с. 138].

Значний вплив на можливість та форму вирішення конфліктів та вибір опонентами стратегії виходу з нього здійснюють такі фактори:

- час – чим менше часу на вирішення, тим більш ймовірним вибір жорстких стратегій;
- наявність третьої сторони – третя сторона зменшує інтенсивність боротьби;

- своєчасність – перехід до вирішення конфлікту має відповідати його етапу, на стадії ескалації будь-які дії з пошуку вирішення проблеми є неефективними;
- рівновага сил – якщо опоненти мають рівні ресурси та можливості, вони змушені шукати шляхи мирного вирішення проблеми;
- культура – високий рівень культури опонентів знижує ймовірність насильницького розвитку конфлікту;
- єдність цінностей – згода в критеріях спільного рішення;
- досвід вирішення подібних проблем;
- характер відносин між опонентами – взаємозалежність опонентів сприяє більш повному вирішенню протиріччя [1, с. 472].

Для забезпечення конструктивного обговорення предмету конфлікту та пошуку шляхів його ефективного вирішення повинні бути забезпечені наступні **умови**:

- припинення конфліктної взаємодії – сторони мають утримуватися від дій, спрямованих один проти одного;
- пошук взаємних інтересів, спільного в позиціях;
- зниження негативних емоцій щодо опонента, виявлення власних помилок, зрозуміти його інтереси, зосередитися на його позитивних рисах;
- об'єктивне обговорення проблеми, визначення суті протиріччя;
- врахування статусів опонентів;
- вибір оптимальної стратегії вирішення конфлікту.

Ключовим етапом в процесі вирішення конфлікту виступає вибір **способу**, тобто сукупності методів для його вирішення. Спосіб вирішення може бути насильницьким (силове придушення), зокрема, застосування сили, репресії, примус, роз'єднання сторін, або мирним – переговори, посередництво, примирення. Вибір способу визначається попередньо проведеною діагностикою конфлікту, значним чином залежать від наявних в суспільстві культурних та правових установок щодо конфлікту [117].

Однак міжнародна та внутрішньополітична практика показує, що, якщо рішення нав'язане, конфлікт рано чи пізно в

тій чи іншій формі відновиться, тому найбільш ефективним шляхом вирішення конфлікту – це усунення протиріч, що його обумовили. Цього можна досягти через усунення об'єкту або його дефіциту, поділ об'єкту, встановлення правил його двостороннього користування, розведення опонентів (їх ізоляція), переведення відносин у іншу площину, що передбачає виявлення у них спільного інтересу тощо [7].

10.2. Стратегії та форми вирішення конфлікту

Форма завершення визначається стратегіями виходу з конфлікту, які обрали опоненти. Ці стратегії відповідають стилям конфліктної поведінки, але на завершальному етапі конфлікту набувають дещо іншого змісту:

- *суперництво* – нав'язування іншій стороні пріоритетного для себе рішення, доцільно в екстремальних та принципових ситуаціях, при дефіциті часу і високій ймовірності небезпечних наслідків;
- *пристосування (поступка)* – вимушена або добровільна відмова від боротьби;
- *відхід від вирішення проблеми* – спроба вийти з конфлікту при мінімальних витратах, опонент вдається до неї після невдалих спроб реалізувати свої інтереси за допомогою активних стратегій, застосовується при відсутності сил або часу для вирішення протиріччя;
- *співпраця* – діяльність з пошуку конструктивного вирішення проблеми, що влаштує всіх учасників, найчастіше використовується при взаємозалежності опонентів;
- *компроміс* – прагнення завершити конфлікт частковими поступками [14].

Комбінація стратегій опонентів визначають форму вирішення конфлікту:

Таблиця 11.

Стратегія опонента 1	Стратегія опонента 2	Форма вирішення конфлікту
суперництво	пристосування	перемога опонента 1 (поступка)
компроміс	компроміс	симетричний

		компроміс
компроміс	співробітництво	симетричний компроміс
компроміс	пристосування	асиметричний компроміс
компроміс	суперництво	асиметричний компроміс
співробітництво	співробітництво	співробітництво

У дослідженнях конфліктологів можна зустріти і іншу класифікацію стратегій вирішення конфліктів в залежності від стратегічних цілей сторін:

- виграш-програш – виграш за рахунок програшу опонента;
- програш-виграш – поступка опоненту;
- програш-програш – самопожертва задля загибелі опонента;
- виграш – виграш – досягнення спільного рішення в інтересах обох сторін [8].

Більш розповсюджена серед стратегій завершення конфліктів на практиці – це компроміс. Але і він не завжди можливий, особливо, коли об'єкт протиріччя не можна поділити, замінити або компенсувати. Найбільш оптимальною формою вирішення конфлікту виступає співробітництво, що передбачає повну реалізацію інтересів обох опонентів, і таким чином попереджає подальшу конфліктну взаємодію між ними, переводить їх відносини в русло співпраці. У випадку вирішення конфлікту шляхом співробітництва досягається консенсус – рішення, прийнятне для всіх сторін конфлікту. Він спрямований на максимальне збільшення користі від наслідків конфлікту. Інші форми, на відміну від співробітництва, не виключають перехід конфлікту в латентну фазу та тимчасовий характер досягнутих домовленостей, оскільки не задовольняють інтереси всіх зацікавлених сторін у повному обсязі.

10.3. Етапи вирішення конфліктів

Процес вирішення конфлікту є досить складним та включає в себе низку етапів. До основних етапів входять:

1. Аналітичний етап – збір та оцінка інформації щодо:

- об'єкту конфлікту (матеріальний, соціальний або ідеальний, подільний або неподільний, дефіцитний або ні, чи можна його вилучити або замінити);
- опоненти (біографія, психологічні особливості, характер їх відносин до конфлікту, ранги тощо);
- позиції (цілі, мотиви, інтереси);
- причини та безпосередній привід, що призвели до конфлікту;
- соціальне середовище (наявність груп підтримки, політична, економічна, соціальна ситуація, культурні умови тощо).

2. Прогноз варіантів вирішення конфлікту та визначення пріоритетних з них. Прогнозуються найбільш та найменш сприятливий розвиток подій, найбільш реальний розвиток подій, встановлюється, як вирішиться протиріччя, якщо просто припинити активні дії в конфлікті.

3. Визначення критерії вирішення конфлікту, у якості яких можуть виступати правові, моральні або релігійні норми, прецеденти, традиції тощо.

4. Дії з реалізації наміченого плану, які відповідають обраному способу вирішення конфлікту. За необхідності проводиться корекція наміченого плану.

5. Аналіз поведінки в конфлікті після його завершення, узагальнення отриманих знань та досвіду.

6. Нормалізація відносин опонентів, мінімізація негативних наслідків конфлікту [97].

З метою забезпечення швидкого та конструктивного розв'язання конфлікту варто дотримуватися основних правил:

- визнати наявність конфлікту;
- встановити процедуру спільної роботи;
- окреслити конфлікт (визначити терміни, сформулювати суть конфлікту, відділити проблему людей від проблеми конфлікту);

- дослідити можливі варіанти вирішення;
- забезпечити контроль виконання спільного рішення;
- використовувати критику обережно та конструктивно;
- дотримуватися етичних норм спілкування;
- контролювати емоції [10].

10.4. Основні технології компромісу і співпраці

Компроміс як стратегія виходу з конфлікту передбачає обмін поступками, який відбувається як на етапі взаємодії в конфлікті, так у рамках переговорного процесу. Ці поступки можуть реалізовуватися з допомогою технологій ПРІЗН та «торгу».

Техніка ПРІЗН (послідовні реципрокні (взаємні) ініціативи в зниженні напруги - Graduated and Reciprocated Initiatives in Tension Reduction) була запропонована американським соціальним психологом Ч. Осгудом, вона успішно застосовується при вирішенні конфліктів різного рівня: міжнародних, міжгрупових, міжособистісних. ПРІЗН включає в себе наступні правила:

- робити щирі, публічні заяви про те, що одна зі сторін конфлікту хоче зупинити ескалацію конфлікту;
- пояснювати, що кроки з примирення обов'язково будуть здійснені. Повідомити, що, як і коли буде зроблено;
- виконувати обіцяне;
- спонукати опонента до обміну поступками, але не вимагати їх як умову виконання власних обіцянок;
- поступки повинні здійснюватися протягом досить тривалого часу і навіть в тому випадку, якщо інша сторона не відповідає взаємністю. Вони не повинні призводити до збільшення вразливості сторони, що їх здійснює [97].

Прикладом успішного використання методу ПРІЗН є поїздка в 1977 р. президента Єгипту А. Садата в Єрусалим. Відносини між Єгиптом і Ізраїлем в той час були дуже напруженими, і поїздка дозволила підвищити взаємну довіру і підготувала ґрунт для переговорів [1, с. 480].

В основі компромісу лежить технологія **«поступок зближення»** або **торг**. Вона передбачає, що сторони будуть

йти на взаємні поступки до тих пір, поки не знайдуть рішення, прийнятне для обох сторін. Класичний приклад ситуації подібного роду - торг продавця і покупця з приводу ціни на товар. Техніка лежить в основі «позиційних переговорів».

Стратегія співробітництва можна здійснювати за **методом «принципових переговорів»** (переговори по суті). Його розробили учасники Гарвардського переговорного проекту Р. Фішер, В. Юрі та Б. Паттон. Він засновується на чотирьох принципах:

1. Відокремлення людей від проблеми – обговорити емоції всіх учасників, уважно вислухати без оцінки сказаного, намагатися побачити проблему з точки зору іншої сторони.
2. Концентрація на інтересах, а не на позиціях – за протилежними позиціями можуть приховуватися спільні інтереси, варто бути твердим у вирішенні проблеми, але м'яким у спілкуванні з людьми.
3. Пошук взаємоприйнятних варіантів – розробити багато варіантів вирішення проблеми.
4. Використання об'єктивних критеріїв, у якості яких можна використовувати норми справедливості, ефективності, наукові критерії. Критерії мають бути незалежними від бажань сторін, законними та практичними [101].

Наступна техніка – **раціонально-інтуїтивна модель оволодіння конфліктною ситуацією**, запропонована американською дослідницею Джині Грехем Скотт. Цей метод залучає до роботи свідомість та інтуїцію при здійсненні вибору способу дії в конфліктній ситуації, ґрунтується на оцінці обставин, характерів, інтересів та потреб людей, як і власних цілей, інтересів, потреб. Основний спосіб застосування моделі складається в тому, щоб розглядати будь-яку конфліктну ситуацію як проблему або потенційну проблему, що чекає свого рішення.

Реалізація цього методу передбачає послідовну реалізацію наступних етапів: визначити конфлікт; розглянути його причини, зосередитися на джерелі напруги; корекція проблеми шляхом відповідної реакції; роздуми над варіантами та альтернативами, які можуть слугувати джерелом конструктивних рішень.

Одним з перших кроків до вирішення конфлікту є подолання негативних емоцій. Після цього підбирається відповідний метод вирішення проблем, користуючись арсеналом можливих стратегічних засобів контролю конфліктних ситуацій. Обрана стратегія має залежати від стадії конфлікту, від важливості конкретного рішення, від оцінки потреб і бажань інших людей, а також від характеру емоцій, що виявляються в конфлікті. Вибравши відповідний метод, визначається найкращий спосіб його застосування, який залежить від здатності розумно оцінювати ситуацію і можливі альтернативи, від інтуїції щодо оптимального варіанту, а також від здатності практичної реалізації останнього [143].

Для досягнення компромісу та співробітництва ефективною виступає і **техніка відкритої розмови**, яка полягає в наступному:

- заявити, що конфлікт не вигідний обом;
- запропонувати конфлікт припинити;
- визнати свої помилки, вже зроблені в конфлікті. Вони, напевно, є, і визнати їх для вас майже нічого не коштує;
- зробити поступки опонентові, де це можливо, в тому, що в конфлікті не є для вас головним. У будь-якому конфлікті можна знайти кілька дрібниць, в яких нічого не варто поступитися. Можна поступитися і в серйозних, але не принципових речах;
- висловити побажання про поступки, необхідних з боку опонента. Вони, як правило, стосуються ваших основних інтересів в конфлікті;
- спокійно, без негативних емоцій обговорити взаємні поступки, при необхідності і можливості скорегувати їх;
- якщо вдалося домовитися, то якось зафіксувати, що конфлікт вичерпаний [10].

Отже, вирішення конфлікту виступає найбільш оптимальною формою його завершення, оскільки передбачає досягнення згоди між опонентами, розв'язання протиріччя, що стало джерелом конфлікту. Від форми вирішення конфлікту залежать його наслідки, можливість його переходу знову в латентну стадію. Ця форма є наслідком комбінації стратегій

опонентів та суб'єкта управління (за його наявності), серед яких суперництво, пристосування, відхід, компроміс та співробітництво. Найбільш оптимальною формою вирішення конфлікту виступає співробітництво, що передбачає реалізацію інтересів всіх зацікавлених сторін у повному обсязі. Проте на практиці більш розповсюдженим є компроміс, який дозволяє хоча б частково задовольнити потреби опонентів. Для реалізації стратегій компромісу та співробітництва конфліктологами пропонуються різноманітні технології. Компроміс досягається з допомогою технології ПРИЗН та «торгу», заснованих на добровільних взаємних поступках, співробітництво може реалізуватися із застосуванням методу «принципових переговорів», що дозволяє подолати емоції та сконцентруватися на вирішенні проблеми. Сприяють ефективному вирішенню конфлікту також техніка відкритої розмови та раціонально-інтуїтивна модель оволодіння конфліктною ситуацією.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть та охарактеризуйте основні форми завершення конфлікту.
2. Які фактори та умови визначають можливість та ефективність вирішення конфлікту?
3. Які стратегії вирішення конфлікту виділяються? У чому їх сутність?
4. Розкрийте взаємозв'язок між стратегіями та формою вирішення конфлікту.
5. Охарактеризуйте основні етапи вирішення конфлікту.
6. Які технології можна використовувати при реалізації співробітництва як стратегії вирішення конфлікту?
7. У чому сутність техніки ПРИЗН (послідовні реципрокні ініціативи в зниженні напруги)?
8. Визначте етапи реалізації методу «принципових переговорів».
9. Що передбачає раціонально-інтуїтивна модель оволодіння конфліктною ситуацією Дж.Г. Скотт?
10. Розкрийте сутність техніки відкритої розмови.

Список літератури:

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ, 2000. 551 с.
2. Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Конфликтология : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2004. 240 с.
3. Дмитриев А. В. Конфликтология : учеб. пособие. Москва : Гардарики, 2000. 320 с.
4. Конфліктологія : конспект лекцій / уклад. В. Я. Галаган, В. Ф. Орлов, О. М. Отич. Київ : ДЕТУТ, 2008. 293 с.
5. Конфліктологія : навч. посіб. / Д. В. Коваленко, І. М. Шалімова, О. М. Керницький, В. А. Бурбига. Харків : Точка, 2012. 221 с.
6. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
7. Красноруцький О. О., Смігунова О. В. Етичні аспекти проведення ділових переговорів в сучасних умовах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 21–26.
8. Нагайцев В. В. Методология диагностического исследования социальных конфликтов. *Известия Алтайского государственного университета*. 2010. № 1–2. С. 195–198.
9. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2007. 160 с.
10. Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. Санкт-Петербург : ВИС, 1994. 210 с.

РОЗДІЛ 4.

ТЕОРІЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ

Тема 11. Переговори: поняття, характерні особливості, етапи та підходи до дослідження

11.1. Поняття «переговори»

Поняття «переговори» - український еквівалент англійського терміна «negotiation» і французького «negociation», які мають латинське походження (від «negotium: pes, ni - «Ні» і otium - «дозвілля»).

Найбільш ранні вживання цього терміна пов'язані з торгівлею і діяльністю купців (франц. «Negociant», англ. «Negotiant» - торговець, негоціант).

Переговори - один з найстаріших видів людської діяльності, який спрямований на вирішення проблем при організації співпраці або врегулювання конфліктних ситуацій. Вони мають таку ж давню історію, як конфлікти і війни, і використовувався на практиці задовго до появи правових процедур.

Переговори – це один з численних видів взаємодії між людьми. Кожен раз, коли людина обмінюється своєю думкою з іншою, щоб досягти компромісу, взаєморозуміння, або певної угоди вони ведуть переговори. Множинність складових, що характеризують специфіку переговорів, сприяють появі чисельної кількості визначень цього поняття, в залежності від об'єкта дослідження автори роблять акцент на певному елементі або специфіці переговорного процесу. Отже, в літературі ми можемо зустріти наступні визначення переговорів:

«Переговори – специфічний вид міжособистісної взаємодії сторін, вид спільної діяльності, що спрямований на вирішення спорів чи організацію співробітництва та припускають спільне прийняття рішень, що зафіксовані у письмовій угоді або договорі» [13].

«Переговори – це мистецтво компромісу» [24].

«Переговори – одна з найважливіших форм людського спілкування» [62].

«Переговори – це особлива форма комунікації, яка спрямована на переконання. Мета такої комунікації - отримати згоду на щось та викликати з боку контрагента будь-яку дію» [20, с. 6].

«Переговори – це ділове спілкування або офіційні зустрічі з протилежною стороною з метою укладання взаємовигідних угод з ряду питань» [146].

«Переговори – це шлях до взаємовигідних рішень та узгодження послідовності спільних майбутніх дій» [168].

«Переговори є зустріч між особами чи групами осіб, що переслідують одну більш або менш спільну мету: встановити між собою згоду» [30, с.34].

«Переговори – це процес, в ході якого кожна з сторін просувається з їх попередньої протилежної позиції до положення, яке може привести до згоди» [20, с. 6].

«Переговори – це процес здійснення ефективної міжособистісної комунікації, використання напрацьованих навичок комунікативної риторики з поправкою на характер особистості партнера» [118, с.14].

«Переговори – процес двосторонньої комунікації з метою досягнути згоди з іншими людьми (х іншою стороною), коли інтереси сторін певною мірою співпадають, а певною мірою ні» [156].

Як бачимо, існує безліч визначень поняття переговори, узагальнюючи які можна зробити наступне визначення:

Переговори - це процес пошуку шляхів отримання того що нам необхідно, у того хто щось потребує від нас. Це діалог між сторонами, які обговорюють ідею, інформацію і альтернативи, щоб досягти взаємоприйняттого рішення (угоди), щодо певної (проблеми) ситуації.

Дослідниця І. Василенко розглядає переговори як **мистецтво і науку** досягнення угод в процесі комунікацій.

Отже на її думку переговори це в першу чергу **мистецтво можливого**: воно балансує на тонкій межі між «переконати» і «перемогти», що завжди пов'язане з певним ризиком. З цієї точки зору специфіка переговорів найбільш повно розкривається у теорії ігор. Участь в переговорній грі, як і в будь-якій іншій, має сенс лише тоді, коли її результати не визначені і, отже, кожен з гравців має свій шанс.

Переговори - форма ризикової діяльності, в ході якої учасники оскаржують один у одного можливість визначати характер майбутніх ділових угод. Вирішальним тут є принцип невизначеності, відбитий в понятті ризику, а мистецтво досвідченого парламентаря полягає в тому, щоб максимально зменшити цей ризик.

Розглядаючи переговори як **мистецтво компромісу**, вона звертає увагу на прийоми тонкого лавірування і маневру, на мистецтво толерантності (терпимості), що особливо важливо при кроскультурних комунікаціях. Кожному учаснику переговорів необхідні тонка інтуїція і висока майстерність, знання особливостей культурних традицій партнерів по переговорам, щоб втілити задумані ідеї в життя.

Підходячи до переговорів з позицій **науки**, можна помітити, що переговори відрізняє виражений процесуальний аспект. Переговори як процес являють собою цілісну єдність змісту (предмет переговорів), процесу спілкування і певних процесуальних процедур, незважаючи на відмінності національних культур їх учасників. Процесуальний аспект переговорів - це регламент, порядок денний, порядок обговорення, тобто угода учасників про правила ведення переговорів [3,с.18-20].

Отже, переговори є особливим видом взаємодії між людьми, якому можна і потрібно навчатися. Однак мистецтво оволодіння переговорними стратегіями приходить тільки на практиці.

Переговори – складний процес, який включає ряд аспектів:

- пошук згоди між партнерами, що мають різні інтереси;

- дискусія між двома, або кількома сторонами для подолання не сумісних цілей;
- обговорення різних позицій сторін для прийняття прийняттого рішення;
- обмін поступками, в ході якого поступка однієї сторони виступає прямою та прорахованою відповіддю на попередню поступку іншої сторони;
- тривале спілкування між сторонами з різними та спільними інтересами, у ході якого вони або прийдуть до згоди, або не досягнуть її в залежності від наслідків які вони очікують.

Переговори як процес це єдність:

- змісту (предмет переговорів);
- спілкування;
- процедури (правила, порядок обговорення, протокол);
- відносин.

Це визначає складність переговорного процесу, в ході якого будь-яка складова може бути більш актуальною.

11.2. Характерні особливості переговорів

Як і будь який спосіб взаємодії між людьми, переговори мають свої характерні особливості до яких можна віднести:

- **Наявність проблеми.** Це необхідна передумовою будь-яких переговорів.

- **Подібність і відмінність інтересів сторін.** Ця риса є однією з найважливіших особливостей переговорів. При повній відсутності спільних інтересів відносини між сторонами можуть бути нейтральними, при розбіжності інтересів можлива конфронтація. Для переговорів необхідна ситуація зі змішаними інтересами. Як зазначав дослідник переговорного процесу **Ф.Ч. Ікле**, для початку переговорів у потенційних учасників повинні бути єдині інтереси і одночасно конфлікт інтересів. На цю обставину звертають увагу й американські дослідники **Р. Фішер і У. Юрі**, які відзначали, що переговори спрямовані на досягнення домовленості в умовах, коли ваші інтереси й інтереси іншої сторони частково збігаються, а частково розходяться. Різниця інтересів сторін не означає, що сторони мають тільки суперечні один одному інтереси.

Російський дослідник **В.В. Удалов** відзначає серед усіх інтересів інтереси взаємовиключні і непересічні. Наявність взаємовиключних інтересів означає, що сторони хочуть одного і того ж (найпоширеніший приклад - претензія на одну і ту ж територію). Непересічні інтереси припускають, що реалізація інтересів однієї сторони ніяким чином не зачіпає інтереси іншої сторони [22, с.13-14].

• **Взаємозалежність учасників переговорів.**

Взаємозалежними роблять учасників переговорів неможливість здійснити свої інтереси поодиноці. Природно, що чим вище взаємозалежність, тим більше шансів успішного завершення переговорів, і навпаки.

• **Складна структура.** Більшість дослідників переговорного процесу виділяють три стадії переговорів: підготовчу, взаємодія (власне переговори) та імплементацію.

• **Спілкування сторін.** Будь-які переговори передбачають обговорення якої-небудь проблеми, тому спілкування є невід'ємним елементом переговорів. Іншими словами, без спілкування сторін не буває переговорів.

• **Пошук вирішення проблеми.** Це найважливіша характерна риса переговорів, що і відрізняє, власне, переговори від інших способів взаємодії.

Отже, переговори це в першу чергу діалог між сторонами.

11.3. Переговори та їх особливості при конфлікті

Намір вести переговори у конфлікті, по своїй суті це перехід від конфліктної ситуації до ситуації переговорів. Переговорний процес в умовах конфліктних відносин досить складний та має свою специфіку. На відміну від переговорів, що відбуваються в умовах співробітництва, він накладає на учасників відповідальність за рішення які приймаються. Несвоєчасне або помилкове рішення, може призвести до продовження конфлікту, або навіть його посилення. При співробітництві також помилки можуть призвести до негативних результатів, але в цих умовах виправити їх легше.

При співробітництві учасники намагаються домовитись про внесок кожної зі сторін, а також про організацію взаємодії та розподіл отриманого. А при конфлікті зазвичай основний

акцент робиться на розподілі або парозподілі наявного. Отже, для учасників переговорів важливим є спосіб поділу наявного об'єкту конфлікту. Тому, ситуація на переговорах, що відбуваються щодо врегулювання конфлікту, нагадує ситуацію гри з нульовою сумою. В результаті, за висловом К. Мітчела, всі переговори в умовах конфлікту зазвичай подібні один до одного тим, що на них лунають загрози, ультиматуми, а поведінка сторін є «жорсткою» - вони орієнтовані на просування, посилення своєї позиції [12, с.110].

Перевага переговорів у порівнянні з іншими способами врегулювання та розширення конфлікту полягають у наступному:

- в процесі переговорів відбувається безпосередня взаємодія сторін;

- учасники конфлікту мають можливість максимально контролювати різні аспекти своєї взаємодії. Наприклад, самостійно впливати на процес переговорів і на їх результат, визначати межі угоди, встановлювати регламент часу та межі обговорення проблеми;

- переговори дозволяють розробити угоду, що задовольняє кожну зі сторін протистояння та таку що дозволяє уникнути тривалого судового розгляду, який може закінчитися програшем однієї зі сторін;

- прийняте рішення у разі досягнення домовленостей нерідко має неофіційний характер, що є приватною справою сторін що домовляються;

- специфіка взаємодії учасників конфлікту на переговорах дозволяє зберегти конфіденційність;

- учасників переговорів взаємозалежні, їх зусилля спрямовані на спільний пошук вирішення проблеми [96, с. 375-376].

Переговори в умовах конфлікту, як правило, бувають успішними, якщо:

- предмет конфлікту чітко визначений;
- сторони намагаються уникати загроз;
- учасники намагаються відійти від сприйняття конфлікту як гри з нульовою сумою;

- відносини сторін не зводяться тільки до врегулювання конфлікту, а охоплюються багато областей, де інтереси сторін співпадають;

- ставки учасників не дуже високі;

- сили сторін порівняно рівні; обговорюється не велика кількість питань (одні питання не заважають розглядати інші [12, с.110]).

Не дивлячись на певні особливості ведення переговорів при конфлікті, це не виключає спільних моментів, які відрізняють будь-які переговори від інших видів людської взаємодії. Ігнорування цих моментів призводить до зриву переговорів, або до перетворення їх в інший вид взаємодії.

11.4. Етапи та підходи до дослідження переговорного процесу

Протягом багатьох років переговори вважалися скоріш мистецтвом, ніж предметом наукового вивчення, оскільки сам процес спілкування, спрямований на отримання переваг, прибутку, доходу та інших цінностей, складний для наукового вивчення та інтерпретації результатів. Однак необхідність у таких дослідженнях ставала все більш актуальною, що пояснювалось: по-перше, виникнення потреби у детальному вивченні факторів, що впливають на процес переговорів, в управлінні цими факторами та в передбаченні розвитку подій, по-друге, появою психологічних концепцій, що володіють апаратом для пояснення процесів, які відбуваються в ситуації спілкування, по-третє, підвищення значення комунікації та збільшення числа засобів для її здійснення, по-четверте, поява особливого типу конфліктів, які можуть бути вирішені тільки за допомогою переговорів. Все це призвело до розширення спектру ситуацій, в яких необхідно погоджувати свою діяльність з діяльністю іншої людини.

Все це призвело до появи у другій половині ХХ століття соціального заказу на вивчення переговорного процесу з позицій його вдосконалення.

У 1950-ті - на початку 1960-х років активно вивчаються міжнародні, торгові переговори, переговори підприємців із профспілками і т.д. з використанням методів порівняльного

аналізу, що дозволяє виявити загальні закономірності побудови переговорної діяльності. Цей період пов'язаний з такими іменами, як **С. Сіджел і Л. Фурекер, Ч. Осгуд, А. Лол**. Спочатку дослідження процесу ведення переговорів виявилися під значним впливом біхевіористської парадигми, і в основному вивчалось, як має будуватися поведінка на переговорах, щоб вигреш на них був максимальним. В цей час з'являється багато робіт, в яких на експериментальних ігрових моделях намагалися виявити поведінкові закономірності процесу ведення переговорів.

Переговори як система операцій можуть розвиватися з використанням математичного інструментарію теорії ігор, де основним призначенням є вироблення і обґрунтування оптимальних рішень в конфліктних, кризових ситуаціях, коли суб'єкти переговорного процесу переслідують протилежні або різні цілі, виробляють стратегію, складають план дій, прогнозують заходи у відповідь на дії супротивника. На основі теорії ігор **Т. Шеллінг** створив концепцію раціонального розрахунку і ведення переговорів.

Дослідники розділили переговори на два типи: ігри з нульовою сумою (виграш однієї сторони дорівнює програшу іншої); ігри з ненульовою сумою (переговорщики більше виграють і менше програють, якщо співпрацюють один з одним).

Вчені виділили чотири психологічних чинники, що визначають вибір моделі переговорної гри: суб'єктивні уявлення партнерів про майбутні переговори; дії партнерів з урахуванням політичної репутації і внутрішніх прагнень (ступінь ризику); особистісний фактор (характер, стиль, настрої, компетентність, лояльність); якість комунікації (здатність впливати, переконувати, розмірковувати) [16].

Виділені чинники впливають на вибір переговорної стратегії і визначають тип переговорів. При аналізі цих чинників в конкретній переговорній ситуації визначається тип переговорів: інтеграційні (партнерські) або полемічні (конфліктні) переговори, в міжособистісному плані - змагання або співпраця [42].

Наприкінці 1970-х - початку 1980-х років з'являються нові тенденції у вивченні процесу переговорів. У наукових роботах акцент став робитися на розробку питань, пов'язаних з веденням переговорів у формі спільного з партнером аналізу проблеми (joint problem-solving). Виграш почав розглядатися в значній мірі з точки зору взаємного задоволення інтересів партнерів. Одним з перших такий підхід до переговорів запропонував професор економічного факультету Гарвардського університету **Г. Райффа**, узагальнив свої дослідження в книзі «Переговори: мистецтво і наука».

Професор Гарвардського університету **Р. Фішер** в співавторстві з **У. Юрі**, взявши багато в чому за основу ідеї **Г. Райффи**, визначили переговори, спрямовані на пошук спільного рішення проблеми, як принципові, вказавши, що в них сторони орієнтуються на інтереси, а не на те, як вони їх сформулювали в позиціях. Їх доробок отримав в літературі назву Гарвардський метод. Їх книга «Getting to Yes» витримала багато видань, була перекладена більш ніж на 30 мов.

На думку авторів, ціннісні концепції принципових переговорів полягає у виключенні торгу при переговорах, бо рішення проблем здійснюється на основі справедливих критеріїв, не залежних від волі сторін. Крім того, вони ввели спеціальний термін «BATNA» (Best Alternative To Negotiated Agreement - краща альтернатива переговорній угоді) в якості одного з основних елементів переговорного процесу. Переговори відповідно до цієї концепції починаються тоді, коли жодна із сторін не має BATNA. Інакше кажучи, не існує кращого рішення, ніж те, яке може бути досягнуте за допомогою переговорів. У результаті, на думку Р. Фішера і У. Юрі, саме поєднання індивідуальних спрямувань суб'єктів переговорного процесу з появою загального інтересу призводить до взаємовигідного підсумку переговорів.

У ті ж 1970-1980-і роки дослідницький інтерес викликає структура переговорного процесу. У ній виділяються різні складові - етапи, тактичні прийоми, умови протікання діяльності тощо. При цьому дослідники більшою мірою, ніж в попередній період, звертаються до практики реальних переговорів.

В цілому проекти по переговорам активно і успішно розвиваються в різних країнах, перш за все в США. Вивченню переговорів сприяє переговорна практика, яка особливо інтенсифікується з кінця 1980-х, завдяки чому даний період отримав назву «ери переговорів».

1990-ті роки стали досить суперечливими для досліджень в області переговорів, хоча і принесли чимало нового. **В. Мастенбрук** розглядає поняття «переговори» з чотирьох позицій:

набір тактичних прийомів;

уміння, що дозволяє вирішити кілька дилем;

процес, організований у часі;

комплекс різних видів діяльності (досягнення значних результатів, диференціація витрат і прибутку, досягнення цілей, вплив на баланс сил між сторонами, силове рівновагу, формування конструктивної атмосфери, особистісні контакти, досягнення процедурної гнучкості, зміцнення власної позиції, збільшення шансів досягти компромісу) [111].

Переговори як комплекс видів діяльності розглядалися і іншими вченими, які пропонували використовувати: дистрибутивні переговори, засновані на максимізації власного прибутку; інтегративні переговори, засновані на вирішенні проблеми і збільшенні загальної вигоди; позиційне структурування; переговори всередині організації.

Наступний етап дослідження переговорного процесу починається у 90-х роках ХХ століття. В цей час виходить багато праць пов'язаних з вивченням переговорів, як інструмента вирішення конфлікту.

В цей час **Дж. Ніренберг** запропонував концепцію переговорів, в якій розглядав переговори як певний процес, де потрібно враховувати потреби його учасників. Розроблена ним теорія потреб в переговорах відносить все різноманіття видів переговорів до трьох основних рівнів: міжособистісному, міжорганізаційному і міжнаціональному. На міжорганізаційному рівні виділяються два підрівні: рівень потреб власне організації і рівень індивідуальних потреб особи, що веде переговори. Теорія потреб, на думку Дж. Ніренберга, може бути застосована на всіх рівнях підходів до переговорів,

так як дає найбільш ймовірний порядок переговорних тактик і стратегій за їх значимістю, надаючи широкий вибір методів досягнення поставленої мети. Переговори, на думку цього автора, повинні розглядатися не як причинно-наслідковий процес, а як процес переходу одного моменту в інший. Емпіричне підтвердження правильності кожного судження і оцінка для кожної стратегії і тактики можуть бути знайдені в ході самих переговорів [42].

Р. Фішер, У. Юрі, Б. Паттон розглядали переговори як взаємне спілкування з метою досягнення спільного рішення, досліджували теоретичні та прикладні механізми, які роблять переговори ефективними, вважаючи, що необхідно «винаходити взаємовигідні варіанти» [156].

На думку російського дослідника **М. Хрустальова**, сьогодні сформувався три підходи до вивчення міжнародних переговорів: психологічний, технологічний та методологічний, кожен з яких в свою чергу складається з декількох автономних напрямків (векторів).

Психологічний підхід включає три таких вектора. Перший, в даному разі традиційний, орієнтований на виявлення тих особистісних якостей, які необхідні переговорщику для успіху в його роботі. В кінцевому рахунку, стояло завдання створення «моделі» ефективного переговорника. Її наявність дозволило б оптимізувати відбір відповідних кадрів, роблячи це не на основі суб'єктивних переваг, а використовуючи об'єктивні (перш за все психологічні тести) критерії. Крім того, на базі такої «моделі» можна було б виявляти сильні і слабкі сторони партнера по переговорах, а отже, і визначити найбільш раціональну тактику впливу на нього.

Другий вектор частково доповнює перший, так як він орієнтований на аналіз національного стилю ведення переговорів. Парламентер, який би неординарний особистістю він не був, завжди в тій чи іншій мірі пов'язаний з національною культурою, яка через психічний склад впливає на його поведінку. Роботи по національному стилю ведення переговорів представляли собою узагальнення емпіричного досвіду з більшим чи меншим нальотом суб'єктивізму.

Третій вектор з певною часткою умовності можна кваліфікувати як аксіологічний, оскільки він орієнтований на дослідження впливу морально-етичних норм і цінностей на поведінку учасників переговорів. На відміну від двох перших він не претендує на операційність, так як оперує гранично абстрактними, зокрема, філософськими категоріями.

Другий підхід альтернативний першому в тому відношенні, що в ньому основний упор робиться на технологію ведення переговорів. Їх психологічний аспект залишається «за кадром» і розглядається в кращому випадку в якості другорядного. Його базис - строго логічні процедури. Він включає два вектора.

Становлення першого з них пов'язано з еволюцією теорії ігор, яка в процесі своєї універсалізації трансформувалася в теорію раціонального вибору. У своєму початковому стані (гра з нульовою сумою) теорія ігор була в принципі малоприменювана для аналізу переговорів, проте перехід до розробки кооперативних ігор (гра з ненульовою сумою) змінив ситуацію.

Другий вектор даного підходу концентрується на створенні методик ефективного пошуку компромісу, тобто на вирішенні досить вузької, хоча і досить значимої, прикладної задачі. Серед широкого спектру такого роду методик найбільш вдалою вважається BATNA (Best Alternative to a Negotiation Agreement).

Висвітлені підходу, по суті, націлені на дослідження окремих аспектів переговорного процесу, цілісну ж картину повинен сформулювати методологічний підхід. У ньому також два вектора, але вони відрізняються не тематикою, а методами її вивчення: індуктивний або дедуктивний. За кількістю досліджень індуктивний метод набагато перевершує дедуктивний, але в основному за рахунок так званих «case studies», тобто досліджень конкретних переговорів. Більшість цих досліджень виконані в модельній формі, а іноді навіть в квантифікованій. Отримані результати узагальнюються і на цій основі формулюються теоретичні концепції, але, як правило, дана задача вирішується представниками дедуктивного метода. В американській науці провідним теоретиком цього напрямку є **В. Зартман**. Він виступає редактором або співредактором переважної більшості подібного роду робіт.

На відміну від індуктивного дедуктивний метод ґрунтується не на емпіричному, а на теоретичному знанні, тобто на загальнонаукових та окремонаукових теоріях. В цілому дедуктивний метод орієнтований на створення загальної (універсальної) теорії переговорів, яка з повною підставою може бути класифікована як загальнонаукова, хоча і другого порядку [137].

Таким чином, з кінця 1950-х років ХХ століття і до сьогодні у наукових дослідженнях було розроблено концептуальні основи стратегії та тактики ведення переговорів в межах міждержавної, міжособистісної і ділової взаємодії. На сьогоднішній день наука має значну теоретичну базу дослідження переговорного процесу (в одному з американських підручників з переговорів автори наводять бібліографію, яка налічує більше 3000 найменувань).

Питання для самоконтролю:

1. Які існують визначення поняття переговори?
2. Які аспекти включають переговори як процес?
3. Перелічить характерні особливості переговорів?
4. В чому полягають переваги переговорів, як способу вирішення конфлікту?
5. Які аспекти сприяють успішному проведенню переговорів в умовах конфлікту?
6. Назвіть основні етапи вивчення переговорного процесу?
7. В чому полягає значення теорії ігор для дослідження переговорного процесу?
8. Яку назву має концепція переговорів запропонована Р. Фішером та У. Юрі?
9. Що таке BATNA?
10. З яких позицій розглядав переговори В. Масенбрук?
11. Які три підходи до вивчення переговорів виділяє М. Хрустальов?

Список літератури:

1. Андреев В.И. Деловая риторика. URL: http://albooking.net/book_159_glava_57_7.3._ISKUSSTVO_RAZUMNYKH_KOMPR.html

2. Белланже Л. Переговоры, 5 изд. / Пер. с франц. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Издательский дом «Нева», 2002. 128 с. С.34.
3. Василенко, И. А. Международные переговоры : учебник для магистров. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2015. 486 с.
4. Вахнина В.В. Изучение переговорной деятельности в зарубежных исследованиях *Психология и право*. 2016. Том 6. № 2. С. 120–127. URL: https://psyjournals.ru/psyandlaw/2016/n2/81684_full.shtml
5. Дубинин Ю.В. Мастерство переговоров: Учебник для студентов, обучающихся по специальности «Международные отношения». Изд. третье, доп. М.: Международные. отношения, 2009. - 304 с. URL: <https://studfile.net/preview/4170533/page:4/>
6. Конфликтология: учебник для студ. вузов / под. ред. В. П. Ратникова - 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2005. 511 с.
7. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов: Учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 1999. 271 с. URL: <http://regionica.narod.ru/education/uregulir.konflikt.pdf>
8. Мастенбрук У. Переговоры. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4626>
9. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров. Учеб. пособие. - М: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. -352 с. URL: http://lib.khnu.km.ua/fond/NOV/new_06_2003/m74.htm
10. Науменко Е. А. Ведение переговоров: учебное пособие. Тюмень: Изд-во Тюменского государственного университета, 2012. 236 с. С.14.
11. Світова політика: теорія, методологія, прикладний аналіз URL: http://www.obraforum.ru/Mirovaja_politika/chapter2.htm
12. Сирота О. Технології успіху в політичних переговорах URL: http://www.pollawlife.com.ua/2013/11/blog-post_8687.html
13. Ствольгин К.В. Деловое общение и коммуникации. Минск, 2017. 147с. С.30 URL: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/215616/1/%D0%B4%D0%B5%D0%BB%20%D0%BE%D0%B1%D1%89%20%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC.pdf>

14. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвордский метод. М.: изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2018. 272 с. http://loveread.ec/read_book.php?id=70125&p=1#gl_2
15. Шевелева О. В. Организация ведения переговоров [Текст] : учеб. пособие. – 2-е изд., изм. и доп. / О. В. Шевелева. – М. : Советский спорт, 2014. – 296 с.
16. Шеретов С. Г. Ведение международных переговоров: Учебное пособие. 2-ое изд. Алматы: КОУ, 2007. 164 с.
17. Яскевич Я. С. Переговорный процесс в социально-экономической деятельности. : [учебное пособие для учрежд. выс. образ. по спец. «Социология»] Минск : Вышэйшая школа, 2014. - 367 с. URL: <https://www.litres.ru/yadviga-yaskevich/peregovornyy-process-v-socialno-ekonomicheskoy-deyatelnosti/chitat-onlayn/>

Тема 12. Основні характеристики переговорного процесу

12.1. Види переговорів

Все різноманіття видів переговорів визначається ознаками їх класифікації, тобто ознаками, згідно яких вони набувають свою диференційовану окраску. Такими критеріями можуть бути:

- об'єктивна сторона переговорів,
- суб'єктивна сторона переговорів,
- характер комунікації,
- територіальний статус,
- принцип прийняття рішення,
- умови взаємодії,
- результат переговорів, тип спільних рішень, тощо [13].

За об'єктивною стороною розрізняють переговори:

- фінансові,
- ділові,
- економічні,
- політичні,
- військові,
- торгові,
- дипломатичні,
- з вирішення трудових спорів, тощо.

За суб'єктивною стороною:

- міжособистісні,
- міжорганізаційні,
- міжнаціональні,
- індивідуальні (між двома особами, про спільні цілі),
- індивідуальні з посередником (медіатором),
- колективні (кожна зі сторін представлена делегацією-командою),
- двосторонні (сторони представлені індивідуально чи колективно),
- трьохсторонні.
- багатосторонні.

За територіальним статусом:

- внутрішні,
- міжнародні.

За направленістю взаємодії:

- переговори в умовах співробітництва,
- переговори в умовах конфлікту.

За результатом:

- плідні,
- безплідні.

За характером взаємодії сторін:

- прямі переговори (коли всі сторони присутні за столом переговорів та здатні вирішувати спірні питання без зовнішньої допомоги),

- непрямі переговори (коли відсутній прямий контакт сторін, а взаємодія здійснюється виключно через посередника.

З точки зору характеру комунікації переговори можна класифікувати наступним чином:

- ділова розмова - це вербальна (словесна) форма ситуаційного контакту для досягнення певної угоди;

- бесіда – це предметний, упорядкований діалог;

- обговорення і співбесіда - це різновид бесіди з постановкою дискусійного питання;

- заява - це висловлювання або кілька висловлювань одного з учасників переговорів, присвячені обґрунтуванню або спростуванню будь-якого твердження;

- повідомлення - це система заяв, об'єднаних певною темою;

- суперечка - це словесне змагання при обговоренні чого-небудь, коли кожна сторона відстоює свою думку, свою правоту; взаємне домагання на володіння чим-небудь;

- полеміка - це суперечка при обговоренні будь-яких питань, непримиренність висловлюваних підстав;

- дискусія - це вільне публічне обговорення якого-небудь спірного питання по проясненню істинності кожної тези;

- дебати - це обговорення будь-якого питання, висловлювання думок при обговоренні;

- диспут - це публічна суперечка [139, с. 138-139].

В залежності від числа учасників переговори поділяють:

- двосторонні переговори;
- багатосторонні переговори.

В залежності від ступеня регулярності виділяють:

- разові переговори;
- регулярні (поновлювані) переговори. Відмінність останніх полягає в тому, що такі переговори мають постійний і наступальний порядок денний (прикладом можуть слугувати сесії ОБСЄ).

Залежно від форми проведення переговори можуть проводитися у вигляді:

- конгресів;
- самітів;
- конференцій;
- зустрічей;
- сесій;
- нарад тощо.

В залежності від зацікавленості сторін американський дослідник **Дж. Дін** виділяє три типи переговорів:

1. Переговори, в яких учасники (або один з учасників) мало зацікавлені в їх позитивному результаті.

2. Переговори, в яких учасники проявляють помірний інтерес до досягнення результату.

3. Переговори, учасники яких реально зацікавлені в спільному вирішенні проблеми [22, с. 16].

Американський експерт з переговорів **Дж. Ніренберг** запропонував ділити переговори **в залежності від потреб учасників** на п'ять типів:

1. Переговори, учасник яких прагне задовольнити потреби супротивника.

2. Переговори, учасник яких дозволяє супротивникові спробувати задовольнити свої потреби.

3. Переговори, учасник яких намагається задовольнити потреби супротивника і свої власні.

4. Переговори, учасник яких йде назустріч потребам супротивника.

5. Переговори, учасник яких йде назустріч потребам супротивника і своїм власним [119, с. 41].

Американський політолог і практик **Ф. Чарльз Ікле** виділяє наступні види переговорів:

- Переговори з метою продовження раніше досягнутих угод.

- Переговори з метою нормалізації відносин.

- Переговори з метою досягнення перерозподільних угод.

- Переговори з метою досягнення нової угоди.

- Переговори з метою отримання непрямих результатів [6, с. 12-13].

Зрозуміло, як всяка класифікація, дана типологія носить досить умовний характер. Одні і ті самі переговори можна класифікувати за різними підставами, перелік критеріїв для типології переговорів можна продовжити.

12.2. Види політичних та міжнародних переговорів

В залежності від рівня представництва переговори прийнято ділити на:

• **Політичні переговори.** Політичні переговори ведуться на вищому (саміти) рівні і високому рівні, або в робочому порядку. На політичних переговорах розглядаються найбільш принципові питання міжнародних і міждержавних відносин. Їх учасники, як правило, не потребують спеціальних повноважень і мають право самостійно приймати рішення, виходячи з національних інтересів своєї країни.

• **Дипломатичні переговори.** Дипломатичні переговори проводяться на рівні дипломатичних представників. Їх відмінна риса полягає в тому, що учасники переговорів діють на підставі чітких інструкцій і не вправі приймати самостійні рішення.

***Міжнародні переговори** - це специфічний вид міжособистісної взаємодії іноземних партнерів, орієнтований на вирішення конфліктів чи організацію співпраці, і що передбачає спільне прийняття певного рішення, має міжнародне значення [40, с. 12].*

Найбільш поширеними є типології політичних переговорів в залежності від рівня представлених політичних делегацій і числа переговорних сторін.

Залежно від рівня виділяють:

- переговори на вищому рівні: глав держав і урядів;
- переговори на високому рівні: міністрів закордонних справ (або міністрів інших відомств);
- переговори в робочому порядку, в яких не задіяні перші особи, між представниками політичних партій і організацій.

Переговори на вищому і високому рівнях мають особливе значення в міжнародних відносинах, оскільки дають можливість вирішити найскладніші і актуальні міжнародні проблеми, прийнявши принципові, а іноді і доленосні рішення, що дозволяє серйозно і різко змінити політичну ситуацію. При цьому на переговорах такого рівня домовленості скріплюються підписами вищих посадових осіб держав, що покликане забезпечувати додаткові гарантії виконання результатів прийнятих домовленостей.

У найбільш складних ситуаціях при цьому можливо посередництво на вищому рівні, що іноді дозволяє знайти рішення в особливо складних конфліктних ситуаціях.

Переговори на вищому і високому рівні можуть мати різні форми: регулярні зустрічі (наприклад, зустрічі G8, G20), дво- і багатосторонні саміти, переговори під час святкування або похорону. Зауважимо, що приводи проведення урочистих міжнародних свят і похорону часто дають можливість неформально обговорити проблеми з тими лідерами, зустрічі з якими в інших обставинах ускладнені з складним політичних причин [11, с. 121-123].

В типологія за кількістю учасників виділяють:

- двосторонні переговори;
- багатосторонні переговори.

Відомо, що багатосторонні політичні переговори можуть відбуватися в різних форматах, включаючи зустрічі, що регулярно відновлюються в рамках міжнародних організацій, проведення самітів, зустрічей у верхах, конференцій з окремих проблем. Очевидно, що організаційна структура багатосторонніх переговорів набагато складніше, ніж

двосторонніх: тут необхідно створення декількох комісій, комітетів, іноді можлива організація неформального секретаріату, в ряді випадків потрібне залучення незалежних експертів. При цьому багатосторонні переговори вимагають особливої уваги до вироблення регламенту і процедур їх проведення: вирішення питань про офіційні мови, про ведення протоколу, компетенції голови, порядку надання слова, участі в дискусії, внесення пропозицій, порядок прийняття рішень, публічному або закритому характері засідань тощо [4, с. 17-18].

Серед **інших типологій** політичних переговорів відзначимо поділ на:

- прямі і непрямі переговори,
- відкриті і конфіденційні,
- ті що регулярно відновляються і разові.

Непрямі переговори можуть проходити за допомогою посередників, коли безпосередня зустріч зацікавлених сторін утруднена через політичні причини. Про конфіденційні переговори зазвичай взагалі нічого не повідомляється у відкритій пресі. Іноді, щоб уникнути тиску преси і політичних впливів ззовні, переговори ведуться «за закритими дверима» і навіть в обстановці секретності. Питання про те, наскільки політичні переговори повинні бути відкритими, вирішується в кожному конкретному випадку окремо.

Специфікою переговорів що регулярно поновлюються, є те що існує стабільний порядок денний і жорстка послідовність питань що виносяться на обговорення, вони проводяться в разі надзвичайно складної політичної ситуації, що вимагає тривалого врегулювання [16].

Таким чином, політичні переговори сьогодні все частіше стають фактом повсякденного життя, способом різних народів і держав, політичних партій і організацій жити разом і розглядати спільні відносини в термінах злагоди, взаємної поваги і терпимості.

12.3. Функції переговорів

Головна функція будь-яких переговорів – спільне обговорення та вирішення спірних проблем шляхом прийняття домовленостей (угод).

Поряд з головною функцією переговори можуть виконувати й інші функції, вибір і поєднання яких залежать від цілей, які ставлять перед собою учасники переговорів.

Функції переговорів, щодо яких сходяться думки більшості дослідників наведено у таб. 12.

Таблиця 12.

Назва функції	Основні характеристики
Інформаційно-комунікативна	Інформаційна функція полягає в тому, щоб з'ясувати точку зору на ту чи іншу проблему іншої сторони, дати інформацію про свої інтереси і проблеми. Завдання комунікативній функції - налагоджуються канали зв'язку, обмін точками зору. Інформаційна та комунікативна функція часто переплітаються, реалізуються одночасно, що й дозволяє формулювати їх як єдину інформаційно-комунікативну функцію. Американський вчений Г.Уінхем , підкреслюючи значення даної функції переговорів, писав: «...переговори це процес зняття інформаційної невизначеності шляхом поступового з'ясування сторонами позицій одна одної»

	що дозволяє більш точно реалізувати головну функцію переговорів - Спільне вирішення проблеми».
Комунікативна	Орієнтована на налагодження між сторонами-партнерами нових зв'язків та відносин, та підтримка вже існуючих. Однак, якщо переговори обмежуються лише цією функцією, то це скоріше консультація, а не переговори.
Регуляційна, або контролююча	Здійснення регуляції і контролю дій учасників переговорів. Як правило вона реалізується при наявності гарно налагоджених відносин між партнерами, коли між ними вже існують певні домовленості. Ця функція частіше всього реалізується на стадії перевірки виконання досягнутих домовленостей.
Відволікання	Реалізується за умови, якщо одна зі сторін насправді не зацікавлена у конструктивних переговорах та жорстко орієнтована на перемогу.
Зволікання, «маскувальна»	Зволікання (одна з сторін йде на переговори, щоб запевнити опонента у можливості вирішення проблеми, заспокоїти). «Маскувальна» функцію, зазвичай реалізується перед початком збройного нападу. Класичним прикладом є переговори між Японією і США

	незадовго до її нападу на Перл-Харбор у 1941 році.
Пропагандистська	Пропагандистська функція полягає у впливі на громадська думка, формуванні громадської думки з метою роз'яснення своєї позиції, виправдання своїх дій або бездіяльності в тій чи іншій ситуації, залучення союзників або звинувачення іншої сторони.

[6, с.15-16; 12; 13; 22,с.19-20; 118, с.18-19; 139, с. 141-142].

Майже на всіх переговорах з врегулювання конфлікту поряд з головною присутні і інші функції. Одні функції досить добре узгоджуються з головним призначенням переговорів - спільно з протилежною стороною вирішувати проблему, інші - явно суперечать їх основній функції. Останнє навіть спонукало російського дослідника і дипломата **В. Л. Ізраєляна** ввести термін «антіпереговори» [12].

Отже, за суттю переговори багатофункціональні і припускають одночасну реалізацію відразу декількох функцій, які зазвичай утворюють ієрархію, де одна функція є важливішою для того чи іншого учасника переговорів, інша є менш важливою. Причому це ієрархічне утворення може зазнавати зміни в ході переговорного процесу. Важливо, однак, щоб головною функцією все ж залишалось спільне рішення проблеми. Інші функції реалізують те, що Ф.Ч. Ікле назвав «побічними ефектами».

У різні історичні періоди, на різних переговорах ті чи інші функції використовувалися і продовжують використовуватися в більшій чи меншій мірі. В умовах конфліктних відносин сторони особливо схильні до того, щоб інтенсивніше використовувати інші, відмінні від основної переговорні функції. Найчастіше при конфлікті можна почути і докори від обох учасників в тому, що протилежна сторона вдається до переговорів виключно для вирішення своїх завдань і отримання власної вигоди.

Але тільки ті переговори в умовах конфлікту або співпраці, на яких чільне місце в ієрархії займає функція спільного з

партером вирішення проблеми, дійсно є переговорами. В іншому випадку переговори стають якщо не «анти-», то, принаймні, «квазіпереговорами» [96, с. 375-376], нагадуючи переговори лише зовні, за формою.

Не у всіх випадках переговори необхідні.

Вони потрібні у випадках:

- коли односторонні дії неможливі;
- коли односторонні дії невігідні;
- коли в законодавчому порядку немає передбачених процедур;
- коли досудове (за допомогою переговорів) рішення проблеми більш вигідно, ніж судове.

У переговорах немає потреби:

- коли мають місце взаємовиключні інтереси (сторони хочуть різного);
- коли сторони налаштовані непримиренно (суперечки можна вирішити тільки в суді);
- співпраця сторін здійснюється на основі виключно співпадаючих інтересів і повної взаємної довіри.

12.4. Суб'єкти і предмет переговорів

Суб'єктне представництво на переговорах може бути досить складним, багаторівневим. Вважається, що в переговорному процесі є явні і неявні суб'єкти.

До **явних суб'єктів** переговорів відносять тих, хто виступає в ролі осіб, які здійснюють переговорний процес. це перш за всього особи, наділені повноваженнями (зокрема, приймати рішення в ході переговорів) і довірою сторін, інтереси яких вони представляють.

Неявними учасниками переговорів можуть виступати експерти. Їх завдання в тому, щоб давати оцінку переговорної ситуації і виявляти джерела і причини тієї проблемної ситуації, яка стала предметом переговорного процесу.

Предметом переговорів є взаємне прийняття пропозиції учасників переговорного процесу.

Предмет переговорів можна розглядати на двох рівнях: конкретному і абстрактному.

На конкретному (змістовному) рівні аналізу предметом переговорів, як правило, виступають конкретні об'єкти, що представляють взаємний інтерес. Наприклад, фінансування інвестицій, покупка / продаж товару, оренда, розподіл обов'язків і сфери відповідальності і багато іншого.

На абстрактному рівні аналізу предметом переговорів виступають інтереси, потреби, претензії [6, с.16-17].

12.5. Умови необхідні для проведення переговорів

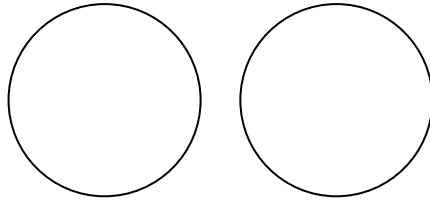
При всьому різноманітті переговорів - їх основне завдання полягає в тому, щоб вирішити проблему, яка не може бути вирішена в односторонньому порядку або будь-які спільні рішення якої є менш витратними, ніж односторонні. У разі конфлікту односторонні дії передбачають різні форми протистояння, в разі співпраці - пошук іншого партнера.

Р. Фішер і У. Юрі ввели спеціальний термін **BATNA** (аббревіатура від англ. Best Alternative To a Negotiated Agreement) - найкраща альтернатива переговорному рішенню (угоді). Її відсутність - одне з найважливіших умов початку переговорного процесу. Тут необхідно особливо наголосити на слові «найкраща», оскільки, вступаючи в переговори по врегулюванню конфлікту або співпраці, учасники все ж мають альтернативи їм. Тому, на додаток до існуючого поняття найкращої альтернативи **М. Лебедева** вводить ще одне: альтернатива переговорного рішення. Щоб зробити дане поняття відповідним тому, що запропонували Р. Фішер і У. Юрі, вона скористалась англійською аббревіатурою **ATNA** (Alternatives To a Negotiated Agreement) [11, с. 22-26].

Для того щоб учасники відмовилися від односторонніх кроків і перейшли до спільних, недостатньо відсутності **BATNA**. Їм ще необхідно визначити ту область, де можливе досягнення згоди. Це область перетину інтересів сторін. Сторони, оцінюючи свої інтереси, розуміють, що вони не в повній мірі можуть бути задоволені в результаті переговорів. Кожна сторона визначає для себе межі допустимих рішень, тобто на що вона в підсумку все ж може погодитися. Для початку переговорів необхідно, щоб ці зони допустимих рішень учасників переговорів перекривали одна одну, утворюючи

переговорний простір. В іншому випадку виявиться вигідніше ВАРНА.

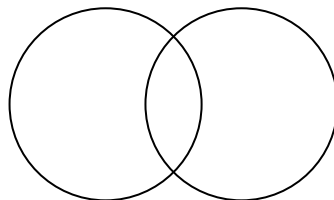
Таблиця 13.



Якщо учасники переговорів визначають межі своїх допустимих рішень так, як показано у таблиці 13, то це означає, що переговорний простір у них відсутній. В такому випадку переговори можуть відбутися, наприклад, при неправильній оцінці учасниками співвідношення інтересів один одного. Але навряд чи буде досягнуто згоди.

При перетині зон допустимих рішень, тобто наявності переговорного простору (таблиця 14), можна очікувати виконання домовленостей, оскільки вони сприймаються сторонами як взаємовигідні.

Таблиця 14.



Мова в першу чергу йде про співвідношення саме інтересів, а не цінностей. Цінності - це те, що не підлягає обговоренню. Так, Ж. М. Гуено пише, що учасники переговорів при підписанні Вестфальського миру, який ознаменував закінчення Тридцятирічної війни, добре розуміли, що світопорядок який ними формується не може будуватися на ціннісних орієнтирах, зокрема на релігії. За цінностям не роблять поступок. Саме тому в основу державоцентристської моделі світу були покладені національні інтереси, за якими можливий пошук компромісних рішень [11, с. 23].

Важливо пам'ятати, що, як і BATNA, переговорний простір, по-перше, не є раз і назавжди фіксованим. Він може змінюватися в ході взаємодії учасників - з'являтися, розширюватися, звужуватися, конкретизуватися і навіть зникати. В останньому випадку сторони будуть змушені знову повернутися до односторонніх дій. По-друге, переговорний простір також визначається самими учасниками переговорів, тому при його визначенні можливі помилки, що, звичайно, позначаються на самому переговорному процесі.

Поведінка учасника переговорів в залежності від наявності або відсутності у нього BATNA і переговорного простору представлена в табл. 15 [11, с.26]. З неї випливає, що відсутність BATNA - неодмінна умова переговорного процесу, а оскільки переговори припускають як мінімум дві сторони, то це означає, що жодна з них не повинна мати BATNA.

Таблиця 15.

Переговорний простір	BATNA	
	наявна	відсутня
Відсутній	Реалізація BATNA	Розробка альтернатив з метою перетворення їх у BATNA та пошук переговорного простору
Наявний	Реалізація BATNA	Переговори

Неважко помітити, що переговори, в які вступають учасники в залежності від наявності у них переговорного простору та BATNA, різні за своєю суттю, хоча зовні можуть виглядати однаково: одна справа, якщо у обох немає найкращих альтернатив і існує переговорний простір, інша справа - коли учасники розробляють альтернативи і переговорний простір безпосередньо в ході переговорів. У першому випадку сторони націлені на спільне вирішення проблеми шляхом переговорів. При цьому необхідно особливо виділити слово спільне, оскільки при односторонніх кроках учасники також вирішують проблему або намагаються її

вирішити, але іншим шляхом. У другому випадку націленість на спільне рішення ще не очевидна.

12.6. Моделі переговорів

12.6.1. Треступенева модель Дуглас

Енн Дуглас розробила треступеневу модель на основі спостережень за переговорами з питань соціально-трудоких відносин. Її сутність полягає в тому, що процес переговорів вона розглядає у розрізі трьох ступенів:

1. Визначення області переговорів. Ретельно визначають ту область, в якій доведеться укласти угоди. Учасники переговорів намагаються «переконливо продемонструвати, що ніякі сперечання з ними неможливі », а також що між сторонами існують значні розбіжності.

2. «Розвідка». Учасники переговорів наполегливо шукають знаки неявної згоди, що виникає задовго до того, як вони зможуть відкрито визнати існування будь-чого крім постійної рішучої незгоди з опонентом. Виклавши свої початкові позиції, в процесі роботи сторони змінюють їх формулювання, можливі посилення на «значні розбіжності в думках» і «відсутність ознак руху», після чого відбувається несподіваний перехід до третьої стадії переговорів.

3. Подолання кризи в ухваленні рішення. Учасники переговорів намагаються укласти угоду на підставі отриманої інформації про готовність іншої сторони дійти згоди і про перспективи - якщо такі існують - поліпшення умов, що пропонуються на даний момент [82].

12.6.2. Восьмиступенева модель Гуллівера

Восьмиступенва модель **Гуллівера** об'єднує опис завдань, що стоять перед учасниками переговорів, і їх поведінку в ході переговорного процесу.

1. Пошук арени переговорів. Сторони визнають, що в них є проблема і що вони повинні домовитися про зустріч, на якій зможуть обговорити її вирішення. Можуть виникнути складнощі, якщо одна зі сторін відмовляється визнати наявність проблеми і ігнорує можливість її переговорного рішення, тому що задоволена існуючим станом справ.

2. Складання порядку денного і визначення питань для обговорення. Учасники переговорів повинні домовитися про те, що саме вони будуть обговорювати. Питання, які приводять в дію механізм обговорення, можуть складати лише малу частку того, що в кінцевому рахунку виявляється предметом обговорення на переговорах.

3. Встановлення максимальних меж обговорюваних питань. Учасники переговорів фактично приступають до обговорення суті справи в форматі «віч-на-віч». При цьому новачки, як правило, не оцінюють значення цього етапу, приділяючи більше значення помпезним промов, а не реальним діям.

4. Звуження розбіжностей. Учасники переходять від риторики до детального розгляду обговорюваних питань. Припустимо використовувати п'ять стратегій.

- Підхід до порядку денного. Напружену обстановку можна розрядити за допомогою послідовного розгляду кожного обговорюваного питання.

- Пошук пріоритетів. Можна вибрати два або три найбільш важливих питання і сконцентруватися на досягненні згоди по ним, в надії, що ті питання які залишаться можна буде вирішити швидко і легко. Важливо пам'ятати, що питання - це не пропозиції, а всього лише пункт порядку денного.

- Пошук об'єктивного критерію. Визначити основну мету, об'єктивний критерій, який буде використовуватися при укладанні угоди, прийнятний для обох сторін.

- Пошук вектора руху в переговорах. Учасники переговорів домовляються вирішувати питання в порядку зростання їх значущості або рівня відповідних розбіжностей, чи навпаки.

- Пошук взаємовигідного обміну. Предметом торгу стають питання, з яких обидві сторони зацікавлені у вирішенні.

5. Підготовка до укладення угоди, яка включає в себе одну або кілька підготовчих дій:

- триває пошук тих інтересів, зон, щодо яких немає принципових суперечностей;
- відсіваються розбіжності що залишилися;
- досліджується можливість знайти компроміс;

- робляться спроби визначити формулу вирішення питання (спочатку обговорюються основні принципи та умови угоди, потім - деталі реалізації).

Досягнення угоди, на думку М.М.Лебедевой, можливо на основі трьох типів рішень: серединного, асиметричного, принципово нового.

Серединне (компромісне) - типове рішення на переговорах, коли сторони йдуть на взаємні поступки, які повинні бути приблизно рівноцінні. При такому пошуку компромісу важливою умовою є відсутність перетинів меж з мінімальними інтересами обох сторін.

Асиметричне рішення - поступки однієї зі сторін значно перевищують поступки іншій. Угода на основі такого рішення найчастіше приймається в наступних ситуаціях:

- є істотна різниця у співвідношенні сил опонентів;
- одна зі сторін готова значною мірою поступитися своїми інтересами заради очікуваної вигоди;
- проблема, яка потребує вирішення, для одного з учасників менш важлива в порівнянні з перспективами подальших взаємин;
- переговори ведуться на тлі конфліктних відносин;
- один з учасників переговорів вважає подальшу конфронтацію ризикованою і такою, що загрожує великими втратами.

Принципово нове рішення - те, яке максимально задовольняє інтереси кожної зі сторін. Нове рішення може бути знайдено на основі ретельного аналізу співвідношення інтересів сторін, що дозволяє виявити непересічні інтереси і тим самим завершити переговори взаємним задоволенням сторін [11, с. 60].

6. Укладення угоди. Домінує «свого роду поступливість переговорщиків».

7. Ритуальне підтвердження. Наприклад, прийнято скріплювати угоду рукоштовками, що символізує обіцянку виконати умови угоди.

8. Реалізація угод [6, с. 17-18].

12.6.3. Модель прориву у переговорах Фішера та Юрі

У моделі передбачені спільне рішення проблеми (пошук мети), визначення бар'єрів, що заважають співпраці, застосування стратегії прориву у переговорах таблиця 16.

Таблиця 16.

етапи спільного вирішення проблем	труднощі: бар'єри на шляху до співпраці	стратегія
1. Встановлення контакту: сісти поруч	Ваша реакція Їх емоції	Піднятися на балкон Перейти на їх бік
2. Прояснення проблеми: повернутися обличчям до проблеми	Їх позиція	Змінити «обрамлення»
3. Мета: досягнення взаємовигідного оголошення	Їх незадоволеність Їх сила	Побудувати «золотий міст» Використовувати спільну силу для пошуку угоди

[156].

Основні кроки стратегії прориву. Автори попереджають, що важливо дотримуватися їх послідовності.

1. Піднятися на балкон. Учаснику належить придушити власну негативну реакцію, зберігати душевну рівновагу і зосередитися на досягненні мети. Потрібно уявити, що він стоїть на балконі і дивиться вниз, спостерігаючи з сторони зверху вниз за переговорами.

2. Перейти на їхній бік. Потрібно вислухати опонентів, визнати їх доводи і почуття, погодитися з ними і проявити повагу. Найголовніше в мистецтві ведення переговорів - це вміння поставити себе на місце іншої сторони.

3. Змінити «обрамлення». Необхідно вислухати пропозицію, запропонувати пояснити його: «Могли б ви

пояснити докладніше? Мені б хотілося зрозуміти, чому вам це потрібно». Показати зацікавленість у вирішенні проблеми.

4. Побудувати для опонентів «золотий міст». Вам належить подолати розрив між своїми інтересами та інтересами протилежної сторони. Допоможіть їй зберегти обличчя, оптимальний варіант - коли протилежна сторона сприймає результат переговорів як свою перемогу.

5. Використовувати спільну силу для пошуку угоди. Варто показати, що перемогу можна здобути тільки спільними зусиллями.

Після кожної зустрічі необхідно оцінити процес, внести поправки в стратегії і підготуватися до нового раунду.

- **Сформулюйте свої інтереси.** Мета переговорів - визначити, що в більшій мірі відповідає вашим інтересам. Якщо ви не знаєте пункту призначення, то ніколи туди не потрапите.

- **З'ясуйте інтереси протилежної сторони.** Переговори - вулиця з двостороннім рухом.

- **Знайдіть нестандартні варіанти для задоволення інтересів.** Ефективні переговорщики не просто ріжуть пиріг відомого розміру, а шукають способи збільшити його в розмірах.

- **Врахуйте стандарти.** Після збільшення пирога потрібно подумати, як його розділити. Необхідно володіти аргументами для переконання: знати ринкові ціни, витрати, професійні стандарти, прецеденти.

- **Уявіть альтернативи.** Знання альтернатив може визначити успіх в задоволенні ваших інтересів [156; 167].

12.6.4. Модель Криппендорфа

1. Визначення проблеми. Для того щоб переговори пройшли успішно і досягли необхідного результату, необхідно визначити:

- ситуацію - то, що призвело до виникнення наявної проблеми, опис має бути вичерпним і коротким (одне речення);

- мета або питання, на яке ви хочете знайти відповідь;

• гравців, а саме свою роль, противників, інших гравців.

2. Розробка альтернатив. Фіксуйте альтернативи швидко і утримуйтеся від спокуси негайно їх критикувати.

Для кожної альтернативної стратегії поведінки необхідно знати ситуацію, мету і учасників. При відповіді на питання по обраній стратегії у вас виникнуть додаткові питання. Відповіді на них стануть приводом для творчого пошуку і приведуть до розробки нових альтернатив, записуйте ці альтернативи.

3. Розстановка пріоритетів серед альтернатив. Слід переглянути всі альтернативи і вибрати з них ті, які, як вам здається, мають найбільший потенціал і / або найбільш легкі для здійснення. Можете оцінити їх за шкалою А, В і С, де А - альтернативи з високим потенціалом, легкі для здійснення; С - альтернативи з низьким потенціалом, важкі для здійснення; В - всі інші варіанти.

4. Аналіз альтернатив. Не поспішайте впроваджувати кращі альтернативи. Тепер пріоритетні альтернативи необхідно доповнити фактичним матеріалом.

5. Вибір методу аналізу і пошук необхідних фактів залежать від конкретної альтернативи і від рівня визначеності, якого ви хочете досягти до прийняття рішення [102 ,с.17].

12.6.5. Ситуаційні моделі Ніренберга

На думку Дж.Ніренберга, теорія потреб може застосовуватися на всіх рівнях переговорів. Автор розділив ситуаційні моделі на шість груп у напрямку зниження контролю над ситуацією. Таким чином, ви в більшій мірі контролюєте свою діяльність, спрямовану на задоволення потреб опонента, ніж діяльність опонента по задоволенню ваших потреб.

Дж.Ніренберг наводить приклади різних моделей поведінки в переговорних ситуаціях на різних рівнях (міжособистісному, міжгруповом і міжнародному), з перерахуванням варіантів поведінки і образними виразами, що ілюструють ту чи іншу ситуаційну модель.

Ситуаційні моделі пронумеровані в порядку зменшення ступеня позитивного контролю та зростання ризику.

Модель 1. Переговорщик діє в інтересах опонента.

Варіанти поведінки:

переконує, поступається, запевняє, спонукає;
лестить, підтримує, захищає, підбадьорює.

Образне висловлювання:

свобода від страху.

Модель 2. Переговорщик спонукає опонента діяти в його інтересах.

Варіанти поведінки:

доручає, припрошує, кидає виклик, підбурює, мотивує,
стимулює;

збуджує, довіряє, підтримує, дозволяє, обіцяє.

Образне висловлювання:

чорний колір – прекрасний.

Модель 3. Переговорщик діє в інтересах опонента і своїх власних.

Варіанти поведінки:

просуває, визнає, заохочує, співпрацює, йде на компроміс, підтверджує;

уповноважує, підбадьорює, підганяє, сприяє, приходиться на виручку, асистує.

Образне висловлювання:

Самовизначення, союз заради прогресу, колективна безпека, наведення мостів, конструктивний процес, співпричетність, паритет, зміна орієнтирів, дієві засоби, мирне співіснування.

Модель 4. Переговорщик діє всупереч своїм інтересам.

Варіанти поведінки:

відмовляється, відхиляє, жертвує, відрікається, відкликає;
дезавуює, відпускає, підпорядковується, здається,
залишає.

Образне висловлювання:

припинення вогню, умиротворення, припинення бомбардувань.

Модель 5. Переговорщик діє всупереч інтересам опонента.

Варіанти поведінки:

забороняє, користується правом вето, відлучає, накладає табу, соромить, зраджує, ображає, наносить шкоду;

заважає, розхолоджує, ставить палки в колеса, заперечує, загрожує, залякує, обмежує, примушує.

Образне висловлювання:

саботаж, ізоляція, приборкання, з позиції сили, рахунок втрат.

Модель 6. Переговорщик діє всупереч інтересам опонента і своїм власним.

Варіанти поведінки:

утримується, вводить ембарго, відрікається, відступається, забороняє;

скасовує, відлучає, перестає спілкуватися, відмовляється від співпраці.

Образне висловлювання:

Конфронтація, балансування на межі, гонка озброєнь, роззброєння, нарізно, зате рівні, баланс страху [119, с.44-46].

12.6.6. Стратагемна модель І. Васильєвої

У перекладі з китайського поняття «**стратагема**» означає стратегічний план, в якому для супротивника міститься якась пастка або хитрість, це поняття включає в себе цілий набір досить різноманітних, часто суперечливих якостей: камуфлювання, введення в оману, спокушання і втеча, отримання переваг, захоплення здобичі.

Стародавній китайський канон «Тридцять шість стратагем. Таємна книга військового мистецтва» є анонімним, його походження невідоме, і в певному сенсі він являє собою уособлення китайської народної мудрості. Стратагемне мислення на переговорах означає мистецтво використання різноманітних прийомів психологічного протиборства, де є свої закони і вимоги.

Стратагемна модель на переговорах розкривається як сума цілеспрямованих заходів, розрахованих на реалізацію довгострокового стратегічного плану, що забезпечує вирішення кардинальних завдань. На переговорах важливо творчо використовувати різні стратагеми в залежності від ситуації, і в цьому сенсі стратагемний підхід тісно пов'язаний з ситуаційним аналізом. Особливо ефективно стратагеми можуть

бути застосовані в ситуації спорів, конфліктів і розбіжностей з різних питань.

З поєднання кількох стратагем можна скласти **стратагемний ланцюг**, де інтелектуальні пастки, переплітаються, підсилюють одна одну, при цьому всі 36 стратагем прийнято ділити на два основні різновиди: ті що застосовуються при сильному положенні (наступальні) і при слабкому становищі (оборонні).

Для інтерпретації в рамках переговорного процесу І. Васильєва класифікує їх наступним чином, у кожному блоці по 6 стратагем поєднаних з точки зору основної спрямованості їх дій:

Блок 1. Стратагеми успішних переговорів (переможних битв).

Блок 2. Стратагеми рівноваги сил на переговорах.

Блок 3. Стратагеми наступу.

Блок 4. Стратагеми переговорів з кількома учасниками.

Блок 5. Стратагеми наступу спільно з третьою стороною.

Блок 6. Стратагеми переговорів зі слабкою позицією.

Стратагемний підхід на переговорах слугує не тільки моделлю поведінки, але перш за все способом пізнання, що допомагає вийти зі звичайних рамок, обумовлених вимогами повсякденності, і знайти такий кут зору, який дозволяє по новому відкрити для себе і партнерів по переговорам вже відоме і побачити вже знайоме.

Стратагемний аналіз на політичних переговорах можна використовувати і в порядку захисту, і як знаряддя нападу, і як засіб ретроспективного або перспективного аналізу політичних, дипломатичних, економічних процесів. Іншими словами, Стратагеми - це спосіб сприйняття дійсності, спосіб мислення і дії [40, с.86-90].

Питання для самоконтролю:

1. Що може бути критеріями для класифікації переговорів?
2. Які види переговорів виділяє Дж. Ниренберг?

3. Які види переговорів виділяє Ч. Ікле?
4. Які види політичних та міжнародних переговорів виділяють?
5. В чому полягає основна функція переговорів?
6. Назвіть основні функції переговорів, та охарактеризуйте їх.
7. Які суб'єкти можуть брати участь у переговорному процесі?
8. На яких рівнях розглядається предмет переговорів?
9. Що таке BATNA?
10. Що таке ATNA?
11. Як Ви розумієте переговорний простір?
12. Які моделі переговорів ви можете назвати?
13. Зі скількох ступенів складається модель Дуглас?
14. В чому сутність моделі Гуллівера?
15. Які типи рішення, на яких можлива реалізація угоди, виділяє М. Лебедева?
16. Хто автор моделі прориву на переговорах?
17. В чому сутність моделі Криппендорфа?
18. Скільки ситуаційних моделей виділяє Ниренберг?
19. Що таке стратагемний підхід на переговорах?

Список літератури:

1. Василенко И. А. Искусство международных переговоров в бизнесе и в политике: Учебное пособие. М.: Научная книга, 2008. 234 с.
2. Василенко И.А. Политические переговоры: Учеб. пособие. 2-е изд., испр, и доп. М.: ИНФРА-М, 2011. 396с.
3. Гуриева С.Д. Теория и практика ведения переговоров: учеб. пособие. СПб: Изд-во С.-Петрбюун-та, 2019 – 112 с.
4. Кеннеди Г. Переговоры. Полный курс. URL:<https://neurons.kg/tpl/library/154.pdf>
5. Конфликтология: учебник для студ. вузов / под. ред. В. П. Ратникова 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2005. 511 с.
6. Криппендорф К. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции / пер. с англ. СПб.: Питер, 2005. 256 с.
7. Лебедева М. М. Технология ведения переговоров: Учеб. пособие для студентов вузов М.: Аспект Пресс, 2010. 192 с.

8. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов: Учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 1999. 271с. URL:<http://regionica.narod.ru/education/uregulir.konflikt.pdf>
9. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. 352 с.
10. Науменко Е.А. Ведение переговоров: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2012. 236 с.
11. Ниренберг Дж. Маэстро переговоров (Деловой бестселлер). Минск: Парадокс, 1997. 409с.
12. Семенов В., Колесников В. Политический менеджмент: учеб. пособие для академического бакалаври ата. 2-е изд., испр. И доп. М.: Издательство Юрайт, 2018. 298с.
13. Сирота О. Технології успіху в політичних переговорах URL: http://www.pollawlife.com.ua/2013/11/blog-post_8687.html
14. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвордский метод. М.: изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2018. 272 с. URL: [http://loveread.ec/read_book.php?id=70125&p=11#gl_20;](http://loveread.ec/read_book.php?id=70125&p=11#gl_20)
15. Шеретов С. Г. Ведение международных переговоров: Учебное пособие. 2-ое изд. Алматы: КОУ, 2007. 164 с.
16. Юри У. Как преодолеть НЕТ. Переговоры в трудных ситуациях. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 192 с. URL:http://loveread.ec/read_book.php?id=48105&p=7#gl_16

Тема 13. Структура та етапи переговорного процесу

13.1. Структура переговорного процесу

Багато дослідників вказують на стадійність переговорного процесу. Стадіями переговорів називають відносно самостійні періоди, в які реалізується окрема конкретна мета загальної частини переговорів.

Особливістю стадій переговорів є те, що в кожній з них йде поступове дозрівання того результату, який служить зав'язкою для наступної стадії. Стрибки у переговорах, прагнення уникнути тієї чи іншої стадії роблять і попередні результати і головний - невмотивованими. Велика практика переговорних процесів свідчить про те, що, як правило, спроби проскочити якусь стадію переговорів призводять до того, що отримані результати виявляються або непродуктивними, або неякісними.

Так, **Дж. Уінхем** виділяє три стадії в переговорах:

- пошук проблеми, можливої для вирішення;
- вироблення програми дій;
- досягнення домовленостей [6, с.30].

М. Блейкер також описує три стадії переговорів.

- Перша стадія пов'язана з підготовкою до переговорів, коли необхідно зробити ситуацію переговорної, тобто винести на обговорення такі питання і так по ним сформулювати позицію, щоб в подальшому було можливе обговорення.

- Друга стадія передбачає проведення переговорів.
- Третя - досягнення домовленостей [6, с.30-31].

У роботах інших авторів, зокрема **У. Зартмана** та **М. Берман** також відзначені стадії переговорного процесу:

- підготовка до переговорів (предпереговорна стадія);
- процес ведення переговорів і досягнення домовленостей, якщо переговори закінчилися їх підписанням (стадія взаємодії);
- аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей (імплементація) [74].

К.Селліх і С.Джейн виділяють такі фази переговорного процесу:

- початкову фазу;
- фазу обміну інформацією (недосвідчені учасники переговорів схильні пропускати фазу обміну інформацією і переходити до поступок);
- фазу поступок [138].

М. Лебедева виділяє наступні:

- підготовка до переговорів (передпереговорна стадія);
- процес їх ведення та досягнення домовленостей, якщо переговори закінчилися їх підписанням (стадія взаємодії);
- аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей (імплементация).

Виділення саме цих стадій обумовлено перш за все відмінностями в характері діяльності на кожній з них, завданнями, що стоять і типом взаємодії учасників переговорів, тобто чи діють вони головним чином всередині своєї делегації, своєї країни (перша і остання стадії) або спільно з партнером (стадія взаємодії) [12].

Р. Мокшанцев виділяє наступні стадії переговорного процесу.

- Підготовка до переговорів.
- Попередній раунд консультацій.
- Вироблення регламенту переговорів.
- Початок переговорів: формування пакетів пропозицій, взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників.

- Хід переговорів, їх основна частина: виявлення розбіжностей, обговорення проблем, висунення аргументів на підтримку своїх поглядів і пропозицій, їх обґрунтування.

- Розгляд варіантів можливого рішення кожної з проблем; узгодження позицій.

- Вироблення домовленостей, розробка і прийняття спільної угоди.

- Завершення переговорів.

- Підведення підсумків переговорів [13].

С. Шеретов виділяє такі **три основні етапи** в процесі переговорів:

- • початковий, або дослідницький;

- • дискусійний;
- • заключний (узгодження позицій і вироблення домовленостей).

У переговорній практиці не завжди витримується послідовність етапів переговорів. Незважаючи на те, що вже на підготовчій стадії цілі, позиції та інтереси партнерів в основному виявлені, все ж залишається ряд нез'ясованих моментів. Тому головне призначення першого етапу - уточнення, зняття невизначеності в позиціях учасників. Іноді вже на цьому етапі вносяться пропозиції, що сприяє більш чіткому розумінню проблеми, розв'язуваної в ході переговорів.

Також, важливість етапів залежить від реалізації певної функції учасниками переговорів - якщо реалізується пропагандистська функція, то головним стане другий етап, до третього етапу справа може і не дійти. Якщо мета переговорів - з'ясування точок зору сторін, то основним буде перший етап. Іноді на третьому етапі виникає необхідність повернутися до першого етапу. Отже, послідовність етапів і їх пріоритетність залежить від цілей, функцій і типу переговорів [22, с.44-45].

Є. Науменко структуру переговорного процесу визначає напрямком комунікативних зв'язків у системі переговорного процесу, згідно цього він виділяє:

- Вертикальну структуру переговорного процесу що передбачає організацію руху у переговорному процесі по вертикалі, по типу «керівник – співробітник що веде переговори».
- Внутрішня структура переговорного процесу реалізується через управління власною командою.
- Горизонтальна структура переговорного процесу реалізується через управління протилежною стороною.
- Зовнішня структура переговорів визначається рухом інформації переговорного процесу між сторонами що домовляються [118, с.62-68].

13.2. Підготовчий етап

Підготовчий етап розділений на дві фази:

- фаза визначення мети й аналізу інформації: відбувається систематизація та осмислення всієї доступної інформації про учасників переговорів, їх можливі наміри та цілі;
- фаза планування: визначаються найбільш перспективні, основні і запасні варіанти ходу ведення переговорів.

Експерти вважають, що підготуватися до переговорів означає як мінімум наступне:

вивчити в деталях тему переговорів; обміркувати ситуацію навколо них, перейнятися нею;

розглянути всі можливі варіанти майбутнього рішення;

зібрати дані про партнерів і розробити концепцію переговорів з ефективною стратегією і тактикою, зафіксувавши її в переговорному досьє разом з чіткими інструкціями для всіх членів делегації;

забезпечити ефективні зв'язки з громадськістю.

Р. Фішер і У. Юрі в процесі підготовки до переговорів виділяють два основних етапи:

- аналіз ситуації: збір інформації і діагноз ситуації навколо переговорів;
- планування: розробка концепції переговорів і варіантів вирішення проблеми, визначення основної стратегії і тактики [19, с.31].

Підготовка до переговорів умовно може бути поділена на дві основних стадії: організаційну і теоретичну. Підставою для такого розподілу слугує різна спрямованість проблем підготовки переговорів.

Перша стадія пов'язана з необхідністю контакту з іншою стороною, для того щоб домовитися про обставини проведення переговорів (переговори про переговори).

Друга - власне підготовка до переговорів.

Виділення двох аспектів у підготовчій роботі досить умовна, оскільки вони взаємопов'язані. Те, як проходять «переговори про переговори», впливає на формулювання власних пропозицій і позиції до майбутніх переговорів. У свою чергу ряд попередніх «домашніх заготовок» реалізується вже при перших контактах сторін.

13.2.1. Організаційна підготовка до переговорів

Після того, як пропозиція про переговори зроблена і вона викликала інтерес з боку тих, до кого вона звернено, відкривається стадія обговорення цієї пропозиції. Цю частину переговорного процесу іноді образно називають «переговорами про переговори», або попередніми переговорами. В тій чи іншій мірі ця стадія присутня завжди, оскільки ніколи переговори не починаються без мінімального обсягу домовленостей між учасниками щодо їх тематики і організації.

Вироблення порядку денного

Уточнення теми і вироблення порядку денного є непорушною стадією підготовки переговорів. Фактично це вступ в розмову по суті. Трапляється так, що значення надається не тільки визначенню кола питань, що підлягають обговоренню, а й порядку їх розгляду. Кожна зі сторін намагається починаючи вже з цієї стадії створювати якомога зручніші умови для здійснення своїх задумів.

При двосторонніх переговорах їх порядок денний намічається зазвичай в гнучких формулах і передбачає свободу для постановки різних питань що цікавлять сторони. Однак, навіть такий підхід має виключення.

Великої уваги потребує розробка порядку денного **багатосторонніх переговорів**, особливо тих, які мають самостійне значення і скликаються з конкретної проблеми. Для проведення складних, **багатопланових переговорів** в останні роки почали застосовувати метод розробки так званих «дорожніх мап». Вони являють собою глибоко розроблену порядок денного переговорів. При цьому основні підлягають вирішенню питання групуються по окремих блоках, іноді навіть з вказівкою тимчасових етапів просування до наміченої в переговорах мети.

Якщо при виробленні порядку денного зустрічаються серйозні розбіжності, то вона приймається вільною, щоб кожен партнер під час переговорів міг внести на обговорення те питання, яке вважає за потрібне. Іноді не тільки порядок денний, але навіть назва переговорів, що передбачає певний політичний акцент і апріорно виділяє ракурс обговорюваних проблем, може викликати дискусії [62].

Загалом, визначення порядку денного припускає спільне обговорення наступних питань:

- що включати до порядку денного,
- в якій послідовності обговорювати питання,
- яким має бути регламент майбутніх переговорів,
- якою повинна бути мова проведення переговорів.

Вирішення цих питань багато в чому визначає успіх або провал переговорів.

Обговорення процедури і регламенту переговорів

Обговорення регламенту переговорів часто представляється як питання суто технічне або в кращому випадку - протокольне. Передбачається, що головне - це домовитися по суті, а формальності узгодять технічні служби. Насправді вироблення регламенту - це істотна частина переговорного процесу, не менш важлива, ніж обговорення предмета переговорів. Зауважимо, що обговорення і узгодження основних проблем можуть взагалі не відбутися, якщо не буде вироблено спільне розуміння по регламенту.

У регламенті зазвичай виділяється кілька смислових частин.

Преамбула регламенту. Це констатація спільної мети переговорів, яка повинна безумовно визначатися взаємною угодою. При повному або частковому визнанні цілей сторонами свідчить про намір досягти згоди.

Угода щодо учасників. Суб'єкти переговорів домовляються про рівні представництва і нерідко про персональний склад делегацій, які будуть брати участь в переговорах. При необхідності спеціально обумовлюються питання участі груп експертів.

Терміни проведення переговорів. Час проведення переговорів обов'язково планується і узгоджується з усіма учасниками переговорів.

Формулювання санкцій. Регламент включає в себе цю позицію як реакцію на порушення його вимог. Це можуть бути заходи правового, дисциплінарного, економічного чи іншого характеру, аж до переривання переговорів з відповідальністю за наслідки винної сторони.

Диспозиція: узгодження місця і часу переговорів.

Постійна диспозиція кваліфікує переговори як безперервний процес у часі і просторі, змінна диспозиція може регламентувати переговори у вигляді декількох раундів зі зміною або без зміни місця переговорів.

Процедурні правила переговорів. У їх числі можуть бути правила, що визначають порядок ведення переговорів, заслуховування повідомлень і введення експертних оцінок.

Домовленість між сторонами про ступінь відкритості переговорного процесу. Ця інформаційна складова регламенту включає в себе взаємне зобов'язання давати чи не давати інтерв'ю представникам преси до закінчення або після закінчення переговорів, за згодою або без згоди іншої сторони, характер спільного комюніке, спільні прес-релізи та ін.

Бездоганне виконання всіх статей узгодженого сторонами регламенту також є однією з важливих передумов успішності переговорів [11, с.78-79].

Окремі питання регламенту і процедури переговорів

Отже, Основними завданнями організаційної стадії підготовки до переговорам є спільний пошук відповіді на наступні основні питання - де, коли, як і з ким проводити переговори «Переговори про переговори».

Зупинимося на деяких аспектах підготовки більш детально.

Під **вибором місця і часу** розуміється визначення країни, в якій будуть проходити переговори, час їх проведення, відповідної будівлі, пошук прийнятних умов для розміщення делегацій, забезпечення делегацій зв'язком, відповідною технікою, транспортом, складання плану розсадки.

Очевидно, що приймаюча сторона завжди має перевагу у визначенні не зв'язаних протоколом норм спілкування, включаючи традиції неформальних зустрічей, час доби, темп проведення переговорів, що в умовах серйозних соціокультурних відмінностей може бути вельми серйозним психологічним фактором.

Однак тут є і свої складності: приймаюча сторона не може «взяти паузу», пославшись на відсутність необхідної інформації «під рукою»; організаційні і технічні моменти зустрічі, за які відповідальна сторона, яка приймає, можуть відволікати від суті обговорюваних питань, створювати відчуття неспокою. Все це позначається на процесі і результаті переговорів; приймаюча сторона нерідко відчуває почуття обов'язку перед гостем. Як наслідок цього, можливі необґрунтовані поступки.

Тому досить часто сторони домовляються про черговість проведення зустрічей на території один одного. Іноді для зустрічі може вибиратися нейтральна територія або - в разі конфліктної політичної ситуації - територія посередника.

Місцем проведення міжнародних переговорів може бути країна - ініціатор або столиця (або інше місто країни), яка готова взяти на себе тягар фінансових витрат. Але частіше всього місцем проведення міжнародних переговорів виступає місто місцезнаходження штаб-квартири або секретаріату міжнародної організації. Такими містами є Нью-Йорк, Париж, Відень, Женева, Монреаль, Брюссель, Страсбург, які мають необхідну інфраструктуру.

При визначенні часу початку переговорів, як правило, виходять з реальних можливостей підготовки до них. Розбіжності можуть виникнути, якщо хто-небудь з учасників не зацікавлений в дійсному вирішенні проблеми і намагається за допомогою різних функцій переговорів домогтися інших цілей, серед яких спільне рішення проблеми не є головною [11, с. 76-77].

Визначення **рівня представництва** переговорів припускає обговорення питань про формування сторонами кількісного і якісного складу делегацій, функцій учасників, їх рівня (лідери протиборчих сторін, їх представники).

Рівень, на якому передбачається проведення переговорів, - вельми важливий елемент їх підготовки. В цьому знаходять своє вираження і характер відносин між державами, і значимість, яка надається переговорам, і авторитетність прийнятих на переговорах рішень. Найбільш важливі переговори проводяться або завершуються, як правило, на вищому рівні. У всякому разі, передбачається, що голови всіх

делегацій на переговорах будуть наділені своїми державами рівними повноваженнями [11, с. 79].

При **визначенні складу** делегації на переговорах загальним правилом є принцип рівності (приблизно рівний рівень делегацій за рангом, однаковий кількісний склад). В склад делегації зазвичай входять: голова делегації, його заступники, радники та експерти, технічний та обслуговуючий персонал. Склад делегації спеціальною нотою повідомляється міністерству закордонних справ приймаючої країни або вищій посадовій особі міжнародної організації.

Як правило склад делегації, багато в чому залежить від рівня представництва делегацій, проблематики, необхідність залучення експертів і ймовірності роботи в різних комітетах і комісіях, засіданнях, які будуть проходити одночасно. Слід мати на увазі, що занадто велика чисельність делегації створює чимало фінансових і організаційних проблем, в рішення яких керівник ризикує виявитися втягнутим, замість того щоб дійсно вести переговори.

Зазвичай виходять з приблизно рівної кількості членів-учасників переговорів з кожного боку. Однак цього принципу менш суворо дотримуються на багатосторонніх міжнародних переговорах, на яких великі країни нерідко бувають представлені великою кількістю людей (це можливо для них з фінансової точки зору).

Важливим моментом при формуванні делегації є визначення її персонального складу та функцій кожного учасника. Ці функції можуть відрізнятися в залежності від характеру переговорів. Визначення функцій має особливе значення в разі великих переговорів з великою кількістю учасників. В. Л. Ізраєлян виділяє наступні найбільш типові функції учасників переговорів: робота в групі з конкретного питання; підтримання зв'язків із представниками інших делегацій - інформування їх по тим чи іншим пунктам позицій і з'ясування точок зору інших сторін (особливо якщо це великі форуми з великим числом делегацій); робота зі ЗМІ, громадськістю, неурядовими організаціями тощо; ведення документації [11, с. 79].

Важливим питанням є **правила процедури проведення міжнародних переговорів**. Хоча юридично закріплених (типових) правил процедури не існує, практика проведення переговорів виробила деякі норми, яких дотримується більшість делегацій.

Основні правила процедури включають в себе:

- порядок затвердження порядку денного;
- вибори керівних органів (зазвичай обирається голова, його заступники або співголови);
- порядок формування та обов'язки секретаріату, який забезпечує ведення протоколу, видання та розмноження документів, переклад;
- встановлення кворуму і порядку прийняття рішення;
- повноваження голови (надавати слово для виступи, обмежувати час на виступ, оголошувати перерву, ставити питання на голосування і т. д.);
- порядок внесення поправок і пропозицій;
- умови участі спостерігачів;
- порядок зміни правил процедури;
- мови роботи [22, с.23].

Порядок розсадження учасників переговорів також дуже важливий. Важливим може бути навіть питання - хто за ким входить в приміщення, хто, де і в якій послідовності сідає за стіл переговорів. Вирішення цих питань тільки на перший погляд не викликає труднощів. В історії міжнародних відносин відомий випадок переговорів по закінченню Тридцятирічної війни, які завершилися підписанням у 1648 році Вестфальського миру, коли суперечки з питання, як повинні розсаджуватися учасники переговорів, тривали шість місяців.

Важливим є **питання про мови переговорів**, особливо коли в переговорах беруть участь представники різномовних країн. Мови переговорів бувають офіційні та робочі. У головних органах ООН (крім спеціалізованих органів і Міжнародного суду) офіційними мовами є: російська, англійська, французька, іспанська, китайська та арабська.

У Раді Безпеки та на сесіях Генеральної Асамблеї ООН ці ж мови є робочими (на них складаються доповіді, проекти документів, ведуться дебати) [22, с. 23-26].

Важливим питанням регламенту є порядок прийняття рішення. Сучасна практика міжнародних переговорів знає два основних способи прийняття рішення на багатосторонніх переговорах: голосування і консенсус.

При голосуванні звичайно використовуються три основних принципи: принцип простої більшості (більше 50%, 50% +1 голос), кваліфікованої більшості (як правило, 2/3 голосів) і змішана система голосування (іноді рішення приймаються шляхом аккламації, тобто без голосування, за допомогою схвалення даного пропозиції оплесками, вигуками, репліками і т.п.).

Суттєва різниця між досягненням консенсусу і голосуванням полягає в тому, що голосування розділяє учасників переговорів на дві групи: більшість, до якої належать «переможці», і меншість, до якої відносяться «переможені». Отже, угода, досягнута шляхом голосування, ґрунтується на поділі і за принципом «виграв або програв», а не на спільному виграві. Меншість може бути незадоволеним і саботувати прийняте рішення (угоду) або просто не здійснювати його настільки ж енергійно, як якщо б вони виграли. Той факт, що за угоду було подано більше голосів, ніж проти, не гарантує, що вона є справедливою. Також голосування не обов'язково означає, що кожна сторона намагається зрозуміти позиції, інтереси і потреби іншої сторони.

Консенсус - груповий процес прийняття рішення, при якому намагаються рахувати вимоги всіх сторін у добровільно досягнутій угоді.

Консенсус також не є простим і швидким способом досягнення угоди. Він припускає, що тільки угоду, прийнятну для всіх, ймовірно, буде повністю виконано і буде діяти тривалий час. Тому зусилля, які потрібні для досягнення консенсусу, виправдовують витрати часу і сил. Труднощі виникають, коли сторони висувують суперечливі одна одній вимоги. Мінусом є й те, що переговори можуть сильно затягнутися [22, с. 26-28].

Практика міжнародних переговорів показує, що на тих переговорах, де рішення носять рекомендаційний характер, застосовується голосування, коли обов'язковий - консенсус.

Такі основні риси організаційного етапу підготовки до переговорів. Їх дотримання створює передумови для ефективного проведення переговорів.

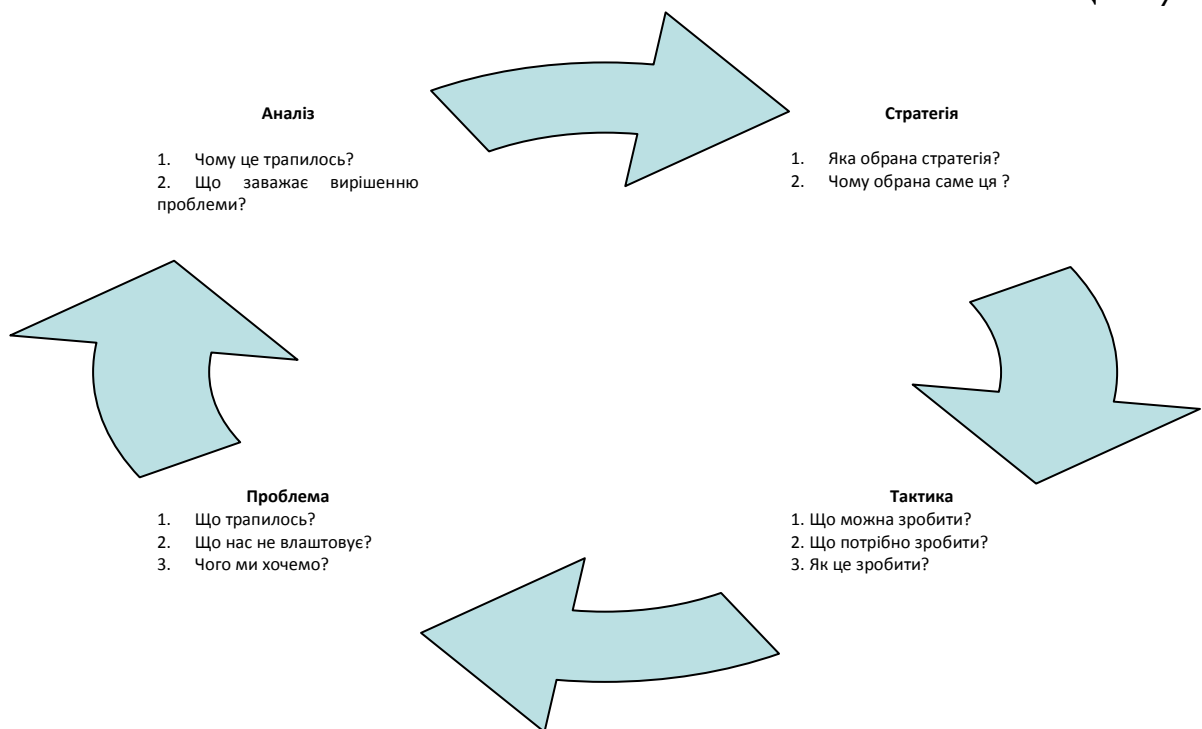
13.2.2. Теоретична підготовка до переговорів

С. Шеретов узагальнив дослідження по переговорам і виділив наступні основні стадії теоретичної підготовки до переговорів:

- Проведення аналізу проблеми та розробка можливих АТНА майбутньому рішенню (угоді);
- Розробка переговорної концепції і своєї позиції на переговорах;
- Розробка стратегії і тактики переговорів;
- Підготовка необхідних документів (виступів, промов, проектів резолюцій і т.д.) [22, с. 29-30].

Теоретична підготовка до переговорів полягає в пошуку відповідей на два основні питання: «Для чого потрібні переговори?», «Чого я хочу досягти на переговорах?».

Таблиця 17.



Визначення мети та цілей переговорів

Мета переговорів - це те, що учасники переговорів дійсно хочуть домогтися або отримати. Розрізняють мету конкретну і неконкретну, кінцеву і проміжну.

Сформульовану мету необхідно розглянути і з таких точок зору, як: яка вона в ідеалі, і в реальності, і в самому гіршому випадку.

Р. Макшанцев, пропонує розрізняти такі види мети:

Ідеальна мета. Отримати відповідь на питання «Яка мета в ідеалі» не складно. Стосовно до переговорів це, як правило, стартова позиція, про яку учасник переговорів заявляє з самого початку. Її майже не можливо досягти, так як у партнера є свої інтереси і вимоги. Ідеальна мета - це «журавель в небі».

Реальна мета. Це те, на що вдається (швидше за все) розраховувати з урахуванням діалогу з партнером. Це – «синиця в руках».

У найгіршому варіанті мета - це, те саме дно, на яке і не нижче якого опускатися не можна. Найгірший варіант прогнозувати необхідно завжди, при будь-яких обставинах.

Отримати знання того, що змушує учасника переговорів прагнути до своєї мети - значить отримати уявлення про свої справжні мотиви і наміри.

Позитивна мета. Стереотипне мислення оперує негативними установками: люди часто добре знають, чого вони не хочуть, в той час, як їм необхідне знання того, чого вони хочуть.

Тому, якщо все-таки мета формулюєте через негативну тезу, її слід трансформувати в позитивну: «Цього я не хочу, тоді чого ж я хочу».

Мета повинна бути реалістичною, тобто досяжною [13].

Цілями переговорів, можуть бути досягнення домовленості, вплив на громадську думку, отримання інформації про позиції та інтереси іншої сторони, інформування про свої позиції і інтереси, маскування, досягнення внутрішньополітичних вигод.

Для визначення цілей переговорів необхідний ретельний аналіз предмета переговорів. Ця робота проводиться з залученням експертів і включає в себе: визначення своїх інтересів і альтернативних варіантів переговорному рішенню (ATNA), прогноз інтересів і альтернатив партнера по переговорам [11, с. 80].

Практика показує, що досить рідко трапляються такі переговори, в яких їх учасники досягають всіх своїх цілей. Саме тому необхідно знати, яка є важливішою. Отже, необхідно визначати пріоритети цілей. Це особливо важливо в тих випадках, коли в ході переговорів доведеться чимось жертвувати, коли доведеться йти на взаємні поступки. Для кожних майбутніх переговорів необхідно встановлювати найближчі цілі з урахуванням цілей довгострокових, перспективних.

Переговорні концепція і позиція, інтереси сторін

***Концепція переговорів** – це цілі, висунуті пропозиції, офіційно заявлені позиції, стратегія і тактика передбачуваних дій, шкала пріоритетів учасників переговорів і карта питань.*

Концепція формується на підготовчому етапі, але в ході переговорів може змінюватися

Концепція переговорів може містити декілька альтернативних варіантів вирішення проблеми, причому сьогодні експерти рекомендують мати їх якомога більше. Для оцінки альтернативних варіантів (ATNA) у процесі їх обговорення слід спиратися на єдині об'єктивні критерії, які можна сформулювати у вигляді питань:

- Яким буде стан проблеми по кожному варіанту після її рішення?

- Скільки часу і які засоби необхідні для здійснення кожного варіанта рішення?

- Які труднощі і яким чином необхідно подолати при реалізації кожного із проектів?

- Як вплине кожен варіант рішення на стан політичної ситуації в цілому?

Якщо вибір рішення значною мірою визначається діями партнерів в передбачуваній ситуації, то при підготовці проекту рішення може використовуватися теорія ігор. В останні роки вчені все частіше пропонують в процесі обговорення альтернативних рішень вдаватися до мозкового штурму, або брейнстормінгу (англ. brainstorming).

Найбільш виграшний і ефективний варіант затверджується в якості остаточного проекту рішення. Однак експерти рекомендують розробити ідеальний (максимальний), мінімальний і реалістичний проект договору, щоб мати можливість гнучко реагувати на переговорну ситуацію.

Часто передбачається також **підготовка основної аргументації** для обґрунтування пропозицій.

Р. Аксельрод виділив два типу аргументів:

1) оціночні, коли учасник переговорів висловлює своє ставлення до подій або фактів (наприклад, оцінним аргументом може бути фраза: «Безлад в Ірані завдає шкоди Великобританії»);

2) причинно-наслідкові [11, с. 81-82].

Перш ніж буде вироблена переговорна концепція і підготовлені позиція, варіанти рішення, пропозиції і основні аргументи, проводиться узгодження всередині кожної сторони. Це так звані **внутрішні переговори**. Для узгодження позицій усередині кожної сторони досить часто практикується проведення нарад, на яких виявляється спектр підходів до вирішення проблеми, оцінюються аргументи на користь того чи іншого підходу.

Отже, **розробка концепції включає** в себе:

- вироблення основних цілей,

- розробку шкали пріоритетів,
- можливих варіантів вирішення обговорюваної проблеми,
- вироблення переговорної позиції.

Аналіз проблеми є основою підготовки до переговорів. У ситуації конфліктних і кризових відносин проведення його вкрай ускладнено в силу специфіки сприйняття. Аналіз проблеми передбачає насамперед виявлення інтересів учасників. Останній момент нерідко ігнорується учасниками переговорів.

Термін «**переговорна позиція**» різними дослідниками трактується по-різному. Р.Фішер і У.Юрі розуміють під позицією те, про що прийнято рішення. Російські дослідники В.Б.Луков і В.М. Сергєєв розглядають позицію як систему, складовими елементами якої є цілі учасників переговорів, висунуті ними пропозиції, а також оцінки цих пропозицій іншими учасниками [11, с. 81-82].

Помилково вважати, що велике число фактів, якими одна сторона підкріплює зайняту на переговорах позицію, завжди створює достатню мотивацію для іншої сторони.

На перший погляд, може здатися, що поняття «**позиція**» і «**інтереси**» збігаються за змістом: то, що учасник переговорів захищає або відстоює, то він і висловлює в своїй позиції. Насправді це не зовсім так.

Інтереси є мотивуванням поведінки людей на переговорах. Вони є рушійною силою на тлі суперечок через позицію. **Позиція сторони** - це її точка зору, принцип, покладені в основу поведінки або її дій. **Її інтереси** - це щось, що змусило її прийняти це рішення. **Позиція** - це загальне сприйняття проблемної ситуації, це форма і спосіб, яким учасники переговорів висловлюють свої інтереси. **Певна позиція** - всього лише один із способів задоволення інтересів. Інакше кажучи, з деякою часткою умовності можна вважати: **інтереси** - це те, що саме захищає, переслідує, відстоює учасник переговорного процесу, **а позиція** - це те, як, яким чином він дані інтереси захищає. З цього випливає, що співвідношення

між поняттями «інтереси» та «позиція», таке ж, як і співвідношення між поняттями «мета» і «засоби» [13].

У переговорній практиці під позицією зазвичай розуміється офіційна точка зору делегації на переговорах.

Важливим структурним елементом переговорного процесу є способи подачі позиції. Вони обумовлюються логікою співвідношення інтересів сторін (їх схожістю і розбіжністю), а також оцінками цього співвідношення учасниками переговорів. Справа в тому, що на переговорах сторони не відкривають карти повністю. І навіть якщо немає прямої дезінформації, то і тоді залишається недомовленість. Виходячи з цього можна виділити чотири основні способи подачі позиції:

- відкриття позиції;
- закриття позиції;
- підкреслення спільності в позиціях;
- підкреслення відмінностей у позиціях.

Сама ситуація переговорів (наявність спільності і відмінностей у позиціях, а також відомих і невідомих компонентів в позиціях партнерів) передбачає використання чотирьох способів подачі позиції на всіх етапах ведення переговорів, а отже, мова може йти лише про їх пропорційне співвідношення [22, с. 46].

Очевидно, що дисбаланс у використанні способів подачі позиції може привести до того, що переговори перетворяться в зовсім інший вид діяльності. Наприклад, повне закриття позиції і підкреслення відмінностей зведуть ситуацію переговорів до ситуації конфлікту. Протилежну поведінку - повне відкриття позиції - також не сприятиме ефективним переговорам. У зв'язку з цим В. Мастенбрук, наприклад, пише, що «іноді відкриття позиції парламентаря носить крайній характер ... Якщо пропозиції в ситуації відкритої позиції дещо нереальні, то таку ситуацію прийнято називати «безхмарними переговорами...». Використання такої тактики не зовсім

розумно, тому що воно може зруйнувати ступінь довіри у відносинах і сприймається як опортуністична» [111].

У той же час неможливо визначити якийсь універсальне співвідношення способів подачі позиції, так як кожен раз - в залежності від конкретного співвідношення інтересів, цілей сторін, від ієрархії переговорних функцій кожного учасника переговорів - пропорція буде інший. При конфліктних відносинах, як правило, домінує спосіб підкреслення відмінностей, також досить інтенсивно використовується і спосіб закриття позиції.

При прагненні сторін досягти домовленості, навіть при конфліктних відносинах, починати все ж слід з підкреслення загальних моментів. Це покращує саму атмосферу переговорів. В іншому випадку існує ризик того, що домовленості не будуть досягнуті взагалі.

Аналіз вихідної позиції

Насамперед слід чітко визначити свої пріоритети, продумати основні цілі та завдання, оцінити можливості. До аналізу позиції необхідно включити з'ясування всієї картини очікувань громадськості, груп тиску і осіб, що приймають рішення. Метою аналізу є проникнення в суть історії відносин партнерів, їх сучасного стану та перспектив розвитку відносин з урахуванням переговорів. Ф. Бехюлі на даній стадії підготовки переговорів пропонує продумати і послідовно здійснити чотири кроки:

1. Осмислення своїх потреб, а не бажань.
2. Розстановка пріоритетів.
3. Збір інформації.
4. Аналіз ідеального, мінімального і реалістичного проектів договору [40, с. 135].

Незважаючи на те, що відповідальність за проведений аналіз несе керівництво, у процес обговорення бажано включити якомога більше майбутніх членів делегації. Аналіз вихідних позицій можна почати з розгляду факторів успіху (або поразки) минулих переговорів, тобто тих рис, ресурсів, знань, навичок, можливостей і досягнень, на підставі яких попередні переговори вважалися успішними (чи неуспішними). Дана процедура не передбачає прийняття безпосередніх рішень з

приводу майбутніх переговорів: потрібен лише цілеспрямований пошук нової ефективної стратегії і тактики. В якості методу роботи можна порекомендувати, наприклад, спільні обговорення проблем членами майбутньої делегації та експертами.

З'ясовані в результаті спільного обговорення фактори, що сприяють успіху переговорів, створюють основу для наступного етапу аналізу вихідних позицій. Важливо зібрати якомога більше інформації про майбутню теми переговорів з наявного статистичного, соціологічного чи іншого матеріалу, а також шляхом анкетування та інтерв'ювання провідних експертів. Ці дані можуть бути подані як статистика, матеріали для читання або як м'які відомості для оцінок. Інформація з таких різних джерел, як статистика, економічні та соціальні показники, може вважатися досить об'єктивною, оскільки позбавлена суб'єктивних оцінок людей. Однак і суб'єктивні уявлення експертів про проблему важливо брати до уваги, незважаючи на їх суперечливий характер. Аналіз вихідних позицій вважається повним, якщо він містить як жорсткі, так і м'які відомості.

У сучасному менеджменті це має назву аналіз чотирьох полів, або SWOT-аналіз. Проведення SWOT-аналізу передбачає оцінку зовнішніх (можливості й небезпеки) і внутрішніх факторів (сильні та слабкі місця). Такий підхід можна з успіхом використовувати і в практиці підготовки до переговорів [40, с. 136].

На закінчення першого етапу необхідно визначити, як максимально поліпшити найбільш вигідні для себе стартові позиції на переговорах. Це може зажадати виконання певних попередніх умов. Іноді для посилення позицій може виявитися важливим статус передбачуваних учасників переговорів, щоб підвищити рівень прийнятих рішень і результативність їх виконання. Це теж може бути висунуто в рамках попередніх умов.

Однак найважливішим чинником зміцнення стартових позицій перед початком переговорів сьогодні є ініціювання інформаційної кампанії в ЗМІ. Ефект превентивного інформаційного наступу першим дозволяє визначити

потрібний ракурс обговорення теми в засобах масової комунікації і розгорнути громадську дискусію в потрібному напрямку. Іноді при цьому важливо заглушити і навіть переламати вигідні для опонентів аспекти розгляду проблеми

Аналіз позиції протилежної сторони і складання психологічного портрета партнерів

На даній стадії підготовки важливо зібрати якомога більше інформації про партнерів по переговорах. Насамперед слід згадати (якщо ви зустрічалися раніше) або дізнатися, як відбувалися попередні переговори ваших опонентів, як вони себе проявили в переговорній ситуації. Це допоможе вам отримати уявлення про те, як ваші партнери здатні вести себе на майбутніх переговорах з вами.

Необхідно постаратися скласти психологічний портрет опонентів, підкреслюючи при цьому їх колегіальність або авторитарність у прийнятті рішень, ступінь узгодженості лідерів та експертів, їх інтровертність або екстравертність, основні поведінкові моделі та стилі. На міжнародних переговорах важливо добре уявляти собі культурні традиції іноземних партнерів, особливості національного менталітету та національного стилю ведення переговорів.

Дуже важливо також відповісти на наступні питання:

- Якими повноваженнями володіють ваші партнери при прийнятті рішень? Потрібно їм погоджувати свої рішення з іншими, вищими інстанціями?

- Які їхні основні пріоритети на переговорах? Які ідеальний, мінімальний і реалістичний проект договору їх можуть влаштувати?

- Наскільки ваші партнери компетентні з проблеми, яку належить вирішити?

- Чи є у групі ваших партнерів по переговорах які-небудь розбіжності?

- Як відбувається у них зазвичай процес прийняття рішень?

При складанні психологічного портрета партнерів з переговорів, можна скористатися методом відомого психолога К. Р. Юнга [40, с. 138].

Потім формується **переговорна стратегія і тактика** (про це мова піде в окремих темах).

Важливим моментом підготовки до переговорів є вибір стратегії і тактики, що залежить від цілого ряду об'єктивних і суб'єктивних факторів. До основних об'єктивних чинників належить ситуація, що склалася навколо переговорів, стартові позиції учасників, виявлена переговорна проблема, що вимагає рішення. Суб'єктивні чинники включають уявлення про процес переговорів самих учасників, переговорні ставки сторін, оцінку особистісного впливу та якості комунікації на переговорах.

Стратегія переговорів являє собою розроблену генеральну лінію проведення переговорів, спрямовану на досягнення поставлених цілей.

Тактика переговорів - це конкретні прийоми досягнення визначених завдань на кожному з етапів переговорів.

Вибір стратегії багато в чому зумовлює використання тактичних прийомів, які в більшості випадків тісно пов'язані з реалізацією певної моделі переговорів.

Інформаційна підготовка та «досьє переговорів»

Інформаційна підготовка передбачає отримання знань про все те, що стосується майбутніх переговорів. В цьому плані важливе значення мають три завдання: вивчення предмета переговорів, збір інформації про партнера (партнерів) по переговорам, а також про зовнішнє середовище, в якій будуть проходити переговори.

Вивчення предмета переговорів вимагає серйозної, ретельно спланованою і систематизованою роботи зі збору інформації і формування банку даних з досліджуваної проблеми. Де шукати такі дані? Залежно від характеру досліджуваної проблеми джерела інформації для банку даних можуть бути різними.

Легальні джерела інформації. Це всі опубліковані матеріали з даного питання, знайти які можна в газетах, журналах, книгах, рекламі, в мережі Internet. До них відносяться і не опубліковані відомості, які можна почерпнути з архівних документів, з розмов з поінформованими суб'єктами, зі спілкування з партнером по переговорах.

Напівлегальні джерела. Носіями такої інформації можуть бути працівники близьких структур. Отримання цієї інформації пов'язано з її оплатою і збереженням джерела в таємниці. Передача самої інформації незаконна.

Конфіденційні джерела. Це носії інформації, які володіють нею за службовим обов'язком. Отримання її пов'язано або незв'язане з оплатою, але ім'я джерела зберігається в таємниці. Передача цієї інформації протизаконна.

Нелегальний шлях добування інформації. Це таємне викрадення документів з місць їх зберігання або дублювання.

Збір інформації про партнера набагато складніше завдання в порівнянні зі збором інформації про предмет переговорів. Зрозуміло, що необхідна не вся інформація про цю людину, а та, яка буде корисна в ході переговорів. Інше питання, як визначити, яка саме інформація про партнера по переговорам буде необхідна, а це досить складно і далеко не однозначно [13].

Слід зазначити, що основне навантаження по збору необхідної інформації про партнера лягає на іншого учасника переговорів в періоди попередніх контактів, а також вже в ході переговорів, що почалися. Тут існує ряд універсальних правил. До їх числа відносяться такі, як вміння грамотно ставити запитання, вміння уважно слухати відповіді і спостерігати за особливостями невербальної поведінки партнера.

У випадках, коли така інформація важкодоступна і явно недостатня, може бути застосований метод псевдо переговорів. Він означає, що довіреним особам пропонують почати «переговори», які насправді такими не є. При їх проведенні відпрацьовують найбільш важливі аспекти майбутніх справжніх переговорів, з'ясовують детальну інформацію про партнера і його поведінку з широкого кола питань майбутніх переговорів, але в кінцевому підсумку блеф-переговори «зриваються».

Під зовнішнім середовищем, вивчення якого необхідно в порядку підготовки до переговорів, розуміється: політична обстановка в країнах, громадянами яких є учасники

переговорного процесу; ситуація на ринку; закони і положення, що регламентують той чи інший вид діяльності; податкове та митне законодавство тощо. Зазвичай таку інформацію готують консультанти та експерти.

З викладеного вище може скластися враження, що підготовка до переговорів, особливо в частині збору та обробки інформації, являє собою свого роду розвідувальну діяльність. По суті так воно і є.

До початку переговорів необхідно сформулювати так зване «**досьє переговорів**». Воно включає в себе: довідкові матеріали (витяги з повідомлень ЗМІ, що стосуються предмета переговорів, довідки про країну, учасників переговорів, предмет переговорів, анотації наукової літератури); документи (інструкції учасникам переговорів, тексти виступів, пропозицій, проекти підсумкові документи) [22, с.30-31].

Змістовна сторона підготовчої роботи закінчується визначенням **інструкцій учасникам**, в яких формулюються не тільки основні елементи позиції, але і характер, головні шляхи реалізації поставлених завдань. Важливо, щоб інструкції, задаючи основну канву, були досить гнучкими. В іншому випадку учасникам переговорів доведеться постійно узгоджувати свої дії з центром. Як правило, чим вище рівень делегацій, тим більш гнучкими виявляються інструкції.

13.3. Процес ведення переговорів

Для орієнтації в ситуації необхідно добре розуміти, що являє собою процес взаємодії при веденні переговорів, з яких етапів він складається.

1. Уточнення інтересів, концепцій і позицій учасників. В процесі уточнення учасники викладають свої позиції, вносять пропозиції, надають необхідні роз'яснення по ним. Пропозиції виконують функцію подальшого уточнення позицій, оскільки з їх допомогою сторони визначають свої пріоритети і можливі шляхи вирішення проблеми.

Зрозуміло, можна вносити пропозиції і на більш пізніх стадіях ведення переговорів, але там вони найчастіше виконують інші функції. Наприклад, компромісні пропозиції на заключному етапі переговорів зазвичай бувають спрямовані

на узгодження позицій учасників. В результаті знімається інформаційна невизначеність, найбільш повно реалізується інформаційно-комунікативна функція переговорів.

Уточнення позицій має важливе значення при конфліктних відносинах сторін, не кажучи вже про збройний конфлікті. Спеціальна увага приділяється виробленню основ «спільної мови». Під час конфлікту учасники нерідко виходять з абсолютно різних визначень і уявлень про шляхи вирішення проблеми, іноді не збігається термінологія, якою вони оперують.

2. Обговорення (обґрунтування своїх поглядів і пропозицій). Необхідно максимально зрозуміло обґрунтувати власну позицію. В ході дискусії сторони висувають аргументи, оцінюють пропозиції іншого боку, показують, з чим і чому вони принципово не згодні або, навпаки, що може бути предметом подальшого обговорення. Якщо сторони прагнуть вирішити проблему шляхом переговорів, то результатом етапу аргументації повинно бути визначення рамок можливих домовленостей.

3. Узгодження позицій і вироблення домовленостей. Виділяють дві фази узгодження: спочатку узгоджують спільну форму спільного рішення, а потім деталі. В процесі цієї роботи сторони символічно проходять всі три етапи: уточнення позицій, їх обговорення та узгодження.

Спільне рішення - це рішення, яке сторони розглядають як найкраще в даній ситуації. Можливі варіанти:

- компромісне, або серединна рішення; асиметричне рішення;
- відносний компроміс;
- принципово нове рішення, знайдене завдяки співпраці [6, с. 37-38].

13.4. Завершення переговорів

Якщо хід переговорів був позитивним, то на завершальній стадії необхідно резюмувати, коротко повторити основні положення, які порушувалися в процесі переговорів і, що особливо важливо, характеристику тих позитивних моментів,

за якими досягнуто згоди сторін. Це дозволить домогтися впевненості в тому, що всі учасники переговорів чітко уявляють суть основних положень майбутньої угоди, в ході переговорів був досягнутий певний прогрес.

Прийнятне для сторін рішення може бути відображено в підсумковому документі. Розрізняють такі види подібних документів:

- **Договір** - правовий акт, що встановлює права і обов'язки сторін. Це може бути мирний договір, союзний договір, договір про гарантії тощо. У міжнародній сфері найбільш значущі договори іноді називають пактами з подальшою розшифровкою змісту.

- **Конвенція** - договір з окремого питання права, економіки або адміністрування (наприклад, консульські конвенції, митні конвенції).

- **Угода** - договір з питання порівняно невеликого значення або тимчасового характеру, що укладається на нетривалий термін (наприклад, угода про користування прикордонними водами, тимчасове торговельну угоду).

- **Протокол** - короткий виклад угоди, досягнутої з певного питання (наприклад, протокол з митних тарифних питань, протокол про продовження терміну дії договору). Іноді протокол є доповненням або роз'ясненням до договору або угоди (додатковий протокол, протокол узгодження, заключний протокол).

- **Протокол про наміри** - угода сторін, що не має юридичної сили. Він призначений для того, щоб прояснити і узгодити наміри сторін на основі встановлення спільних інтересів в процесі переговорів.

- **Декларація і меморандум** - досить рідкісні документи, в яких сторони урочисто заявляють, що вони будуть дотримуватися однакової лінії поведінки в якомусь питанні (див. додаток).

- **Джентльменська угоду** - неофіційний договір, укладений в усній формі між договірними сторонами [6, с. 37-38].

13.5. Аналіз результатів переговорів

Прийнято вважати, що якщо сторони підписали якийсь документ, значить, переговори пройшли не даремно. Наявність угоди ще не робить переговори успішними, а її відсутність не завжди означає їх провал. про успішність переговорів свідчать:

- суб'єктивні оцінки переговорів і їх результатів: переговори можна вважати вдалимими, якщо обидві сторони високо оцінюють їх підсумки;

- ступінь вирішення проблеми: успішні переговори передбачають вирішення проблеми, проте учасники можуть по-різному оцінити, вирішена проблема чи ні;

- виконання обома сторонами взятих на себе зобов'язань.

Після завершення переговорів необхідно провести аналіз їх змістовної і процесуальної сторони, тобто обговорити:

- що сприяло успіху переговорів;

- які виникали труднощі, як вдалося подолати їх;

- що не було враховано при підготовці до переговорів і чому;

- як було поведінка опонента на переговорах;

- який досвід ведення переговорів можна використовувати [6, с. 39].

Питання для самоконтролю:

1. Які підходи існують до визначення структури переговорного процесу?
2. Які етапи виділяють у переговорному процесі?
3. Які два напрями включає етап підготовки до переговорів?
4. Назвіть основні елементи етапу теоретичної підготовки?
5. Що включає організаційна підготовка?
6. Які основні вимоги до регламенту переговорів?
7. Що таке порядок денних переговорів, і як він формується?
8. Що таке переговорна концепція?
9. Чим відрізняються позиції від інтереси сторін?
10. Які етапи виділяють у процесі ведення переговорів?
11. Які види підсумкових документів виділяють?
12. На що звертається увага при аналізі результатів переговорів?

Список літератури:

1. Василенко И. А. Искусство международных переговоров в бизнесе и в политике: Учебное пособие. М.: Научная книга, 2008. 234 с.
2. Гуриева С.Д. Теория и практика ведения переговоров: учеб. пособие. – СПб: Изд-во С.-Петрбюун-та, 2019 – 112 с.
3. Дубинин Ю.В. Мастерство переговоров. URL: <https://studfile.net/preview/4170533/page:15/>
4. Зартман У., Берман М. Участник переговоров. М.: Дело, 2006.
5. Лебедева М. М. Технология ведения переговоров: Учеб. пособие для студентов вузов М.: Аспект Пресс, 2010. 192 с.
6. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов: Учеб. пособие. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 271 с. URL: <https://litlife.club/books/247074/read?page=52>
7. Мастенбрук Уильям. Переговоры. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4626/4629>
8. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. 352 с.
9. Науменко Е.А. Ведение переговоров: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2012. 236 с.
10. Селлих К., Джейн С. Переговоры в международном бизнесе / пер. с англ. М.: Хорошая книга, 2004. 336 с.
11. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. М.: Наука, 1992. 158 с.
12. Шеретов С. Г. Ведение международных переговоров: Учебное пособие. 2-ое изд. Алматы: КОУ, 2007. 164 с.

Тема 14. Стратегії ведення переговорів

14.1. Поняття «стратегія»

Стратегія - це мистецтво планування та проведення переговорів. Якщо під стратегією у її військовому значенні розуміється мистецтво ведення великих військових операцій і війни в цілому, то стосовно до переговорів стратегія означає визначення мети переговорів і розрахунок в головному лінії поведінки для досягнення цієї мети або принаймні істотного просування до неї.

Стратегія передбачає також визначення межі можливого маневру і прояву гнучкості, свого роду межі поступок, далі якої не слід йти.

Поняття «стратегія» - у випадку використання його стосовно переговорів, означає основні цілі, а також методи і засоби їх досягнення.

При розробці стратегії важливо брати до уваги максимум факторів, від яких може залежати хід і успіх переговорів.

Ці фактори можна поділити на дві категорії.

Фактори, що стимулюють прагнення сторін до досягнення угоди в зв'язку з тим вирашем, який вони отримують у разі успіху переговорів. Це чинники впливу позитивного характеру.

Фактори, які могли б спонукати сторони до досягнення угоди у зв'язку з тією шкодою, якої може завдати їм провал переговорів. Це чинниками впливу негативного характеру.

Обидві категорії цих факторів можуть бути присутніми в переговорах і використовуватися учасниками в залежності від їх можливостей для впливу один на одного.

Практика свідчить про те, що фактори впливу позитивного характеру можуть складатися не тільки з позитивного ефекту, який випливає з успішного результату переговорів, але і виражатися в обіцянках або зобов'язання однієї зі сторін по відношенню до іншої, що мають для цієї останньої додаткові вигоди самого різного характеру, найчастіше економічного.

Фактори впливу негативного характеру можуть, навпаки, складатися у негативний ефект від невдачі переговорів, наприклад у вигляді втрати в зв'язку з цим престижу у міжнародній громадській думці. Але ці чинники можуть приймати форму силового впливу одного з учасників переговорів на іншого, включаючи і такі прийоми, як шантаж, санкції, загроза застосування сили або навіть її застосування.

Призначення стратегії полягає в тому, щоб накреслити головний маршрут переговорів. Правильне визначення учасниками переговорів їх стратегії в поєднанні з розумінням меж переговорних ресурсів, як своїх власних, так і партнера, прокладає дорогу до успіху переговорів, в той час як прорахунки в стратегії можуть вести не тільки до зриву переговорів, але і до серйозних наслідків міжнародного характеру аж до збройних конфліктів.

Одним з проявів стратегічних задумів держав-учасниць переговорів є їх політична воля. Наявність політичної волі для досягнення домовленостей є найважливішою передумовою успіху переговорів [62].

Стратегія переговорів, у всякому разі в основному своєму змісті, звичайно закладається в директиви до переговорів, які затверджуються вищим керівництвом країни, або викладається самими керівниками держав.

14.2. Основні етапи підготовки стратегії

Стратегія повинна бути вироблена до початку переговорів. У ній з максимальною чіткістю визначаються основні цілі, яких ви хочете досягти; формулюються ваші потреби, бажання і наміри. Стратегія не є платформою, з якої ведуться переговори, вона визначає результат, який ви розраховуєте отримати.

Стратегія включає також засоби досягнення цілей. Під засобами в даному випадку розуміються тактика, методи та інструментарій, які передбачається використовувати. Все це визначається в широкому плані, з тим щоб була можливість варіювати їх застосування по ходу переговорів.

Стратегія повинна бути ретельно розроблена, включаючи альтернативні лінії дій, з тим щоб їй можна було слідувати протягом усіх переговорів. При цьому не можна не враховувати

наявні відомості про стратегію іншої сторони. Без цього ваша стратегія може втратити свою основну цінність.

У переговори прямо або побічно залучено дуже багато осіб. Це і члени команди, і ті, хто надає їм сприяння порадами, збором інформації. Стратегія організовує їх взаємодію в ім'я загальних цілей. В ході переговорів стратегія дозволяє команді говорити одним голосом, уникати розбіжностей, які можуть бути використані іншою стороною.

Основні етапи підготовки стратегії:

Засоби, або техніка переговорів, використовуючи яку ви можете досягти бажаного результату.

Визначення порівняльної важливості предметів обговорення. Стратегія повинна містити ієрархію цілей. Її складовою частиною повинні бути і питання, які ви не хотіли б обговорювати, але які можуть бути поставлені іншою стороною. Необхідно усвідомити, чим ви готові пожертвувати в ім'я зняття таких питань.

Процедура. Стратегія повинна містити опис в загальній формі бажаної вами процедури переговорів.

Послідовність питань. Залежно від значення, що вами надається, та тактичних міркувань, визначається бажана послідовність питань що обговорюються. Визначення порядку обговорення питань дає можливість більш послідовно дотримуватися потрібного курсу, просуваючи потрібні питання і в міру можливості відсуваючи небажані теми.

Порядок денний. Визначення бажаної послідовності обговорення питань дає можливість сформулювати відповідний порядок денний. Зазвичай вважається достатнім формулювати питання в загальній формі, що дає можливість діяти більш гнучко в залежності від конкретних обставин.

Офіційний статус переговорщика. Визначення в стратегії перерахованих раніше питань дає можливість з'ясувати, якого рівня посадова особа повинна представляти делегацію і якими повноваженнями його слід наділити. Від цього значною мірою залежить досягнення відповідної угоди і забезпечення її подальшого здійснення.

Розподіл обов'язків. В результаті проведеної роботи стає зрозумілою відповідь на питання: чи достатньо одного

представника або необхідна команда. У першому випадку необхідно визначити, з яких питань слід запитувати думку керівництва, до кого звертатися за експертними висновками тощо. У разі призначення команди її склад визначається з урахуванням встановлених стратегією питань, а також розподіляються функції між її членами.

Стиль. Вибір правильного стилю ведення переговорів заслуговує на особливу увагу, так як від цього багато в чому залежить досягнення поставлених цілей.

Системний аналіз - заключний етап підготовки стратегії. На цьому етапі стратегія розглядається як єдине ціле, в якому всі елементи узгоджені. На цьому етапі важливо продумати, як стратегія буде виглядати при її практичному використанні [109].

14.3. Основні переговорні стратегії сучасності

Стратегії (підходи) до переговорів залежать від зовнішньополітичної стратегії держави, культури, ерудиції та досвіду учасників переговорів.

В літературі по переговорам можна зустріти різні уявлення про те, що слід мати на увазі під стратегією або підходом до переговорів. Часто називається кооперативний, спрямований на співпрацю підхід, і конкурентний, орієнтований на протистояння. Деякі автори вважають за краще говорити в термінах «жорсткий» - «м'який» підхід. Іноді називається ще один - альтруїстських підхід до переговорів.

Якщо говорити про взаємодію в цілому, то, наприклад, **Ч. Мак Клінток** виділяє п'ять можливих підходів:

- альтруїстських, спрямований на надання максимального виграшу партнеру;
- кооперативний, орієнтований на максимальний спільний виграш;
- конкурентний, що передбачає максимальний власний виграш при мінімальному виграші партнера;
- індивідуалістичний, спрямований на максимальний власний виграш;

- агресивний, що передбачає мінімальний вигаш партнера [11, с.87].

А. Файзуллаев також наводить досить поширене уявлення про п'ять варіантів підходів до переговорів, які йдуть зі структури співвідношення інтересів учасників:

- Орієнтація на максимальне задоволення своїх інтересів при мінімальному задоволенні інтересів протилежної сторони (стратегія суперництва);

- Орієнтація на мінімальне задоволення і своїх, і чужих інтересів (стратегія відходу);

- Прагнення певною мірою задовольнити і свої інтереси, і інтереси протилежної сторони (стратегія компромісу);

- Орієнтація на те, щоб максимально задовольнити і свої інтереси, і інтереси протилежної сторони (стратегія співробітництва);

- Прагнення до максимального задоволення чужих інтересів і мінімального - власних (альтруїстських стратегія) [155, с. 56].

Фактично подібна класифікація підходів пропонується **Р. Холлом**, який проводить їх впорядкування за двома підставами:

- 1) спрямованість на реалізацію змістовних цілей;

- 2) орієнтація на встановлення відносин.

В результаті при максимальній орієнтації на партнерські відносини і мінімальної - на власні цілі реалізується альтруїстських підхід; при протилежної орієнтації - жорсткий, агресивний тип поведінки; при мінімальній по обох напрямках - припинення переговорів; при максимальній по обом - інтеграційна поведінка, орієнтована на спільний з партнером пошук вирішення проблеми; нарешті, при середньому прояві обох - орієнтація на компроміс [11, с. 88].

Більшість дослідників переговорного процесу єдині в тому, що підставою для прийняття тієї чи іншої стратегії є питання - чи розглядають сторони переговори, як продовження боротьби, чи як процес вирішення проблеми, який передбачає спільні зусилля.

Відповідно цьому виділяються дві стратегії переговорів:

- стратеги торгу (bargaining);
- стратегія спільного з партнером пошуку вирішення проблеми (joint problem-solving), або партнерський підхід, принципова стратегія.

У першому випадку учасники бачать в переговорах одну з можливостей досягти перемоги при реалізації власних цілей і інтересів в максимально повному обсязі. Вони прагнуть «виторгувати» (звідси назва - «торг») найбільш вигідний для себе підсумковий документ, мало піклуючись про цілі та інтереси іншої сторони, а також про те, наскільки партнер буде задоволений підсумками переговорів, і взагалі про те, наскільки проблема буде вирішена [22, с.32-33].

В ході торгу кожна зі сторін в значній мірі самостійно шукає рішення і намагається нав'язати своє рішення іншій стороні. В результаті боротьби, яка триває часом досить довго, учасники можуть прийти до певного компромісного варіанту і укласти угоду, тобто все ж спільно прийняти рішення. В принципі ж торг є продовженням ідеї конфронтації і в значній мірі продовженням односторонніх дій, тільки за столом переговорів і з урахуванням того, що на остаточне рішення необхідно отримати згоду партнера. В іншому випадку переговори будуть провалені. Такий конкурентний тип поведінки на переговорах.

Чим жорсткіше торг, тим краще перспективи для учасника в реалізації власних цілей. Однак, в такій ситуації, можливий зрив переговорів і перехід до односторонніх кроків, тоді власні інтереси взагалі можуть не бути задоволені.

Протилежний підхід передбачає орієнтацію як на те, щоб змусити або примусити партнера прийняти спільне рішення, як в попередньому випадку, так і на спільний аналіз проблеми та спільний пошук варіантів вирішення. Він базується на кооперативності, партнерських відносинах, а тому **цей тип поведінки на переговорах часто називають партнерським або кооперативним підходом до переговорів, а також спільним з партнером аналізом проблеми або спільним пошуком рішення.** В рамках цього типу поведінки інакше розуміються перемога або успіх

переговорів, а саме, як розв'язання суперечностей і максимальне взаємне задоволення інтересів всіх сторін. В такому випадку сторони виходять не з якихось альтруїстичних міркувань, а з того, що внаслідок взаємозалежності ефективно, яке вирішення проблеми дозволить зробити домовленості найбільш міцними, влаштовує всі сторони а в кінцевому рахунку і буде більш вигідними.

Однак не тільки розуміння перемоги або успіху переговорів лежить в основі відмінності цих двох підходів. Різними є і самі процеси їх ведення. При торзі сторони намагаються маніпулювати поведінкою одна одною. Вони прагнуть дати якомога менше інформації про свої справжні інтереси і наміри, вкрай завищують початкові вимоги, використовують загрози, ультиматуми, шантаж, намагаються чинити тиск з метою домогтися бажаної угоди.

Підхід до переговорів як до спільного з партнером пошуку вирішення проблеми ґрунтується на інших принципах і має на увазі в значній мірі відкритість обох учасників, формування відносин діалогу. Саме в ході діалогу учасники намагаються по-іншому побачити проблему і її рішення. У діалозі між сторонами формуються нові відносини, орієнтовані в перспективі на співпрацю і взаєморозуміння [11, с. 88-89].

В останні десять років в літературі стала переважати тенденція не протиставляти дві стратегії одну одній. Зокрема, наголошується, що в реальній практиці ведення переговорів практично неможливо зустріти «чистий торг», або «чисті принципові переговори» - обидві стратегії присутні одночасно.

Р. Фішер і У. Юрі виділили характерні риси стратегії «жорсткого торгу», «м'якого торгу» і «принциповою» стратегії (див. таблицю 18).

Таблиця 18.

стратегія «М'якого торгу»	стратегія «Жорсткого торгу»	«Принципова стратегія»
Учасники - друзі	Учасники - протівники	Учасники разом вирішують проблему
Мета - угода	Мета - перемога	Мета - розумний

		результат (рішення, угоду), заснований на справедливих критеріях
М'який курс по відношенню до партнерів по переговорах і при вирішенні проблеми	Жорсткий курс по відношенню до партнерів по переговорах і при вирішенні проблеми	М'який курс у відношенні з людьми, жорсткий - по відношенню до проблеми
Робити поступки	Вимагати поступок	Відділення людей від проблеми
Довіра до партнерів	Недовіра до партнерів	Ведення переговорів незалежно від ступеня довіри
Зміна позицій у процесі переговорів	Збереження своєї первісної позиції в процесі переговорів	Концентрація на інтересах, а не на позиціях.
Робити пропозиції	Застосовувати загрози	Аналізувати інтереси
Допускати втрати заради досягнення угоди	Вимагати односторонніх поступок в якості плати за угоду	Винаходити альтернативні варіанти
Пошук рішення, на який підуть партнери по переговорах. Поступатися тиску.	Пошук рішення, на який підете ви. Застосовувати тиск.	Поступатися аргументам, а не тиску
Наполягати на ухваленні угоди	Наполягати на своїй позиції	Використовувати об'єктивні критерії

[19, с.20-21].

Таким чином, при жорсткому підході учасники переговорів - супротивники, мета переговорів - перемога за всяку ціну, способи - будь-які, аж до некоректних і заборонених.

При м'якому підході учасники переговорів - друзі, мета - збереження хороших відносин з іншою стороною навіть, незважаючи на можливі втрати.

Практика проведення міжнародних переговорів показує, що застосування стратегії торгу неефективне і неконструктивне. Угоди, прийняті за результатами таких переговорів, найчастіше являють собою тимчасові компроміси.

Найбільш ефективною є принципова стратегія. Вона припускає переговори, де люди відділені від проблеми, головна увага приділяється не позиціям сторін, а їх інтересам. Мета - спільне вирішення проблеми на підставі об'єктивних критеріїв з урахуванням інтересів партнера по переговорам.

14.4. Основні характеристики стратегії торгу

Позиційний торг є такою стратегією ведення переговорів, при якій сторони орієнтовані на конфронтацію і ведуть суперечку про конкретні позиціях, які слід відрізнити від інтересів:

***Позиції** - це те, як учасники конфлікту розуміють проблему і чого хочуть домогтися в ході переговорів.*

***Інтереси** - це те, чому учасники конфлікту розуміють проблему так, а не інакше, і чому вони хочуть домогтися того, про що заявляють.*

В цілому позиційний торг відрізняють такі особливості:

- 1) учасники переговорів прагнуть до реалізації власних цілей в максимально повному обсязі, мало піклуючись про те, наскільки опоненти будуть задоволені підсумками переговорів;
- 2) переговори ведуться на основі спочатку висунутих крайніх позицій, які сторони прагнуть відстоювати;
- 3) підкреслюється відмінність між конфліктуючими сторонами, а подібність, навіть якщо воно є, відкидається;

4) дії учасників спрямовані, перш за все, один на одного, а не на вирішення проблеми;

5) сторони прагнуть приховати або спотворити інформацію щодо проблеми, свої істинні наміри та цілі;

6) перспектива провалу переговорів може підштовхнути сторони до певного зближення і спробам виробити компромісну угоду, що не виключає відновлення конфліктних відносин при першій слушній нагоді;

7) якщо конфліктуючі сторони допускають участь в переговорах третьої сторони, то припускають використовувати її для посилення власної позиції;

8) в результаті найчастіше досягається угода, що задовольнить кожен зі сторін в меншій мірі [57].

Виділяють два варіанти позиційного торгу: **м'який** і **жорсткий**. Основна відмінність між ними полягає в тому, що жорсткий стиль передбачає прагнення твердо дотримуватися обраної позиції з можливими мінімальними поступками, м'який стиль орієнтований на ведення переговорів через взаємні поступки заради досягнення угоди. В ході торгу вибір однієї зі сторін м'якого стилю робить її позицію вразливою для прихильника жорсткого стилю, а підсумок переговорів менш вигідним. Однак, з іншого боку, реалізація кожної зі сторін жорсткого стилю може привести до зриву переговорів (і тоді інтереси учасників взагалі не будуть задоволені) і посилення ворожого характеру дій.

Американські дослідники **Р. Фішер** і **У. Юрі** зазначають наступні основні недоліки позиційного торгу:

- призводить до нерозумних угод, тобто таких, які в тій чи іншій мірі не відповідають інтересам сторін;
- не є ефективним, так як в ході переговорів зростає ціна досягнення домовленостей і витрачається на них час, а також зростає ризик того, що угода взагалі не буде досягнуто;
- загрожує продовженню небажаних відносин між учасниками переговорів, так як вони вважають один одного мало не ворогами, а боротьба між ними веде, як мінімум, до наростання напруженості, якщо не до розриву відносин;

- може погіршити ситуацію, якщо в переговорах бере участь більше двох сторін, а чим більше число сторін, залучених в переговори, тим серйозніше стають недоліки, властиві цій стратегії [19, с. 21-30].

При всіх цих недоліках позиційний торг вельми часто використовується в ситуаціях різних конфліктний, особливо якщо мова йде про разову взаємодію, і сторони не прагнуть налагодити довготривалі відносини. Крім того, позитивний характер торгу проявляється у тому, що відмова від нього може означати відмову від ведення переговорів взагалі. Однак, вибираючи стратегію позиційного торгу, конфліктуючі сторони повинні чітко уявляти, до яких результатів можуть привести такі переговори.

14.5. Основні характеристики принципової стратегії

Альтернативою позиційному торгу є стратегія ведення переговорів на основі інтересів (принципова стратегія). На відміну від позиційного торгу, який орієнтований на конфронтаційний тип поведінки сторін, переговори на основі інтересів є реалізацією партнерського підходу. Ця стратегія передбачає взаємне прагнення учасників конфлікту до позитивного взаємодії в рамках моделі «виграш – виграш».

Основні особливості переговорів на основі інтересів докладно описані їх переконаними прихильниками **Р. Фішером і У. Юрі:**

- учасники спільно аналізують проблему і спільно і шукають варіанти її вирішення, демонструючи іншій стороні, що вони партнери, а не супротивники;

- увагу концентрується не на позиціях, а на інтересах конфліктуючих сторін, що передбачає їх виявлення, пошук спільних інтересів, пояснення власних інтересів і їх значимості опонентові, визнання інтересів іншої сторони частиною вирішуваної проблеми;

- учасники переговорів орієнтовані на пошук взаємовигідних варіантів вирішення проблеми, що вимагає не звужувати розрив між позиціями в пошуках єдиного правильного рішення, а збільшувати число можливих

варіантів, відокремлювати пошук варіантів від їх оцінки, з'ясовувати, який варіант кращий для іншої сторони;

- конфліктуючі сторони прагнуть використовувати об'єктивні критерії, що дозволяє виробити розумну угоду, а тому повинні відкрито обговорювати проблему і взаємні доводи, не повинні піддаватися можливому тиску;

- в процесі переговорів люди і спірні проблеми розділяються, що передбачає чітке розмежування взаємин опонентів і самої проблеми, вміння поставити себе на місце опонента і спробувати зрозуміти його точку зору, узгодження домовленостей з принципами сторін, наполегливість в бажанні розібратися з проблемою і шанобливе ставлення до людей;

- досягнута угода має максимально враховувати інтереси всіх учасників переговорів [19].

Переговори на основі інтересів вважаються кращими у тому сенсі, що жодна з конфліктуючих сторін не отримує переваг, і учасники переговорів розглядають досягнуті домовленості як справедливе і найбільш прийнятне рішення проблеми. Це, в свою чергу, дозволяє оптимістично оцінювати перспективи постконфліктних відносин, розвиток яких здійснюється на настільки міцній основі. Крім того, угода, що дозволяє максимально задовольнити інтереси учасників переговорів, передбачає, що сторони будуть прагнути до дотримання досягнутих домовленостей без будь-якого примусу.

Принципову стратегію ведення переговорів, при всіх наявних перевагах, не слід абсолютизувати, оскільки при її реалізації виникають певні труднощі:

- 1) вибір цієї стратегії не може бути зроблений в односторонньому порядку. Адже основний її зміст полягає в орієнтації на співпрацю, яка може бути тільки спільною;

- 2) використання цієї стратегії переговорів в умовах конфлікту стає проблематичним тому, що конфліктуючим сторонам дуже непросто, опинившись за столом переговорів, відразу ж перейти від конфронтації, протиборства або збройних зіткнень до партнерства. Їм потрібен певний час для зміни взаємин;

3) ця стратегія, орієнтована на вирішення конфлікту в рамках моделі «виграш – виграш», не може вважатися оптимальною в тих випадках, коли переговори ведуться з приводу обмеженого ресурсу, на володіння яким претендують учасники. В цьому випадку взаємовиключні інтереси швидше потребують вирішення проблеми на основі компромісу, коли розділ предмета розбіжностей порівну сприймається конфліктуючими сторонами як найбільш справедливе рішення [38].

14.6. Стратегії поведінки на переговорах К. Томаса та Р. Кілменна

Сітка Томаса-Кілменна вже розглядалась нами у Розділ 2, темі 6 у розрізі конфліктної поведінки. У цьому розділі вважаємо за доцільне розглянути її з позицій переговорної стратегії.

Як ми знаємо, в основу її розробки покладено взаємодію інтересів сторін. Суть полягає в наступному. У кожного з партнерів на переговорах є свій власний інтерес. Стратегія поведінки на переговорах визначається тим, бажає або не бажає кожен з партнерів крім захисту, відстоювання своїх власних інтересів, не тільки не заважати, а й сприяти захисту інтересів іншого. Ступінь захисту як своїх, так і інтересів партнера, може бути різною: і сильною і слабкою. Тоді можливі наступні п'ять установок поведінки.

Перша. Низька ступінь захисту своїх і настільки ж низька ступінь захисту інтересів партнера. Така установка реалізується в моделі поведінки, яка називається «ухилення». Вона здійснюється, коли предмет розбіжностей не зачіпає прямих інтересів сторін, не представляє для учасників великої цінності, ситуація може вирішитися сама собою і стосуватися взаємин, яких та чи інша сторона не вважає необхідним підтримувати.

Таке на переговорах буває, хоча і вкрай рідко. Може бути і так, що на даний момент немає умов для вирішення проблеми, проте через якийсь час вони з'являються, виникає більш сприятлива обстановка, що дозволяє повернутися сторонам (або стороні) до задоволення тимчасово відставлених інтересів.

Ця стратегія не є, свідченням ухилення від відповідальності. Вона може бути цілком придатною реакцією в обставинах, зазначених вище.

Друга. Високий ступінь захисту своїх і низький ступінь захисту інтересів партнера. Така установка реалізується в моделі, званої «суперництво». Мета стратегії - змусити іншу сторону прийняти запропоновану їй точку зору, переконати її тиском, силою будь.

Ця стратегія є найтипівішою для ведення переговорів в дусі конфронтації, гострого конфлікту. За статистикою більше 70% всіх випадків ведення переговорів в обстановці гострого конфлікту характеризуються прагненням до одностороннього виграшу, задоволенню в першу чергу власних інтересів. Прихильник цієї стратегії розглядає переговорну ситуацію як питання перемоги або поразки. При цьому він або ігнорує ту «ціну» в своїх відносинах з партнером, яка буде заплачена в результаті його дій, або просто не замислюється над цим. Тому він займає по відношенню до партнера жорстку позицію і непримиренний антагонізм в разі опору останнього.

Третя. Низька ступінь захисту своїх і високий ступінь захисту інтересів партнера. Така установка реалізується в моделі поведінки, званої «пристосування». Вона передбачає відмову однієї зі сторін від власних інтересів, готовність принести їх в жертву іншій стороні, піти їй назустріч в односторонньому порядку. Зазвичай ця модель використовується однією стороною, коли вона дуже зацікавлена у відносинах з іншою, або в результаті потужного силового тиску протилежної сторони.

Четверта. Високий ступінь захисту своїх і настільки ж високий ступінь захисту інтересів партнера. Така установка реалізується в моделі поведінки «співробітництво». Ця стратегія ґрунтується на переконаності учасників переговорів в тому, що розбіжності в поглядах - це нормальне явище в рамках взаємодії сторін. При такому підході учасники визнають право один одного на власну думку і готові його зрозуміти, що дає їм змогу проаналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід.

П'ята. Середній ступінь захисту своїх і середня ступінь захисту інтересів партнера. Така установка реалізується в моделі поведінки «компроміс». Ця стратегія - синонім поступки, але, по-перше, осмисленої, а по-друге, двосторонньої, взаємної. Взаємні поступки свідчать про готовність і про бажання сторін досягти головного на переговорах - укладення угоди. Тут поступка - зважений і обережний крок спілкування [13].

Питання для самоконтролю:

1. Що таке переговорна стратегія?
2. Від чого залежить формування переговорної стратегії?
3. Які фактори беруться до уваги при формулюванні стратегії?
4. Назвіть основні етапи підготовки стратегії.
5. Які три основні переговорні стратегії виділяють сьогодні?
6. Які основні риси стратегії жорсткого торгу?
7. Назвіть основні риси стратегії м'якого торгу?
8. В чому полягає особливість принципової стратегії?
9. Що покладено в основу стратегії поведінки на переговорах за К. Томасом та Р. Кілменном?
10. Яка на Вашу думку переговорна стратегія найбільш ефективна і чому?

Список літератури:

1. Буртовая Е.В. Конфликтология. Учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2002. URL: http://sbiblio.com/biblio/archive/unknown_konflictions/53.aspx
2. Дубинин Ю.В. Мастерство переговоров. URL: <https://studfile.net/preview/4170533/page:15/>
3. Лебедева М. М. Технология ведения переговоров: Учеб. пособие для студентов вузов М.: Аспект Пресс, 2010. 192 с.
4. Лукашук И.И. Искусство деловых переговоров: Учебно-практическое пособие. М.: Издательство БЕК, 2002. 208 с.
5. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. 352 с.

6. Ратников, В. П. Деловые коммуникации : учебник для бакалавров Москва : Издательство Юрайт, 2014. 527 с. URL: https://stud.com.ua/64126/menedzhment/dilovi_komunikatsiyi
7. Файзуллаев А. А. Дипломатические переговоры. Ташкент: Университет мировой экономики и дипломатии, 2007. 320 с.
8. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. М.: Наука, 1992. 158с.
9. Шеретов С. Г. Ведение международных переговоров: Учебное пособие. 2-ое изд. Алматы: КОУ, 2007. 164 с.

Тема 15. Основні тактичні прийоми ведення переговорів

15.1. Особливості розробки та використання переговорної тактики

Після того, як визначена стратегія переговорів, виникає необхідність розробки тактики їх ведення.

Тактика переговорів – методи та прийоми, що дозволяють досягти поточних цілей, завдання кожного конкретного моменту переговорного процесу.

Тактика переговорів це сукупність дій, що сприяють здійсненню стратегічних задумів. Якщо **завдання стратегії** - намітити, що має бути досягнуто на переговорах, то **завдання тактики** полягає у визначенні того, як це зробити.

Перш за все постає питання про те, як подати на переговорах намічені цілі, щоб забезпечити найбільший ефект від сильних сторін свого підходу до переговорів, утруднити партнеру розпізнання вразливих аспектів свого становища, якщо такі є, і створити таким чином умови для найкращого результату переговорів.

Тактика переговорів передбачає, серед іншого, вибір такої **схеми розкриття своїх позицій**, яку переговорщик вважає найбільш зручною для себе і адекватною з точки зору наміченої стратегії. Варіантів може бути кілька.

Один з них полягає в розгорнутому викладі з самого початку переговорів своїх поглядів на переговори в цілому або на проблеми які окремо стоять перед ними. Цей варіант в літературі про переговори називають відкриттям позиції.

Інший полягає в затулюванні з викладом своїх поглядів. Таку тактику називають закриттям позиції.

Нарешті, може бути і варіант так званої тактики «салями», тобто тактики поступового, крок за кроком розкриття своїх

позицій, що можна порівняти з нарізуванням ковбаси, що має таку назву.

У більшості випадків сторони починають переговори з **запитної позиції**, від якої вони в подальшому можуть відійти в обмін на зустрічні поступки партнера. Цей варіант передбачає послідовне зближення позицій сторін шляхом взаємних поступок - класична схема пошуку компромісу.

Запитна позиція повинна бути добре зважена. У разі, якщо вона буде надмірною, це може призвести або до втрати інтересу партнера до переговорів, або до необхідності різко скидати запит навіть без відповідних зустрічних поступок, щоб уникнути зриву переговорів. Такий відступ може привести до втрати престижу.

Обставини диктують доцільність і інших схем розвитку переговорів. Зокрема, таку, коли одна зі сторін на самому початку переговорів викладає гранично можливі для неї кроки назустріч іншій стороні. Переговори в такому випадку, по суті, полягають в тому, щоб продемонструвати партнеру вигідність для нього угоди на такій основі, і концентруються на відпрацюванні конкретних домовленостей. При такій тактиці потрібно заздалегідь ретельно вивірити баланс інтересів і можливостей обох сторін.

Тактика переговорів може приймати форму ескалації запитної позиції, в тому числі шляхом включення у переговори проблем, які не мають прямого відношення до основного їх предмету. Це, однак, як правило, надає контрпродуктивного впливу на хід переговорів.

Тактика переговорів передбачає і вибір стилю взаємин з партнером. Він може мати конфронтаційний характер, а може бути націлений на співпрацю. Між цими крайніми варіантами можливо безліч нюансів в стилі взаємин, що диктуються стратегічними задумами, тактикою, ходом переговорів, а часом і особистісними особливостями переговорників.

При конфронтаційному стилі ведення переговорів акцент робиться на розкритті слабких сторін в позиціях партнера, їх викритті. Дискусії можуть приймати полемічний характер, а пропозиції формулюються з розрахунку на те, щоб поставити партнера в якомога більш складне становище. Конфронтація -

ворог переговорів. Як правило, вона обертається проти того, хто її ініціює, або завдає шкоди всім її учасникам і ніяк не може бути рекомендована в якості стилю ведення переговорів, так само як і перетворення переговорів в суперечку [12].

При переговорах, заснованих на співпраці, акцент робиться на тому, що може зблизити сторони, привести до успіху.

Розробляючи тактику і її застосування, важливо мати на увазі, що ефективним засобом забезпечення успіху переговорів є конструктивність у всьому, що пов'язано з їх проведенням. Під цим розуміється висування таких пропозицій і такі методи їх просування, які переконливо демонстрували б прагнення держави-учасника досягти результатів, які несуть вигоду не тільки їй, але і партнеру, якщо мова йде про двосторонні переговори. Що стосується переговорів багатосторонніх, те ж саме повинно відповідати інтересам, більшості їх учасників. У цих умовах той, хто гальмує прийняття відповідних рішень, не пропонуючи, до того ж, нічого кращого, виявляється в незатишному положенні і ризикує потрапити в ізоляцію, що ставить його перед дилемою або наближуватися до думки більшості, або опинитися в положенні сторони, винної у зриві переговорів.

При конструктивному підході акцент робиться не на минулому, яке породило конфлікт або створило проблеми, а на майбутньому, здатному відкрити сприятливі можливості для учасників переговорів.

За загальним правилом корисно мати на увазі, що навіть тоді, коли обставини вимагають твердих заяв, їх бажано супроводжувати пропозиціями щодо виходу з скрутних становищ, іншими словами, завершувати критичні висловлювання на конструктивній ноті.

Якщо всі учасники переговорів підходять до них конструктивно, це відкриває можливість для співпраці - самого продуктивного методу пошуків домовленостей. Співпраця партнерів по переговорах передбачає їх уважне ставлення до інтересів один одного, об'єднання зусиль для подолання розбіжностей, а також, коли в цьому виникає необхідність,

спільний пошук можливостей поглиблення взаємодії в реалізації підсумків переговорів.

Найкраще, якщо всі учасники переговорів підходять до них конструктивно з самого початку. Однак практика свідчить, що в поведінці сторін можуть бути присутніми елементи різного роду тактик.

Ще однією складовою тактики є ініціативність в ході переговорного процесу, прояв енергійності при веденні переговорів. Це передбачає активні зусилля парламентаря з концентрації уваги передусім на питаннях з нейтралізації дій партнера, відводять убік від цих питань або заважають досягненню цілей переговорів найкоротшим шляхом. Роль свого роду ведучого в переговорах може нести безсумнівні переваги для просування своїх інтересів, у зв'язку з чим боротьба за це положення становить один з елементів переговорного змагання.

Ідеальною тактичною схемою переговорного процесу є його плавний розвиток, при якому слідом за викладом своїх початкових позицій стороною послідовно вводяться у дію свої резервні позиції, в результаті чого приходять до домовленості. Насправді справа йде складніше, оскільки кожна зі сторін прагне до досягнення найкращого для себе результату, використовуючи весь арсенал своїх можливостей, всі наявні або уявні переваги. Така проба сил, випробування один одного на міцність можуть вести до затягування переговорів, а в разі, якщо вони приймають екстремальні форми, їх результатом може стати або втрата інтересу до переговорів партнера, або виникнення криз. Виникає загроза порушення дії головної пружини переговорного механізму - взаємної зацікавленості в успіху.

Які заходи можуть використовуватися для подолання такого роду труднощів:

- Оперативне реагування на виниклі складнощі, з тим щоб постаратися зняти їх, не дати їм перерости в затяжну економічну кризу.
- Включення додаткових каналів, здатних допомогти ходу переговорів.

- Підвищення рівня переговорщиків.
- Підключення до переговорів керівників зовнішньополітичних відомств або навіть держав.
- При розробці тактики потрібно приділяти належну увагу національним і психологічним особливостям партнера.

Якщо стратегія переговорів зазвичай визначається керівними інстанціями країни, то вибір тактики їх ведення, як правило, залишається на розсуд делегації і її керівника, що відкриває перед ними поле для маневру і прояву переговорної майстерності [40].

15.2. Основні тактичні прийоми

Тактичні прийоми, використовувані сторонами переговорів, достатньо добре описані в літературі, присвяченій вивченню переговорного процесу, як мемуарної, так і наукової (Ф. Ч. Ікле, Р. Фішер і У. Юрі, Я. Нергеш, М. Лебедева, Л. Белланже, В. Ізраелян, Ж.-К. Альтман та ін.), вони вивчаються і представниками інших наук, в першу чергу, логіки, риторики, психології.

Цілком природно, що тактичні прийоми стратегії торгу описані і проаналізовані значно краще. Вони надзвичайно різноманітні і мають різні варіанти.

15.2.1. Основні тактичні прийомами стратегії торгу

Тактика «тиску».

Різновидами застосування даного тактичного прийому можуть бути:

- погрози;
- помилкові погрози (блеф);
- ультиматум («беріть ручку і пишіть», «або погоджуйтеся або ми йдемо»).

Мета - змусити протилежну сторону погодитися на запропоноване рішення. Іноді для посилення тиску використовуються і чисто психологічні прийоми. У досить жорсткому вигляді тиск здійснюється через висування ультиматумів.

Тиск і погрози необов'язково мають під собою реальну основу, іноді за ними нічого не стоїть. Якщо для протилежної

сторони це стає очевидним, то загрози втрачають свою силу і навряд чи можуть бути застосовані вдруге. Взагалі часто той, хто застосовує погрози, але згодом не може реалізувати їх, виявляється в незручному положенні, а іноді і просто в програвші.

Рішення, прийняті під тиском, є вимушеними і тому неміцними. Протидіяти надання тиску можна, наприклад, ведучи переговори через посередника.

Тактика «завищення початкових вимог».

Сенс її полягає в тому, що учасники переговорів вимагають більше, ніж реально сподіваються отримати.

Як показав американський дослідник **О. Бартос**, підсумкове рішення на переговорах, що ведуться шляхом торгу, в значній мірі залежить від первинних пропозицій і виявляється приблизно посередині. Прагнучи змістити точку середнього рішення в свою сторону, учасники вимагають набагато більше того, що сподіваються отримати насправді. У практиці міжнародних переговорів цей прийом інтенсивно застосовувався в період «холодної війни».

Очевидно, що, використовуючи цей прийом, учасники ризикують вийти за межі переговорного простору і спонукати іншу сторону до реалізації її ВАННА. Для протидії прийому початкового завищення вимог висувається пропозиція обґрунтувати висунуті вимоги. Взагалі то, наскільки можуть бути завищені початкові вимоги, в значній мірі обумовлено культурними нормами.

Тактика «дискваліфікації».

Суть її полягає в тому, що замість обґрунтування істинності або хибності висунутої стороною аргументу інший учасник намагається давати оцінку достоїнств або недоліків партнера по переговорам (перехід на особистості). Різновидами застосування даного тактичного прийому можуть бути:

- особисті випадки;
- наклеп;
- навмисний обман;
- шантаж;
- насмішка;

- чутки;
- скандал.

Тактика «розстановки хибних акцентів у власній позиції».

Суть даного тактичного прийому полягає в тому, щоб продемонструвати партнеру по переговорах крайню зацікавленість у вирішенні питання, яке для вас є другорядним. В ході подальших переговорів вимоги з даного питання знімаються, але зняття вимог подається як поступка, замість якої вимагають поступку з іншого питання.

У більш жорсткому варіанті прийом розстановки помилкових акцентів у власній позиції виглядає як вимагання. Протидією використанню даного прийому також є прохання обґрунтувати всі висунуті вимоги.

Тактика «висування вимог в останню хвилину».

Суть даного прийому полягає в наступному. У момент, коли переговори близькі до завершення і залишається підписати угоди, висуваються нові вимоги.

Прийом є окремим випадком висунення ультимативних вимог. Ризик, що домовленості взагалі не будуть досягнуті, тут досить великий, крім того, страждає репутація Сторони, що застосовує цей прийом. Однак можливість отримати значну поступку в кінці переговорів у неї є. Відхилення вимог, висунутих в останню хвилину, в багатьох випадках все ж дозволяє успішно завершити переговори.

Тактика «зростаючих вимог».

Сутність її зрозуміла з назви - підвищення вимог з кожною наступною поступкою.

У більш широкому контексті прийоми вимагання, висування вимог в останню хвилину, висування підвищених вимог є варіантами іншого прийому - постановки партнера в безвихідну ситуацію, або «тактики затвора», за визначенням **Р. Фішера** і **У. Юрі**. Дана тактика зміцнює власну позицію за рахунок ослаблення контролю над ситуацією, оскільки партнер може перервати переговори і перейти до односторонніх дій. Іншими словами, при використанні цієї тактики є небезпека зриву переговорів. Аналогічними характеристиками володіють тактичні прийоми, пов'язані з погрозами, тиском, блефом,

ультимативністю вимог за принципом: або згода, або припинення переговорів.

Тактика «салямі».

Назву даний тактичний прийом отримав за аналогією з відомим сортом ковбаси, яку прийнято нарізати дуже тонкими шарами. Сутність застосування цього прийому - надання партнерові по переговорам інформації дуже невеликими порціями. Те саме стосується поступок - дуже маленькими кроками. Мета застосування цієї тактики - надія на те, що партнер здасться першим.

Тактика «подвійного тлумачення».

Сутність - в угоду за підсумками переговорів свідомо закладається подвійний зміст, не помічений партнером. При цьому домовленість начебто не порушується, проте вигідна вона лише одній стороні. Слід дуже ретельно проводити роботу над текстом угоди, щоб уникнути подвійного тлумачення.

Тактика «Талейрана».

Свою назву цей тактичний прийом отримав від імені відомого французького дипломата. Суть її в наступному - спочатку знайти зброю переговорів (аргументи, принципи) і засвоїти тактику їх застосування (шляхом репетицій); розділити союзників, експлуатуючи їх розлади і побоювання; перемогти союзників що протистоять, підкреслюючи спільність інтересів.

Тактика «милого друга».

Сутність - точно сформулювати своє побажання; попросити противника не відповідати відразу ж.

Тактика «загадки».

Сутність - відправляти іншій стороні послання що суперечать один одному (ми готові вас вислухати ... ми не можемо погодитися з тим, щоб ви поверталися до цього питання).

Тактика «провини».

Сутність - постійно атакувати противника, зажадати пояснень з найпершої його «помилки»; продемонструвати йому, драматизуючи, весь розмах завданих збитків та одночасно нагадати про важливість тієї місії, в якій всі присутні покликані брати участь [11, с.100-104; 13; 22].

15.2.2. Основні тактичні прийоми принципової стратегії

До основних тактичних прийомів принципової стратегії або партнерського підходу до переговорів відносяться наступні.

Тактика «поступового підвищення складності обговорюваних питань».

Її застосування передбачає йти від простого до складного, від питань, що викликають найменші розбіжності до більш складних. До позитивних сторін застосування такої тактики можна віднести, що по мірі обговорення питань зростає довіра, створюється сприятливий психологічний фон.

Однак цей прийом поступового підвищення складності має і недоліки. Зокрема, він не дозволяє пов'язувати різні за значимістю питання, а отже, обмежує можливості взаємовигідного обміну поступками, прийняття двохфазного рішення: спочатку виробити загальну формулу, а потім узгодити деталі.

Тактика «винесення спірних питань «за дужки».

Сутність її зрозуміла з назви. Переговори ведуться, і угода укладаються тільки з тієї частини проблем, щодо якої немає розбіжностей, спірні питання не розглядаються (відкладаються).

У цьому слабка сторона даного прийому. Однак нерідко наявність часткових домовленостей краще, ніж взагалі відсутність будь-яких угод.

Тактика «пирога».

Застосування даної тактики ефективно при проведенні переговорів по розділу чого-небудь (наприклад, території). Її сутність полягає в тому, що одна сторона пропонує принцип розділу і проводить розділ, а інший вибирає (один ділить «пиріг», а інший вибирає собі шматок). Прийом припускає, що одна сторона, побоюючись отримати менший «шматок», буде прагнути до того, щоб ділити як можна точніше.

Тактика збільшення альтернативності переговорних рішень.

Ще один прийом - збільшення альтернативності переговорних рішень, коли розробляється велика кількість різних варіантів. Цей прийом передбачає перш за все творче ставлення до переговорів і практично не має обмежень. Єдиною проблемою може виявитися затягування переговорів при наявності величезного числа варіантів або альтернатив рішення.

В ході переговорів нерідко застосовується відразу декількох близьких за своїми характеристиками і спрямованістю прийомів. Наприклад, після поділу проблеми на окремі складові і винесення частини з них за дужки щодо інших використовується прийом поступового підвищення складності обговорюваних питань: спочатку узгоджуються питання, по яких позиції сторін збігаються або близькі, потім учасники переговорів переходять до більш складних проблем.

В рамках партнерського підходу використовуються і такі тактичні прийоми, як вказівку на ті моменти, які не були враховані партнером, але здатні допомогти в знаходженні взаємоприйняттого рішення; апелювання до необхідності спільного вирішення проблеми; роз'яснення партнеру, в чому полягають помилки сприйняття тощо [4; 11, с. 100-104; 13; 22].

15.2.3. Тактичні прийоми характерні для торгу та принципової стратегії

При описі таких тактичних прийомів, як правило, не звертають уваги на можливість їх подвійного характеру, кожен автор наводить їх на власний розсуд в тому чи іншому варіанті. Однак саме закладена в них подвійність робить часом ці прийоми більш складними для розпізнавання.

Тактика «пакету» (пакетування).

Вона полягає в тому, що кілька пропозицій або питань погоджуються і пропонуються до розгляду разом (в одному пакеті - звідси і назва). В результаті обговорення підлягають не окремі пропозиції або питання, а їх комплекс. Зазвичай пов'язуються висунуті пропозиції, хоча іноді це можуть бути, наприклад, і питання порядку денного.

Використання прийому пакета в рамках торгу припускає пов'язування в один пакет привабливих, що відповідають

головним інтересам іншої сторони пропозицій з малоприйнятними для неї. За визначенням Ф. Ч. Ікле, така «пакетна угода» є «продаж в навантаження». При цьому малоприйнятні пропозиції нерідко мають вельми віддалене відношення до теми обговорення. Сторона, яка пропонує пакет, виходить з того, що партнер, будучи вкрай зацікавленим в декількох пропозиціях з пакету, прийме і інші. У разі відмови партнера прийняти їх, учасник, який запропонував пакет, має можливість реалізувати пропагандистську функцію переговорів - висунути звинувачення в небажанні протилежного боку конструктивно підходити до вирішення проблеми, роблячи при цьому акцент на прийнятних для партнера пропозиціях.

Інший вид пакета застосовується в рамках спільного з партнером пошуку вирішення проблеми. У ньому ув'язані інтереси і можливий виграш всіх учасників, або сторона, яка пропонує пакет, оцінює його як взаємовиграшний. Переваги «пакетного рішення», полягає в тому, що воно дає відразу варіанти рішень, а не передбачає виснажливого і довгого обміну поступками.

У той же час навіть пакет, який відноситься до партнерського підходу, має і свої недоліки. Якщо переговори охоплюють велике коло проблем, то громіздкість пакету може привести до значного зниження ефективності переговорів.

Учасники переговорів можуть посилити конфліктні відносини або, навпаки, послабити їх шляхом варіювання кількості і характеру питань для обговорення. Цей прийом може розглядатися як різновид пакету.

Тактика «блоку».

Двоїстим характером володіє також прийом коаліційної, або блокової тактики. Він використовується на багатосторонніх переговорах і полягає в узгодженні партнерами по коаліції, які виступають єдиним блоком, своїх дій. Сенс прийому може полягати в тому, щоб при великій кількості сторін, що беруть участь в переговорах, спочатку знайти рішення для частини з них і тим самим полегшити пошук кінцевого рішення. У цьому випадку прийом коаліційної тактики використовується в руслі спільного з партнером аналізу проблеми. При торзі прийом

блокової тактики направляється на об'єднання зусиль для блокування реалізації інтересів протилежної сторони.

Тактика «відходу» (вичікування, відстрочки, мовчання).

Один з найбільш поширених прийомів, що мають двоїстий характер, - відхід (тактика уникнення). В рамках торгу відхід використовується частіше, у партнерському підході - рідше. У другому випадку його конструктивність полягає в тому, наприклад, щоб дати можливість обміркувати запропоноване рішення, провести консультації або неформальні зустрічі.

У ситуації торгу відхід пов'язаний з закриттям позиції. На етапі уточнення позицій відхід застосовується для того, щоб не дати партнеру точну і певну інформацію з тих чи інших пунктів позиції, на етапі дискусії - з метою не вступати в дискусію (наприклад, у випадках, якщо позиція з даного питання погано опрацьована або користувач не зацікавлений в обговоренні даного питання). При узгодженні позицій відхід використовується для відхилення в непрямій формі небажаних пропозицій.

Відхід має безліч різновидів: це можуть бути і прохання відкласти розгляд проблеми, і відповідь не по суті питання що задається, і просто ігнорування заданого питання. Слід розрізняти прямий і непрямий види відходу. У першому випадку прямо пропонується відкласти це питання, перенести його обговорення на інше засідання, при непрямому відході це робиться в завуальованій формі, часом так, що не відразу стає очевидним використання даного прийому (наприклад, відповідь на питання дається, але вкрай невизначена). Іноді для того, щоб уникнути необхідності пошуку виправдань, використовується відхід у вигляді жарту. Звичайно, жарт може бути більш-менш вдалим, однак важливо, щоб він був сприйнятий партнером.

Як правило, саме прямий вид відходу співвідноситься з партнерським підходом (сторона, яка застосовує його, просить партнера дати час для того, щоб обдумати рішення). При торзі частіше використовується непрямий вид відходу.

Інтенсивність використання відходу зазвичай буває високою в тих випадках, якщо той чи інший учасник не

зацікавлений на даний момент в рішенні проблеми на переговорах (наприклад, очікує змін в позиції протилежної сторони в більш сприятливу для себе сторону в результаті майбутніх виборів), якщо його позиція погано опрацьована, якщо учасники переговорів не мають право прийняття рішення. Фактично поведінку на переговорах в цих випадках складається з серії відходів. Однак у такій ситуації створюється небезпека зриву переговорного процесу і реалізації партнером альтернативи переговорного рішення (ATNA).

Відхід має не тільки багато різновидів, але і похідних від нього. Наприклад, є такий прийом, як повернення до дискусії, при якому одна зі сторін повертається до етапу обговорення тоді, коли учасники вже підійшли до узгодження підсумкового рішення. Він може використовуватися для того, щоб уникнути підписання домовленостей або для додаткового виявлення інтересів з метою вироблення найбільш збалансованого підсумкового документу.

Тактика «пробної кулі».

Трохи менш поширена порівняно з «відходом», але також має двоїстий характер. Вона полягає в тому, що пропозиція формулюється не у вигляді пропозиції, а у вигляді ідеї, яка ні до чого не зобов'язує. Наприклад, партнеру пропонується відповісти на питання: «А якби...?». Нерідко протилежна сторона починає реагувати на це формулювання як на пропозиція і обговорювати перспективи її реалізації або, навпаки, причини, за якими пропозицію, на її думку, має бути відхилена. Ініціатор ж при такій постановці питання, вислухавши партнера, має можливість забрати свою «пропозицію» назад, не ризикуючи втратити репутацію, оскільки пропозиції по суті не було.

В рамках партнерського підходу застосування розглянутого прийому дає можливість непрямого з'ясування позиції партнера для пошуку взаємоприйнятної рішення. Він ефективний, якщо партнер налаштований скоріше на торг і поводить себе обережно. При конфронтаційному підході прийом пробної кулі дозволяє отримати інформацію від протилежної сторони, з тим щоб потім використовувати її для найбільш повної реалізації власних інтересів.

Тактичні прийоми, застосовувані в процесі переговорів, постійно вдосконалюються, з'являються їх нові види. У кінцевому підсумку їх поєднання залежить від досвіду і мистецтва переговорщиків, цілей і завдань переговорів [4; 11, с. 100-104; 13; 22].

15.3. Тактики реагування у переговорному процесі

Залежності від співвідношення вашої позиції і позиції опонента виділяють наступні тактики реагування в переговорному процесі:

- Якщо партнер зайняв повністю протилежну позицію, то чекайте, поки він скаже щось першим для проясненні своєї позиції.

- Якщо вам пред'являють завищені вимоги, то дайте зрозуміти, що такі умови для вас не підлягають обговоренню.

- Якщо вас тиснуть з часом, то скажіть чітко, що ви можете скористатися іншими пропозиціями.

- Якщо партнер вас безперервно перебиває, то попросіть ввічливо, але твердо дати договорити вам до кінця. Повторіть речення.

- Якщо на аргумент протилежної сторони ви нічого не можете придумати, то необхідний невеликий проміжок часу між фазами переговорів, щоб зосередитися на обговорюваному питанні.

- Якщо вам в нав'язливою манері задають питання, оцінюйте лише те, що партнер хоче сказати по суті.

- Якщо наводять на підтримку своїх аргументів цифри, дані, факти, результати досліджень, які вам невідомі, то вимагайте точного посилання на джерела, попросіть, щоб вам надали оригінал.

- Якщо пункти договору і умови угоди, висунуті протилежною стороною, представляються несуттєвими, то попросіть точніше розкрити сутність пропозицій.

- Якщо партнер звертається до вас поблажливо, то покажіть, що ви не звертаєте уваги на те, як він себе поводить.

- Якщо партнер вживає терміни, яких ви не знаєте, то попросіть його чітко і доступно їх пояснити [141].

Питання для самоконтролю:

1. Що таке тактика переговорів?
2. Що таке схема розкриття позиції?
3. Які акценти при використанні тактичних прийомів робляться при різних підходах до переговорів?
4. Які тактичні прийоми що відносяться до стратегії торгу Ви можете назвати?
5. Які тактичні прийоми характерні для принципової стратегії?
6. Які тактичні прийоми характерні для торгу та принципової стратегії?
7. Які тактики реагування у переговорному процесі Ви можете назвати?

Список літератури:

1. Василенко И. А. Искусство международных переговоров в бизнесе и в политике: Учебное пособие. М.: Научная книга, 2008. 234 с.
2. Василенко И.А. Политические переговоры: Учеб. пособие. 2-е изд., испр, и доп. М.: ИНФРА-М, 2011. 396с.
3. Лебедева М. М. Технология ведения переговоров: Учеб. пособие для студентов вузов М.: Аспект Пресс, 2010. 192 с.
4. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов: Учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 1999. 271 с. URL: <http://regionica.narod.ru/education/uregulir.konflikt.pdf>
5. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. 352 с.
6. Скаженик Е.Н. Деловое общение: учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. URL: http://www.aup.ru/books/m161/14_4.htm
7. Шеретов С. Г. Ведение международных переговоров: Учебное пособие. 2-ое изд. Алматы: КОУ, 2007. 164 с.

РОЗДІЛ 5. ПОСЕРЕДНИЦТВО (МЕДІАЦІЯ) В КОНФЛІКТІ ТА ПЕРЕГОВОРНОМУ ПРОЦЕСІ

Тема 16. Організаційні основи посередництва (медіації)

16.1. Сутність та специфіка медіації

***Посередництво (медіація)** - метод розв'язання конфліктів/спорів, за допомогою якого дві або більше сторін конфлікту/спору намагаються в межах структурованого процесу за участю посередника/медіатора досягти згоди для його розв'язання [73]*

Медіація - це спеціальний вид діяльності, сенс якої полягає в оптимізації переговорного процесу за участю третьої, нейтральної, сторони. Медіація - один з найбільш древніх способів ведення переговорів, який бере свій початок в Китаї. Як суспільно значуща діяльність вона сформувалася у США на початку 60-х років ХХ століття. Інститут медіації в цій країні отримав дуже широкий розвиток. Тут функціонують державні та приватні посередницькі структури, видаються спеціальні журнали, присвячені проблемам медіації, є безліч навчальних програм.

Сутність медіації, перш за все в тому, що для неї важливе дотримання принципу добровільності вступу обох сторін до процесу медіації. Сторони беруть участь в розробці і прийнятті рішення при посередницьких послугах медіатора. Безумовна обопільна згода сторін має бути по всіх прийнятих за участю посередника рішеннях. Сторони дають добровільну згоду на виконання рішень, прийнятих за участю посередника. У завдання посередника входить тільки пошук згоди між сторонами. Участь в переговорному процесі - справа добровільна, було б тільки бажання сторін. Конфіденційність

при проведенні переговорів обговорюється в ході їх підготовки. Посередник не приймає ніяких рішень. Медіація сприяє досягненню угоди між учасниками переговорів. При медіації рішення приймають самі сторони і вони самі добровільно беруть на себе обов'язок його виконувати. Тому медіація вселяє більше впевненості в тому, що переговори будуть успішно завершені, а складні спірні питання врегульовані.

Основне завдання посередника - домогтися продуктивності зустрічей учасників переговорів, а головна мета його діяльності - підвести сторони до укладення угоди між ними. Посередник не володіє ніякою адміністративною владою в ході переговорів, і у нього немає ніякого іншого зброї, крім його власних психологічних і професійних ресурсів. Єдиний вид влади, на який він спирається - це авторитет і професіоналізм.

Посередник повинен досконало володіти мистецтвом вислуховувати, ставити запитання, переконувати, залагоджувати виниклі суперечки [13].

Втручання посередника доцільно в наступних випадках:

- конфліктуючі сторони виявляють готовність до спільного пошуку вирішення проблеми, але не можуть знайти точок дотику;
- безпосереднє спілкування учасників конфлікту серйозно ускладнено або припинено, і участь третьої сторони може сприяти зміні цієї ситуації;
- для конфліктуючих сторін важливо збереження і продовження взаємовідносин;
- учасники конфлікту зацікавлені в контролі над прийнятими рішеннями;
- конфліктуючим сторонам важливо «зберегти обличчя», тобто зробити так, щоб завершення конфлікту не виглядало як поразка ні для однієї з них, і допомога в цьому посередника може виявитися вагомою;
- для опонентів важливим є такий аспект подолання розбіжностей, як конфіденційність [38].

Медіація – це техніка позитивного втручання у конфлікт, вона використовується тоді, коли ситуація вимагає структурувати перспективу його послаблення та вирішення.

Отже, основні **цілі медіації** полягають у наступному:

- розробити план наступних дій (проект угоди), який учасники змогли б прийняти за основу;
- досягнення змін, достатніх для подальшого самостійного ведення переговорів;
- розширений пошук вирішення проблеми;
- підготувати учасників до того, щоб вони у повній мірі усвідомлювали наслідки своїх власних рішень;
- допомога у проведенні переговорів;
- нейтралізувати негативні ефекти конфлікту що турбують сторони за рахунок допомоги учасникам у розробці прийнятної для них резолюції;
- підвищення якості спілкування / розуміння сторонами один одного в процесі переговорів [118, с. 157].

16.2. Суб'єкти медіації

Третя сторона - загальне поняття, під яким може матися на увазі і посередник, і спостерігач, і будь-яка інша особа, зайнята у наданні допомоги у врегулюванні конфронтаційних відносин чи вирішенні питань між іншими сторонами. Ці поняття відрізняються один від одного досить умовно, головним чином, в залежності від ступеня залученості до проблеми. Третя сторона може брати участь, наприклад, тільки в створенні умов для початку переговорів, в той час як посередник зазвичай допомагає виробляти і угоду.

Спостерігач ще в меншій мірі, ніж посередник, зайнятий пошуком рішення. Однак його присутність забезпечує посередництво хоча б тим, що утримує сторони від порушення раніше досягнутих домовленостей або прояви ворожих дій по відношенню один до одного, а значить, створює умови, нехай мінімальні, для вирішення спірних питань шляхом переговорів.

В ролі третьої сторони (медіатора) на переговорах виступає, як правило, одна людина, рідше - група з двох-трьох і

більше професіоналів. На міжнародних переговорах в ролі медіатора можуть виступати і нерідко виступають держави (через своїх, довірених або уповноважених осіб).

Суб'єкти медіації (посередництва) можуть займати як офіційний, так і неофіційний статус.

В якості офіційних медіаторів можуть бути: міжнародні організації, окремі держави, урядові або інші державні утворення (структури), представники правоохоронних органів в рамках позасудового участі, керівники підприємств, установ, фірм, громадські організації, професійні медіатори.

Неофіційними медіаторами зазвичай бувають: відомі люди (політики, державні діячі), представники релігійних організацій, професійні психологи, неформальні лідери.

Участь на переговорах медіатора припускає, що як посередник, так і основні лідери переговорного процесу беруть на себе відповідальність за виконання рішення про те, як буде розглядатися прихована сторона або сторони проблеми, який порядок виступів учасників переговорів, як будуть вирішуватися розбіжності сторін з приводу інформації, про часові рамки переговорних сесій, про угоди з приводу спостерігачів і свідків, про правила, що попереджають спотворене тлумачення мотивів або використання нецивілізованих прийомів, процедури припинення переговорів, а також ініціювання приватних зустрічей [13].

16.3. Види медіації

Існують різні види медіації (посередництва).

- **Пряме посередництво.** Припускає, що всі сторони, включаючи посередників, одночасно присутні на переговорах.

- **Непряме посередництво.** В рамках нього сторона, що здійснює посередницькі функції, по черзі проводить консультації або переговори з кожною зі сторін. Посередник може втручатися прямо в процес переговорів, якщо це обговорено заздалегідь, і ніхто з учасників переговорів не може заперечувати. Основні причини, які спонукають сторони використовувати непрямі переговори, пов'язані з високим

потенціалом конфронтаційного, ворожого, а також військового протистояння, що має до того ж досить тривалу історію розвитку.

- **Формальне посередництво.** В ході його третя сторона має закріплений за собою статус посередника, що визнається всіма сторонами, які беруть участь в переговорах. Формальна участь в ролі третьої сторони передбачає наявність у посередника нормативного статусу або можливості впливати на учасників переговорів. Формальне посередництво здійснюють структури, спеціально створені для цього.

- **Неформальне посередництво.** При цьому виді посередник не має закріпленого за собою статусу. Неформальне посередництво передбачає реалізацію не всіх посередницьких функцій, а лише їх частини, наприклад, тільки з'ясування точок зору і думок. Помічено, що цей вид посередництва в останні роки набуває все більшого поширення на багатосторонніх міжнародних переговорах. Тоді одна зі сторін або група бере на себе посередницькі функції з тим, щоб допомогти знайти компромісне рішення. Неформальне посередництво полягає у відсутності нормативного статусу у медіатора, проте учасники переговорів визнають неформальний авторитет посередника у вирішенні спірних проблем.

- **Офіційне посередництво.** Припускає, що в ролі посередника виступає якась особа, наділена владою.

- **Неофіційне посередництво.** Не передбачає наявність обов'язкових владних повноважень у особи, яка здійснює функції посередника. Іноді припускають, що неофіційне посередництво краще, ніж офіційна. Однак це не зовсім так. Все залежить від конкретної ситуації. В одних випадках більш ефективним може бути один вид посередництва, в інших – інший [13].

16.4. Форми участі третьої сторони у конфлікті

Можна виділити наступні форми участі третьої сторони у врегулюванні і вирішенні конфлікту.

1) **Суд** - його відрізняє чітко розроблена, законодавчо закріплена процедура розгляду, а також обов'язковість для

виконання учасниками конфлікту прийнятих третьою стороною рішень. У цьому випадку участь третьої сторони характеризується максимальним ступенем втручання в конфлікт.

2) **Арбітраж** - характеризується відсутністю строгих норм, що регулюють процес обговорення проблеми; правом вибору третьої сторони самими учасниками конфлікту; обов'язковістю рішень, винесених третьою стороною.

3) **Посередництво** - це особлива форма участі третьої сторони у врегулюванні і вирішенні конфлікту з метою надання сприяння процесу переговорів між учасниками конфлікту. Сприяючи конструктивного обговорення і пошуку рішення проблеми, посередник не може разом з тим визначати вибір остаточного рішення, який є прерогативою конфлікуючих сторін. Тому посередник повинен відразу ж підкреслити той факт, що відповідальність за невдачу на переговорах і подальшу ескалацію конфлікту несе не третя сторона, а самі учасники конфлікту.

Важливо звернути увагу на те, що серед зазначених вище форм участі третьої сторони у врегулюванні і вирішенні конфлікту лише остання орієнтована на використання переговорного підходу [38].

Коли говорять про **орієнтацію третьої сторони на переговорний підхід**, то зазвичай розрізняють наступні поняття: «посередництво», «надання «добрих послуг», «спостереження за ходом переговорів». Хоча нерідко ці поняття виступають як синоніми, що вносить деяку плутанину.

Під посередництвом, як правило, розуміється участь третьої сторони з метою оптимізації процесу пошуку взаємоприйняттого рішення. Найбільш близьке до посередництва поняття - **«надання «добрих послуг»**. Гаазької конвенції 1907 року про мирне вирішення міжнародних зіткнень не розрізняло поняття посередництво і надання «добрих послуг». Однак російський дослідник Є. Пушмін виділяє три основні критерії можливого розведення названих понять:

- за способом виникнення (згода одного або обох учасників конфлікту);

- за практикою застосування;
- за цілями і задачами [12, с. 110].

Деякі дослідники підкреслюють, що для здійснення посередницьких послуг необхідна згода всіх сторін конфлікту. У той же час для надання «добрих послуг» згоди лише одного учасника конфлікту зазвичай буває достатньо. Тут третя сторона виступає від його імені при контактах з протилежною стороною.

«Добрі послуги» спрямовані на те, щоб спонукати конфліктуючі сторони вирішити конфлікт мирними засобами надати їм умови для такого рішення. В цьому випадку третя сторона може обмежитися, наприклад, лише наданням своєї території для проведення зустрічей між учасниками конфлікту або виступити в ролі своєрідного «листоноші», доставляючи повідомлення від одного учасника конфлікту іншому. Посередництво же передбачає, як правило, більш істотну участь третьої сторони у врегулюванні конфлікту.

На практиці більш поширене посередництво, хоча в ряді випадків учасники конфлікту вважають за краще «добрі послуги», оскільки останні передбачають менше втручання.

Спостерігач за ходом переговорів ще в меншій мірі залучений до процесу врегулювання. Однак сам факт наявності спостерігача при проведенні переговорів створює умови для зниження напруженості між сторонами, так як його присутність стримує сторони від прояву ворожих дій по відношенню один до одного або від порушення ними раніше досягнутих домовленостей, що сприяє більш ефективному пошуку переговорного рішення.

В цілому ж відмінності між поняттями «посередництво», «надання «добрих послуг», здійснення «спостереження за ходом переговорів» досить умовні. Іноді з тих чи інших причин третя сторона або учасники конфлікту погоджуються на надання «добрих послуг» при врегулюванні конфлікту або на спостереження третьою стороною за ходом переговорів, хоча насправді мова йде про повноправне посередництво [12, с. 110].

16.5. Стадії медіації

Дослідниками виділяються наступні основні стадії посередництва, які, як і стадії переговорів, не завжди дотримуються на практиці, але дотримання яких дає найбільший ефект.

Підготовка. Завдання цього етапу посередництва - ще до початку формальних зустрічей створити клімат довіри і співпраці. Він включає в себе:

- визначення проблем, залучених сторін, їх позицій і інтересів;
- узгодження місця проведення переговорів, їх тривалість і структуру;
- обговорення та узгодження правил проведення переговорів.

Знайомство (представлення сторін одна одній). Завдання даного етапу - з'ясування того, хто присутній на переговорах і в якій якості.

Презентація. Завдання даного етапу - надати сторонам можливість викласти своє розуміння проблеми, з яких складеться порядок денний.

Рішення проблеми. Завдання даного етапу - з'ясувати, чого сторони потребують. На цьому етапі важливо з'ясувати потреби й інтереси сторін, які лежать за різними позиціями.

Угода. Завдання даного етапу посередництва - сприяти тому, щоб досягнута угода відповідала принципам справедливості [22, с. 51-52].

16.6. Принципи медіації

Поведінка медіатора на переговорах передбачає широкий спектр спеціальних технік, значення яких актуально протягом усього переговорного процесу. Перш за все відзначимо ті з них, які одночасно є найважливіші принципи медіації.

Добровільність. Сторони вступають в процес медіації добровільно, а медіатор вільно вибирається. При цьому всі рішення приймаються тільки за взаємною згодою сторін і кожна зі сторін у будь-який момент може відмовитися від медіації та припинити переговори.

Рівноправність сторін. Жодна з них не має ніяких особливих переваг. Всім учасникам переговорів при медіації надається однакове право висловлювати свої думки, визначати порядок переговорів, оцінювати прийнятність пропозицій і умов угоди тощо.

Нейтральність медіатора. Найкраще, коли функції посередника виконує нейтральна, незацікавлена в результаті переговорів, сторона, яка користується найбільшою довірою в обох учасників переговорів. Нейтральність посередника полягає в забезпеченні збалансованості власної поведінки. Медіатор повинен зберігати неупереджене ставлення до кожної сторони і забезпечувати їм рівне право на участь в переговорах. Посередник не має права ні словом, ні жестом, ні будь-яким знаком показувати переваги будь-якої зі сторін. Посередник не повинен критикувати дії однієї зі сторін в присутності іншої сторони. Якщо він починає відчувати, що йому все важче залишатися нейтральним, він зобов'язаний відмовитися від ведення процесу. Посередник повинен бути впевнений, що сторони не покладаються сліпо на його твердження. Він не має права оцінювати позицію сторін, не має права інтерпретувати документи.

Конфіденційність. Дотримання її - безумовне. Все, про що йдеться або обговорюється в ході медіації, залишається всередині цього процесу, але в рамках, передбачених законом. Медіатор не має права повідомляти одній зі сторін інформацію, яку він отримав від іншої сторони в процесі індивідуальної бесіди, без спеціального дозволу.

Забезпечення паритету сторін переговорного процесу. Воно досягається безумовним рівноправністю сторін на переговорах, відсутністю переваги однієї зі сторін над іншою. Порушення тільки одного цього прийому медіації може зруйнувати всю конструкцію і медіації, і всього переговорного процесу.

Вирівнювання обсягу часу роботи з обома сторонами. На перший погляд цей прийом може здатися в деякому роді приватним. Насправді це не випадковість і не дрібниця. Відомо, що сторони переговорного процесу за участю медіатора досить ревниво ставляться до будь-якого прояву

порушення рівноваги між ними. Це дає привід до всякого роду підозр і недовіри.

Почергове звернення посередника до обох переговорних сторін. Це означає, наприклад, що якщо в якомусь епізоді переговорів посередник спочатку звернувся з питанням до однієї зі сторін, а потім до другої, то в наступному епізоді він повинен звернутися до них в зворотному порядку [13].

Питання для самоконтролю:

1. Розкрийте зміст поняття медіація.
2. Які цілі медіації Ви можете назвати?
3. Коли доцільне втручання посередника?
4. Хто може бути офіційним посередником?
5. Перелічить основних суб'єктів медіації.
6. Які існують види посередництва?
7. Які форми участі третьої сторони Ви можете назвати, чим вони відрізняються?
8. Які стадії посередництва виділяють?
9. Чим відрізняється посередництво від надання «добрих послуг»?
10. Назвіть основні принципи медіації?

Список літератури:

1. Буртовая Е.В. Конфликтология. Учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2002. URL: http://sbiblio.com/biblio/archive/unknown_konflictions/53.aspx
2. Дубинин Ю.В. Мастерство переговоров. URL: <https://studfile.net/preview/4170533/page:15/>
3. Закон України Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги посередництва (медіації) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1243-16>
4. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов: Учеб. пособие. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 271 с. <http://regionica.narod.ru/education/uregulir.konflikt.pdf>
5. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. 352 с.

6. Науменко Е.А. Ведение переговоров: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2012. 236 с.

Шеретов С. Г. Ведение международных переговоров: Учебное пособие. 2-ое изд. Алматы: КОУ, 2007. 164 с.

Тема 17. Роль посередника у вирішенні конфлікту та переговорному процесі

17.1. Вибір посередника

Вибір сторонами конфлікту посередника здійснюється відповідно до низки вимог, що пред'являються до третьої сторони.

1. Необхідною умовою згоди опонентів на втручання посередника є його **компетентність**, що передбачає, перш за все, вміння досконало проаналізувати конфліктну ситуацію і володіння навичками посередницької діяльності. Ця вимога багато в чому визначає також і ефективність зусиль посередника для розв'язання конфлікту. Недостатня компетентність посередника, навпаки, може призвести до зриву переговорів і посилення конфронтації сторін.

2. Іншою важливою вимогою до посередника є його **неупередженість**, яка полягає в тому, що посередник повинен займати нейтральну позицію, не надаючи підтримки жодній зі сторін конфлікту. Слід зазначити, що незацікавленість посередника все ж відносна, оскільки він, як мінімум, зацікавлений в успіху своєї діяльності. Тому в даному випадку головне - не дійсна неупередженість третьої сторони, а сприйняття її такою учасниками конфлікту.

3. Важливе значення має і така вимога, як **авторитет**. Залучення до посередництва громадських організацій або приватних осіб багато в чому обумовлено саме цим. Авторитет, яким володіє в очах сторін конфлікту посередник, визначає його можливості впливати на учасників конфлікту. Важливо тільки, щоб він, у свою чергу, не опинився під впливом будь-кого з них і тим самим не поставив під сумнів свій нейтралітет.

4. Щ однією з вимог є відсутність конфлікту з однією із сторін в минулому.

5. Особисті якості посередника – толерантність. Певний інтелектуальний рівень [17].

17.2. Моделі посередницької діяльності

Описані вище складові впливу посередника на переговорний процес характеризують, перш за все, традиційне

посередництво, не акцентуючи увагу на специфічні особливості різних його модифікацій. Такі особливості відрізняють наступні моделі посередницької діяльності:

- фасилітаторство;
- консультаційне посередництво;
- посередництво з елементами арбітражу.

Основна відмінність між ними полягає в ролі третьої сторони на переговорах та ступеня її участі у виробленні остаточного рішення. Під цим кутом зору і охарактеризуємо виділені різновиди посередництва.

1. Фасилітаторство. Роль третьої сторони зводиться головним чином до того, що фасилітатор (від англ, facilitate - полегшувати) надає учасникам конфлікту сприяння в організації переговорів та проведенні зустрічей. Участь фасилітатора у вирішенні конфлікту полягає в тому, щоб допомогти конфліктуючим сторонам в підготовці зустрічі; забезпечити їх рівну участь в обговоренні; домагатися суворого дотримання порядку денного і процедури переговорів. При цьому фасилітатор не приймає участі в полеміці сторін і виробленні рішень.

2. Консультаційний посередництво. Специфіка цього різновиду посередництва полягає в наступному: конфліктуючі сторони отримують попередню згоду посередника на те, що якщо вони не зможуть самотійно знайти рішення проблеми, то він висловить свою точку зору в порядку консультації. Ця думка посередника не є для сторін зобов'язуючим і вислуховується тільки в тому випадку, якщо переговори зайшли в глухий кут. Однак учасники конфлікту можуть скористатися думкою посередника для досягнення угоди.

3. Посередництво з елементами арбітражу. В рамках цієї моделі вплив посередника на переговорний процес максимально. Пов'язано це з тим, що учасники конфлікту до початку переговорів домовляються про те, що якщо переговори зайдуть в безвихідь, посередник винесе обов'язкове для виконання рішення зі спірного питання. Ця домовленість стимулює конфліктуючі сторони, зацікавлені в контролі над досягнутими результатами, докласти максимум зусиль для

самостійного пошуку рішення. У будь-якому випадку, дана процедура гарантує, що угода між сторонами буде досягнуто. Який би варіант посередництва не був реалізований в переговорному процесі, головне, щоб воно було успішним. Зрозуміло, найкращим результатом посередницької діяльності є вирішення конфлікту. Однак багато що залежить не тільки від самого посередника, а й від стадії розвитку конфлікту, характеру взаємовідносин сторін, наявності альтернатив переговорного угодою, співвідношення сил учасників конфлікту, впливу середовища, в якій протікає конфлікт і т.п. При наявності такого великого числа різнобічних факторів залучення посередника може і не принести бажаного результату. Але говорити в таких випадках про невдачу не завжди правомірно [38].

17.3. Функції посередника

У процесі медіації посередник допомагає сторонам у вирішенні великої кількості різних завдань. Цим і визначаються досить широкі соціальні функції медіатора зокрема, такі.

Організаторська функція. Виявляється в тому, що він організовує процес переговорів. У цій ролі медіатор допомагає домовитися про процедуру їх ведення, а потім підтримує як виконання досягнутих процедурних угод, так і коректні відносини між сторонами в ході переговорів. Він стежить за регламентом і втручається в ситуацію, якщо одна зі сторін порушує правила ведення переговорів. Для цього йому дано право оголошувати перерви і проводити конфіденційні бесіди з кожної зі сторін по черзі.

Аналітична функція. Виявляється в тому, що медіатор спонукає сторони ретельно аналізувати предмет переговорів. Він старається, щоб сторони розкривали всю наявну у них інформацію і висловлювали всі наявні точки зору з питання що розглядається. Він прагне допомогти їм визначити найбільш істотні моменти обговорюваної проблеми.

Комунікативна функція. Виявляється в тому, що медіатор виступає в ролі активного слухача. Він повинен засвоїти як змістовну, так і емоційну складову мови сторін і

продемонструвати сторонам, що він їх дійсно почув. При цьому його завданням є угруповання фактів або подій, що призвели до переговорів, виділення оцінки цих подій учасниками і визначення тих почуттів, які з приводу цих, подій учасники переживають. Корисно мати на увазі, що більшість людей не вміє відрізнити факти від їх інтерпретації і оцінок, що часто призводить до непорозумінь сторонами позиції ДРУГ Друга.

Творча функція. Полягає в тому, що медіатор виступає генератором ідей. У цій ролі він намагається допомогти учасникам переговорів знайти інші пропозиції або рішення, ніж ті, які вони досі розглядали. Буває і так, що власний досвід підказує посереднику якісь ідеї, які можуть задовольнити учасників. І все ж головна його задача полягає в тому, щоб стимулювати самих учасників на пошук нових варіантів за допомогою різноманітних питань.

Контролююча функція. Полягає в тому, щоб контролювати реалістичність висловлюваних ідей і здійсненність прийнятих угод. При завершенні процесу посередник повинен упевнитися, що сторони точно і ясно розуміють всі умови угоди про врегулювання. Як перевіряючий реалістичність досягнутої угоди, він зобов'язаний подбати про те, щоб домовленості були надійними і довгостроковими.

Навчальна функція. Припускає, що медіатор сприяє навчанню учасників процесу ведення переговорів. У цій ролі він повинен вчити їх думати, діяти і вести переговори з установкою на співробітництво. Більшість беруть участь в переговорах не знають, як їх треба вести і намагаються застосовувати деструктивні моделі поведінки. Посередник зобов'язаний тактовно навчати боку цивілізованих методів ведення переговорів.

Серед інших функцій посередника на переговорах треба звернути увагу на наступні: він повинен знаходити нові форми спілкування; займатися розвитком ресурсної, в тому числі експертної бази переговорного процесу; зуміти визначити, чи дійсно обидві сторони налаштовані на те, щоб якось вирішити проблему; намагатися тримати баланс ситуативних сил; координувати спільні зустрічі; вибирати той час, яке підходить обом сторонам; організовувати їх на нейтральній території;

підтримувати стійке і постійне спілкування між учасниками переговорів; створювати умови, що дозволяють сторонам висловлюватися відкрито; пояснювати мету, зміст і переваги посередництва [13].

17.4. Стратегія посередницької діяльності

При реалізації своїх функцій посередник використовує різні стратегії.

Серед них виділяються стратегії:

- пов'язані з наданням допомоги у пошуку рішення;
- спрямовані на забезпечення взаємодії сторін і підтримання робочих відносин між ними;
- спрямовані на маніпулювання поведінкою учасників конфлікту.

Стратегії надання допомоги у пошуку рішення орієнтовані на досягнення згоди і забезпечення збереження обличчя учасників при виході з конфлікту. Ці стратегії - головні в посередництві, вони складають його суть. Основним засобом впливу тут є допомога, але не економічна, військова та ін., а інтелектуальна.

При використанні даної групи стратегій посередник, як правило, бере участь в переговорному процесі, в ході якого він робить акцент на наявності загальних моментів в інтересах учасників. У ряді випадків посередник ініціює і створює ці загальні моменти шляхом формування цілей більш високого порядку, що дозволяють конфліктуючим сторонам об'єднатися заради їх досягнення. Це може бути пропозиція масштабного спільного проекту, наприклад, в економічній або соціальній сферах (при цьому посередник може навіть брати участь в подібному проекті).

Формування цілей більш високого порядку можливо тоді, коли інтенсивність конфлікту незначна або коли основні проблеми щодо врегулювання конфлікту мирними засобами вже вирішені. В останньому випадку спільна діяльність з реалізації супермети дозволяє зміцнити мирні відносини сторін.

Посередник здатний збільшити переговорний простір, звернувши увагу учасників конфлікту на ті чи інші аспекти проблеми, які як би випали з їх поля зору. Таким же чином може бути знайдено і принципово нове рішення, яке дозволить зняти протиріччя без поступок протиборчих сторін.

В рамках використання даної групи стратегій посередник також генерує нові ідеї, вносить пропозиції щодо пошуку взаємоприйнятних варіантів, пропонує формулу можливої угоди.

Ще одна стратегія, орієнтована на надання допомоги в пошуку рішення, - це **робота над одним текстом**. Суть її полягає в тому, що посередник пропонує текст можливої угоди і просить кожного учасника конфлікту зробити будь-які зауваження. Зазвичай перший проект викликає заперечення сторін. Але важливим психологічним моментом тут є те, що конфліктуючим сторонам треба не робити поступки, а лише висловити зауваження. Крім того, один текст змушує їх концентрувати увагу на найважливіших вимогах, а не на захист своєї позиції. Це спонукає учасників уникати крайніх позицій в ході обговорення. Нарешті, зауваження кожного учасника конфлікту, зроблені ним до цього тексту, допомагають посереднику краще зрозуміти суть протиріч, що важливо для його подальшої ефективної роботи

В цілому стратегії, пов'язані з наданням допомоги в пошуку вирішення проблеми, припускають найрізноманітніші дії посередника: він може використовувати методики «мозкового штурму», комп'ютерні технології та ін.

Стратегії, спрямовані на забезпечення взаємодії сторін і підтримання робочих відносин між ними, в тій чи іншій мірі реалізуються при вирішенні практично всіх завдань посередництва. Але вони є основними при створенні каналів комунікації. Ці стратегії використовуються тоді, коли сторони в принципі згодні на пошук рішення проблеми переговорним шляхом, але не знаходять способів започаткування діалогу. У подібній ситуації посередник може організувати неформальні зустрічі, або надати свою територію для проведення офіційних засідань. Він здійснює контакти з лідерами протиборчих сторін, прагне схилити їх до мирного

вирішення, часто використовуючи методи човникової дипломатії.

В рамках даної групи стратегій посередник в меншій мірі зайнятий пошуком шляху вирішення конфлікту, він скоріше створює умови для цього. Як правило, найбільш інтенсивно зазначені стратегії використовуються тими, хто не володіє великими економічними або політичними можливостями впливу на учасників конфлікту. Це можуть бути невеликі держави, що виступають в якості посередників, неурядові організації або окремі особи.

Посередник нерідко використовує **маніпулятивні стратегії**, які передбачають різні форми примусу і тиску на конфліктуючі сторони. Маніпулятивні стратегії застосовуються головним чином при формуванні посередником орієнтації учасників конфлікту на пошук мирного врегулювання, а також в якійсь мірі при реалізації ним регуляційних-контрольної функції. Щоб стимулювати прагнення сторін до пошуку мирного виходу з конфлікту, посередник застосовує різні засоби надання політичного, економічного, дипломатичного, морального та іншого тиску, в тому числі загрози виключення з міжнародних організацій або оголошення бойкоту, загрози відмови в наданні економічної допомоги або введення ряду обмежувальних заходів на торгівлю тощо. Якщо в ході переговорів сторони не дотримуються норми їх проведення, на які раніше дали згоду, то застосовуються ці ж стратегії.

Маніпулятивними засобами впливу можна також спонукати учасників конфлікту до пошуків можливих альтернатив їх початковим позиціям, а саме таких, які були б більш прийнятні для протилежної сторони або принаймні сприяли тому, щоб сторони в своїх вимогах і пропозиціях слідували чіткішим загальноприйнятим нормам.

Крім тиску, погроз з боку посередника маніпулятивним засобом впливу є обмеження конфліктуючих сторін в часі, відведеному для прийняття рішення (правда, при введенні обмеження в часі існує певний ризик, що, не дійшовши згоди, сторони перервуть переговори і їхні стосунки загостряться знову).

Маніпулятивні стратегії використовуються не тільки для «покарання» тих, хто не має наміру шукати взаємоприйнятне рішення або робить це недостатньо активно, а й для «заохочення» учасників, дійсно прагнуть врегулювати конфлікт. Часто обидва ці засоби використовуються паралельно.

Створення умов ізоляції учасників конфлікту від засобів масової інформації, забезпечення таємності переговорів або, навпаки, надання гласності дій тієї чи іншої сторони також можуть використовуватися в маніпулятивних цілях. Зазвичай процес врегулювання конфлікту проходить за закритими дверима, що дозволяє учасникам переговорів зосередитися на пошуку рішення проблеми і не бути схильними до миттєвим впливам.

Строго кажучи, широкому обговоренню підлягають результати переговорів, але не процес їх досягнення. З цієї причини, до речі, як правило, не підлягає публічному обговоренню в ЗМІ то, як здійснювалося посередництво. Однак бувають і винятки з цього правила. Посередник хоча і рідко, але може допустити просочування інформації, щоб змусити сторони працювати інтенсивніше. Іноді всього лише загроза потрапляння інформації в пресу може стимулювати учасників до мирного завершення конфлікту. І все ж використання преси як засіб тиску досить ризиковано. В результаті подібних дій врегулювання конфлікту може бути зірвано, а посередник дискредитований. Тому даний метод впливу повинен застосовуватися дуже обережно.

Нерідко маніпулятивні стратегії використовуються не прямо, а опосередковано, наприклад, через найбільш значущі для учасників конфлікту країни в регіоні, з тим щоб ізолювати їх у разі продовження конфліктних відносин.

Всі маніпулятивні стратегії припускають обмеження альтернатив переговорного рішення (ATNA) учасників конфлікту. Скористатися цими стратегіями посередник може, лише володіючи відповідними можливостями (економічними, політичними тощо).

Однак при використанні маніпулятивних стратегій угода виходить «штучною», існуючою лише завдяки зовнішнім

вливанням або загрозі покарання, а значить, може бути недовговічною [11, с. 164-168].

17.5. Психологічна технологія взаємодії медіатора з учасниками переговорів

Фахівці з медіації вважають, що переговори мають свій внутрішній цикл розвитку, в ході якого може зростати або, навпаки, зменшуватись довіра учасників переговорів до медіатора. Посередник повинен вміти вловлювати критичні моменти переговорів, під час яких його дії будуть максимально успішними.

Для цього посередник може використовувати різні тактики. Серед них такі.

Тактика почергового вислуховування. Застосовується на спільній зустрічі для з'ясування ситуації і вислуховування пропозицій в період гострого протистояння сторін.

Угода. Тактика полягає в тому, що посередник прагне більше часу вести переговори за участю обох сторін. При цьому основний акцент робиться на прийнятті компромісних рішень.

Човникова дипломатія. Тактика полягає в тому, що посередник відокремлює протиборчі сторони і постійно курсує між ними, забезпечуючи процес узгодження різних аспектів переговорів. В результаті зазвичай досягається компроміс.

Тиск на одного з учасників переговорів. Використовується як тактика і полягає в тому, що медіатор основний акцент робить на роботу з якимось одним з учасників переговорів. У бесідах з ним прагне показати помилковість його позиції. Посередник прагне домогтися того, що даний учасник йде на поступки, і переговори отримують можливість успішно завершитися.

Директивне вплив. Передбачає посилення уваги на слабких моментах у позиціях сторін, помилковості їх дій по відношенню одна до одної. Мета тактики - схилити сторони до зближення і вироблення взаємоприйнятної угоди.

Міжнародна практика виділяє і описує конкретні **техніки процесу медіації**, в числі яких такі.

Рефлексивне втручання. Застосовується на початку медіації. Є розповіддю посередника про себе, про свої можливості, про інститут медіації. Мета цього втручання - допомогти учасникам переговорів зорієнтуватися в предметі переговорів, особливостях протистояння сторін, підняти свій авторитет в очах партнерів, зацікавити їх в самому процесі медіації, мотивувати їх на активне сприяння в спільній роботі.

Контекстуальне втручання. Техніка, орієнтована на оптимізацію відносин між сторонами, і досягнення рішення поставлених перед ними проблем. Операційно реалізується в такий спосіб: якщо сторони висувують нереальні, неадекватні вимоги одна до одної, то посередник прагне змінити їх, наочно показуючи, в чому полягає неконструктивність позицій сторін. Особливе значення техніка набуває в тих випадках, коли, сторони демонструють відкриту неприязнь по відношенню одна до одної або навіть ворожість. Тут посереднику вкрай необхідні здібності до зменшення заряду емоційної напруги, почуття гумору, тонка іронія, доброзичливість, реальний конструктивізм.

Трапляється, що сама по собі ситуація і не настільки емоційно гостра, але сторони немов вивалили на стіл переговорів всі свої проблеми, так що предметом обговорення стало відразу безліч складних питань. Тоді посереднику доводиться проводити досить делікатну роботу зі спрощення ситуації, по виділенню пріоритетів, визначенню переліка проблем по мірі їх значимості, пропонуючи учасникам переговорів поторгуватися з приводу того, що вважати найбільш важливим.

Незалежне втручання. Являє собою роз'яснення учасникам переговорів плюсів і мінусів угод які обговорюються, формулювання своїх варіантів рішень, перенос наміченої домовленості зі сфери бажаного в область дійсного. Це досить активне втручання в переговори може бути прийнятним лише в тих випадках, коли посередник чітко уявляє собі, що і як має бути зроблено для взаємного задоволення обох сторін, а учасники переговорів готові цю активну роль посередника прийняти і підтримати. Для підтримки бесіди так, щоб обидві сторони активно в ній брали участь, медіатора слід

використовувати простий, але ефективний прийом. Суть його така: коли більш говіркий співрозмовник задає питання, під час відповіді подивитися спочатку на нього, а потім повернути голову в бік мовчазного співрозмовника, потім знову в сторону балакучого, а потім знову - в сторону мовчазної співрозмовника. Це дозволяє небалакучому співрозмовнику поступово втягнутися в процес обговорення, а посереднику - завоювати прихильність цієї людини [13].

17.6. Поведінка медіатора на основних фазах переговорів

Для того, щоб виконати мету, що стоїть перед посередником, він повинен провести досить тривалу і складну роботу, яку умовно можна поділити на декілька етапів.

1. Діагностика конфлікту.

Для цього потрібно: визначити тип конфлікту, оцінити ступінь його гостроти, установити причини конфлікту та його глибину, дослідити динаміку конфлікту та охарактеризувати його стадію на момент дослідження, вивчити наміри, цілі, орієнтації учасників конфлікту, а також ресурси, які вони мають і можливі дії, які вони готові здійснити, оцінити вплив на конфлікт зовнішніх факторів (органів влади).

2. Побудова моделі розвитку конфлікту та прогнозування його наслідків.

На цьому етапі необхідно здійснити:

- різні варіанти розвитку конфлікту з точки зору задоволення інтересів кожної із сторін;
- прогноз негативних та позитивних наслідків можливих варіантів розвитку конфлікту для кожного із учасників конфлікту;
- визначити ціни «перемоги», «поразки» і «згоди» кожного із учасників конфлікту, виявлення на цій основі найбільш привабливих варіантів вирішення конфлікту.

3. Спеціальна підготовка переговорів.

Вона передбачає посередником виконання таких видів роботи:

- визначення стратегії та тактики переговорів;

- здійснення допомоги кожній із сторін в осмисленні ситуації, що склалася;
- переформування вимог сторін конфлікту із врахуванням певного бачення ситуації та законодавства країни;
- створення атмосфери довіри учасників переговорів;
- формування порядку денного (визначення пріоритетів та порядку обговорення питань).

4. Переговори.

На попередніх етапах кожний з учасників конфлікту за допомогою посередника повинен з'ясувати чим відрізняється бажаний результат від того, що реально може бути досягнуто. Метою переговорів повинне бути те, що можна досягнути, а не бажане. Цей етап може бути достатньо важким і тривалим, оскільки він передбачає безпосередньо контакт учасників конфлікту або їх довірених осіб (це можуть бути, так сказати, перші особи, або на першій стадії – робочі групи).

Обов'язками посередника тут повинні бути:

- усунення тиску на учасників переговорів іззовні;
- постійна підтримка учасників переговорів установки на розв'язання конфлікту, атмосфера довіри та доброзичливості,
- концентрація уваги учасників обговорення на необхідних аналізу пріоритетних запитань, уключених в узгоджений порядок,
- нейтралізація «крайніх» позицій, звертання уваги на їх негативні наслідки, слабкість аргументації тощо,
- ініціювання власних аргументів та пропозицій, забезпечення досягнення придатних для кожної із сторін рішень,
- слідкування за тим, щоб кожний учасник обговорення мав можливість висловити свої судження з питань, що обговорюються,
- участь у підготовці підсумкового документа з результатів переговорів.

Виконання поставлених завдань буде залежати від того, наскільки ґрунтовно посередник відпрацював питання, які обговорюються, а також від того наскільки йому вдалось

створити із учасників конфлікту партнерів, здатних до спільної роботи.

5. Вихід з конфлікту. Цей останній етап іноді недооцінюється учасниками конфлікту. «Посередник же, – визначає В.Амелін – повинен пояснити, що ця стадія дуже важлива для підтримки порядку у відносинах між соціальними суб'єктами. З психологічної точки зору, вона означає визнання нового типу відносин між колишніми учасниками конфлікту, розуміння того, що відносини суперництва перетворились у відносини співробітництва». Учений вважає, що на цьому етапі посереднику необхідно:

- спонукати учасників конфлікту до того, щоб донесли один одному своє задоволення з приводу прийнятих рішень, а також свої позитивні оцінки співробітництва один з одним,
- визначити вироблені правила і процедури рішення конфлікту як основу для розв'язання майбутніх конфліктних ситуацій, якщо такі виникнуть; дані процедури і правила є узагальненими, виведеними з теоретичного розгляду проблеми, огляду літератури і практичних акцій, що використовуються психологами і спеціалістами інших дисциплін для розв'язання конфліктів різного рівня,
- затвердити об'єктивні методи контролю за реалізацією прийнятих рішень,
- взяти участь у контролі за реалізацією рішень (як експерта) [17].

17.7. Ефективність посередництва

Результати переговорів з точки зору посередника це: отримані вигоди від посередництва і досягнутої угоди, витрати від посередництва і досягнутої угоди, вигоди від використання кожної техніки, витрати застосування кожної техніки.

Фактори, які впливають на ефективність діяльності посередника на переговорах.

Мотивованість сторін. Чи означає вплив на ефективність діяльності медіатора при орієнтації сторін на спільну роботу, готовність їх враховувати думку посередника, приймати запропоновані ним рішення.

Особливості та характер діяльності посередника.

Серед них виділяють: зацікавленість посередника у врегулюванні питань, що становлять предмет переговорів; наявність знань і професійних якостей з ведення переговорного процесу, в тому числі здатності переконувати; наявність досвіду успішного посередництва в минулому; знання ситуації, обстановки, історії та особливостей даного переговорного процесу.

Наполегливість посередника в своїх діях. Особливо коли розбіжності учасників пов'язані з принциповими для них питаннями і коли напруженість взаємодії сторін між собою особливо висока.

Ступінь напруженості переговорної ситуації. За загальним правилом, чим менше вона, тим вища ймовірність успішної роботи посередника.

Тривалість конфліктної складової у взаємодії сторін. У тих випадках, коли переговори йдуть з проблем, що становлять конфронтаційний або ворожий конфлікт інтересів, то чим більше довший термін конфліктної взаємодії, тим складніше робота медіатора і об'єктивно може бути нижча ймовірність його успішної роботи.

Інші фактори, що впливають на успіх посередництва наступні. Складність проблеми, що є предметом переговорів; рівень мотивації сторін на досягнення угоди; довіру сторін посереднику; відносна сила сторін; ступінь неузгодженості всередині сторін; можливість провалу; швидкість входження посередника в процес; очіку-дання сторін; підхід "Виграш-Виграш", тобто створення обстановки для спільного вирішення проблеми обома сторонами; творчий підхід, наприклад, в тому, щоб негативні висловлювання учасників переговорів переформулювати в змістовно позитивні твердження. Застосування прийому оптимального самоствердження [13].

Оцінка ефективності посередницької діяльності

При цьому процесі, слід використовувати кілька критеріїв.

1) Об'єктивні критерії, що дозволяють розглядати втручання посередника як успішне:

- завершення конфлікту;

- зниження гостроти конфліктної взаємодії;
- перехід від односторонніх дій учасників конфлікту до спроб спільного пошуку вирішення проблеми;
- нормалізація взаємин опонентів.

2) Важливо орієнтуватися також і на **суб'єктивні показники**, які відображають ступінь задоволеності учасників конфлікту посередництвом. Для цього слід визначити, чи вважають сторони конфлікту, що:

- сприяючи переговорному процесу, посередник був об'єктивний по відношенню до опонентів;
- без його зусиль сторонам було б складно обійтися;
- досягнуті за допомогою посередника результати не є нав'язаними, а, навпаки, являють собою взаємоприйнятний підсумок.

Оцінюючи ступінь успішності посередництва, необхідно враховувати, крім того, оцінки самого посередника і зовнішніх спостерігачів [38].

Питання для самоконтролю:

1. Які вимоги висуваються до посередника?
2. Охарактеризуйте кожну з моделей посередницької діяльності?
3. Які функції виконує посередник у переговорному процесі?
4. На які види поділяються стратегії посередницької діяльності?
5. Охарактеризуйте маніпулятивні стратегії в медіації.
6. Які тактичні примови застосовує посередник у своїй роботі?
7. Які психологічні техніки використовуються у процесі медіації?
8. Розкрийте особливості поведінки медіатора на кожному з етапів переговорного процесу.
9. Назвіть фактори що впливають на ефективність медіації.
10. Які критерії використовують при оцінці посередницької діяльності?

Список літератури:

1. Буртовая Е.В. Конфликтология. Учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2002. URL: http://sbiblio.com/biblio/archive/unknown_konflictions/53.aspx
2. Лебедева М. М. Технология ведения переговоров: Учеб. пособие для студентов вузов М.: Аспект Пресс, 2010. 192 с.
3. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. 352 с.
4. Тихомирова Є. Б., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник. – Рівне: Перспектива, 2006. – 388 с. С.170-171.

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

Альтернат - екземпляр міжнародного договору, що має особливості оформлення тексту і виконаний мовою тієї країни - учасниці даного договору, якій він належить. На юридичну природу документа ці особливості не впливають.

Альтернатива (фр. alternative від лат. alter - один з двох) - вибір між взаємовиключними можливостями; кожна з можливостей що виключає одна одну.

Анулювання міжнародного договору - вид припинення дії договору в односторонньому порядку одним з його учасників або в силу припинення існування держави контрагента, її розчленування, початку війни, зміни обстановки.

Арбітраж (фр. arbitrage - справедливе рішення) - надання сторонами переговорів своїх міркувань третій стороні, яка виносить висновок, що містить рішення проблеми.

Аргументація (від лат. argumentum - аргумент, судження) - мистецтво підведення підстав під яку-небудь думку або дію; Метод переконання опонентів за допомогою значущих аргументів з метою їх публічного захисту і спонукання опонентів до прийняття певної думки.

Багатосторонні дипломатичні переговори - вид міжнародних переговорів з кількістю учасників більше двох.

Вирішення конфлікту (як вид управління) – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на завершення конфлікту.

Вирішення конфлікту (як форма завершення) – діяльність учасників, спрямована на припинення протидії та усунення протиріччя, це найбільш оптимальна форма завершення конфлікту.

«Віддзеркалення» співрозмовника - психологічних прийом; копіювання жестів і поз партнерів по переговорам, наслідування гучності їхніх голосів, інтонації і темпу мови. Має велике значення в процесі комунікації, оскільки виступає

одним із способів показати співрозмовникам, що ви з ними згодні, вони вам імпонують.

Відкритий договір - міжнародний договір, умови якого передбачають приєднання до нього нових учасників.

Відкриття позиції - спосіб подачі позиції в переговорах, яким учасник переговорів декларує власну позицію без порівняння її з позицією партнера.

Внутрішньоособистісний конфлікт – це стан структури особистості, коли в ній одночасно існують суперечливі і взаємовиключні мотиви, ціннісні орієнтації і цілі, з якими вона в даний момент не в змозі впоратися.

Волюнтаризм (від лат. voluntas - воля) - апологетика вільної і ірраціональної волі, не обмеженої ні космічним, ні моральним законом.

Гендерний конфлікт – це взаємодія або психологічний стан, в основі якого лежить суперечливе сприйняття гендерних цінностей, відносин, ролей, що призводить до зіткнення інтересів і цілей.

Гра з нульовою сумою - переговорна модель, коли переможець отримує все.

Гра з позитивною сумою - переговорна модель, коли кожен учасник переговорів щось виграє.

Денонсація (від фр. denoncer - оголошувати, розривати) - належним чином оформлена відмова держави від укладеного нею міжнародного договору.

Депозитарій (від лат. depositarium - сховище) - орган (державна або міжнародна організація), якому здається на зберігання оригінал міжнародного договору.

Джентльменську угоду - усна форма міжнародного договору, як правило, в подальшому підлягає письмовому оформленню.

Динаміка конфлікту – хід розвитку, зміни конфлікту під впливом його внутрішніх механізмів і зовнішніх чинників.

Дипломатичні переговори - організаційно оформлений процес двостороннього і багатостороннього співробітництва суб'єктів міжнародних відносин щодо встановлення зв'язків, обговорення та вирішення питань, що їх цікавлять, здійснюваний на тимчасовій або постійній основі

уповноваженими представниками сторін відповідно до принципів і норм міжнародного права.

Діагностика конфлікту – це виявлення його параметрів, зокрема складу учасників, об'єкту, динаміки розвитку з метою управлінського впливу на опонентів.

Дрес-код (англ. dress code - кодекс одягу) - стійкі норми і уявлення про те, як треба одягатися в тій чи іншій діловій або суспільній ситуації в певній соціальній групі.

Емпіризм (від грец. empeiria - досвід) - установка на спостережувані факти, чуттєвий досвід, а не на умоглядні концепції і поспішні узагальнення

Ескалація конфлікту – прогресуючий в часі розвиток конфлікту, загострення протистояння, за якого наступні руйнівні впливи опонентів один на одного вище за інтенсивністю, ніж попередні.

Етнополітичний конфлікт – зіткнення між суб'єктами політики, у яких етнічні відмінності виступають принципом політичної мобілізації і принаймні одна сторона представлена етнічною групою.

Етнос (грец. ethnos - плем'я, народ) – історично сформована на певній території стійка сукупність людей, що мають спільні риси культури, особливості психологічного складу, а також усвідомлення своєї єдності і відмінності від інших подібних утворень (самосвідомістю).

Закритий договір - міжнародний договір, умови якого не передбачають приєднання нових учасників.

Закриття позиції - спосіб подачі позиції в процесі переговорів, яким учасник переговорів прагне приховати її справжній зміст від партнера.

Зв'язки з громадськістю під час переговорів - мистецтво і наука досягнення гармонії в суспільстві за допомогою взаєморозуміння, заснованого на своєчасній інформованості всіх учасників переговорів і громадськості з приводу найважливіших цілей, завдань і самого процесу переговорів.

Згасання конфлікту – припинення протистояння при збереженні основних ознак конфлікту через виснаження ресурсів, втрату мотиву до боротьби, втрату важливості об'єкту

конфлікту для опонента тощо, при цьому конфлікт набуває латентної форми.

Золоте правило аргументації - вимога в процесі дискусії розглядати аргументи по суті питання.

Імідж (переговорника) (англ. image - образ, уявлення) - цілеспрямовано сформований образ, покликаний емоційно-психологічно впливати на партнерів по переговорах.

Імплементація (англ. implementation - здійснення, втілення в життя, від лат. implere - виконувати) - 1) здійснення, виконання державою міжнародних правових норм; 2) аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.

Інформаційна кампанія, що супроводжує переговори - заздалегідь спланований комплекс взаємопов'язаних комунікаційних заходів, спрямованих на забезпечення конкретних цілей організаторів переговорів шляхом цілеспрямованого впливу на громадську думку і позиції партнерів по переговорам.

Інцидент – перше зіткнення сторін, проба сил, спроба за допомогою сили вирішити проблему на свою користь.

Істеблішмент (англ. establishment - встановлення, підстава) - правлячі кола суспільства, домінуючі еліти (не тільки політичні).

Карта питань для переговорного досьє - робочий документ, який складається перед початком переговорів і включає п'ять основних блоків питань по темі переговорів (для привертання уваги; для отримання інформації; для примушення партнера думати; для підведення підсумків; заборонені питання). Добре складена карта питань допоможе сторонам більш впевнено вести переговори на різних етапах.

Кластеризація (від англ. cluster - скупчення) - інформаційний прийом, що означає членування, дроблення теми переговорів на яскраві, значущі осколки, які можна обговорювати окремо, кожен раз звертаючись до нового соціального прошарку суспільства.

Комюніке (фр. communiqué, від лат. communico - повідомляю) - офіційне повідомлення про хід або результати міжнародних переговорів.

Конвенція - міжнародний договір з окремого питання права, економіки або адміністрування.

Консенсус (від лат. consensus - згода, однотайність) - процедура прийняття рішення шляхом узгодження позицій без проведення голосування.

Консультації - вид дипломатичних переговорів, що мають на меті виявлення позицій, точок зору, поглядів сторін на певні проблеми.

Конфлікт (лат. conflictus - зіткнення) – це крайня форма загострення протиріччя між особами та їх об'єднаннями, викликана несумісністю інтересів і цілей сторін, виражена в протиборстві, що супроводжується психологічною напругою.

Конфліктна поведінка – зовнішня активність суб'єкта конфлікту, спрямована на об'єкт конфлікту, яка змінює або зберігає протиріччя між сторонами.

Конфліктологія – це система знань про закономірності, механізми, чинники, причини виникнення та розвитку конфліктів, про методи управління ними.

Конфліктостійкість особистості – здатність людини оптимально організувати свою поведінку у важких ситуаціях соціальної взаємодії, безконфліктно вирішувати проблеми в стосунках з іншими людьми.

Конформізм (від позднелат. conformis - подібний) - установка на пасивно-приспосувальний тип поведінки в соціальному житті і в політиці.

Конфронтація (від лат. con - проти + frons - лоб, фронт) - протиборство, зіткнення, протиставлення.

Концепція переговорів (від лат. concertio - розуміння, система) - цілі, висунуті пропозиції, офіційно заявлені позиції, стратегія і тактика передбачуваних дій, шкала пріоритетів учасників переговорів і карта питань. Концепція формується на підготовчому етапі, але в ході переговорів може змінюватися

Ксенофобія (від грец. xenos - чужий, сторонній і phobos - страх) - неприязнь до чужинців, іноземців, представників іншої раси тощо.

Культура з високим контекстом - культура, в якій інформація передається переважно невербальними засобами,

величезне значення мають підтекст, переносне значення слів, метафори.

Культура з низьким контекстом - культура, в якій цінується вміння говорити коротко, ясно і по справі, не вітаються двозначності і невизначеність.

Культура спілкування - дотримання певних правил і норм не тільки вербальної, а й невербальної комунікації; під час переговорів: правильність, точність, ясність і стислість ділового мовлення.

Латентність (від лат. *latentis* - прихований, невидимий) - властивість об'єктів або процесів перебувати в прихованому стані, не проявляючи себе явно; латентний - прихований, чи не виявляючий (до певного часу) видимих ознак.

Медіація (від лат. *mediare* - посередництво) - спосіб врегулювання конфліктів і суперечок за сприяння посередника (медіатора) на основі добровільної згоди сторін з метою досягнення ними взаємоприйняттого рішення.

Менталітет (фр. *mentalite* - напрямок думок, від лат. *mens, mentis* - мислення, спосіб мислення) - історично обумовлена специфіка мислення представників різних країн і культур.

Міжгруповий конфлікт – конфлікт між різними групами, підрозділами, в яких зачіпаються інтереси людей, об'єднаних на період конфлікту в єдині згуртовані групи.

Міжнародний договір - міжнародна угода, укладена між державами в письмовій формі і регулюється міжнародним правом, незалежно від того, чи міститься вона в одному, двох або кількох пов'язаних між собою документах, а також незалежно від її назви.

Міжнародний конфлікт – відкрите політичне зіткнення двох чи більше міжнародних суб'єктів на основі розбіжності або протиріччя їх цілей та інтересів.

Міжнародні переговори - специфічний вид міжособистісної взаємодії іноземних партнерів, орієнтований на вирішення конфліктів чи організацію співпраці і передбачає спільне прийняття певного рішення, що має міжнародне значення.

Міжособистісний конфлікт – це відкрите зіткнення між двома та більше індивідами в процесі їх взаємодії та спільної діяльності, коли задоволення потреб одного з них сприймається іншим як ущемлення його інтересів.

Мондіалізм (від фр. monde - світ) - особлива ідеологія, що передбачає злиття всіх держав і народів в єдине планетарне утворення з встановленням світового уряду, знищенням расових, релігійних, етнічних, національних і культурних меж.

Моральні норми - правила поведінки, що склалися в суспільстві відповідно до загальноприйнятих уявлень про добро і зло, що виконуються в силу внутрішнього переконання.

Національний стиль ведення переговорів - відданість певним культурним цінностям, традиціям і звичаям, орієнтація на специфічні механізми прийняття рішень, а також дотримання певних правил поведінки, глибоко вкорінених в національній культурі.

Національний характер - сукупність найбільш яскравих вольових і емоційних якостей, притаманних певному народу.

Невербальні комунікації - сукупність жестів, поз, міміки, руху очей, що в цілому прийнято називати «мовою рухів».

Неофіційне посередництво – посередництво, у якому у ролі посередника виступають неурядові організації та рухи, академічні кола, приватні особи.

Нонконформізм (від лат. non - ні і пізнелат. conformis - подібний) - психологічна і соціокультурна установка на незгоду з загальноприйнятим або нав'язуваним владою авторитетом.

Нормативний акт - письмовий документ, який створюється в результаті правотворчої діяльності компетентних державних органів або всього народу (шляхом референдуму), по встановленню та визнанню норм права, що вводить, змінює чи скасовує правила загального характеру.

Об'єкт конфлікту – це матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, норма, принцип) цінність, з приводу якої виникає зіткнення інтересів протиборчих сторін.

Об'єкт переговорів - це те, на що спрямована увага суб'єктів в ході ведення переговорів.

Основні учасники конфлікту – це прямі, безпосередні сторони, які беруть участь в протиборстві, тобто це протиборчі учасники, що здійснюють активні (наступальні чи оборонні) дії один проти одного.

Особисті зони в процесі комунікацій - просторові зони, в рамках яких відбувається спілкування. Експертами виділяються зони: - інтимна (15-45 см) - близькі знайомі, друзі; - особиста, або персональна (46-120 см) - колеги, знайомі, ділові партнери; - соціальна (120-360 см) - під час зустрічі в кабінетах і службових приміщеннях з малознайомими або незнайомими людьми; - публічна (понад 360 см) - спілкування з великою групою людей.

Офіційне посередництво – посередництво, у якому в ролі посередника виступають держави або міжурядові організації.

Пакт - вид міжнародного договору, що має на меті забезпечення загального миру.

Парадигма (грец. *paradeigma* - приклад, зразок, доказ, аргумент) - усталений зразок або модель, що створюють усвідомлену або неусвідомлену установку мислення бачити явища в певному світлі або досліджувати їх у відповідному методологічному ключі.

Парафування (від франц. *parafier* - «підписувати ініціалами») - попереднє підписання договору ініціалами уповноважених, що свідчить про те, що текст погоджений з усіма сторонами.

Патерналізм (від лат. *paternus* - батьківський) - установка на батьківську опіку (піклування), перенесена на все суспільство, свобода якого обмежується владою, яка виступає як благонамірений опікун народу.

Переговорне досьє - папка, сукупність матеріалів, що включає всі найважливіші документи, зібрані для майбутніх переговорів: тексти основних виступів членів делегації, передбачувані угоди, а також довідкові матеріали, підготовлені експертами з усіх аспектів майбутніх переговорів. Містить також найбільш важливі офіційні повідомлення для публікації в ЗМІ.

Переговорний простір - область проблем, що виносяться на міжнародні переговори, де можлива дискусія і ймовірне досягнення угоди.

Передконфліктний (латентний, прихований) період – це етап конфлікту, що передує зіткненню протиборчих сторін.

Підписання - спосіб вираження згоди країни на обов'язковість для неї міжнародного договору, якщо в подальшому він не підлягає ратифікації або затвердженню.

Плюралізм (від лат. pluralis - множинний) - соціально-філософська і політична концепція, згідно з якою існує безліч незалежних і рівноправних основ (позицій, інтересів, партій, ідеологій), чия різноманітність є продуктивною.

Погоджений між сторонами проект договору - текст міжнародного договору, який підлягає підписанню, складається з узгоджених між сторонами статей, умов, положень, формулювань, які сторони переговорів згодні підписати.

Позиція на переговорах - сукупність цілей, пропозицій, аргументів і можливих варіантів рішень, з якими сторони виходять на переговори.

Політичний конфлікт – зіткнення суб'єктів політики в їх взаємному прагненні реалізувати свої інтереси і цілі, пов'язані насамперед з досягненням влади або її перерозподілом, а також зі зміною їх політичного статусу в суспільстві.

Попередження конфлікту – це вид управління конфліктом, спрямований на недопущення його виникнення та деструктивного впливу на соціальну групу чи суспільство.

Посередник - особа (а також організація, держава), за участю якого ведуться переговори між сторонами.

Посередництво - участь третьої сторони в міжнародних переговорах по врегулюванню спорів між суб'єктами міжнародних відносин.

Предмет конфлікту – це об'єктивно існуюча чи уявна проблема, що є причиною протидії між сторонами, основне протиріччя, через яке учасники вступають в конфліктну взаємодію.

Предмет переговорів - все те, з приводу чого проводяться переговори.

Прецедент - випадок що мав місце раніше і є прикладом або виправданням для наступних випадків подібного роду.

Приєднання - спосіб вираження згоди країни на обов'язковість для неї міжнародного договору, в укладенні якого вона не брала участь.

Принципи ділової етики - найбільш загальні моральні вимоги, які регулюють поведінку людей в процесі ділових відносин, що включають відповідальність, справедливість, дотримання правових норм, повага і самоповага партнерів, терпимість до представників інших культур, вірувань і народів.

Прогнозування конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин конфлікту в потенційному розвитку.

Пролонгація - продовження дії договору до закінчення терміну його дії з метою забезпечення його безперервності.

Протокол - вид міжнародного договору, що фіксує короткий виклад угоди з окремого питання, чи пояснює окремі постанови укладеного договору.

Радикалізм (пізнелат. radicalis - корінний, від лат. radix - корінь) - установка на крайні позиції і рішуче втілення в життя тих чи інших ідейно-політичних принципів, не зупиняючись ні перед чим.

Ратифікаційні грамоти - акт глави держави, що містить заяву про те, що він розглянув і схвалив укладений від його імені міжнародний договір, і що укладений договір буде виконуватися.

Ратифікація - (від латинського ratus - «вірний», «достовірне», і facere - «робити») утвердження міжнародного договору, підписаного вищою владою в країні відповідно до її конституцією.

Ревізія міжнародного договору - перегляд умов договору.

Регулювання – це вид управління конфліктом, спрямований на послаблення боротьби, переведення гострих відносин в мирне, конструктивне русло.

Редукціонізм (від лат. *reductio* - повернення, повернення назад) - спрощене трактування тих чи інших явищ і процесів, пов'язане зі зведенням вищих форм до нижчих (наприклад, духовних чинників - до економічних, технологічних або біологічних).

Реєстрація міжнародного договору - стадія юридичного оформлення договору, на якій укладений договір враховується у відповідних органах ООН (Секретаріат) з подальшою публікацією.

Релігійний конфлікт – це зіткнення суб'єктів релігійно-церковної сфери при реалізації своїх інтересів і духовних цінностей, досягненні або перерозподілі влади, ресурсів, статусів, що стає принципом ідейної мобілізації віруючих.

Релятивізм (від лат. *relativus* - відносний) - вчення про відносність, умовність і проблематичність всіх законів і норм: від наукових, пов'язаних з пізнанням, до культурних і моральних.

Риторика (грец. *rhetorike* - ораторське мистецтво) - наука про красномовство, яка звертає увагу на основні принципи мовної дії і найважливіші комунікаційні ефекти, що дозволяють значно посилити дієвість вимовлених слів.

Риторичне питання - питання, що не вимагає відповіді.

Сімейний конфлікт – це загострення протиріччя між членами сім'ї на основні зіткнення протилежно спрямованих інтересів, мотивів, бажань.

Софізм (грец. *sophisma* - хитрий прийом, вигадка) - свідомо підміна тез в суперечці або при доказі сумнівних істин. Назва веде своє походження від школи софістів в Стародавній Греції, розхитує не тільки ідеали і достовірні об'єктивні знання, а й багато моральних цінностей.

Спосіб подачі позиції на переговорах - один з елементів технології переговорного процесу, метод взаємодії з партнером, з допомогою якого позиція відкривається або закривається, підкреслюється спільність інтересів або відмінностей у позиціях з іншим учасником переговорів.

Стиль або стратегія конфліктної поведінки – це спосіб здійснення певних інтересів, образ дій із досягнення

наміченої мети, манера спілкування, орієнтація на певні форми поведінки в конкретній ситуації протиборства.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокування конфлікту, прискорення процесу його розвитку

Стратагема (грец. strategema - військова хитрість), в перекладі з китайського - стратегічний план, в якому міститься якась пастка або хитрість.

Стратегія переговорів - генеральна лінія проведення переговорів, спрямована на досягнення поставлених цілей.

Структура конфлікту – це сукупність стійких зв'язків, що забезпечують його цінність, неповторність, відмінність від інших явищ соціального життя, без яких конфлікт не може існувати.

Тактика конфліктної поведінки – це сукупність засобів реалізації стратегії, спрямованих здійснити вплив на опонента.

Тактика переговорів - конкретні прийоми досягнення певних завдань на кожному з етапів переговорів.

Торг (bargaining) – підхід до переговорів, при якому сторони розглядають переговори як продовження боротьби та основний акцент роблять на власному вигазці.

Традиція - сформовані способи поведінки людей, соціальних груп, що передаються з покоління в покоління.

Трудовий конфлікт – це вид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини і умови їх забезпечення.

Управління конфліктом – цілеспрямований вплив на процес конфлікту та його основні елементи (сторони, предмет, стратегії конфліктної поведінки тощо) на всіх етапах його розвитку з боку його учасників або третьої сторони з метою досягнення бажаних результатів.

Усунення конфлікту – ліквідація основних структурних елементів конфлікту з допомогою вилучення одного з основних учасників, виключення взаємодії опонентів, усунення об'єкта або його дефіциту тощо, усунення є необхідним у випадках з найбільш гострими руйнівними конфліктами.

Учасник (сторона) міжнародного договору - держава, яка погодилась на обов'язковість для неї цього договору і для якого цей договір є чинним.

Фаталізм (від лат. *fatalis* - визначений долею, фатальний) - вчення про царство непорушної необхідності або приреченні, що не полишає місця ні випадковим варіаціям, ні альтернативам, ні пов'язаній з ними свободі людини.

Харизма (грец. *charisma* - божественний дар, благодать) - особистий дар, заснований на виняткових якостях лідера вселяти свою волю масам. Термін введений в соціально-політичні науки німецькими вченими Е. Трьольчем і М. Вебером.

Центризм - політична установка на те, щоб уникати крайнощів лівого і правого радикалізму і прагнути до зближення позицій різних політичних сил на основі реформістської поміркованості.

Юридичне оформлення міжнародного договору - сукупність заходів офіційних органів держави відповідно до норм міжнародного права, внутрішнього законодавства і дипломатичної практики з метою надання йому юридичної життя і сили дії.

Юридичний конфлікт - протиборство суб'єктів права з приводу застосування, порушення або тлумачення правових норм.

ЛІТЕРАТУРА

Основна література:

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ, 2000. 551 с.
2. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. Мукачево : МДУ, 2016. 201 с.
3. Василенко И. А. Международные переговоры : учебник для магистров 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2015. 486 с.
4. Василенко И. А. Политические переговоры: Учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2011. 396с.
5. Гірник А. М. Основи конфліктології. Київ : Києво-Могилянська акад., 2010. 222 с.
6. Гуриева С.Д. Теория и практика ведения переговоров: учеб. пособие. СПб: Изд-во С.-Петрб. ун-та, 2019. 112 с.
7. Дмитриев А. В. Конфликтология : учеб. пособие. Москва : Гардарики, 2000. 320 с.
8. Конфліктологія : навч. посіб. / Д. В. Коваленко, І. М. Шалімова, О. М. Керницький, В. А. Бурбига. Харків : Точка, 2012. 221 с.
9. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Харків : Право, 2012. 128 с.
10. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
11. Лебедева М. М. Технология ведения переговоров: Учеб. пособие для студентов вузов М.: Аспект Пресс, 2010. 192 с.
12. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов: Учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 1999. 271 с. URL: <http://regionica.narod.ru/education/uregulir.konflikt.pdf>
13. Мокшанцев Р. И. Психология переговоров Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. 352 с.
14. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2007. 160 с.

15. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2003. 360 с.
16. Сирота О. Технології успіху в політичних переговорах URL: http://www.pollawlife.com.ua/2013/11/blog-post_8687.html
17. Тихомирова Є. Б., Постолювський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Рівне : Перспектива, 2007. 389 с.
18. Управління конфліктами : навч. посіб. / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. Київ : Кондор, 2010. 172 с.
19. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. М.: Наука, 1992. 158с.
20. Шевелева О. В. Организация ведения переговоров [Текст] : учеб. пособие. 2-е изд., изм. и доп. М. : Советский спорт, 2014. – 296 с.
21. Шейнов В. П. Управление конфликтами. Санкт-Петербург : Питер, 2014. 576 с.
22. Шеретов С. Г. Ведение международных переговоров: Учебное пособие. 2-ое изд. Алматы: КОУ, 2007. 164 с.
23. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2012. 168 с.

Рекомендована література:

24. Андреев В. И. Деловая риторика. URL: http://albooking.net/book_159_glava_57_7.3._ISKUSSTVO_RAZUMNYKH_KOMPR.html
25. Арістова А. Поняття «релігійний конфлікт»: пошуки і дискусії. *Українське Релігієзнавство*. 2008. № 45. С. 5–10.
26. Арістотель. Політика / пер. з давньогр. О. Кислюка. Київ : Основи, 2000. 239 с.
27. Бабосов Е. М. Конфликтология : учеб. пособие. Минск : ТетраСистемс, 2000. 464 с.
28. Барабаш О. Стратегії поведінки в конфліктній ситуації. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 3. С. 208–212.
29. Батуренко С. А. Теория конфликта и проблема социального порядка. *Вестник Московского университета. Серия 18, Социология и политология*. 2013. № 3. С. 111–120.

30. Белланже Л. Переговоры, 5 изд. / Пер. с франц. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Издательский дом «Нева», 2002. 128 с. С.34.
31. Бернадський Б. В. Міжнародні конфлікти: курс лекцій. Київ: Персонал, 2012. 366 с.
32. Блюм М. А. Управление конфликтами в коммерческой деятельности. Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. 104 с.
33. Боднар В. Сучасні теорії конфлікту. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Політологія, Соціологія, Філософія*. 2010. Вип. 15. С. 220–224.
34. Боднар В. Теорія позитивно-функціонального конфлікту Л. Козера. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Політологія, Соціологія, Філософія*. 2010. Вип. 14. С. 8–12.
35. Бортнік С. М., Саган М. В. Вирішення конфліктів ділового спілкування в умовах гендерної нерівності. *Економічний форум*. 2014. № 2. С. 272–285.
36. Бочарова Е. Е. Конфликтология: учеб.-метод. пособие. Саратов: Наука, 2011. 110 с.
37. Букреева Т. Н. Анализ основных причин возникновения международных конфликтов. *Молодой ученый*. 2015. № 22. С. 358–359.
38. Буртова Е. В. Конфликтология: учебное пособие. Москва: Юнити, 2002. 508 с.
39. Валіулліна З. В. Військова теорія К. Клаузевіца в теоретичному дискурсі. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5881> (дата звернення: 12.03.2020).
40. Василенко И. А. Искусство международных переговоров в бизнесе и в политике: Учебное пособие. М.: Научная книга, 2008. 234 с.
41. Васильчак С. В., Дева І. Б. Шляхи управління конфліктами в кризовій ситуації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.15. С. 137–143.
42. Вахнина В. В. Изучение переговорной деятельности в зарубежных исследованиях *Психология и право*. 2016. Том 6. № 2. С. 120–127. URL: https://psyjournals.ru/psyandlaw/2016/n2/81684_full.shtml

43. Ващенко І. В., Кондрацька Л. В. Фактори, що сприяють виникненню сімейних конфліктів. *Проблеми сучасної психології*. 2011. Вип. 12. С. 142–158.
44. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму. *Избранные произведения* / пер. с нем. Ю. Н. Давыдова. Москва : Прогресс, 1990. С. 44–271.
45. Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Конфликтология : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2004. 240 с.
46. Вязова Р. В. Концепції етнічного конфлікту: сутність та типологія. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Вип. 38. С. 30–40.
47. Гальтунг Й. Десять тенденцій, меняющих мир. Опубл. 02.08.2011. URL: <https://globalaffairs.ru/number/Desyat-tendentcii-menyayuschikh-mir-15276> (дата звернення: 12.03.2020).
48. Гегель Г. Философия права. Москва : Мысль, 1990. 524 с. (Философское наследие. Т. 113).
49. Гендерная психология и педагогика : учеб. пособие / под общ. ред. О. И. Ключко. Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2005. 156 с.
50. Геранюшкина Г. П. Управление конфликтами и организация переговорного процесса : учеб. пособие. Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. 174 с.
51. Герега К. Международные конфликты в современном мире: виды и особенности. *Закон и жизнь*. 2010. № 6. С. 50–55.
52. Гоббс Т. Сочинения : в 2 т. Москва : Мысль, 1991. Т. 2. 736 с.
53. Гроций Г. О праве войны и мира. Репр. с изд. 1956 г. Москва : Ладомир, 1994. 868 с.
54. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія : підручник. Львів : Львів. держ. ун-т внутрішніх справ, 2015. 564 с.
55. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы. Москва : РОССПЭН, 2002. 284 с.
56. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта. *Социологические исследования*. 1994. № 5. С. 142–147.
57. Деловые коммуникации : учебник для бакалавров / под ред. В. П. Ратникова. Москва : Юрайт, 2014. 527 с.
58. Демиденко Г. Г. Історія вчень про право і державу : навч. посіб. Харків : Консум, 2004. 432 с.

59. Денисенко І. Д. Сучасна теорія конфлікту: проблеми експлікації, демаркації, класифікації. *Український соціум*. 2013. № 3. С. 32–43.
60. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2019. 304 с.
61. Дорошина І. Г. Исследование конфликтного взаимодействия супругов в зрелой семье. *Сибирский психологический журнал*. 2009. № 32. С. 95–99.
62. Дубинин Ю. В. Мастерство переговоров: Учебник для студентов, обучающихся по специальности «Международные отношения». Изд. третье, доп. М.: Международные. отношения, 2009. - 304 с. URL: <https://studfile.net/preview/4170533/>
63. Дубровинський Г. Р. Методика проведення «універсальної» соціометрії. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. № 2. С. 159–164.
64. Дудник С. І., Осипов І. Д. Проблема конфлікту в историко-философском измерении. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Философия и конфликтология*. 2018. Т. 34. Вып. 2. С. 142–150.
65. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2005. 256 с.
66. Дяченко Н. Конфлікти: комунікативно-прагматичний аспект. *Філологічний часопис*. 2019. Вип. 1. С. 21–31.
67. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии : учеб. пособие. 4-е издание. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 384 с.
68. Єремєєва І. А. Актуальні проблеми визначення сутнісних характеристик міжнародного конфлікту. *S.P.A.C.E.* 2017. № 3. С. 58–61.
69. Єрофеєнко Л. В. Правовий аналіз трудових спорів і трудових конфліктів. *Порівняльно-аналітичне право*. 2014. № 5. С. 160–163.
70. Жекало Г. І. Природа та сутність політичного конфлікту. *Грані*. 2015. № 3. С. 45–49.
71. Жекало Г. І. Теоретичні аспекти вивчення політичних конфліктів. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Філософія, соціологія, політологія*. 2015. № 1. С. 54–62.

72. Жуйкова Т. Н. Социальный конфликт как предмет научного исследования. *Вестник Воронежского института МВД России*. 2007. № 4. С. 62–68.
73. Закон України Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги посередництва (медіації) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1243-16>
74. Зартман У., Берман М. Участник переговоров. М.: Дело, 2006.
75. Зеркин Д. П. Основы конфликтологии : курс лекций. Ростов-н/Д : Феникс, 1998. 480 с.
76. Зиммель Г. Избранное. Москва : Юрист, 1996. Т. 2 : Созерцание жизни. 607 с. (Лики культуры).
77. Зиммель Г. Человек как враг. *Социологический журнал*, 1994. № 2. С. 114–119.
78. Ильясов А. А. Сравнительный анализ взглядов Г. Зиммеля и З. Фрейда на причины возникновения конфликтов. *Вестник Череповецкого государственного университета*. 2009. № 1. С. 38–41.
79. Иванов В. М., Иванова О. В. Юридична конфліктологія : навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 224 с.
80. Кант И. К вечному миру. *Сочинения* : в 8 т. Москва : Чоро, 1994. Т. 7. С. 5–56.
81. Качкынова А. Т. Проблемы регулирования конфликтов в современных условиях. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2018. № 2. С. 141–144.
82. Кеннеди Г. Переговоры. Полный курс. URL:<https://neurons.kg/tpl/library/154.pdf>
83. Кинаш Ю. С. Концепт политического конфликта: попытка междисциплинарного анализа. *Проблемный анализ и государственное управленческое проектирование: политология, экономика, право*. 2013. № 1. С. 59–71.
84. Клаузевиц К. О войне. Москва : Эксмо : Мидгард, 2007. 565 с.
85. Климчук Ю. В. Внесок Гуго Гроция у формування права війни. *Право і безпека*. 2005. Т. 4. № 4. С. 161–164.
86. Кобів Й. Еразм Роттердамський і його сатиричне перо. URL: http://www.ae-lib.org.ua/texts/kobiv__erasmus__ua.htm (дата звернення: 13.03.2020).

87. Коваленко Б. В., Пирогов А. И., Рыжков О. А. Политическая конфликтология : учебное пособие. Москва : Ижица, 2002. 400 с.
88. Ковальчук З. До питання внутрішньоособистісного конфлікту майбутніх психологів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2017. Вип. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadrn_2017_4_9 (дата звернення: 13.03.2020).
89. Козер Л. А. Функции социального конфликта. Москва : Идея-Пресс : Дом интеллектуал. кн., 2000. 205 с.
90. Козырев Г. Война как политический феномен. *Социология*. 2013. № 2. С. 118–128.
91. Козырев Г. И. Политическая конфликтология : учебное пособие. Москва : Форум : ИНФРА-М, 2008. 432 с.
92. Кольба А. И. «Современный социальный конфликт» полтора десятилетия спустя. *Южно-российский журнал социальных наук*. 2005. № 1. С. 6–15.
93. Конфликтология : учебник / А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова ; под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Инфра-М, 2014. 301 с.
94. Конфликтология : учебное пособие / сост. С. Ю. Иванова, С. В. Попова. Ставрополь : Изд-во СКФУ, 2015. 176 с.
95. Конфликтология : хрестоматия : учебное пособие / сост. Н. И. Леонов. Москва : МПСИ ; Воронеж : МОДЭК, 2002. 384 с.
96. Конфликтология : учебник для студ. вузов / под. ред. В. П. Ратникова - 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2005. 511 с.
97. Конфліктологія : конспект лекцій / уклад. В. Я. Галаган, В. Ф. Орлов, О. М. Отич. Київ : ДЕТУТ, 2008. 293 с.
98. Конфліктологія : навч. посіб. / А. І. Берлач, В. В. Кондрюкова, В. О. Криволапчук, О. Г. Поліщук. Одеса : ОДУВС, 2010. 162 с.
99. Король Л. Г., Малимонов И. В., Рахинский Д. В. Конфликтология : учебное пособие. Ульяновск : Зебра, 2015. 248 с.
100. Котлова Л. О. Психологія конфлікту : курс лекцій. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.

- 101.Красноруцький О. О., Смігунова О. В. Етичні аспекти проведення ділових переговорів в сучасних умовах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 21–26.
102. Криппендорф К. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции / пер. с англ. СПб.: Питер, 2005. 256 с.
103. Ланцов С. Политическая конфликтология : учебное пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 319 с.
104. Левин К. Типы конфликтов. *Хрестоматия по конфликтологии*. Москва : МПСИ. 2002. URL: https://www.studmed.ru/leonov-ni-sost-konfliktologiya-hrestomatiya_08ea38bce61.html (дата звернення: 13.03.2020).
105. Леонов Н. И. Конфликтология : учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Изд-во Моск. психолого-социального ин-та ; Воронеж : МОДЭК, 2006. 232 с.
106. Литвинюк А. В. Управление персоналом : учебник. Москва : Юрайт, 2013. 434 с.
107. Лобан Н. А. Конфликтология. Минск : Изд-во МИУ, 2008. 296 с.
108. Лопарев А. В., Знаменский Д. Ю. Конфликтология : учебник. Москва : Юрайт, 2018. 290 с.
109. Лукашук И.И. Искусство деловых переговоров: Учебно-практическое пособие. М.: Издательство БЕК, 2002. 208 с.
- 110.Макиавелли Н. Государь. Москва : Планета, 1990. 84 с.
111. Мастенбрук Уильям. Переговоры. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4626/4629>
- 112.Матійків І. «Управління емоціями у конфлікті»: структура та результати апробації тренінгу. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2013. № 1. С. 157–168.
- 113.Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу сучасних конфліктів: множинність концептуальних підходів. *Людина і політика*. 2004. № 3. С. 115–128.
- 114.Мириманова М. С. Конфликтология : учебник. 2-е изд., испр. Москва : Академия, 2004. 320 с.
- 115.Монтескье Ш. Л. О духе законов / пер. А. Матешука. Москва : Мысль, 1999. 674 с.

116. Мор Т. Утопия / пер. с лат. А. Малеина, Ф. Петровского. URL: <http://lib.ru/INOOLD/MOR/utopia.txt> (дата звернення: 13.03.2020).
117. Нагайцев В. В. Методология диагностического исследования социальных конфликтов. *Известия Алтайского государственного университета*. 2010. № 1–2. С. 195–198.
118. Науменко Е. А. Ведение переговоров: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2012. 236 с.
119. Ниренберг Дж. Маэстро переговоров (Деловой бестселлер). Минск: Парадокс, 1997. 409 с.
120. Нікулішин Н. Поняття «сила» у сучасних теоріях міжнародних відносин. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2013. Вип. 25. С. 130–134.
121. Овсянникова Е. А., Серебрякова А. А. Конфликтология : учеб.-метод. пособие. Москва : ФЛИНТА, 2015. 335 с.
122. Онуфрієва Л. А., Ренке С. О. Конфліктна компетентність як складова комунікативної компетентності. *Проблеми сучасної психології*. 2011. Вип. 12. С. 751–764.
123. Охременко И. В. Конфликтология : учеб. пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2018. 154 с.
124. Пилат Н. Проблема конфліктності людських стосунків у ракурсі філософсько-соціологічних та психологічних інтерпретацій. *Соціогуманітарні проблеми людини*. 2005. № 1. С. 119–125.
125. Платон. Держава / пер. з давньогр. Д. Коваль. Київ : Основи, 2000. 355 с.
126. Плотников А. А., Шетулова Е. Д. Социальный конфликт: историографический взгляд. *Вестник НГТУ им. Р. Е. Алексеева. Серия : Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии*. 2015. № 2. С. 54–58.
127. Политология : учебник / И. Е. Тимерманис и др. Москва : Юрайт, 2015. 701 с.
128. Политология : учебник для вузов / под ред. М. А. Василика. Москва : Гардарики, 2009. 588 с.
129. Попова С. П. Конфликтология : учебное пособие. Саратов, 2016. 127 с.

130. Примуш М. Політичні конфлікти та їх типи. *Політичний менеджмент*. 2010. № 1. С. 96–104.
131. Примуш М. В. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 288 с.
132. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії булінгу (цькуванню) : Закон України № 2657-VIII від 18.01.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-19> (дата звернення: 16.03.2020).
133. Психологія конфлікту : навч.-метод. посіб. для підготовки магістрів усіх форм навчання / В. Я. Галаган, В. Ф. Орлов, О. М. Отич, О. О. Фурса. Київ : ДЕТУТ, 2008. 422 с.
134. Пугачев В. П. Стили и типология конфликтного поведения. URL: <http://www.elitarium.ru/razreshenie-konfliktov-stil-povedeniya-interesy-problema-pravilo-vybor-dejstvie-kompromiss-sotrudnichestvo/> (дата звернення: 16.03.2020).
135. Роттердамский Э. Жалоба мира, отовсюду изгнанного и повсюду сокрушенного. URL: https://www.gumer.info/bogoslov_Buks/Philos/erazm/gal_mir.php (дата звернення: 16.03.2020).
136. Рязанцев С. В. Предупреждение и урегулирование конфликтов в трудовых коллективах. *Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия : Философия. Социология. Право*. 2012. № 8. С. 299–302.
137. Світова політика: теорія, методологія, прикладний аналіз URL: http://www.obraforum.ru/Mirovaja_politika/chapter2.htm
138. Селлих К., Джейн С. Переговоры в международном бизнесе / пер. с англ. М.: Добрая книга, 2004. 336с.
139. Семенов В., Колесников В. Политический менеджмент: учеб. пособие для академического бакалаври ата. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2018. 298с.
140. Сергеев С. А. История конфликтологии. Казань : Изд-во КГТУ, 2010. 234 с.
141. Скаженик Е. Н. Деловое общение: учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. URL: http://www.aup.ru/books/m161/14_4.htm
142. Скалацька О. В. Структура соціального конфлікту: філософський вимір. *Вісник Харківського національного*

- університету імені В.Н. Каразіна. Серія : Теорія культури і філософія науки. 2013. № 1029-II, вип. 48. С. 195–200.
143. Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. Санкт-Петербург : ВИС, 1994. 210 с.
144. Слободянюк А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. для практичних та семінарських занять. Вінниця : ВНТУ, 2010. 120 с.
145. Сорокина Е. Г. Конфликтология в социальной работе : учебник. Москва : Дашков и К, 2014. 284 с.
146. Стволыгин К. В. Деловое общение и коммуникации. Минск, 2017. 147с. С.30 URL: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/215616/1/%D0%B4%D0%B5%D0%BB%20%D0%BE%D0%B1%D1%89%20%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC.pdf>
147. Степаненкова В. М. «Борьба всех за всех»: теория конфликта Георга Зиммеля. *Социологический журнал*. 1999. № 3–4. С. 123–138.
148. Стефаненко Т. Г. Этнопсихология. 3-е изд., испр. и доп. Москва : Аспект Пресс, 2004. 368 с.
149. Танчин І. З. Соціологія : навч. посіб. для студентів ВНЗ, аспірантів, викладачів. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 351 с.
150. Терешина Е. А. Элементы конфликтологии в социально-политической и философской мысли эпохи Просвещения. *Ценности и смысл*. 2014. № 1. С. 102–109.
151. Ткачук Т. А., Іщенко А. С. Психологічні особливості взаємодії подружжя у конфліктних ситуаціях. *Молодий вчений*. 2017. № 5. С. 227–230.
152. Торба Н. Г. Історичні та сучасні тенденції в описі та розумінні феномену конфлікту. *Вісник післядипломної освіти*. 2010. Вип. 1. С. 423–429.
153. Трофимова Е. А. Эволюция парадигмы социального конфликта. *Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики*. 2008. № 1. С. 75–77.
154. Управління конфліктами у процесах публічної політики: взаємодія держави та громадянського суспільства : наук.

- розробка / авт. кол.: С. О. Телешун, І. В. Рейтерович, С. В. Ситник та ін. Київ : НАДУ, 2012. 52 с.
155. Файзуллаев А. А. Дипломатические переговоры. Ташкент: Университет мировой экономики и дипломатии, 2007. 320 с.
156. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М.: изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2018. 272 с. http://loveread.ec/read_book.php?id=70125&p=1#gl_2
157. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций / пер. с англ. Т. Велимеева, Ю. Новикова. Москва : АСТ, 2003. 603 с.
158. Хмурова В. В., Новак О. С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2014. Вип. 1. С. 106–113.
159. Холл К. С., Линдсей Г. Теории личности / пер. И. Б. Гриншпун. URL: <http://psylib.org.ua/books/holli01/index.htm> (дата звернення: 16.03.2020).
160. Хохлов А. С. Конфликтология. История. Теория. Практика : учебное пособие. Самара : СФ ГБОУ ВПО МГПУ, 2014. 312 с.
161. Цыбульская М. В. Конфликтология : учебно-практическое пособие. Москва : Изд. центр ЕАОИ, 2009. 312 с.
162. Цюрупа М. В. Основы конфликтологии та теорії переговорів : навч. посіб. Київ : Кондор. 2004. 172 с.
163. Шарова Н. В. Социальная и конфликтная компетентность в процессе профессионализации личности. *Профессиональное самосознание и экономическое поведение личности* : труды IV международной научной интернет-конференции. URL: <https://sites.google.com/site/konfer/Home/2-sekcia/sarova> (дата звернення: 16.03.2020).
164. Шевель И. П., Казаков В. С. Ральф Дарендорф о социальных конфликтах. *Вісник НТУУ «КПІ»*. Серія : Політологія. Соціологія. Право. 2010. № 3. С. 41–48.
165. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. *Прикладная конфликтология : хрестоматия*. Минск, 1996. URL: <http://yurpsy.com/files/biblio/konflikt/01.htm> (дата звернення: 16.03.2020).

166. Щербина В. Познание кризисного общества: между парадигмой порядка и парадигмой конфликта. (К вопросу о стратегиях и роли социального познания в ситуации завершения постсоциалистического периода). URL: <http://sg-sofia.com.ua/poznaniye-krizisnogo-obshhestva-mezdu-paradigmoj-poryadka-i-konflikta> (дата звернення: 16.03.2020).
- 167.Юри У. Как преодолеть НЕТ. Переговоры в трудных ситуациях. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 192 с. URL:http://loveread.ec/read_book.php?id=48105&p=7#gl_16
168. Яскевич Я. С. Переговорный процесс в социально-экономической деятельности. : [учебное пособие для учрежд. выс. образ. по спец. «Социология»] Минск : Вышэйшая школа, 2014. 367 с. URL: <https://www.litres.ru/yadviga-yaskevich/peregovornyy-process-v-socialno-ekonomicheskoy-deyatelnosti/chitat-onlayn/>
169. Abdalla A., Sender M. C. R. SIPPABIO. A Model for Conflict Analysis. 2019. URL: https://www.academia.edu/28362021/C._R._SIPPABIO-_A_Model_for_Conflict_Analysis?auto=download (дата звернення: 16.03.2020).
170. Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford, California : Stanford university press, 1959. 336 p. URL: <https://cominsitu.files.wordpress.com/2019/01/ralf-dahrendorf-class-and-class-conflict-in-industrial-society-1.pdf> (дата звернення 12.03.2020).
171. International Technical Brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument / N. A. Herk, R. C. Thompson, K. W. Thomas, R. H. Kilmann. CPP, Inc., 2011. 34 p. URL: https://kilmanniagnostics.com/wp-content/uploads/2018/04/TKI_International_Brief.pdf (дата звернення 12.03.2020).
172. Kilmann R. H. A Brief History of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. URL: <https://kilmanniagnostics.com/a-brief-history-of-the-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument/> (дата звернення 12.03.2020).
173. Pia E., Diez T. Conflict and Human Rights: A Theoretical Framework. SHUR WP 1/07. Birmingham : University of Birmingham. 2007. 30 p. URL:

https://pdfs.semanticscholar.org/bd11/ded6bae9efb9f62880b449ae.pdf?_ga=2.125064204.725321875.1536262461-731652824.1536262461 (дата звернення 12.03.2020).

174. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Profile and Interpretive Report / interpreted by J. Trainer. 2010. URL:

<https://www.skillsone.com/Pdfs/smp248248.pdf> (дата звернення 12.03.2020).

175. Turner J. H. Analytical Theorizing. *Social Theory Today* / A. Giddens, J. Turner (eds.). Stanford : Polity Press, 1987. P. 156–194.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

Арбітраж, с. 348, 371.

Біхевіоризм, с. 78.

Булінг, с. 157.

Вирішення конфлікту (як вид управління), с. 223, 371.

Вирішення конфлікту (як форма завершення), с. 227, 371.

Відкритий період конфлікту, с. 119–125.

Внутрішньогруповий фаворитизм, с. 160.

Внутрішньоособистісний конфлікт, с. 148–152.

Втручання:

- Рефлексивне, с. 363.
- Контекстуальне, с. 363.
- Незалежне, с. 364.

Гарвардський метод, с. 246-247.

Гендерний конфлікт, с. 169–170.

Група підтримки, с. 104.

Деескалація конфлікту, с. 124

Динаміка конфлікту, с. 116

Дипломатичні переговори, с. 258.

Діагностика конфлікту, с. 200, 373.

Досьє переговорів, с. 303.

Емоції, с. 50, 91, 126, 166, 232-236, 271.

Емпатія, с. 109, 154, 221.

Ескалація конфлікту, с. 120–124.

Етнополітичний конфлікт, с. 188–194.

Ініціатор, с. 105.

Інтерес, с. 107.

Інцидент, с. 119.

Картографічний аналіз конфлікту, с. 208–210.
Кваліфікована більшість, с. 290
Компроміс (стратегія), с. 139–140, 215, 230.
Компроміс, с. 270, 317, 324, 327.
Конкуренція, с. 47, 76, 80, 82, 83, 155.
Консенсус, с. 141, 231, 291, 375.
Конфлікт:
– Визначення, с. 76, 80.
– Передумови, с. 80.
– Причини, с. 81–85.
– Рівні, с. 86.
– Структура, с. 98–99.
– Типи, с. 86–91.
– Форми завершення, с. 227
– Функції, с. 91–95.
– Характеристики, с. 79.
«Конфліктна модель суспільства», с. 56.
Конфліктна поведінка, с. 133, 144, 375.
Конфліктна ситуація, с. 117, 128.
Конфліктні особистості, с.
Конфліктність особистості, с. 110–111.
Конфліктоген, с. 127, 154.
Конфліктологія:
– Визначення, с. 14, 21, 375.
– Завдання, с. 16.
– Методи, с. 19–21.
– Об'єкт, с. 15.
– Предмет, с. 15.
– Принципи, с. 19.
– Функції, с. 17–18.
Конфліктостійкість, с. 108, 375.
Концепція переговорів, с. 294, 376.

Маніпулятивні стратегії, с. 360–362.
Марксизм, с. 40–42, 172.
Межі конфлікту, с. 101–102.

Методи діагностики конфлікту, с. 202–208.
Механізми виникнення конфліктів, с. 127–129.
Міжгрупова ворожість, с. 160.
Міжгруповий конфлікт, с. 142, 157–161, 377.
Міжнародний конфлікт, с. 179–187, 371.
Міжнародні переговори, с. 258, 377.
Міжособистісний конфлікт, с. 152–157, 377.
Мотив, с. 106, 108, 150, 173, 184, 192.

Надання «добрих послуг», с. 349.

Об'єкт конфлікту, с. 100, 378.
Об'єктивний конфлікт інтересів, с. 160.
Образ ворога, с. 94, 120.
Образ конфлікту, с. 107.
Організатор, с. 105.

Партнерський підхід, с. 314.
Передконфліктний (латентний, прихований) період конфлікту, с. 116–119, 379.
Підбурювач, с. 105.
Післяконфліктний період, с. 125–126.
Переговори:

- Види, с. 254–260.
- Визначення, с. 238–241.
- Предмет, с. 264.
- Структура, с. 280–283.
- Суб'єкти, с. 264.
- Функції, с. 260–264.

Переговорна позиція, с. 296, 380.
Переговорний простір, с. 266, 267, 379.
Позиція, с. 107, 282, 318, 326, 380.
Політична криза, с. 175–176, 186.
Політичні переговори, с. 257–260.
Політичний конфлікт, с. 170–179, 380.
Попередження конфлікту, с. 220–221, 380.
Порядок денний переговорів, с. 260, 284.

Посередник (медіатор), с. 106, 343, 346, 351, 356, 365, 367.
Посередництво (медіація):

- Види, с. 346–348.
- Визначення, с. 343.
- Стадії, с. 350–351.
- Суб'єкти, с. 343–346.
- Форми участі, с. 348–350.
- Цілі, с. 345.

Пособник, с. 102.
Потреба, с. 107.
Предмет конфлікту, с. 101.
«Принципові переговори», с. 233, 247, 316, 320.
Принципова стратегія, с. 334.
Припинення конфлікту, с. 125.
Пристосування (стратегія), с. 137–138, 229, 323.
Прогнозування конфлікту, с. 218–220, 381.
Проста більшість, с. 290
Протиріччя, с. 85.
Профілактика конфлікту, с. 217–218.
Психоаналітичні теорії конфлікту, с. 48–51.

Ранг опонента, с. 103.
Раціонально-інтуїтивна модель оволодіння конфліктною ситуацією, с. 234.
Регламент переговорів, с. 286.
Регулювання конфлікту, с. 222–223.
Релігійний конфлікт, с. 168.
Рівень представництва, с. 288.

Силова стратегія, с. 135.
Сімейний конфлікт, с. 163–166.
Соціальний дарвінізм, с. 38–40.
Співпраця, співробітництво (стратегія), с. 138, 215.
Спостерігач (переговори), с. 345, 350.
Стиль (стратегія) конфліктної поведінки, с. 133, 382.
Стимулювання конфлікту, с. 222, 383.
Стратагема, с. 276, 383.

Структура конфлікту, с. 98–99, 383.
Суперництво, с. 135, 215, 229, 323.

Тактика конфліктної поведінки, с. 143–145, 383.
Техніка відкритої розмови, с. 234–235.
Техніка ПРИЗН, с. 232–233
Технологія «поступок зближення», с. 233.
Типи характеру особистості, с. 112.
Торг м'який, с. 319.
Торг жорсткий, с. 319.
Третя сторона, с. 345.
Трудовий конфлікт, с. 161–163, 383.

Управління конфліктом, с. 212–217, 383.
Ухилення (стратегія), с. 136, 215, 322.
Учасники конфлікту, с. 102.

Фасілітаторство, с. 355.
Функціональна теорія конфлікту, с. 44–46.

Цибулина конфлікту, с. 206.
Ціль, с. 106.

Човникова дипломатія, с. 363

Юридичний конфлікт, с. 166–167, 384.

«Я-висловлювання», с. 156.

ATNA, с. 265, 292, 294, 362.

BATNA, 247, 250, 265, 267, 331.