

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООСПІЛКИ
ЛЬВІВСЬКА КОМЕРЦІЙНА АКАДЕМІЯ



Т. П. Яхно, І. О. Куревіна

КОНФЛІКТОЛОГІЯ ТА ТЕОРІЯ ПЕРЕГОВОРІВ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
для студентів вищих навчальних закладів*

Київ
«Центр учбової літератури»
2012

УДК 316.48(075.8)
ББК 60.54я73
Я 90

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
(Лист № 1/11-4462 від 02.06.2011 р.)*

Рецензенти:

Башнянин Г. І. – доктор економічних наук, професор;

Туниця Т. Ю. – доктор економічних наук.

Яхно Т. П., Куревіна І. О.
Я 90 Конфліктологія та теорія переговорів. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 168 с.

ISBN 978-611-01-0276-6

Вивчення курсу „Конфліктологія та теорія переговорів” повинно ознайомити студентів з алгоритмом проведення ділових переговорів, культурою організації та оформлення комерційних контрактів, особливостями ведення ділових переговорів з зарубіжними партнерами, видами конфліктів та методами їх вирішення. У навчальному посібнику міститься перелік основних тем для самостійної роботи з курсу „Конфліктологія та теорія переговорів”.

УДК 316.48(075.8)
ББК 60.54я73

ISBN 978-611-01-0276-6

© Яхно Т. П., Куревіна І. О., 2012.
© Центр учбової літератури, 2012.

Зміст

Вступ.	4
Навчальна програма дисципліни	5
<i>Тема 1.</i> ЗМІСТ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ	7
<i>Тема 2.</i> ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ	25
<i>Тема 3.</i> НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ З ІНОЗЕМНИМИ ПАРТНЕРАМИ	40
<i>Тема 4.</i> ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПРИЙОМІВ.	55
<i>Тема 5.</i> СЛУЖБОВЕ ЛИСТУВАННЯ	70
<i>Тема 6.</i> СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНФЛІКТУ	91
<i>Тема 7.</i> МІЖНАРОДНИЙ ПОЛІТИЧНИЙ КОНФЛІКТ	107
<i>Тема 8.</i> ЕТНОНАЦІОНАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ	123
<i>Тема 9.</i> ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТА АНАЛІЗУ КОНФЛІКТУ	139
СИТУАЦІЙНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.	154

Вступ

Сучасний науково-технічний прогрес зумовив чимало нових проблем в організації виробництва та ділового спілкування. Питома вага фізичних навантажень на працівника значно скоротилася, але невпинно зростають психологічні та інтелектуальні навантаження при оперативному, творчому підході до вирішення поставлених завдань. Саме від рівня культури менеджера, характеру ділових відносин залежить успіх у виконанні роботи.

Метою викладання дисципліни є ознайомлення студента з різними психологічними, моральними чинниками ділових відносин, основними етапами проведення ділових переговорів, видами та методами розв'язання конфліктних ситуацій.

Простудіювавши курс «Конфліктологія та теорія переговорів» студент повинен знати:

- алгоритм проведення ділових переговорів;
- культуру організації та оформлення комерційних контрактів;
- особливості ведення ділових переговорів із зарубіжними партнерами;
- етичні норми при веденні ділових переговорів;
- види конфліктів та методи їх вирішення.

Дана дисципліна є необхідною для всіх фахівців, які працюють у сфері бізнесу, адже практика організації сучасного підприємництва у країнах, що досягли значного успіху в економіці, засвідчує: разом із запровадженням нових технологій, оновленням засобів виробництва відбувається інтенсивний процес в якійсній підготовці управлінців, їхньому загальнокультурному розвитку.

Навчальна програма дисципліни

1. Цілі, задачі, завдання

Студент повинен уміти:

- обґрунтовувати принципи та теорії алгоритму ведення ділових переговорів;
- сформулювати концептуальні засади ведення ділових переговорів із зарубіжними партнерами;
- визначити основні види конфліктів та методи їх вирішення.

2. Тематичний план теоретичного блоку

Лекція 1. Зміст та організація підготовки ділових переговорів

Сутність та класифікація ділових переговорів. Стратегії взаємодії з партнерами по переговорах. Алгоритм ведення ділових переговорів. Методи ведення переговорів.

Лекція 2. Психологія ділового спілкування

Характеристика ділового психологічного клімату. Особливості поведінки зі співрозмовниками різних психологічних типів. Психологія невербальної поведінки.

Лекція 3. Національні особливості ведення переговорів з іноземними партнерами

Особливості ведення ділових переговорів з американцями, англієцями, французами, німцями, японцями, італійцями, іспанцями, корейцями, китайцями.

Лекція 4. Організація та проведення ділових прийомів

Поняття та характерні напрями організації ділових прийомів. Класифікація ділових прийомів. Особливості неформальних зустрічей в різних країнах.

Лекція 5. Службове листування

Класифікація листів та їх характеристика. Загальноприйняті правила складання ділових листів. Етика ділового листування.

Лекція 6. Сучасні теорії конфлікту

Теоретичні основи конфлікту: концепції конфліктів Р. Коллінза та Р. Рекса. Класифікація конфліктів: реалістичні (предметні) або нереалістичні (безпредметні), внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові.

Лекція 7. Міжнародний політичний конфлікт

Особливості міжнародного політичного конфлікту. Політичні конфлікти: основні ознаки. Шляхи подолання міжнародних конфліктів.

Лекція 8. Етнонаціональний конфлікт

Передумови формування етнонаціональних конфліктів: фактори виникнення етнонаціонального конфлікту, класифікація конфліктів. Основні методи вирішення етнічних конфліктів.

Лекція 9. Основні підходи до вивчення та аналізу конфлікту

Основи наукових досліджень у конфліктології: метод теоретичного дослідження предмета конфліктології, методи емпіричного дослідження предмета конфліктології, методи аналізу, тлумачення та інтерпретації теоретичних і емпіричних даних дослідження. Методи вирішення конфлікту.

3. Вимоги до знань, навичок, умінь

Студенти повинні оволодіти теоретичними та базовими знаннями з дисципліни, освоїти основні положення та підходи до визначення оцінки ведення ділових переговорів, закріпити теоретичні знання шляхом виконання та захисту завдань з самостійної роботи.



ЗМІСТ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

1. Сутність та класифікація ділових переговорів.
2. Стратегії взаємодії з партнерами по переговорах.
3. Алгоритм ведення ділових переговорів.
4. Методи ведення переговорів.

1. Сутність та класифікація ділових переговорів

Кожній людині доводиться стикатися з тим, що прийнято називати діловим спілкуванням. Як правильно скласти офіційний лист чи запрошення, прийняти партнера і провести з ним переговори, розв'язати спірне питання і налагодити взаємовигідне співробітництво? Цим питанням у країнах світу приділяється дуже велика увага. Особливе значення ділове спілкування має для людей, зайнятих бізнесом. Багато в чому від того, як добре вони володіють наукою і мистецтвом спілкування, залежить успіх їхньої діяльності. На Заході відповідні навчальні курси є практично в кожному університеті і коледжі, видається безліч наукової та популярної літератури. На жаль, за радянських часів після розпаду СРСР у країнах нинішнього СНД правилам ділового спілкування, психології та технології ведення ділових бесід і переговорів взагалі не приділяли увагу, вважаючи, що тут немає чому вчитися. Та часи змінилися. По-перше, значно розширилося коло осіб, пов'язаних за родом своєї діяльності з закордонними партнерами. Щоб успішно вести справи, їм необхідно знати загальноприйняті правила та норми ділового спілкування, уміти вести переговори і бесіди. По-друге, стаючи частиною єдиного ділового світу, ми переносимо існуючі загальні закономірності на нашу дійсність, вимагаючи і від вітчизняних партнерів цивілізованого спілкування. Дуже важливі й психологічні аспекти. Питання, з яким постійно стикаються ділові люди, — це як побудувати бесіду, переговори. Важливо розуміти загальні закономірності ділового спілкування, що дозволить аналізувати ситуацію, враховувати інтереси

партнера, говорити спільною мовою. Майстерність у будь-якій справі приходиться з практикою, і ділове спілкування не є винятком.

У політичній, підприємницькій, комерційній та іншій сферах діяльності важливу роль відіграють ділові бесіди і переговори. Вивченням етики і психології переговорних процесів займаються не лише окремі дослідники, а й спеціальні центри, а методика ведення переговорів входить до програм підготовки фахівців різних профілів.

Для того, щоб успішно вести переговори, необхідно володіти, відповідною інформацією.

Ділові переговори — це жанр усного ділового спілкування, тобто мовний контакт між людьми, які пов'язані спільними інтересами і мають повноваження для встановлення ділових стосунків та вироблення конкретних підходів до вирішення проблем.

Ділова розмова — дракон «з чотирма головами»:

- перша голова відповідає за грамотність і правильність мови (мовний зміст розмови);
- друга голова керує логікою і обмірковує докази (логічний зміст);
- третя голова думає про створення психологічного клімату бесіди, враження на оточуючих (психологічний зміст);
- четверта голова керує нашою мімікою, жестами, манерами.

При цьому тулуб дракона — це наш мозок, який контролює діяльність всіх чотирьох голів.

Ділові переговори визначаються за наступними ознаками:

- а) типом;
- б) учасниками;
- в) темпом;
- г) цілями;
- д) умовами.

Класифікуються ділові переговори як **комерційні і організаційні**.

Комерційні переговори здійснюються керівниками підприємств, фірм та відповідальними особами державного управлінського апарату. Важливою умовою таких переговорів є встановлення рівних юридичних прав представників різних організацій. Вони вирішують питання правових відносин, кінцевим результатом яких є підписання сторонами контракту, ліквідація конфліктної ситуації, врегулювання спірних питань.

Організаційні переговори — в таких переговорах беруть участь дві та більше сторін. Результатом їх є підписання угоди про входження до складу організації, злиття капіталів, прийняття рішення про проведення спільних фінансових операцій.

На хід ведення ділових переговорів впливають об'єктивні умови (ринкова ситуація, цінова політика держави, податкова політика, інвестиційна політика) та суб'єктивні, які формуються особистими якостями учасників переговорів. Уміння вести переговори визначається такими якостями керівника:

- компетентність у межах поставлених проблем
- уміння оцінити ситуацію
- психологічна компетентність
- уміння втілювати в життя нові ідеї, знаходити методи розв'язання проблем
- лінгвістична компетентність (уміння використовувати мовні засоби)

- пристосування до існуючих обставин

- знайти порозуміння з клієнтом

- створення спокійної ділової атмосфери

Залежно від типу та характеру ділові переговори поділяються на:

1. *Попередні переговори, шляхом листування* — ініціатива даних переговорів може виходити як від покупця, так і продавця. Головні їх переваги: оперативність (замовлення передаються телеграфом, факсом) та економічність (скорочується процес листування, витрати на поїздки для особистих зустрічей).

2. *Особисті переговори* — широко використовуються для встановлення контактів з контрагентами на виставках, ярмарках. Слід зазначити, що успіху досягають фірми, які систематично підтримують контакти зі своїми основними контрагентами.

3. *Переговори по телефону* — переважно при укладанні угод на масові стандартизовані товари, коли основні їх умови є типовими або заздалегідь відомими. В даному випадку по телефону обговорюється лише ціна, кількість товарів та строк поставки. Цей вид переговорів застосовується переважно у біржовій торгівлі.

На процес ведення ділових переговорів впливають два фактори:

- можливості торгового підприємства
- поведінка покупця

Перший фактор визначається формою продажу: через прилавок; самообслуговування; за зразками; за індивідуальним самообслуговуванням; ярмарки; виставка-продаж; презентація; демонстрація.

Другий фактор базується на вивченні поведінки покупця, коли ми встановлюємо: хто саме, коли, де і чому купує товар. Фірма, яка розібралася, як реагують споживачі на різні характеристики товару, ціни, рекламні аргументи, матиме значні переваги перед конкурентами.

2. Стратегії взаємодії з партнерами по переговорах

Незважаючи на те, що переговори можуть виконувати різні функції, використовувати їх краще за призначенням, тобто для вирішення проблем. Інші функції можуть бути реалізовані іншими засобами. Навіть для обміну думками, точками зору, поглядами доцільніше використовувати не переговори, а консультації та зустрічі. Це одразу орієнтує партнера на те, що в даному випадку не передбачається прийняття спільного рішення. Якщо ж у рамках консультацій намічається вихід на домовленості, діалог може бути продовжений у формі переговорів.

Якщо необхідність спільного з партнером прийняття рішення є очевидною і сторони погодилися розпочати переговори, краще постаратися відійти від конфронтаційного типу взаємодії. У цьому випадку знайдене рішення може бути значно повніше і більше відповідати інтересам обох сторін. Оскільки на односторонній основі це зробити практично неможливо, то і під час підготовки, а особливо при веденні переговорів необхідно показати партнерові доцільність саме такого підходу, взаємну вигоду. Які принципи тут можуть використовуватися?

Одне із основних правил — ніколи першим не застосовувати прийом, спрямований на конфронтацію, або, як вони ще називаються, — «брудні методи» ведення переговорів. Позитивний вплив на хід переговорів часто справляє внесення конструктивних ідей з вирішення протиріч. Прагнення конструктивності, вияв доброї волі зазвичай викликають аналогічні дії з боку партнера. Якщо цього все-таки не відбулося, не варто поспішати з погрозами і «відповідними заходами».

Ведення переговорів передбачає активність обох сторін. Пасивність звичайно свідчить про недостатнє пророблення позиції, її слабкість або небажання вести переговори. Але не слід впадати і в іншу крайність — змушувати партнера обговорювати тільки власну позицію, власні ідеї. Переговори — це діалог рівноправних учасників.

Вступаючи в переговори, сторони входять у ділові відносини. Міжособистісні симпатії й антипатії можуть зашкодити справі. Звичайно, це правило не слід розуміти надто буквально.

У разі, якщо переговори тривають досить довго, а рішення ніяк не знаходиться, корисним може виявитися оголошення перерви, під час якої можливе проведення різних консультацій, наприклад, усередині кожної делегації. Іншим виходом з наміченого ступору може бути пропозиція відкласти дане питання на потім, коли інші проблеми будуть вирішені.

Під час обговорень і аргументації своєї позиції не слід намагатися переконати партнера в помилковості його точки зору. Це може викли-

кати роздратування. У цьому контексті цікавим є зауваження колишнього президента Франції Валері Жискар д'Естена відносно адвокатів, з якими йому доводилося зустрічатися: «Тим, кого приймав, вистачало розуму не намагатися переконати мене. Вони давали мені зрозуміти, що поділяють мої сумніви і лише хотіли звернути мою увагу на ті моменти, які, на їхню думку, я міг випустити з уваги».

При згоді партнера піти на поступку не слід розглядати це як прояв його слабкості. Навпаки, бажано показати, що такі дії з його боку дозволяють вийти на домовленості й у цьому сенсі посилюють позиції обох сторін.

Особливу увагу слід приділити питанню ведення переговорів з більш сильним партнером, позиція якого об'єктивно сильніша. Часто майбутня зустріч з таким партнером викликає тривогу і невпевненість. Чи варто взагалі вступати з ним у переговори? Якщо так, то які тут можна використати принципи і методи? З огляду на те, що партнери завжди рівні за столом переговорів, точніше було б сформулювати це питання так: як бути, якщо партнер демонструє свою силу, намагаючись тим самим «вторгувати» для себе якнайбільше?

Переговори є невід'ємною частиною ділових контактів. Американські фахівці вважають їх «вістряем економічних відносин». Крім доброго знання предмета обговорення, необхідно володіти технікою ведення переговорів та мати певну професійну підготовку. На відміну від закордонних колег, для українських підприємців і бізнесменів — це нова галузь діяльності. Звідси і відповідне ставлення до переговорів. В одних випадках — це просто розгубленість, в інших — намагання вдатися до методів, засвоєних при командно-адміністративній системі. Як наслідок, переговори «не йдуть», партнери зазнають збитків, а іноді безповоротно втрачають можливість налагодити взаємовигідні зовнішньоекономічні зв'язки. Вихід один — навчитися мистецтву ведення переговорів.

Головне для учасників переговорів — не набір готових рецептів, а розуміння того, для чого потрібні переговори та які можливості вони відкривають, які основні принципи аналізу ситуацій, що виникають. У процесі ведення переговорів поведінка учасників може відповідати трьом різним підходам.

Перший підхід відповідає ідеї протистояння сторін. Стіл, за яким ведуться переговори, уподібнюється своєрідному бойовищу. Відповідно учасники переговорів розглядаються як солдати, покликані відстояти раніше завойовані позиції. Основний девіз тут можна виразити словами «хто — кого» або «перетягування канату». Ступінь протистояння може змінюватися в широких межах: від простого бажання домо-

гтися торговельних поступок до прагнення відвоювати у партнера по переговорах максимум можливого. Такий підхід пов'язаний з багатьма негативними моментами. Учасники переговорів можуть почуватися ущемленими, а подальше співробітництво опинитися під сумнівом. «Виграш» на одних переговорах може викликати прагнення партнера «взяти реванш» на інших.

Другий підхід можна вважати протилежністю першого. Сторони займають дружні позиції. Більш слабка сторона очікує від партнера по переговорах «дружнього» до себе ставлення і поводить себе запобігливо. На практиці такий підхід зустрічається рідко.

Третій підхід заснований на розумінні сторонами необхідності пошуку взаємоприйняттого рішення. Учасники переговорів спільно аналізують ситуацію і шукають такі рішення, які б максимально відповідали інтересам обох сторін. Такий підхід можна назвати партнерським. Однак це не означає, що в поведінці партнерів присутні елементи альтруїзму. У філософському плані партнерський підхід заснований на теорії «*розумного егоїзму*», розвиненій французькими мислителями XVIII століття, яка розвиває ідеї свідомого підпорядкування власних інтересів загальній справі для того, щоб загальний «виграш» дозволив реалізувати особисті інтереси.

В основу підходу, який одержав назву «*спільний аналіз проблеми*», покладені два принципи теорії «розумного егоїзму»: а) ретельний аналіз інтересів, у тому числі власних; б) власні інтереси реалізуються повніше, якщо партнер досягає своїх інтересів.

Такий підхід продуктивний, але він передбачає більш високий рівень довіри між партнерами. На практиці рідко зустрічаються «чисті» варіанти описаних вище підходів. Скоріше, можна говорити про орієнтацію учасників переговорів на один із них. І все-таки, розвиваючись, ускладнюючись, індивідуалізуючись, діловий світ рухається шляхом все більшої орієнтації на партнерські відносини.

Реальна практика не виключає зустрічі контактів з недобросовісними партнерами, які використовують «брудні виверти». Ці прийоми треба знати і вміти їх нейтралізувати. Одне із старих правил полягає в «*максимальному завищенні початкового рівня*». Так, в ході переговорів один із партнерів прагнув, якомога довше відстоювати цю крайню позицію. Цей прийом передбачав включення в угоду таких пунктів, від яких згодом можна було безболісно відмовитися, видаючи це за поступку й очікуючи аналогічних кроків від партнера по переговорах.

Але такі дії часто призводять до негативних наслідків, оскільки викликають недовіру, та й сучасні методи оцінки потенціалу сторін залишають мало можливостей для використання подібних методів.

Інший прийом, близький до описаного — *«розміщення помилкових акцентів у власній позиції»* і як один із його варіантів — внесення явно неприйнятних для партнера пропозицій. Цей тактичний прийом полягає в тому, що демонструється, наприклад, велика зацікавленість у вирішенні якого-небудь питання, хоча насправді воно є другорядним для даного учасника переговорів. Мотиви такої поведінки можуть бути різними. Іноді це робиться безпосередньо для торгу: надалі питання знімається, щоб одержати необхідні рішення по іншому, більш важливому.

Прийом *«вимагання»* також близький до описаних прийомів завищення початкових вимог і розміщення помилкових акцентів. Різниця в тому, коли ці прийоми використовуються. Якщо застосування перших двох більш характерне для початку переговорів, то вимагання звичайно застосовується наприкінці, коли сторони підійшли до підписання домовленостей. Іноді цей прийом називається *«висуванням вимог в останню хвилину»*, оскільки спрямоване саме на завершальний етап переговорів. Одна із сторін наприкінці переговорів, коли практично стає очевидним успішне їхнє завершення, раптом висуває нові вимоги. При цьому вона виходить з того, що її партнер, будучи вкрай зацікавленим у підписанні досягнутих домовленостей, піде на поступки. Наслідки такого поведіння очевидні. Зазвичай в цьому випадку можна одержати якісь поступки від партнера, але якими будуть після завершення переговорів відносини між їх учасниками — уявити не складно. Більше того, репутація в сучасному діловому світі важить часом значно більше, ніж одержання конкретних прибутків і переваг.

У більш широкому контексті прийом *«вимагання»* за своєю природою близький до іншого — *«постановка партнера в безвихідну ситуацію»*. Досить образно цей прийом описаний американським дослідником Шеллінгом. Дві вантажівки мчать назустріч одна одній по вузькій дорозі. Наблизившись, один водій викидає своє кермо у вікно. У другого водія два варіанти: з'їхати на узбіччя чи врізатися в зустрічну вантажівку. Зрозуміло, перший водій може домогтися поступки, але він, з одного боку, ризикує заподіяти собі значні збитки у разі зіткнення, з іншого — викличе негативну оцінку своєї поведінки з етичної точки зору. На переговорах — поставити партнера в безвихідну ситуацію — це, ймовірно, за все, ризик зірвати їх. Угода ж, отримана таким шляхом, навряд чи буде міцною. У кращому випадку можна домогтися якихось тимчасових поступок, але чи не обійдуться вони потім занадто дорого.

Досить часто в рамках концепції торгу, крім вимагання і постановки партнера в безвихідну ситуацію, використовуються інші прийоми,

пов'язані з тиском на нього. Один з них — **«ультимативність вимог»**: або ви погоджуєтеся на нашу пропозицію, або ми йдемо з переговорів. Зрозуміло, що це вже не переговори, а спроба вирішити проблему в односторонньому порядку. Інший тактичний прийом — **«погроза»**. Відмінність цих двох прийомів полягає у тому, що якщо перший відноситься до пропозицій, то погрози можуть бути висунуті з будь-якого приводу.

«Висування вимог по наростаючій». Пересвідчившись, що партнер погоджується з внесеними пропозиціями, висувають усе нові й нові. Ця тактика, наприклад, була використана прем'єр-міністром Мальти на переговорах з Великобританією з приводу розміщення на території своєї країни повітряних і морських баз. Щоразу, коли Великобританія вважала, що угода вже досягнута, їй говорили: «Так, звичайно, згодні, але є ще проблема». В результаті ці незначні проблеми обернулися 10 мільйонами фунтів стерлінгів або гарантуванням роботи для всіх докерів і працівників баз протягом усієї дії цього договору.

Ще один прийом — **«саямі»**, який полягає у тому, що інформація про власні інтереси, оцінки і таке інше дається дуже маленькими порціями, за принципом нарізування ковбаси саямі — звідси й назва. Сенс у тому, щоб змусити партнера першим «розкрити свої карти», а там уже відповідним чином діяти. Застосування цього прийому обертається штучним затягуванням переговорів на шкоду справі.

«Надання свідомо помилкової інформації, або блеф». Загалом цей прийом зникає з арсеналу засобів учасників переговорів, оскільки в сучасних умовах його використання може стати швидко очевидним, що призводить до втрати репутації даного учасника переговорів.

Існують ще два прийоми. Один з них — **«відмова від власних пропозицій»**, коли партнер готовий піти на їх прийняття. Цілі тут можуть бути різними: і затягування переговорів, і спроба «вторгнутися більше», і небажання взагалі що-небудь вирішувати шляхом переговорів. Інший тактичний прийом — **«подвійне відштовхування»**, який передбачає наступне. Сторони в результаті переговорів напрацювали якийсь документ. При цьому одна зі сторін «заклала» у формулювання подвійний зміст, який не був помічений її партнером, щоб трактувати угоду в своїх інтересах, нібито не порушуючи його. Зрозуміло, що подібна поведінка може нести в собі велику небезпеку.

При реалізації сторонами партнерських відносин центральною ланкою стає спільний аналіз проблеми, спільна творчість. Чим повніше і глибше буде проаналізована проблема, тим більше шансів знайти вирішення протиріч, що мають місце. Тому будь-які дії, спрямовані на вивчення проблеми, відіграють позитивну роль. Інформація про стан

справ має бути доступна для учасників переговорів. При орієнтації на спільний з партнером аналіз проблеми слід висловити свою точку зору, вислухати партнера, а потім співставити.

У більшості випадків починати доцільно з аналізу загальних інтересів і моментів, а через них виходити на визначення можливої загальної зони рішення. Навіть якщо сторони, які вступили в переговори, перебувають у стані конфлікту, необхідно намагалися уникнути наголошення на розходженнях на початковому етапі ведення переговорів. Попередній аналіз позиції партнера по переговорах зображений на схемі «Можливості зміни позиції партнерів у ході переговорів» (додаток Г).

Однією із продуктивних тактик ведення переговорів може бути **«поступове підвищення складності обговорюваних питань»**, яка пропонує спочатку обговорити менш складні питання. Їх вирішення позитивно впливає на учасників переговорів, демонструючи можливість досягнення домовленостей, створює сприятливу психологічну атмосферу на переговорах, показує, що проблеми, в принципі, можна вирішити.

До викладеного прийому можна додати дії, спрямовані на **«пошук загальної зони рішення»**, тобто спочатку сторони досягають згоди щодо змісту спільного документа, іншими словами, визначається зона можливих рішень, або, за визначенням американських дослідників Зартмана і Бермана, «загальна формула рішень». Отже, досягнувши домовленості з принципових питань, сторони відпрацьовують деталі угоди. Таке двоступеневе ведення переговорів дозволяє значно заощаджувати час.

Заслугує схвалення розробка і внесення таких пропозицій, які б сприяли реалізації інтересів обох сторін, тобто пропозицій, на які партнер міг би відповісти ствердно. Іноді він згодний із суттю пропозицій, але самі формулювання знаходить неприйнятними.

Звичайно, спільний аналіз розбіжностей не передбачає обмін лише компліментами. Можливі і необхідні заперечення. Однак їхній зміст принципово відмінний від розбіжностей в умовах торгу. Там заперечення — один з інструментів маніпулювання поведінкою партнера, тут — інструмент аналізу проблеми. Важливою є форма викладення заперечень. Вони мають бути добре аргументовані й орієнтовані не на захист власної позиції, а на пошук узгодження інтересів.

В ході переговорів інколи корисно **«розділити проблему на окремі складові»**, а не намагатися відразу вирішити її. Зробивши це, учасники переговорів дивляться, чи можливе досягнення домовленості по кожному з елементів. Якщо — ні, то може доцільно винести деякі з них «за дужки», іншими словами — не розглядати. Звичайно, за таких

умов не буде досягнуто всеосяжної угоди. Однак наявність такої часткової угоди буде значним кроком вперед у порівнянні з відсутністю якої б то не було домовленості.

Іноді дії партнера не можна віднести до того чи іншого підходу. Схожі зовні вони можуть мати різний зміст. Наприклад, добре відомий прийом **«пакування»**, коли кілька пропозицій або питань пропонуються до розгляду у вигляді «пакета», тобто обговоренню підлягають не окремі пропозиції чи питання, а їх комплекс. У процесі переговорів використовуються два види «пакета», але один з них відображає концепцію торгу, інший — спільний з партнером аналіз проблеми.

Використання «пакета» в рамках торгу передбачає узгодження привабливих і малопривабливих пропозицій в одному «пакеті». Автор «пакета» виходить із крайньої зацікавленості партнера в декількох пропозиціях і сподівається на схвалення всього «пакета». Тим самим він відкриває свою позицію. Після дискусії сторони приймають рішення.

Іноді «пакет» виникає в результаті дискусії або пропонується на початку переговорів, якщо сторони добре знають позиції один одного. «Пакет», обговорюваний з партнером, передбачає розмін поступок і ув'язування його в «пакеті».

Інший прийом характерний для багатосторонніх переговорів і передбачає розробку **«блокової тактики»**, що полягає в узгодженні дій з партнерами, які виступають єдиним блоком. При великій кількості сторін, які беруть участь у переговорах, спочатку пропонується знайти рішення для частини з них і тим самим полегшити пошук остаточного рішення. В інших випадках цей прийом використовується у прямо протилежних цілях, а саме: не дати провести рішення шляхом, наприклад, висування альтернативної пропозиції від блоку.

Наведені приклади показують, що зовні однакові дії для учасників переговорів можуть мати різний сенс. Якщо партнер вдається до подібних дій, то необхідно, насамперед, зрозуміти, які цілі він при цьому переслідує.

Як бути, якщо партнер використовує «брудні виверти», недозволені прийоми? Це, мабуть, найбільш складне питання, з яким стикаються учасники переговорів. Основне правило при веденні переговорів з партнером, який застосовує такі прийоми, — не відповідати взаємністю. Друге, що необхідно зробити, — це проаналізувати причини, з яких він поводить себе «недостатньо чесно». Залежно від результатів аналізу і слід надалі визначати свою лінію поведінки. Можливо, в даній ситуації доцільно звернутися до іншої альтернативи і вирішувати проблему або односторонньо, або спільно з іншим партнером. При цьому не варто різко переривати переговори. Поведінка, орієнтована

на «грюкіт дверима», не кращий вихід з ситуації, оскільки ускладнює продовження діалогу.

Найбільш розумна поведінка в умовах конфронтаційного підходу — спробувати змінити правила гри, показавши, що в інтересах обох сторін відмовитися від концепції торгу і спрямувати спільні зусилля на пошук рішення проблеми. Робити це необхідно без зайвих демонстрацій, раціонально й аргументовано.

3. Алгоритм ведення ділових переговорів

Загальний алгоритм ведення професійних переговорів складається з двох стадій: *підготовка до переговорів* та *особистий процес ведення ділових переговорів*.

Підготовка до ведення переговорів пов'язана з ініціативою проведення та складання плану переговорів має п'ять основних груп:

I група включає:

— попередній аналіз учасників переговорів, теми та ситуації (обговорення ділового середовища, яке дає можливість своєчасно розробляти особисті цілі в переговорах з діловими партнерами);

— ініціативу проведення переговорів та визначення завдань. Тут слід зауважити, що ініціатива залежить від активності ініціаторів переговорів, їх інтуїції, можливостей проведення попереднього аналізу. При цьому необхідно виявити потребу в переговорах, вибрати найбільш сприятливий момент і вже потім домовлятися про переговори з контрактами, щоб тримати ініціативу в своїх руках, адже від цього залежить успіх переговорів;

— визначення терміну проведення переговорів;

— остаточного плану, у якому має бути чітка програма дій щодо підготовки та проведення конкретних ділових переговорів. В цьому плані необхідно встановити взаємозв'язок між видами діяльності та об'єктом роботи; між кількістю та якістю необхідної інформації, визначити часові межі, витрати на підготовку та реалізацію планів, заохотити спеціальних працівників.

II група — це:

— збір матеріалів (пошук можливих джерел інформації; визначення попередніх критеріїв відбору матеріалів; збір матеріалів та інформації, які можуть бути використані при підготовці переговорів);

— систематизація матеріалів. Тут необхідно відібрати тільки те, що має принципове значення для підготовки та проведення переговорів, продумано згрупувати факти, цифри та інтерв'ю;

— аналіз зібраного матеріалу дозволяє визначити взаємозв'язок явищ, створити визначену систему, зробити висновки, підібрати аргументацію та звести все воедино. Практично, це означає, що існуючі систематизовані дані необхідно перевірити та розподілити за часом і місцем їх походження в процесі переговорів, щоб досягнути бажаного результату;

— підготовка робочого плану переговорів. Скомбінований збірний матеріал; висунуті завдання, вимоги компонується в єдине логічне ціле.

III група діяльності пов'язана з процесом редагування.

Ця група включає: контроль підготовки переговорів, який передбачає шліфовку та поступову доробку ділової бесіди, в першу чергу представлення заключної стадії переговорів у вигляді чітких та коротких пропозицій і висновків.

IV група пов'язана з обробкою та ходом ведення переговорів.

Передбачає монорепетицію, усну репетицію; репетицію ведення переговорів у формі діалогу зі співрозмовником.

Особистий процес ведення ділових переговорів є наступною стадією ведення переговорів. Він має п'ять фаз.

1 фаза — початок переговорів. Завданням даної фази є:

- встановлення контакту з партнерами;
- створення сприятливої атмосфери для ведення переговорів;
- увага співрозмовника, вміння слухати;
- збудження інтересу;
- перехоплення, у разі необхідності, ініціативи в процесі переговорів.

2 фаза — передача інформації. Вона включає:

- збір спеціальної інформації з проблем, запитань, побажань партнера та його організації;
- виявлення мотивів та цілей партнера;
- передача запланованої інформації;
- формування основ для аргументації та попередньої перевірки правильності вузлових пунктів власної аргументації;
- аналіз та перевірка позиції партнера;
- по можливості попереднє визначення напрямів поступової дії, що в кінцевому результаті дозволить спростити останню фазу — прийняття рішень.

3 фаза — аргументування. На цій фазі формується визначена позиція з даної проблеми, яка задовольняє обидві сторони; закріпити вже сформовану та змінену нову думку. На цьому етапі можна дати деякі поради, а саме:

- доказову аргументацію — необхідно перевірити, чи дійсна власна інформація та власні виключення, чи не існують у власній аргументації протиріччя;

— контраргументацію — необхідно перевірити, чи можливо запечити факти або пропозиції партнера, чи не зробив партнер помилки, чи не дав неправильну оцінку.

4 фаза — спростування доводів партнера. Найбільш важливими завданнями цієї фази є:

— розмежування окремих протиріч суб'єктів, об'єктів, місця, часу та наслідків;

— пояснення визначених та невисловлених зауважень;

— нейтралізація зауважень партнера, якщо для цього існують можливості.

5 фаза — прийняття рішень. До основних завдань цієї фази можна віднести:

— досягнення основної (або альтернативної) цілі;

— забезпечення доброзичливої атмосфери наприкінці переговорів;

— стимулювання партнера до виконання намічених дій;

— складання резюме переговорів, зрозумілого для всіх учасників, з чітко виділеним основним висновком;

— підписання угоди за результатами переговорів;

Поряд з переліченими фазами алгоритму невід'ємною частиною ведення ділових переговорів є КОКУС (походить з мови північноамериканських індіців — «радник племені»).

Кокус — це закриті збори, коли одна із сторін переговорів на деякий час виділяється із загальної сесії для досягнення результатів у процесі переговорів. Цей вид зборів має суворо визначені часові межі (не перевищує 30 хв.).

4. Методи ведення переговорів

Переговори фактично відбуваються щодня — в діловій сфері, у родині, навіть у суді, але вести їх нелегко. Існують три методи ведення переговорів: м'який, жорсткий і принциповий.

М'який метод. М'яка за характером людина прагне уникнути особистого конфлікту і заради досягнення згоди охоче йде на поступки. Вона хоче полюбовної розв'язки, але найчастіше справа закінчується тим, що ця людина почувається ущемленою.

Жорсткий метод. Жорсткий учасник переговорів розглядає будь-яку ситуацію як змагання волі, у якому сторона, яка зайняла крайню позицію і завзято стоїть на своєму, одержить більше. Він хоче перемогти, але часто все закінчується тим, що викликає таку ж жорстку ситу-

ацію, яка виснажує його самого і його ресурси, а також псує відносини з іншою стороною.

Метод принципівих переговорів — люди звичайно намагаються знайти компроміс між прагненням до власних цілей і бажанням зберігати добрі стосунки з оточуючими. У цьому нам може допомогти «Метод принципівого ведення переговорів». Це третій шлях ведення переговорів, який передбачає позицію, засновану не на слабкості чи жорсткості, а, скоріше, об'єднує і те й інше. Цей метод, розроблений у рамках Гарвардського проекту по переговорах, полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на основі їхніх якісних властивостей, тобто виходячи із суті справи, а не торгуватися з приводу того, на що може піти кожна зі сторін. Він передбачає, що ви прагнете знайти взаємну вигоду там, де тільки можливо, а там, де ваші інтереси не збігаються, варто наполягати на такому результаті, який був би заснований на якихось справедливих нормах, незалежно від волі кожної зі сторін. Метод принципівих переговорів означає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Принципові переговори показують, як досягти того, що вам належить по праву і залишитися при цьому в рамках пристойності. Цей метод дає можливість бути справедливим, одночасно захищаючи від тих, хто міг би скористатися вашою чесністю. Він може бути використаний для вирішення одного питання або декількох, в обставинах, запропонованих ритуалом, або в умовах непередбаченої ситуації. Метод принципівих переговорів є стратегією, призначеною для досягнення всіх цілей і завдяки цьому поступово входить й у наше життя нарівні з іншими методами і витісняючи їх.

Крім принципівого методу, існує *метод позиційних дискусій*, при якому наголос робиться не на суть суперечки, а на позиції кожної зі сторін. Цей метод не відповідає основним критеріям: він не ефективний, не досягає мети, псує відносини між сторонами.

Принциповий метод складає альтернативу позиційному підходу і призначений для ефективних і дружніх переговорів та досягнення розумного результату. Він може бути зведений до чотирьох основних пунктів: 1) люди — розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів; 2) варіанти — перш ніж вирішити, що робити, виділіть коло можливостей; 3) інтереси — зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях; 4) критерії — наполягайте на тому, щоб результат ґрунтувався на якійсь об'єктивній нормі.

Розмежування між учасниками дискусій і обговорюваних проблем. Кожен учасник переговорів переслідує подвійний інтерес: щодо

суті справи і взаємин між партнерами. Варто пам'ятати, що учасник переговорів — насамперед людина. Основною реальністю переговорів, що легко забувається в процесі міжнародних і ділових контактів, є те, що ми маємо справу не з абстрактними уявленнями «іншої сторони», а з людьми. Ваші партнери за столом переговорів мають емоції, глибоку прихильність до певних цінностей, різні життєві погляди, більше того, вони непередбачувані, так само, до речі, як і ви. Кожен учасник переговорів прагне дійти згоди, що задовольнило б насущні інтереси, — з цією метою переговори й ведуться.

Головний наслідок людського фактора в переговорах полягає у тому, що виникає тенденція відносин між сторонами з дискусією власне справи. Іноді зауваження, які робляться, щоб позначити проблему, сприймаються як особиста образа, що призводить до конфліктів.

При позиційному торзі виникає протиріччя між суттю проблеми й учасниками переговорів. Якщо, наприклад, для профспілкового лідера важливіші відносини з керуючим, ніж задоволення вимог робітників, то він поступиться у цьому позиційному торзі, але це коштуватиме йому стресового стану і психологічних збитків. Але вирішення суті питання і підтримання добрих гарних відносин не обов'язково мають бути цілями, що суперечать одна одній, якщо сторони зважилися врахувати обидва аспекти.

Завдання для перевірки знань

1. Охарактеризуйте поняття «ділові переговори».
2. Чим характеризується поняття «ділова розмова»?
3. Які ознаки мають ділові переговори?
4. Дайте визначення комерційним переговорам.
5. Проаналізуйте сутність організаційних переговорів.
6. Яким чином класифікують ділові переговори?
7. Обґрунтуйте стратегію взаємодії з партнерами по переговорах.
8. Охарактеризуйте види підходів до ведення переговорів.
9. Проаналізуйте прийом ведення переговорів — «спільний аналіз проблеми».
10. Проаналізуйте прийом ведення переговорів — «розміщення помилкових акцентів у власній позиції».
11. Проаналізуйте прийом ведення переговорів — «висування вимог в останню хвилину».
12. Проаналізуйте прийом ведення переговорів — «салямі».
13. Проаналізуйте прийом ведення переговорів — «дача свідомо помилкової інформації, або блеф».
14. Охарактеризуйте підготовчий етап ведення ділових переговорів.
15. Охарактеризуйте особистий етап ведення переговорів.

Теми рефератів, доповідей

1. Стратегічні підходи щодо ведення ділових переговорів.
2. Методи та тактика ведення ділових переговорів.
3. Цінності, їх суть та категорії.
4. Історія формування ділового етикету.
5. Традиції європейського спілкування.

Тести до теми

1. Ділові переговори:

- 1.1. Жанр усного ділового мовлення.
- 1.2. Мовний контакт між людьми.
- 1.3. Вирішення ділових проблем.
- 1.4. *Всі відповіді правильні.*

2. За що у діловій розмові відповідає «перша голова дракона»?

- 2.1. Логіку.
- 2.2. *Грамотність та правильність розмови.*
- 2.3. Психологічний клімат.
- 2.4. Міміку, жести.

3. За що в діловій розмові відповідає «друга голова дракона»?

- 3.1. *Логіку.*
- 3.2. Грамотність та правильність розмови.
- 3.3. Психологічний клімат.
- 3.4. Міміку, жести.

4. За що в діловій розмові відповідає «третья голова дракона»?

- 4.1. Логіку.
- 4.2. Грамотність та правильність розмови.
- 4.3. *Психологічний клімат.*
- 4.4. Міміку, жести.

5. За що в діловій розмові відповідає «четверта голова дракона»?

- 5.1. Логіку.
- 5.2. Грамотність та правильність розмови.
- 5.3. Психологічний клімат.
- 5.4. *Міміку, жести.*

6. В основу комерційних переговорів покладено:

- 6.1. Згоду про входження до складу організації.
- 6.2. *Підписання контракту купівлі-продажу.*
- 6.3. Згоду про злиття капіталів.
- 6.4. *Всі відповіді правильні.*

7. В основу організаційних переговорів покладено:

- 7.1. Згоду про входження до складу організації.
- 7.2. Підписання контракту купівлі-продажу.
- 7.3. Вирішення питань правових правовідносин.
- 7.4. Немає правильної відповіді.

8. До об'єктивних умов ведення переговорів відносять:

- 8.1. Ринкову ситуацію.
- 8.2. Психологічну компетентність.
- 8.3. Порозуміння з клієнтом.
- 8.4. Компетентність у межах поставленої проблеми.

9. До суб'єктивних умов ведення переговорів відносять:

- 9.1. Цінову політику.
- 9.2. Ринкову політику.
- 9.3. Лінгвістичну компетентність.
- 9.4. Податкову політику.

10. Уміння вести переговори визначається наступними якостями керівника:

- 10.1. Твердо оцінювати ситуацію.
- 10.2. Психологічною компетентністю.
- 10.3. Лінгвістичною компетентністю.
- 10.4. *Всі відповіді правильні.*

11. Який вид переговорів використовується при складанні угод на масові стандартизовані товари?

- 11.1. Попередні.
- 11.2. Особисті.
- 11.3. *По телефону.*
- 11.4. Організаційні.

12. Який підхід переговорів передбачає внесення неприйнятних для партнера пропозицій?

- 12.1. Спільний аналіз проблем.
- 12.2. *Розміщення помилкових акцентів у власній позиції.*
- 12.3. Вимагання.
- 12.4. Постановка партнера в безвихідну ситуацію.

13. Який підхід передбачає надання інформації про власні інтереси невеликими порціями?

- 13.1. Спільний аналіз проблем.
- 13.2. Розміщення помилкових акцентів у власній позиції.
- 13.3. *» Салями».*
- 13.4. Постановка партнера в безвихідну ситуацію.

14. Який підхід передбачає обговорення менш складних питань?

14.1. Спільний аналіз проблем.

14.2. Поступове підвищення складності обговорення власних питань.

14.3. Розміщення помилкових акцентів у власній позиції.

14.4. «Салямі».

15. Який підхід використовується для багатобічних переговорів?

15.1. Розміщення помилкових акцентів у власній позиції.

15.2. Спільний аналіз проблем.

15.3. Блокової тактики.

15.4. «Пакетування».

Література

1. *Гах Й.* Етика ділового спілкування: Навчальний посібник/ Йосип Гах, М-во освіти і науки України, Ін-т менеджменту та економіки. Галицька академія. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 158 с.

2. *Биконя О.П.* Вправи для навчання майбутніх економістів ділових переговорів англійською мовою / О.П. Биконя. — Іноземні мови №2/2006. — С. 32—38.

3. *Калашник Г.* Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету: Навчальний посібник / Г. Калашник. — К.: Знання, 2007. — 143 с.

4. *Кубрак О.* Етика ділового та повсякденного спілкування: Навчальний посібник / Олег Кубрак. — 3-тє вид., стереотип. — Суми: Університетська книга. — К.: ВД «Княгиня Ольга», 2005. — 221 с.

5. *Тимошенко Н.* Корпоративна культура: Діловий етикет: Навчальний посібник / Наталія Тимошенко. — К.: Знання, 2006. — 392 с.

6. *Шишова, І. О.* Етико-психологічні аспекти культури спілкування / Шишова І. О. // Роль науки, релігії та суспільства у формуванні моральної особистості: Матеріали XXIII Міжнар. наук.-практ. конф., 16 трав. 2008 р. — Донецьк, 2008. — С. 311—312.

7. *Баженова Е.В.* Деловой этикет. Почему необходимо вести себя так, а не по другому. — АСТ «Сова», 2009. — 190 с.

8. *Шеретов.* Ведение переговоров: Учебное пособие. — Алматы: Издательство «Юрист», 2009. — 92 с.

ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

1. Характеристика ділового психологічного клімату.
2. Особливості поведінки зі співрозмовниками різних психологічних типів.
3. Психологія невербальної поведінки.

1. Характеристика ділового психологічного клімату

Проблеми етики і психології спілкування завжди цікавили людство, незалежно від становлення та розвитку бізнесу.

Психологічна культура мовного спілкування — це єдність знань, що відображають закономірності психологічної діяльності співрозмовників і вміння застосовувати ці знання у конкретних ділових ситуаціях.

Багато ідей мислителів минулих епох мають пряме відношення до проблеми міжособистісного спілкування людей, у тому числі ділового.

Учень Сократа Платон (427—347 до н.е.) вважав, що спілкування між людьми має будуватися на основі таких чеснот, як справедливість, розважливність, благочестя, дотримання моральних норм. Він звертав увагу на способи ведення бесіди, відкрив багато тонкощів діалогів різних співрозмовників, показав залежність спрямованості мислення людей від характеру і змісту їхнього спілкування.

На психологічні властивості особистості вказував і Аристотель (384—322 до н.е.), який характеризував людські здібності як функції душі, розмірковував про психологічні риси характеру людини, її розумові асоціації, доцільний характер поведінки і діяльності.

Одним із перших описав спілкування на території нинішньої України ще у V ст. до н. е. Геродот. Він розповідав, як наші пращури спілкувалися при світлі вогнища, «казали казку», «баяли байку» [10, с. 19]. Цікаві свідчення того, як у далекі часи жили люди, як вони захищали свою землю, як розвивали ремесла і, звичайно, як спілкувалися, дає Велесова книга, або «Скрижалі буття українського народу», — збірка польських пам'яток V—IX ст. [10, с.20].

Комплексним вивченням процесу спілкування до ХХ ст. наука не займалася, розглядалися і досліджувалися лише окремі складові цього феномена. Проте на початку століття до цих проблем починають звертатися як вітчизняні, так і зарубіжні учені. Багатомірну стимулюючу роль спілкування в житті людини належним чином почали усвідомлювати учені різних галузей наук — теоретики та спеціалісти-практики.

Популярними стали поради американського спеціаліста Д. Карнегі про те, як поліпшувати спілкування та завойовувати собі друзів. Ці рекомендації стосуються технології спілкування і не розкривають його етичної та психологічної структури й закономірностей. Водночас вони певною мірою допомагають діловим людям і всім, кого хвилює процес спілкування, хто відчуває у цьому труднощі.

Психологічна природа спілкування надто складна. Людині важко бути щасливою, успішно працювати, самовдосконалюватися, самостверджуватися, не контактуючи з іншими. Спілкування, на думку вчених, є однією із нагальних потреб людини, яка живе в суспільстві. Воно потрібне їй для взаємодії з іншими людьми, для упорядкування взаємовідносин з ними, самоствердження в суспільстві.

Враховуючи складність природи спілкування, важливо розібратися у його структурі. Завдяки дослідженням учених виокремлено три взаємопов'язаних сторони спілкування:

— *комунікативна* — обмін інформацією між індивідами та її уточнення, розвиток;

— *інтерактивна* — організація взаємодії суб'єктів, які спілкуються, тобто обмін не тільки знаннями, думками, ідеями, а й діями, зокрема при побудові спільної стратегії взаємодії;

— *соціально-перцептивна* — процес взаємного сприймання й розуміння співрозмовників, пізнання ними одне одного. У деяких дослідженнях структура спілкування розглядається, виходячи з трьох рівнів аналізу (макро-, мезо-, мікрорівні).

Культура спілкування має не тільки внутрішню (моральну, психологічну), а й зовнішню сторону — етикет, норми якого досить значущі в моральному плані. Людина, спілкуючись відповідно до загальноприйнятих норм і правил, демонструє свою готовність зважати на ту спільноту людей, серед яких вона живе.

Етикет — це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших людей, форми звертання, поведінку, манери тощо). Етикет містить вимоги, які набувають характеру більш-менш регламентованого церемоніалу і для дотримання яких особливе значення має певна форма поведінки.

Етична природа спілкування полягає в:

- умінні поводитися культурно, мати добру вимову;
- умінні аналізувати вчинки інших людей, поважати їх;
- таких правилах і нормах поведінки партнерів, які сприяють розвитку співпраці;
- бажанні бути культурним і приємним співрозмовником та ін.

На сучасному етапі фахівці в галузі психологічного спілкування розробили декілька ефективних прийомів, які дозволяють швидко привабити до себе вашого партнера:

— під час ділової розмови необхідно виявляти виключну увагу до свого партнера (це найважливіший секрет успіху у вашій справі);

— необхідно окремими фразами, ненав'язливо вселяти в партнера почуття його гідності або переконувати в значущості організації, в якій він працює. Але робити це треба щиро, щоб це не виглядало як дешевий комплімент;

— підбирайте і складайте такі запитання своєму партнерові, на які йому було б приємно відповідати. Заохочуйте співрозмовника розповідати про себе та про свою організацію.

— оскільки всі люди люблять свої імена, а в діловому спілкуванні дуже важливо звертатись до людини по імені та по батькові, робіть це якомога невимушеніше, даючи зрозуміти, що ім'я співрозмовника для вас багато значить. Для того, щоб легко запам'ятовувати імена та важливі для ділової розмови факти, необхідно пам'ятати про основні закони: закон враження (необхідно отримати сильне та яскраве враження про те, що ви хочете запам'ятати), закон повторення (важливі не вимушені, а свідомі зауваження), закон асоціації (необхідно пов'язати подію з якимось іншим фактом);

— виявляйте шанобливе ставлення до думки партнера, не вказуйте йому, що він неправий (дайте йому зрозуміти це жестом, поглядом, інтонацією), якщо ви скажете йому це прямо в вічі, то нанесете удар його самолюбству;

— краще уникати прямого протистояння під час розмови, а також не відстоювати самовпевнено свою точку зору. За наявності «гострих кутів» у діловій розмові не слід застосовувати слова та вирази, що підкреслюють непохитність вашої думки, наприклад: «безумовно», «лише так і не інакше». Краще замінити їх на вирази «мені так здається», «я гадаю», «я думаю»;

— необхідно ставати на бік партнера, а партнерові на ваш бік, якщо ви стверджуєте, що ваш партнер абсолютно правий, а ви помиляєтесь, це пощадить його самолюбство, і він сам пом'якшить вашу провину;

— не вживайте образливих слів. Психологія суперечок підпорядковується закону «емоційного дзеркала»: зміст одного породжує інше. Щоб ваші слова подіяли, говоріть з партнером делікатно, не зневажаючи його. Пам'ятайте слова Гіппократа: «Не допускайте злості, вона породжує хворобу»;

— щоб критика була сприйнята без образи, треба створити благодатний ґрунт для сприйняття зауважень. Будь-яке зауваження сприймається значно легше, якщо воно йде після похвали;

— у неприємностях і конфліктах завжди винні обидві сторони. Тому необхідно навчитися підтримувати нормальні ділові стосунки, розділяти відповідальність і брати на себе певну долю провини за те, що сталося.

2. Особливості поведіння зі співрозмовниками різних психологічних типів

Кожен із нас потрапляв у ситуацію непорозуміння при спілкуванні, Незалежно від того, якою була тема розмови, з ким саме ми розмовляли та до якого психологічного типу належав співрозмовник. Іноді ми інтуїтивно відчуваємо, з якою людиною як саме треба розмовляти, щоб домогтися взаєморозуміння. Але найчастіше на це ніхто не звертає особливої уваги, ми зайняті лише собою і лише тим, що говоримо самі.

Звідси більшість конфліктів. Отже, щоб не припускатися подібних помилок у спілкуванні, корисно знати психологічні типи характеру наших співрозмовників. Швидко оцінивши і визначивши тип, ми вже не ризикуємо образити людину чи самому вскочити в халепу.

Менші за кількістю класи людей, на відміну від культурних спільнот, розглядаються у психологічних типологіях. На загальному рівні їх можна поділити на мотиваційні, безпосередньо пов'язані з організацією діяльності людини, та когнітивні, тобто такі, що описують особливості її мислення.

Дж. Д. Белл виділяє шість мотиваційних типів особистості: 1) той, що командує; 2) той, що атакує; 3) той, що уникає; 4) той, хто догоджає; 5) той, хто виконує; 6) той, хто досягає [2].

1. Особистість, яка командує, має контролювати кожну ситуацію, з якою стикається, домінувати у кожній групі, в якій бере участь, жити упорядкованим, систематичним життям. Вона не любить невизначеності, бачить світ у чітких категоріях, підходить до кожної ситуації дог-

матично та вперто. Прикладом такого мотиваційного типу може слугувати французький президент Шарль де Голль;

2. Особистості, яка атакує, треба звільнитися від відповідальності або залежності від інших. Вона завдає ударів іншим і уникає обов'язків, руйнує плани, але не висуває рішень, любить дебатувати. Її риси — саркастичність, цинізм та зневажливе ставлення до життя. Найяскравішим прикладом того, хто атакує, є Адольф Гітлер;

3. Особистість, яка уникає, прагне не наражатися на поразки. Метою її життя — ховатися. У неї мало самовпевненості, вона віддає перевагу стабільним та рутинним завданням. Особисто не ризикує і ставить для себе нескладні цілі.

4. Особистість, яка догоджає, прагне зробити так, щоб інші любили та підтримували її. Вона хоче, щоб її поважали і вважали щедрою та доброю. Воліє виконувати завдання, які передбачають роботу з людьми на товариській, компанійській основі.

5. Особистість, яка виконує, прагне досягти визнання та отримати престиж. Задля цього маніпулює іншими та хоче справити враження, намагається бути респектабельною, змінює свої цінності, аби посісти найвигіднішу позицію. Така людина шукає завдань, які можуть підвищити її імідж та престиж.

6. Особистості, яка досягає, потрібно максимально використати і розширити свій потенціал, домогтися найвищих рівнів компетенції, самовиразитися. Вона концентрується на проблемі, на меті, не є егоїстом, оскільки їй не бракує впевненості, щоб працювати над складними, проте реалістичними завданнями. Присвячує себе речам, у які вірить, а не тим, які просто забезпечують їй матеріальне благополуччя чи престиж. Такими були Лінкольн та Рузвельт.

Вельми спорідненими з мотиваційними типами особистості є її когнітивні типи, що ще раз підтверджує найтісніший зв'язок організації поведінки особистості та особливостей її мислення.

Л. Фрізен виділяє сім когнітивних типів особистості, які він також називає сімома різними формами мислення [3].

До першого належать «люди, що сприймають». Це креативні, творчі індивіди з сильними здібностями до асоціації та усталеними поглядами. Вони вміють давати чіткі «чорно-білі» відповіді на складні запитання. У розмові спираються на факти — якими вони їх бачать. Їхній комунікації не вистачає вірогідностей та уявлень, які дають можливість мислити незалежно. Їхні співрозмовники мають сприймати все, що вони говорять. Їхні розповіді зрозумілі, часто включають якісь моральні уроки, приправлені гумором, і засвідчують їхню відкритість.

Представники цієї групи прагнуть бути піонером у справах, вирішують одночасно кілька завдань. Вони радіють втіленню своїх рішень у життя. Те, що у їхньому мисленні поєднується багато факторів, робить їх часто адекватно організованими. Мовлення таких людей спонтанне, одна ідея запалює іншу; вони можуть легко відповідати на коментарі та аргументи інших та синтезувати все, про що йшлося у розмові. Ці люди швидко приймають рішення, базуючись на доступній інформації, але можуть змінювати їх, навіть кардинально, якщо отримують нові дані.

До іншого типу належать «люди, що служать». Це практичні, емоційно стабільні індивіди. Вони відчують, що у їхньому житті не буде ні великих злетів, ні провалів; вони компенсують нестабільність інших. У житті таких людей всьому є місце і все на своїх місцях. Вони створюють домашню атмосферу, оточуючі залюбки товаришують з ними. Більше, ніж інші, вони хочуть бути ознайомленими із загальним планом дій, фокусуються на практичних питаннях, що звужує їхній інтерес до наступних кроків.

Це люди, які самі починають і самі закінчують справу, і роблять все відразу правильно. Інколи навіть жертвують кінцевими строками на користь якості виконання. Вони не запрошують інших зробити роботу за них. Звичайно, вони хочуть догодити іншим, навіть за рахунок тих справ, які мають виконати самі; вони дуже лояльні до колег. Але це не означає, що такі люди служитимуть іншим. З точки зору комунікації вони незадовільно спілкуються. Делегування обов'язків та публічна діяльність для них — справа не з простих.

«Люди, що вчать», третій когнітивний тип, схожі на «людей, що служать» у тому сенсі, що люблять порядок, але не практичний, а інтелектуальний. Вони стають справжніми ученими (хоча й інші психологічні типи також можуть перейматися науковими дослідженнями). Такі люди часто ставлять запитання «чому?» Вони мають знати, яким чином одне поняття впливає на інші. Палко прагнуть створити уніфіковану, всеосяжну ментальну структуру референції (посилань), таку, з якої можна робити точні висновки та передбачення.

«Люди, що вчать», як і «ті, що служать», можуть змусити себе використовувати свої сили до останніх меж. Це трапляється, коли вони прагнуть знайти аналітичний порядок. «Ті, що вчать» є комунікаторами понять, віддаючи перевагу лекційному методу, а не інтерактивним технологіям. Вони не люблять, коли їх перебивають, поки вони не змалювали повну картину, не виклали всю думку.

Четвертий когнітивний тип, «люди, що співчують», обдаровані «шостим чуттям», яке ідентифікує їх з іншими. Вони відчують те,

що відчувають й інші, їм болить, коли болить іншим. Такі люди гостро переживають нещирість. Вони можуть діяти від імені слабких, жертв. Їм важко захищатися, навіть якщо їх звинувачують безпідставно. Часто говорять непрямо — розлого пояснюють, розповідають невеликі історії, а потім розчаровуються, коли слухачі не розуміють їх підказку.

«Люди, що співчувають» гостро відчувають порушення гармонії, вони розвивають у собі непорушні основи правди. Свідомість стає провідником їхньої поведінки. Навчання може розширити їхній досвід. Вони можуть бути хорошими правниками, музикантами, інженерами, медсестрами або психологами.

«Люди, що спонукають» не будуть читати певний матеріал, якщо не вбачатимуть у ньому практичної цінності. Вони вчаться з досвіду, споглядаючи, що працює, а що ні. До кола їх читання входить історія, біографії та література про подорожі, оскільки все це містить уроки з життя. Такі абстрактні речі, як математика, філософія чи теологія, залишать їх холодними. Це природні лідери. Вони підштовхують всіх, хто їх оточує, до максимального використання їхнього потенціалу, хоча самі можуть відкладати на потім зміни на краще у своїй особистості.

«Люди, що спонукають» можуть бути дуже неакуратними. Та водночас своєю дисциплінованістю, власним прикладом можуть вести за собою, але не командувати. Соціальну групу, до якої вони належать, бачать крізь призму індивідів — швидко знаходять потенційно сильних особистостей, вимагають уваги кожного при спілкуванні, помічають персональне зростання особистостей. Робота є для них майже грою — вони виконують її у спосіб, який їх максимально задовольняє.

«Люди, що жертвують» — дуже складний тип. Вони навіть можуть говорити про себе у третій особі або у множині. Без сумніву, обдаровані багатьма талантами, але звужують свою активність до реалізації лише частини потенціалу.

Представники цього психологічного типу прагнуть використовувати можливості усюди, де їх бачать. Легко можуть працювати від 16 до 20 годин на добу. Люблять пригоди та виклики, у захваті від детективів, таємниць, ігор та головоломок, якщо знають, що можуть перемогти.

Загалом, це цілеспрямовані люди, які люблять змагання в усіх сферах життя, досягати вершин. Вони високопрофесійні і бояться лише несподіванок, через які можуть втратити контроль над ситуацією. Вони просто ненавидять програвати спори, навіть вимагають від опонента відкрито визнати, що вони перемогли. Їхнє мислення побудоване у

поняттях інвестицій та дивідендів. Відчувають незручність бути зобов'язаними перед кимось, оскільки прагнуть зберегти незалежність та контроль над ситуацією. Однак здатні на самопожертву, коли все інше не спрацювало. Готові розпочати все спочатку, щоб бути вільними від провини.

При звуженні потенціалу «люди, що жертвують» можуть бути орієнтовані на слугування, сприйняття чи навчання. Різниця між «тим, що жертвує» та іншими трьома психологічними типами в тому, що «ті, що жертвують» можуть перемогти страх поразки.

Останній когнітивний тип, що виділяється у даній класифікації, — це «люди, що сприяють». Цей тип вказаний останнім, бо його представники можуть легко розпізнати себе у будь-якому іншому когнітивному типі. Якщо ви не можете розпізнати себе серед інших представників класифікації, то, мабуть, належите до «людей, які сприяють». Це природжені дипломати, звичайно з великим колом знайомих (зважає — знайомих, а не друзів, бо вони збалансовують свій інтимний світ). Спілкуються з людьми, які їх оточують, адаптуючи їх одне до одного, сприяючи їм, зближуючи їх.

«Ті, що сприяють» — природжені експериментатори, які налагоджують будь-яку діяльність. Їм властива постійна розумова активність, без неї вони нудьгують. Живуть теперішнім часом — спостерігають, слухають, відчують, збирають інформацію (інколи колекціонують речі), радіють досвіду — хоча й дещо відсторонено, як спостерігачі.

Окрім того, що такі люди природжені дипломати, вони ще й вправні менеджери. Можуть бути дуже впертими, якщо примушувати їх стати на чийсь бік у конфлікті. Тому віддають перевагу бути «другою особою» в керівництві.

Окрім вище перерахованих психологічних типів, виділяють три концепції особистості: психологічну, соціально-психологічну, фізіологічну.

1. *Психологічна* відома ще з давніх часів, коли були відкриті чотири психологічні типи: сангвінік, холерик, меланхолік і флегматик. На цих типах формується характер, темпераментні здібності, сукупність переважаючих мотивів діяльності особи і особливості процесу психологічної реакції.

2. *Соціально-психологічна* передбачає два типи людей:

а) інтровертивний (замкнений, спрямований на себе, самоспоглядальний) — максимально розвинений індивідуаліст;

б) екстравертивний (відкритий, доброзичливий, товариський, спрямований на оточуюче середовище) — яскраво виражений колективіст.

3. *Соціальна концепція*. Відомо, що в кожному середовищі складається і формується чітко виражений тип людини, який можна виокремити за характером дій на такі:

Перший — виконавець. Фактично діє механічно, — що скажуть, те й зробить. Особистої ініціативи не виявляє. Як правило, у разі висування на керівну посаду стає формалістом, відповідно накладаючи відбиток і на стиль управління, і на взаємини з підлеглими. За психологічним типом це найчастіше холерик або меланхолік.

Другий — соціальна активна особистість. Людина живе активним громадським життям, ініціативна, з широким колом суспільних інтересів. На жаль, можна в цьому соціальному типі зустріти два різновиди. Перший — справжній активіст і суспільно активна особистість, другий — зовні показний, формальний, мітингово-поверховий, диалогічний. Другий різновид — найнебезпечніший, тому, що на початку важко розгледіти його справжню сутність, побачити, що все зовні — показне. Такі люди були й залишаються найзапеклішими ворогами чесних і працьовитих. Це можуть бути як сангвініки, так і холерики.

Третій — винахідлива особистість. Людина творча, з високо розвиненим почуттям нового першовідкривача. За натурою це може бути замкнена особа, а точніше постійно зосереджена, в пошуках, яка має широкий світогляд в галузі вузької спеціалізації. Лише найгеніальніші з них не замикаються у колі своїх інтересів. Переважно це люди сангвінічного типу.

Четвертий і п'ятий типи — творчі особистості, близькі за діяльністю до третього типу людей, хоча відрізняються тим, що не обов'язково щось самостійно відкривають чи пропонують, а до вже відомого й відкритого можуть додати елемент новизни саме завдяки творчому підходу до справи.

3. Психологія невербальної поведінки

У міжособових стосунках невербальне спілкування може нести значно більш змістовне навантаження, ніж вербальне. Психологічні дослідження показують, що до 40 відсотків інформації належить жестам та міміці. Від знання суб'єктами різних нюансів невербального спілкування може залежати успішність результатів.

Згідно із даними досліджень, значна частина мовної інформації при обміні сприймається через мову поз і жестів та звучання голосу. Майже 55 відсотків повідомлень сприймається через вираз обличчя, пози і жести, а 38 відсотків — через інтонації і модуляції голосу. Звідси ви-

пливає, що всього 7 відсотків залишається словам, сприйнятим одержувачем, коли ми говоримо. Це має принципове значення. Іншими словами, у багатьох випадках те, як ми говоримо, важливіше слів, які ми вимовляємо. Так само і якщо хтось говорить «добре... я дам доручення» — то пауза після слова «добре» може бути ознакою того, що керівник не хоче цього робити, зараз надто зайнятий, не хоче давати доручення чи не знає, з чого саме варто почати.

Незважаючи на те, що обличчя залишається головним джерелом розуміння природи емоційних реакцій, тіло, кінцівки і зап'ястки рук також відіграють важливу роль у комунікації. Кінесика — це спосіб комунікації за допомогою рухів тіла і жестів. Вона являє собою культурно обумовлені системи поведінки, що засвоюються шляхом імітації рольових моделей. Оскільки таке поведінки засвоюється переважно несвідомо, більшість людей не усвідомлюють, що активно користуються складною системою жестів і рухів.

Мова жестів спостерігається у багатьох племен. У австралійського племені аранда відомо близько 450 різноманітних жестів, які не лише вказують на конкретні предмети, а й позначають загальні поняття. Мова жестів в аранда, як і в інших племен, доповнює звукову і застосовується в особливих випадках.

Про роль жестів у виникненні мови писали дослідники, які дотримувалися різних теорій походження звукової мови. Так, В. Вундт (1832—1920), прихильник виголової теорії, вважав, що спочатку існували дві мови — мова жестів (рухи рук і обличчя) та мова звуків (рухи язика і губ). За допомогою звуків виражали почуття, за допомогою жестів — уявлення про предмети. Рукою та мімікою виражали дозвіл і заборону, наказ і прохання, загрозу та радість.

Жестикуляція — явище історичне та соціальне. Деякі особливості жестикуляції і міміки людини нагадують рухи тварин, про що писав ще Ч. Дарвін, зокрема у праці «Вираження емоцій у людини і тварин» (1872). Поступово примовленнєва жестикуляція починає відігравати різну роль у різних народів.

В ході еволюції людини звукова мова удосконалюється, а мова жестів починає відігравати допоміжну роль. Жести є менш зручними, ніж звук: їх не видно вночі, ними не можна користуватися, коли руки зайняті роботою. Звукові сигнали могли удосконалюватися як за рахунок диференціації звуку, так і складання звукових сигналів.

Можна припустити, що постійне супроводження звуку різноманітними жестами було споконвічним і залишається для людини невід'ємною складовою комунікації. Різноманітними в історії розвитку мови можуть бути лише їх співвідношення і взаємодія. Якщо для початкового стану ан-

тропоїдів кінематична мова могла бути дійсно деякою знаковою системою спілкування, то утворення мови витіснило її. Багато дослідників вказували на те, що людина як біологічний вид зберігає ознаки тваринного характеру й у системі засобів комунікації (тактильна, візуальна, навіть хімічна системи), але ці форми, по-перше, існують одночасно зі звуковою мовою, по-друге, ніколи її не замінюють. Крім того, жестова система, наприклад, людини, не має іконічного характеру — вона абстрактна й універсальна на противагу дії сигналізації у тварин.

Дослідження, яке проводив В. Стокоу, мало тенденцію до відшукання схожості жестів та мовлення. Учений зосередився спочатку на пошуку в американській жестовій мові елементів, аналогічних фонемам в усному мовленні. Його мета полягала в тому, щоб винайти систему мови жестів, подібну до фонетичної. Зрозуміло, що він повинен був подолати лінгвістичні упередження багатьох педагогів та психологів, які працювали з глухими. Стокоу відчував, що принципи досліджень жестової мови повинні наслідувати ті, які використовувались у дослідженні розмовної мови. Ці принципи включали ідентифікацію підлексичної структури і відмінностей на підлексичному рівні. Він також зрозумів, що є важлива відмінність між жестовою та усною мовою, про яку інші дослідники жестової мови іноді забували або ігнорували — проблема одночасного показу різних складових жестів. Він описав ці елементи як візуально-жестикуляційні аналоги фонем.

Стокоу визначив три параметри жесту: 1) місцезнаходження (де жест робиться); 2) напрям руху руки або рук, що показують жест; 3) дія або рух руки. Інші аспекти мови — вираз обличчя, сигнали, які не здійснюються руками, — нині визнані частиною мови. Вони не так легко описуються цією системою, але вона витримала випробування часом і може використовуватися в описах жестів.

Успіх Стокоу полягає в прийнятті американської жестової мови як природної людської — це було значним досягненням в області лінгвістичних досліджень. Сьогодні багато учених-мовознавців досліджують американську та інші жестові мови, існує така кількість літератури, яка їх описує, що може перевершити ці показники щодо усної мови (Армстронг, 1999). Однак ці зрушення далися нелегко. Багато мовознавців і навіть безпосередньо глухих кинули виклик Стокоу і намагалися заперечувати лінгвістичний статус візуально-жестикуляційної системи.

Значення окремого жесту коливається від цілого повідомлення до позначення окремого звуку. Мова жестів засвідчена у народів первісної та розвинутої культури, в умовах багатомовності (у індіанців Північної Америки), природної німоти (мова жестів глухонімих) та штучної (мова жестів цистерціанців, жінок у деяких місцевостях Кавказу). Жестами

американські індіанці могли переказувати повідомлення на досить значні відстані в межах видимості, але за межами чутності. В їхній кінетичній мові образних та вказівних знаків були також умовні знаки, за допомогою яких можна було передавати власні імена та назви.

За своєю роллю в комунікації виділяють дві групи жестів: жести *знакові* (мають як план вираження, так і план змісту) і жести *незнакові*.

Серед жестів знакових, які безпосередньо пов'язані з передачею інформації і мають план змісту, виділяють жести вказівні, образотворчі (іконографічні) і символічні.

Функція вказівних жестів полягає в тому, щоб виділити якусь частину простору навколо мовця. Зробити це можна просто поглядом чи кивком голови, але рукою буде найбільш точно і конкретно, тому зазвичай в багатьох ситуаціях перевага надається саме цьому способу.

В образотворчому жесті завжди є реальний прототип, особливості якого намагається передати той, хто жестикулює. Самі можливості зображення різних об'єктів різноманітні. Це пов'язано, насамперед, з тим, чи є об'єктом зображення сама людина (її зовнішні дані, пози, дії, а також міміка) чи щось поза нею (розмір і форма різноманітних предметів, їх рух або положення у просторі).

Жест-символ звичайно має абстрактний зміст, він лише традиційно приписується певному жесту і тому розуміється в межах одного колективу (у загальному випадку — в національних межах). Добре ілюструє різницю між образотворчим і символічним жестами різниця між піктографічним та ідеографічним письмом: жест образотворчий — піктограма, жест символічний — ієрогліф.

До незнакових жестів відносять *ритмічні* та *емоційні*.

Ритм висловлювання в розмовному мовленні — це рівномірне чергування прискорення й уповільнення — створюється і підкреслюється повторенням однотипної інтонації і одночасно того самого жесту в одних випадках та переключенням на новий тип інтонації і, відповідно, новий тип жесту — в інших. Все це й створює картину рухливої гри прискорень і уповільнень, напружень і послаблень у розмовному мовленні. Ритможест підкреслює також комунікативно-значиме членування мовлення.

Емоційні жести є суто індивідуальними, користування ними багато в чому залежить від навичок і темпераменту мовця. Повні, енергійні жести свідчать про афектованість людини і зазвичай не рекомендуються етикетом. У жесті емоція одержує «матеріальну точку опори». Жести підкреслюють здивування, прикрість, захоплення, радість, висловлюючи ставлення мовця до змісту повідомлення. Емоційний жест «читається» відповідно до міміки особи й інтонації мовлення.

Завдання для перевірки знань

1. Які учені давньої історії займалися вивченням психології спілкування?
2. Охарактеризуйте історичні напрями розвитку психології спілкування.
3. Визначте основні взаємопов'язані сторони спілкування.
4. У чому полягає сутність етичної природи спілкування?
5. Розкрити поняття ефективних прийомів, які дозволяють швидко привабити до себе партнера.
6. Дати характеристику особистості, яка командує.
7. Дати характеристику особистості, яка атакує.
8. Дати характеристику особистості, яка служить.
9. Дати характеристику особистості, яка жертвує.
10. Які когнітивні типи особистості виділяє Фрізен?
11. Чим займається наука кінесіка?
12. Як класифікують жести в системі психології спілкування?

Теми рефератів, доповідей

1. Самовдосконалення особистості як шлях до моральної та психічної культури спілкування.
2. Створення сприятливого психологічного клімату.
3. Жестикуляція різних народів.
4. Становище у суспільстві й багатство жестів.
5. Міміка — головна складова психології спілкування.

Тести до теми

1. Хто із стародавніх учених першим описав психологію спілкування на території України?

- 1.1. Сократ.
- 1.2. Аристотель.
- 1.3. Геродот.
- 1.4. Немає правильної відповіді.

2. Основна мета комунікативної сторони спілкування:

- 2.1. Організація взаємодії суб'єктів за допомогою знань, ідей та дій.
- 2.2. Обмін інформацією між індивідами та її уточнення.
- 2.3. Процес взаємного сприймання та розуміння співрозмовників.
- 2.4. Всі відповіді правильні.

3. Мета інтерактивної функції спілкування:

- 3.1. Процес взаємного сприймання та розуміння співрозмовників.
- 3.2. Обмін інформацією між індивідами та її уточнення.
- 3.3. Організація взаємодії суб'єктів за допомогою знань, ідей та дій.
- 3.4. Немає правильної відповіді.

4. Яка ціль соціально-перцептивної функції спілкування?

- 4.1. Процес взаємного сприймання та розуміння співрозмовників.
- 4.2. Обмін інформацією між індивідами та її уточнення.
- 4.3. Організація взаємодії суб'єктів за допомогою знань, ідей та дій.
- 4.4. Немає правильної відповіді.

5. Що включає зовнішня сторона спілкування?

- 5.1. Моральну характеристику.
- 5.2. Психологічну характеристику.
- 5.3. Етикет.
- 5.4. Всі відповіді правильні.

6. Етична природа спілкування полягає в:

- 6.1. Умінні поводитися культурно.
- 6.2. Мати добру вимову.
- 6.3. Уміння аналізувати вчинки інших людей.
- 6.4. Всі відповіді правильні.

7. Прикладом особистості, яка командує, є:

- 7.1. Лінкольн.
- 7.2. Шарль де Голь.
- 7.3. Адольф Гітлер.
- 7.4. Немає правильної відповіді.

8. Особистість, яка атакує:

- 8.1. Адольф Гітлер.
- 8.2. Лінкольн.
- 8.3. Шарль де Голь.
- 8.4. Немає правильної відповіді.

9. Особистість, яка досягає:

- 9.1. Адольф Гітлер.
- 9.2. Лінкольн.
- 9.3. Шарль де Голь.
- 9.4. Немає правильної відповіді.

10. До характерних рис когнітивного типу особистості «людей, які сприймають» належать:

- 10.1. Практичність, емоційність, роблять все одразу правильно.
- 10.2. Креативність, творчість, сильні здібності.
- 10.3. Непрактичні, але люблять інтелектуальний порядок, справжні учені.
- 10.4. Немає правильної відповіді.

11. Особистість, яка спонукає:

- 11.1. Відчуває порушення гармонії.
- 11.2. Вчиться з досвіду.
- 11.3. Неакуратна.
- 11.4. Всі відповіді правильні.

12. Психологічна концепція особистості включає:

- 12.1. Екстравертивний, інтровертивний тип.
- 12.2. Тип сангвініка, холерика.
- 12.3. Виконавець.
- 12.4. Соціально активну особистість.

13. Соціальна концепція передбачає:

- 13.1. Тип сангвініка.
- 13.2. Тип холерика.
- 13.3. Виконавця.
- 13.4. Тип інтроверта, екстраверта.

14. Соціально-психологічна концепція передбачає:

- 14.1. Тип сангвініка.
- 14.2. Тип холерика.
- 14.3. Виконавця.
- 14.4. Тип інтроверта, екстраверта.

15. Кінесіка — це наука про:

- 15.1. Мовні засоби.
- 15.2. Характерні типи особистості.
- 15.3. Жести та міміку.
- 15.4. Всі відповіді правильні.

Література

1. Аврамченко С.М., Білуха Т.І., Євтушенко І.В., Сергієнко І.М. Святка О.О., Калашиник І.В., Раджабова С.Ш. Корекційно-виховні заходи у підготовці психолога-практика: Метод. посібник. — Ялта: Кримський гуманітарний університет, 2006. — 86 с.
2. Дороніна М. С. Культура ділового спілкування і партнерства: Навч. посібник / Дороніна М. С., Доронін А. В.: М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2008. — 202 с.: іл., табл.
3. Етика ділового спілкування менеджера: Навч. посібник / [В. К. Бабайлов та ін.]; М-во охорони здоров'я України, Нац. фармацевт. ун-т. — Х.: Вид-во НФаУ, 2008. — 191 с.
4. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування: Навч. посібник / Т. Чмут, Г. Чайка. — 6-е вид., випр. і допов. — К.: Знання, 2007. — 230 с.: іл. (Вища освіта XXI століття).
5. Шишова І. О. Етико-психологічні аспекти культури спілкування / Шишова І. О. // Роль науки, релігії та суспільства у формуванні моральної особистості: Матеріали XXIII Міжнар. наук.-практ. конф., 16 трав. 2008 р. — Донецьк, 2008. — С. 311—312.
6. Драгомирецька Н. М. Мистецтво ділового спілкування: Навч. посібник для студ. спец. «Держ. упр.» / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Одес. регіон. ін-т. — Одеса, 2007. — 151 с.: табл.
7. Проценко О. П. Етикет у культурі поведінки та спілкування // Наук. зап. / Харківський військовий ун-т. Соціальна філософія, психологія. — Х., 2008. — Вип. 3 (21). — С. 17—24.



НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ З ІНОЗЕМНИМИ ПАРТНЕРАМИ

1. Особливості ведення ділових переговорів з американцями.
2. Особливості ведення ділових переговорів з англійцями.
3. Особливості ведення ділових переговорів з французами.
4. Особливості ведення ділових переговорів з німцями.
5. Особливості ведення ділових переговорів з японцями.
6. Особливості ведення ділових переговорів з італійцями.
7. Особливості ведення ділових переговорів з іспанцями.
8. Особливості ведення ділових переговорів з корейцями.
9. Особливості ведення ділових переговорів з китайцями.

Із входженням економіки України в міжнародний «ринковий простір» збільшилась і кількість ділових контактів з іноземними партнерами з різних видів співробітництва, що передбачає, насамперед, особисті контакти, але може бути повноцінним лише за наявності знання основних правил, етичних норм і традицій ділових стосунків, заснованих на дипломатичному протоколі, а також на національно-культурних і етнічних відмінностях переговорного процесу.

1. Особливості ведення ділових переговорів з американцями

Оптимізм є невід'ємною складовою способу життя американця. «Don't worry, be happy» (Не хвилюйся, будь щасливий!) умовляють пересічного американського громадянина з екрана телевізора. Знаменита американська форма мовного вітання мовою звучить як пароль і відгук: «Як ти?», відповідь має бути такою: «Усе добре!». Простота і наївність відрізняють жителів Америки. Їм властиве дитяче світовідчуття, у якому лише чорне й біле, добро і зло, щоправда, й брехня не має напівтонів, причому істинними завжди є американські цінності.

Стиль взаємодії у діловому світі характеризується прагматизмом, зневагою до традицій, стислістю і силою даного партнером слова. Для

американців важлива індивідуальність і право особистості. У будь-якій кризовій ситуації їх важливо виглядати здоровим, енергійним і впевненим у собі. Вони не приховують своєї симпатії до грошей.

Американці звикли сприймати кожен фразу дослівно. Іронія, прихований зміст зіб'ють його з правильного шляху. Вони не розуміють тонких натяків. Отож не перевантажуйте свого співрозмовника. Якщо американці влаштовують ділову зустріч, вона неодмінно спрямована на вирішення завдань, а не на дружні розмови. Вам слід подбати про те, щоб інформація про вашу фірму й необхідна дозвільна документація була надана до початку переговорів, щоб уникнути втрати часу.

Американці воліють мати вичерпні відомості про те, з ким вступають у контакт (зокрема, наполягають на отриманні відомостей про учасників переговорів: про освіту, друковані праці, винаходи. Будь-яка ділова зустріч з американцями досить насичена, має конкретну мету і рідко триває більше години. Вони відразу беруться до справи і відкритого обговорення, щоб знайти спільні інтереси та зробити спробу виробити стратегію для співпраці.

На ділових переговорах для американців характерний хороший настрій, енергійність і навіть зовнішні прояви дружелюбності. Вони цінують жарти і добре до них ставляться.

Кожен окремий американець, який обіймає у компанії високу посаду, має більший вплив на прийняття кінцевих рішень, ніж представники інших країн. Тому ви стикаєтеся з нав'язуванням вам умов гри, з проявом певної агресивності. Слід пам'ятати про три правила переговорів: аналізувати — поділяти обов'язки — перевіряти виконання. Зазвичай переговори проходять тет-а-тет. Вас будуть підганяти, просити прискорити зустрічну пропозицію чи поквапитися з рішенням. Головне для американця — успіх, за успіхом йде новий успіх.

Якщо ви отримаєте від американця запрошення побувати у нього вдома — це добра ознака: вас помітили. У такому випадку варто принести подарунок — сувенір чи пляшку вина. Хоча ділові подарунки у американців робити не прийнято. Вони можуть сприйматися як хабар, а з цим у Америці не жартують. За столом частіше п'ють коктейлі і пиво. Можна поговорити про родину, захоплення, спорт, але радимо не втягуватися у релігійні чи політичні дискусії.

Якщо ви хочете зав'язати з американцями ділові контакти, вам необхідно дотримуватися, таких правил:

1. Виявляйте впевненість, рішучість, але в жодному разі не нерозсудливість. Американці дуже цінують у людях цілеспрямованість.

2. У спілкуванні слід дотримуватися правила «золотої середини».

3. Бути щирим і безпосереднім у спілкуванні — американцям властиві ці чесноти, і вони раді бачити їх в інших.

4. Бути діловим, але не діловитим (відмінність між діловим і діловитим вони добре розрізняють). Американці намагаються робити серйозний бізнес з удаваною легкістю.

5. Бути акуратним, пунктуальним і обов'язковим. Хоча американці не завжди бувають такими, їм подобається бачити це в своїх партнерах.

6. Показати себе людиною твердих переконань (хоча вони можуть не збігатися з переконаннями американця), але принциповим і здатним довести це. Це входить до основних цінностей американців.

7. Поводитися розкуто, вільно (але не разв'язно), по можливості не демонструвати свої комплекси. Американці або не мають їх зовсім, або вміло приховують.

8. Завжди пам'ятати про компліменти, слова подяки і стійкі слово-сполучення, вибачення тощо.

9. Виявляти особливий інтерес до сім'ї американця, цікавитися фотографіями дружини та дітей.

10. Виставляти себе як хорошого сім'янина.

2. Особливості ведення ділових переговорів з англійцями

Ще в роки Першої світової війни Англія оголосила політику «відкритих договорів, відкрито обговорених», але це був пропагандистський хід. Насправді вона завжди виступала за таємну дипломатію, і, відповідно, на відміну від Америки, в її дипломатичній практиці так званих витоків інформації практично не було. Вони мали місце тільки тоді, коли це було вигідно Британії. Англійці вважають, що, якщо кожну стадію переговорів робити відкрито, це призведе не тільки до втрати часу, а й до неможливості досягнення компромісу.

На відміну від німців, англійці значно менше уваги приділяють підготовці до переговорів. Зазвичай вони стримані в судженнях, уникають категоричних тверджень. У них сильно розвинене почуття справедливості, тому при веденні справ вони віддають перевагу чесній грі.

Для англійського бізнесу характерна кастовість, яка, з одного боку, визначає його високий професійний рівень, з іншого — перешкоджає притоку «свіжої крові». Англійському бізнесу властиві соціальний консерватизм, відданість ідеям, які мають багатовікову історію.

Бізнесмени-англійці — одні з найбільш кваліфікованих в діловому світі Заходу. Вони працюють у промисловості, вмінють ретельно і вміло

аналізувати ситуацію на ринку, складати короткострокові та середньострокові прогнози.

Англійський бізнесмен — це вишколена, ерудована людина, в якій поєднуються висока професійна підготовка і своєрідний політичний інфантилізм. Суто людські фактори мають для нього величезне значення. Він не замикається на своїй роботі, а має широке коло інтересів, пов'язаних не лише з економікою, а й спортом, літературою, мистецтвом. Він спостережливий, є добрим психологом і не сприймає як фальші, так і приховування слабкої професійної підготовки.

Вітчизняним підприємцям важливо знати, як вести переговори з англіцями. Перш ніж приступити до переговорів, необхідно з'ясувати хоча б у загальних рисах фірмову структуру ринку того чи іншого товару, приблизний рівень цін і тенденції їх руху, особливості тієї чи іншої фірми, а також отримати інформацію про людей, які там працюють. І тільки після цього можна домовлятися про зустріч. Позиція на переговорах будь-якої англійської фірми, як правило, жорстка. Переговори ведуться із залученням численного фактичного, довідкового та статистичного матеріалу. Обговорюється і визначається не тільки все, що пов'язано з контрактом, але також діяльність, спрямована на подальший розвиток ділового співробітництва, зокрема перспективи укладення інших можливих угод, можливість співпраці у виробничій і збутовій сферах.

Починайте переговори не з предмета обговорення, а з суто людських проблем — погода, сім'я, діти. Постарайтеся викликати симпатію англійського партнера. Необхідно підкреслити ваше добре ставлення до британського народу та до ідей, які він поділяє. Всі питання мають бути витримані і коректні. Якщо англійський партнер запросив вас на ланч — не відмовляйтеся, але пам'ятайте, що ви повинні також організувати подібний захід. Не менш важливо не забувати виявляти знаки уваги до тих, з ким ви коли-небудь зустрічалися або вели переговори. Вітальна листівка до свята або з нагоди дня народження, привіти близьким вашого англійського колеги піднімуть ваш авторитет і будуть свідчити про вашу ввічливість та людські якості.

3. Особливості ведення ділових переговорів з французами

Французька дипломатія відома своїм шармом. Французи вважають себе елітою, оскільки мають неабиякі досягнення в науці та культурі, живопису, літературі, філософії. Хоча вони цього не показують, але в душі захоплюються своєю історією, цінують людей, які знають їхню

історію, культуру, архітектуру, і про це слід пам'ятати, спілкуючись з ними. Мова француза завжди супроводжується жестикуляцією. При діловому контакті з французькими партнерами слід бути дуже уважним до їх невербального поведіння. У Франції не прийнято звертатися до співрозмовників по імені, якщо тільки вони самі про це не попросили. Зазвичай вживають «месьє», звертаючись до чоловіків, і «мадам» — до жінок. Вважається неввічливим, якщо до традиційних вітань не додати «месьє», «мадам» чи імені.

Перш ніж приступити до встановлення ділових відносин з французькими фірмами, необхідно чітко поставити цілі цих відносин. Дізнавшись якомога більше про фірми, які вас цікавлять, надішліть на їх адресу комплект рекламної літератури і каталогів по продукції вашого підприємства, а також умови, на яких ви готові її постачати. Все це має бути викладено французькою мовою — французи болісно реагують на використання англійської чи німецької мови у діловому спілкуванні з ними, вважаючи, що це обмежує їхні почуття національної гідності. При цьому слід пам'ятати, що в діловому житті Франції велику роль відіграють зв'язки і знайомства. Тому зазвичай нові контракти встановлюються через посередників, які зв'язані дружніми стосунками з потрібною вам особою.

Контактуючи, французи ніколи не применшують силу партнера. Вони пильно слідкують за тим, аби зберегти свою незалежність і не поступитися. Вони жорстко ведуть переговори і, як правило, не мають запасної позиції, розраховуючи на перемогу, ставлячи у приклад Наполеона.

Щодо налагодження контактів і переговорів, французькі дипломати і чиновники більш консервативні, ніж німці чи італійці.

По-перше, у них уже є досвід — контакти встановлюються згідно із званням, рангом, як у російській приказці — «чин чина почитай, а меншою садись на край».

По-друге, вони розуміються в контактах. Ви їм потрібні — вони йдуть на зв'язок з вами, у них пропав інтерес — вони поводяться так, ніби вас і не знали. Принцип — жодних зайвих контактів.

По-третє, вони не люблять запрошувати до себе додому. Роблять це тільки у виняткових випадках або щодо осіб високого рангу (посла), чи у випадку крайньої необхідності. Всі контакти ведуться, як правило, у робочі дні та години. Кінець тижня, починаючи з другої половини п'ятниці, у них призначений для відпочинку, родини, розваг. Як і італійці, вони не є пунктуальними: спізнення для них — звичайна річ. Але якщо ви спізнюєтесь, вони обов'язково це помітять. Французи дуже ввічливі, обачні, цього ж вимагають від співрозмовника і самі дуже гостро, негативно реагують на будь-які зауваження.

Зазвичай контакти встановлюються за столом. Не варто критикувати страви, а особливо вино. У великих будинках в Парижі свої винні льохи, свої марки, і якщо ви похвалили вино господаря, це може бути першим кроком до встановлення добрих відносин (до речі, французи, на відміну від нас, не цокаються).

У французькій діловій практиці переговори прийнято призначати на 11-ту годину ранку. Під час перерви учасникам можна запропонувати сніданок. Французи дуже пишаються своєю кухнею, тому рекомендується захоплюватися стравами і напоями, якими вас пригощають. У зв'язку з цим не варто додавати за своїм смаком сіль або прянощі, а також залишати їжі на тарілці.

4. Особливості ведення ділових переговорів з німцями

Німці відрізняються працьовитістю, старанністю та пунктуальністю, ошадливістю і раціональністю, організованістю та педантичністю, скептичністю, серйозністю та прагненням до упорядкованості. Церемонія представлення і знайомства відповідає міжнародним правилам: рукостискання та обмін візитними картками.

Знавець німецької зовнішньої політики і дипломатії, автор низки книг на цю тематику професор А. Ахтамзян так охарактеризував сучасну німецьку дипломатію: це одна із найсильніших дипломатій світу. За її плечима величезні досягнення. Стратегічна мета німецької зовнішньої політики — німецька єдність — була досягнута в результаті її активної діяльності.

Німці віддають перевагу переговорам, у яких вони з достатньою очевидністю бачать можливість знаходження рішення. Як правило, вони сумлінно прораховують свою позицію. В ході переговорів люблять обговорювати питання послідовно: одне за одним. При укладанні договору наполягатимуть на жорсткому використанні прийнятих зобов'язань та виплаті високих штрафів у разі їх невиконання, а також значного гарантійного періоду на товар, який до них поставлятиметься, і застави на випадок поставок недоброякісного продукту. Під час переговорів можуть поводитися досить жорстко, але при цьому створюють гарні умови їх ведення: приміщення, необхідне обладнання тощо. Вони досить офіційні та професійні і цього ж вимагатимуть від своїх партнерів.

У Німеччині не люблять сюрпризів у підприємницькій практиці. Там прийнято все планувати заздалегідь. Тому ви ніколи не зможете обійтися без заздалегідь складеної програми зустрічей. Ділові відно-

сини в Німеччині — дуже стримані. Не намагайтеся прорватися в кабінет керівника, минаючи секретаря: з вами просто не будуть розмовляти. Що стосується зовнішнього вигляду, то ваша поява в офісі німецького бізнесмена без піджака вважатиметься грубим порушенням етикету з вашого боку. У Німеччині дуже важко налагодити особисті контакти. Німці неохоче приймають гостей, але якщо ви захоплюєтеся тенісом чи гольфом — у вас є шанс.

При звертанні слід називати титул кожного, до кого звертаєтесь або з ким розмовляєте. Якщо співрозмовник не має титулу, то до нього звертаються «Негг Doctor!». Слово «доктор» не зарезервоване, як у нас, тільки для медиків, а живається в будь-якому випадку при зазначенні спеціальності або професії.

Якщо від німецької сторони надійшла пропозиція разом пообідати у ресторані, гості повинні знати, що і запрошені, і ті, хто запрошує, оплачують свій рахунок самостійно. За столом слід пити тільки тоді, коли господар вимовить традиційне «Прозит!».

Перед тим, як випити, піднімають келих і цокаються з господарем. У ресторані вітають тих, хто знаходиться поряд, навіть незнайомих, словом «Mahlzeit», що приблизно означає «смачного». При виборі нейтральної теми для розмови слід враховувати, що німці люблять три речі — музику, квіти і тварин.

У Німеччині дуже рідко запрошують ділових партнерів додому. Але якщо ви отримаєте таке запрошення, то візьміть квіти для хазяйки дому. Ділові зв'язки з німецькими фірмами можна встановлювати шляхом обміну листами з пропозиціями про співробітництво. Свої пропозиції іноземні фірми та підприємства мають можливість публікувати у спеціалізованому бюлетені «Аусландсанфраген», а також у додатках до газети «Нахрихтен фюр Ауссенхандель», що видається федеральним відомством зовнішньоторгової інформації у Кельні.

5. Особливості ведення ділових переговорів з японцями

В японському національному характері виділяють такі риси, як працьовитість, розвинене естетичне почуття, дисциплінованість, відданість авторитету, ввічливість і охайність, витримка і ощадливість, допитливість. Етичні норми в Японії спираються на п'ять китів: людяність, обов'язок, мудрість, вірність та добру вдачу.

Ділова етика японських бізнесменів суттєво відрізняється від правил і норм ділового світу Заходу. Знайомство з представником японського бізнесу починається з обміну візитними картками.

При зустрічах з керівництвом фірми і переговорах необхідно бути пунктуальним — японці болісно ставляться до запізньєв, чим би вони не були викликані. Якщо ви не можете прийти вчасно, обов'язково попередьте про це японську сторону, а тривалість зустрічі скоротить на час запізнення, тому що у партнера по зустрічі можуть бути інші справи. Уникайте рукостискань при зустрічі з японцями — вони вважають за краще уклін.

Варто знати про ще одну особливість японського бізнесу. Японський підприємець прагне до реалізації продукції та отримання прибутку так само, як його американські та європейські колеги, але, на відміну від них, він намагається привнести в ділові стосунки гармонію, встановити між партнерами *«людські відносини»*.

Про кадрові зміни в японських фірмах всім, хто має з ними контакти, надсилаються повідомлення про це. Вітчизняним підприємцям слід повчитися у своїх японських колег цій нормі ділової етики.

Будьте максимально ввічливі, оскільки самі японці в більшості своїй ввічливі і високо цінують таке ж ставлення до них.

Не втрачайте самовладання, не гарячіться у присутності японських партнерів. Навіть якщо вас «дістали до живого», залишайтеся незворушним і посміхайтесь. Несила посміхатися — так хоч не допускайте войовничих дій і слів. Не тисніть на японця, не змушуйте його до конкретних дій.

Покажіть, що ви доброзичливі, практичні, щирі, чуйні, товариські — ці риси особливо симпатичні японцю, бо нерідко саме їх нам не вистачає. Не аналізуйте людські проблеми холодно і байдуже, тому що тим самим ви можете торкнутися емоційного настрою японського партнера.

6. Особливості ведення ділових переговорів з італійцями

Італійці — народ, в характері якого домінує експресивність, тобто схильність повністю піддаватися своїм емоціям та відверто висловлювати їх. Стримування емоцій вони вважають чимось неприродним і ототожнюють це з лицемірством.

Італієць поєднує в собі французьку жвавність, веселість з іспанською серйозністю та жорсткістю. Його природний характер — це смак, пов'язаний з ефектом. Міміка італійця відображає сильну гру почуттів, завдяки чому його обличчя є надзвичайно виразним. Італійці відверті й красномовні. Промови італійських адвокатів перед судом такі пристрасні, що нагадують декламацію на сцені.

Італійці експансивні, гарячі, поривчасті і водночас товариські. Дуже цінують, якщо партнер виявляє зацікавленість культурними та мис-

тецькими надбаннями італійського народу. Вияв знань в цій області завжди справляє сприятливе враження.

Що стосується італійських бізнесменів, то вони надають особливо-го значення тому, щоб переговори велися між людьми, які мають зразкове та стабільне положення в діловому світі й суспільстві. Для налагодження ділових відносин достатньо обміну офіційними листами з пропозиціями. Нерідкі випадки, коли для встановлення ділових контактів вдаються до послуг посередників, інститут яких постійно розширюється. Важливе значення для представників ділових кіл мають неформальні відносини з партнерами, у тому числі в позаслужбовий час.

Італійці люблять вирішувати ділові питання не за столом переговорів, а в неофіційній обстановці, наприклад, у невеличкому ресторані, але легкість у спілкуванні та традиційна відкритість італійців не повинні вас надто розслаблювати, оскільки в бізнесових питаннях ви зустринете досить офіційний підхід.

Для ділових зустрічей слід одягати класичний костюм. Характерно, що в Італії ви майже не зустринете на керівних посадах жінок. Традиції суспільства утримують жінку вдома більше, ніж в будь-якій іншій європейській країні. Тому якщо ви тут у діловій подорожі, і якщо ви — жінка, уважайте, що одягаєтесь для чоловіків. Не забудьте, що італійці звертають увагу на стильний фасон. Вдягніть свої найкращі туфлі, візьміть модну сумочку. Сховайте подалі дешеву біжутерію і купіть (або позичте) для подорожі золоті прикраси. Італійці легко відрізняють справжню річ від підробки. Вечірній наряд потребує особливої ретельності, якщо ви вечеряєте у ресторані зі своїми колегами. Жінкам бажано одягати яскраві сукні з шовку або атласу і обов'язково діамантові серезки чи брошку.

І нарешті, хоча італійські бізнесмени легкі на підйом, після підписання спільних ділових документів продовження контактів з ними ускладнюється. Крім того, італійці — народ не надто організований та пунктуальний. Отож, якщо вас не зустріли в аеропорту — не впадайте у відчай: це не означає неповагу, це просто вияв неорганізованості. У такому випадку просто зателефонуйте вашим партнерам.

7. Особливості ведення ділових переговорів з іспанцями

За характером іспанці серйозні, відкриті, галантні люди, з добрим почуттям гумору і здатністю працювати в команді. Темперамент мають неспокійний, одержимий, запальний, з частою зміною настрою. Вони закохані у життя, часто захоплюються, меткі й влучні у вислов-

люваннях. Жителі північних країн можуть сприйняти розмову двох іспанців як сварку, хоча насправді так вони спілкуються. Іспанці галасливі, але відкриті й доброзичливі.

При встановленні ділових контактів з іспанськими бізнесменами необхідно враховувати деякі особливості цієї країни та її людей. Так, не прийнято призначати зустріч під час сієсти (денного відпочинку). Слід мати на увазі, що в Іспанії снідають о 14-й годині, а обідають — о 22-й. За столом не прийнято обговорювати такі теми, як особисте життя, корида, політика. Про своє прибуття до країни треба обов'язково повідомити заздалегідь. Схильність іспанців спізнюватися на зустріч є предметом одвічних жартів. Церемонія знайомства не відрізняється від традиційної рукоштовкування та обміну візитними картками. Як правило, переговори проходять за участі кількох партнерів і починаються з розмов про погоду, спорт, культурні пам'ятки тощо. Стиль ведення переговорів менш динамічний, ніж, наприклад, з американцями чи італійцями. Іспанці приділяють велику увагу тому, щоб переговори велися з рівними за статусом особами. Оскільки вони люблять багато говорити, то майже не дотримуються регламенту зустрічі. Для ділових зустрічей слід вдягати класичний костюм, білу сорочку та начищене до блиску взуття. У цій країні не прийнято запрошувати ділових партнерів додому.

У цілому іспанці позбавлені багатьох комплексів, властивих, наприклад, нам, українцям. Вони легко заводять знайомства і без коливань йдуть на контакт з незнайомцями. Звертаються один до одного тільки на «ти», навіть студенти до своїх викладачів.

8. Особливості ведення ділових переговорів з корейцями

Корейці є відкритими, товариськими, ввічливими й добре вихованими людьми. Тому слід пам'ятати, що доброзичливе ствлення до вас може й не означати, що вам вдалося зацікавити ваших партнерів своїми пропозиціями. Вони просто виявляють ввічливість, і ви повинні відповідати тим же.

Корейське суспільство є суворо ієрархічним і досить авторитарним. Престиж людини залежить від посади й віку і часто запрацьовується нелегкою працею. Тому якщо іноземець не виявить належної поваги, його шанси на успіх значно знизяться. Для цього треба чітко уявляти співвідношення власного статусу зі статусом партнера. У цьому вам допоможуть візитні картки, у яких корейських бізнесменів

зацікавить не стільки ваше ім'я, скільки організація в якій ви працюєте, і ваш статус у ній. Стосовно імен, пам'ятайте, у корейців перший склад — це прізвище (найпоширеніші: Кім, Чи, Пак, Цой, Хан, Нам, Чон, Сон), а два наступних — імена.

Корейські бізнесмени вважаються досить напористими й агресивними при веденні переговорів. Традиційне виховання і мораль не завжди дозволяють відразу перейти до питання, яке вирішується. Зазвичай переговори, особливо початкові, мають досить тривалу протокольну частину. Однак, на відміну від представників японських компаній, корейці не схильні довго обговорювати другорядні речі, щоб забезпечити плавний перехід до головного питання. Для них характерні прозорість і чіткість у постановці проблем та шляхів їх вирішення.

Кодекс ділової поведінки у цій країні значно відрізняється від західних стандартів, корейці вважаються одними із найскладніших ділових партнерів у світі. Вони не звикли відкрито висловлювати незгоду з партнером, доводити його неправоту (і того ж очікують від співрозмовників). У спілкуванні з ними не слід вживати вираз «треба подумати», «пропозиція має потребу в тривалому вивченні», «вирішити це питання буде не так просто» і т.ін., оскільки це сприймається не як готовність до тривалих зусиль по з'ясуванню можливостей реалізації ідеї, а як констатація її неприйнятності на даному етапі. Вони не люблять заглядати далеко в майбутнє, їх більше цікавить безпосередній результат їхніх зусиль.

В оцінці настрою і реакції оточуючих корейці покладаються на «шосте почуття», що дозволяє їм розуміти паравербальну та невербальну поведінку партнера. При бесіді кореець не просто заглядає у вічі, а створює враження, ніби хоче «залізти в душу».

До норм ділового життя корейців варто також віднести розсилання постійним партнерам повідомлень про своє просування по службі, листів вдячності після нанесених візитів.

9. Особливості ведення ділових переговорів з китайцями

Китайці економні, старанні, ошадливі, обережні і терпимі. Поєднують гнучкість з жорсткістю і сподіваються, що партнер також володіє цими якостями. При цьому бажано не забувати, що під час вітання при обміні рукоштовками (воно прийнято в Китаї) спочатку тиснуть руку більш високопоставленої особи.

У складі китайських делегацій, як правило, багато експертів — експерт з фінансових питань, технічних і т. д. Як наслідок, чисельність їх, як правило, досить великою.

Китайці ведуть переговори, чітко розмежовуючи окремі етапи: початкове уточнення позицій, їх обговорення і заключний етап переговорів. На початковому етапі значна увага приділяється зовнішньому вигляду партнерів, манері їх поводження, відносин усередині делегації. На цій основі китайці намагаються визначити статус кожного з учасників переговорів. Надалі вони орієнтуються переважно на людей з більш високим статусом, як офіційним, так і неофіційним. Крім того, в делегації партнера вони виділяють людей, які висловлюють симпатії китайській стороні. Саме через них китайці згодом намагаються вплинути на позицію протилежної сторони.

На переговорах з китайською стороною не варто очікувати, що партнер першим «відкриє свої карти», тобто першим висловить свою точку зору, зробить пропозиції і т. ін. Якщо переговори проводяться на території китайської сторони (до речі, вони це люблять), китайці можуть посилатися на те, що, згідно з їхніми традиціями «гість говорить перший». Спроби ж отримати інформацію від китайської сторони часто виявляються безрезультатними: вона зводиться в основному до загальних положень.

Китайці роблять поступки зазвичай під кінець переговорів, після того, як оцінять можливості партнера по переговорах. Причому тоді, коли здається, що переговори зайшли в глухий кут, вони раптом вносять нові пропозиції, що передбачають поступки. У результаті переговори поновлюються. Однак помилки, допущені партнером в ході переговорів, уміло використовуються.

Остаточні рішення зазвичай приймаються китайськими учасниками не за столом переговорів, а вдома. Схвалення досягнутих домовленостей з боку «центру» практично обов'язкове. При цьому не виключено, що вони намагатимуться внести поправки і певні застереження.

У Китаї великого значення надають налагодженню неформальних відносин із зарубіжними партнерами. Вас можуть запитати про вік, сімейний стан, дітей — не ображайтеся, це щирий інтерес до вас. Вас радо запросять у гості або на обід в ресторан, де подадуть не менше 20 страв. Якщо ви не готові скуштувати подане вам екзотичне блюдо — не відмовляйтеся демонстративно.

Китайці віддають пріоритет взаємодовірі в довготривалих стосунках. Свої духовні цінності і принципи вони ставлять вище грошей і миттєвої вигоди.

Завдання для перевірки знань

1. Охарактеризуйте особливості ділового етикету американців.
2. Охарактеризуйте особливості ділового етикету англійців.
3. Охарактеризуйте особливості ділового етикету французів.
4. Охарактеризуйте особливості ділового етикету японців.
5. Охарактеризуйте особливості ділового етикету італійців.
6. Охарактеризуйте особливості ділового етикету іспанців.
7. Охарактеризуйте особливості ділового етикету німців.
8. Охарактеризуйте особливості ділового етикету корейців.
9. Охарактеризуйте особливості ділового етикету китайців.

Теми рефератів, доповідей

1. Традиції європейського спілкування.
2. Спілкування з представниками Швеції.
3. Спілкування з представниками Польщі.
4. Спілкування з представниками Туреччини.
5. Класифікація стилів поведінки на переговорах.
6. Комбінування стилів поведінки.

Тести до теми

1. Характерна риса американського національного стереотипу

- 1.1. Приховують емоції.
- 1.2. Приховують симпатії до грошей.
- 1.3. *Важлива індивідуальність і право особистості.*
- 1.4. Всі відповіді правильні.

2. Яка риса характеру є невід'ємною складовою способу життя американця?

- 2.1. Максималізм.
- 2.2. *Оптимізм.*
- 2.3. Нерозсудливість.
- 2.4. Немає правильної відповіді.

3. Англійський бізнесмен –це:

- 3.1. Вишколена людина.
- 3.2. Ерудована людина.
- 3.3. Спостережливий.
- 3.4. *Всі відповіді правильні.*

4. Характерні особливості ведення переговорів з англійцями:

- 4.1. Більшу увагу приділяють підготовці переговорів.
- 4.2. *Меншу увагу приділяють підготовці до переговорів.*

- 4.3. Нестримані в судженнях.
- 4.4. Немає правильної відповіді.

5. При діловому контакті з французами:

- 5.1. Не звертати увагу на їх невербальне походження.
- 5.2. Звертатися до співрозмовника по імені.
- 5.3. *Не прийнято звертатися до співрозмовника по імені.*
- 5.4. Всі відповіді правильні.

6. За допомогою якого методу французи встановлюють контакти з партнерами?

- 6.1. Прямим.
- 6.2. *Через посередника.*
- 6.3. Запасної позиції.
- 6.4. Немає правильної відповіді.

7. Які риси притаманні німецьким бізнесменам?

- 7.1. Організованість.
- 7.2. Раціональність.
- 7.3. Працьовитість.
- 7.4. *Всі відповіді правильні.*

8. При веденні переговорів німці:

- 8.1. Люблять сюрпризи у підприємницькій практиці.
- 8.2. *Вимагають значного гарантійного періоду на товар.*
- 8.3. Не наполягають на прийнятих зобов'язаннях.
- 8.4. Всі відповіді правильні.

9. Знайомство з японськими бізнесменами розпочинається із:

- 9.1. Жесту «рукостискання».
- 9.2. Попереднього плану введення переговорів.
- 9.3. *Обов'язкового обміну візитними картками.*
- 9.4. Немає правильної відповіді.

10. Для італійських бізнесменів характерні такі риси:

- 10.1. Експансивність.
- 10.2. Дружелюбність.
- 10.3. Непунктуальність.
- 10.4. *Всі відповіді правильні.*

11. При встановленні ділових контактів з іспанськими бізнесменами необхідно:

- 11.1. Брати до уваги деякі особливості цієї країни.
- 11.2. Не призначати зустріч під час снітти.
- 11.3. *Обов'язково повідомити про своє прибуття до країни заздалегідь.*
- 11.4. *Всі відповіді правильні.*

12. У корейських бізнесменів престиж людини залежить від:

- 12.1. Статі.
- 12.2. Освіти.
- 12.3. Посади.
- 12.4. Немає правильної відповіді.

13. Корейські бізнесмени вважаються:

- 13.1. Не напористими.
- 13.2. Агресивними.
- 13.3. Привітними.
- 13.4. Немає правильної відповіді.

14. При веденні переговорів з китайцями:

- 14.1. Не слід очікувати, що партнер першим висловить свою точку зору.
- 14.2. Перший «відкриває свої карти».
- 14.3. Не використовують свій вплив на позицію протилежної сторони.
- 14.4. Всі відповіді правильні.

15. Китайські бізнесмени:

- 15.1. Економні.
- 15.2. Старанні.
- 15.3. Ощадливі.
- 15.4. Всі відповіді правильні.

Література

1. *Палеха Ю. І.* Ділова етика: Навч.- метод. посібник. — 5-те вид. випр. і доп. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. — 309 с.
2. *Щокін Г.* «Індивідуальні» закони менеджменту // *Персонал*, 2007 — № 3. — с. 73—77.
3. Перетворення підприємств: Американський досвід / Під загальною ред. Д. Лоуга, С. Плеханова, Дж. Симмонса. — П.—М.: Персей, 2005. — 379 с.
4. *Шихирев П.Н.* Чи можлива етика бізнесу? // *Суспільні науки й сучасність*, 2007. — №6. — 87 с.
5. *Гах Й.Г.* Етика ділового спілкування. — К.: Центр навч. літератури, 2006. — 160 с.
6. Ділові контакти з іноземними партнерами: Навч.-практ. посібник для бізнесмена / Укладач Ю.І. Палеха / За заг. ред. І.І. Тимошенка. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. — 284 с.
7. *Добротворский И.* Переговоры на 100%: Технологии действенных переговоров. — Мтр.: А-Приор, 2007. — 192 с.
8. *Шеретов.* Ведение переговоров: Учебное пособие. — Алматы: Из-во «Юрист», 2008. — 92 с.

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПРИЙОМІВ

1. Поняття та характерні напрями організації ділових прийомів.
2. Класифікація ділових прийомів.
3. Особливості неформальних зустрічей в різних країнах.

1. Поняття та характерні напрями організації ділових прийомів

Прийоми влаштовуються з нагоди завершення якої-небудь визначної події, національного, релігійного та професійного свята, ювілейних дат, важливих заходів — виставок, конференцій, симпозіумів, випуску ювілейного видання чи моделі, отримання великого виграшу, на честь прибулої на фірму іноземної делегації чи високого гостя.

Найпоширенішою формою ділового протоколу є прийоми, особливості організації яких необхідно знати як бізнесменам, підприємцям, так і менеджерам будь-якого рівня.

Прийоми — це зібрання запрошених осіб, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування та знайомства, відпочинку, ритуальних процесій і церемоній.

Прийоми мають діловий характер, проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, набуття нових партнерів, отримання необхідної інформації, презентації продукції, реклами тощо. Прийоми — це інструмент ділових стосунків, який успішно застосовувався при дворах ще з часів Людовіка XIV.

Час і засоби для організації прийомів залежать від обставин, але в будь-якому випадку це питання необхідно вивчити завчасно і підготуватися якомога ретельніше. При цьому сторона (особа), яка проводить прийом, заздалегідь повинна виконати таку підготовчу роботу:

- визначити вид прийому;
- скласти список запрошених осіб;
- підготувати і завчасно розіслати запрошення;
- підготувати приміщення;
- скласти, якщо необхідно, план розміщення запрошених;

- визначити (скласти) меню, продумати сервіровку столу і порядок обслуговування гостей;
- підготувати тости і промови (на прийомах з розміщенням);
- скласти схему і порядок проведення прийому, розподілити обов'язки між тими, хто готує прийом.

Після вибору виду прийому можна переходити до складання списку запрошених. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на те, щоб серед гостей не було людей, які вороже ставляться один до одного або ж дотримуються протилежних політичних поглядів.

У запрошенні прийнято зазначати, хто дає прийом, у зв'язку з чим, де і коли, хто особисто запрошується. Етикет вимагає, щоб запрошення були виготовлені на яскравих бланках, а ім'я, прізвище та посада запрошених були вписані від руки або набрані на комп'ютері.

Запрошення розсилають за один-два тижні до прийому — це етикетний мінімум. Але якщо врахувати час на доставку, термін на обміркування та прийняття гостям рішення, підготовку відповіді (після отримання якої можна починати конкретну підготовку до прийому), то їх краще розсилати за місяць.

У разі якщо візит гостя не зовсім бажаний, запрошення передають в день прийому. Таке запрошення розцінюється як формальне, від якого завжди можна відмовитись.

Якщо запрошується подружжя, то це зазначається окремо. На перше місце в такому запрошенні ставлять ім'я чоловіка. Якщо жінку запрошують як офіційну особу або з огляду на її положення у суспільстві, запрошення оформляється персонально. На прийомі їй відводиться місце залежно від рангу та статусу.

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені — виключно посадові особи. Чоловіки мають бути присутні на офіційних прийомах без жінок, а запрошені з огляду на соціальне становище жінки — без чоловіків (сніданок, на який запрошуються чоловіки разом з жінками, вважається неофіційним незалежно від кількості запрошених).

Офіційні запрошення відрізняються за формою від неофіційних. У запрошенні на офіційний прийом зазначається титул запрошеного без зазначення його імені та імені дружини. У тексті запрошення на дипломатичний прийом використовують форму «маємо честь запросити...»

Від місця, де проводиться прийом, залежить характер зустрічі гостей. У будь-якому випадку необхідно уточнити шляхи під'їзду, паркування і виїзду автомобілів, передбачити прикриття при виході з машини у негоду.

Незалежно від того, де буде проходити прийом, гостей слід зустрічати біля вхідних дверей. Одягнуті по формі, що відповідають тому чи

іншому заходу, представники господарів направляють запрошених до гардеробу і пояснюють їм, як пройти до аванзали. Трохи ближче до виходу гостей зустрічають господар (господарі), господиня та почесний гість із дружиною. Поблизу знаходиться розпорядник чи організатор прийому.

Першою на прийомах вітається дружина гостя із господарем, потім з господинею; чоловік (гість) — спочатку з господинею, потім з господарем. Довго затримуватися біля господарів не слід, щоб не відволікати їхньої уваги від інших запрошених. Після вітань з господарями гість робить уклін всім присутнім в аванзалі і підходить до своїх близьких знайомих, яких вітає особисто. Потім переходить до іншої групи учасників, намагаючись переговорити зі всіма знайомими, з ким не буде можливості спілкуватися за столом у бенкетній залі.

В аванзалі офіціанти на підносах подають аперитив або будь-який інший напій, який вгамовує спрагу і збуджує апетит. Це може бути мінеральна вода, соки, вермут, сухе вино, шампанське, коньяк, віскі або горілка. Аперитив може бути одинарний або комбінований. Іноді до нього додають горішки, маслини, тартинки з солониною тощо.

Після того, як визначено склад учасників прийому та надіслані запрошення, складається план розміщення гостей.

Аби кожен гість міг швидко знайти своє місце за столом, а також знав, хто буде його сусідом, при вході на невеличкому столі виставляється план розміщення. Крім того, у бенкетному залі (ідальні) кладеться виготовлена з цупкого паперу картка із зазначенням імені та прізвища запрошеного. Якщо запрошується особа високого рангу, то може вказуватися лише її посада. Іноді гостю вручається картка зі схемою розміщення столу чи його номером, на якій зазначається призначене для нього місце.

Протокол вимагає урахування службового і суспільного статусу гостей. Порушення старшинства може бути сприйняте як свідоме нанесення образи не лише гостю, а й стороні, яку він представляє. Історія знає чимало прикладів, коли причиною інцидентів було порушення правил розміщення гостей за столом. Відомі випадки, коли керівники делегацій, обурені тим, що їм відводилось менш почесне місце, ніж те, на яке вони розраховували, залишали прийом і повідомляли пресу про неповагу, яка була виявлена стосовно країни, яку вони представляють.

Складаючи план розміщення гостей за столом, необхідно дотримуватися таких правил. Почесним є місце напроти вхідних дверей, а якщо двері знаходяться збоку — на стороні столу, біля вікон. Почесні гості завжди займають місця посередині столу (маючи на увазі його довшу сторону).

На сніданку (обіді), на якому присутні тільки чоловіки, першим вважається місце справа від господаря.

Якщо на прийомі присутня господиня дому, то запрошуються дружини всіх гостей. У такому разі першим почесним вважається місце справа від неї, другим — справа від господаря. Якщо дружина господаря відсутня або ж господар неодружений, він може посадити напроти себе одну із запрошених жінок (заздалегідь отримавши її згоду) або чоловіка найвищого рангу.

Між офіційними гостями можна розмістити інших гостей, враховуючи відповідність їхніх посад.

Жінки і чоловіки розсаджуються поперемінно, причому чоловіки можуть сидіти один біля одного, а жінки — ні.

Розсаджуючи гостей, слід пам'ятати, що поряд мають сидіти люди, які симпатизують одне одному, отже, можуть між собою спілкуватися.

Менш почесними вважаються місця на торцях столу (за винятком тих випадків, коли господар один очолює стіл), тому саджати на ці місця гостей, особливо жінок, не прийнято. Якщо ж виникають труднощі з розміщенням і є необхідність використати ці місця, їх можуть зайняти господар і господиня.

Якщо сніданок чи обід проводиться під час двосторонньої наради, можливе розміщення однієї делегації напроти іншої. При цьому голови делегацій також сідають один напроти одного.

Якщо при розміщенні немає можливості комусь із подружжя надати місце згідно з протоколом, господар мусить забезпечити належне за рангом місце хоча б дружині і вибачитися перед чоловіком. Чоловіки погодяться з розумним вибаченням, жінки — ніколи.

Якщо під час проведення заходу необхідна допомога перекладача, то він, відповідно до протоколу, займає місце зліва від особи, якій він необхідний.

Господиня прийому завжди сідає обличчям до дверей, через які заходять офіціанти, щоб вони весь час були в полі її зору.

Йдучи на прийом, перевірте, чи не забули ви своєї візитної картки. Обов'язково запам'ятайте ім'я того, хто влаштовує прийом, інакше ви ризикуєте потрапити в неприємну ситуацію.

Не прийнято приходити на прийом з розміщенням раніше призначеного часу, але якщо вже так сталося, слід зачекати десь поблизу. У будь-якому разі, якщо з вашої сторони присутня делегація, не можна приходити пізніше, ніж її керівник, не попередивши і не отримавши його згоди.

Пунктуальність цінувалася завжди. Ще Людовіку XVIII належить вираз «Точність — ввічливість королів і обов'язок добрих людей». То-

чність є однією з тих якостей великих людей, наслідувати яку не є принизливим ні для кого. Точність — це ознака уваги до господаря і господині, які чекають на гостей у визначений час.

Запізнення вважається порушенням етикету і може бути сприйняте як образа. Чекають на того, хто запізнюється, не більше зазначеного часу, потім запрошують гостей до столу, щоб не склалося враження, що йому надається перевага. Гостю, який запізнився, подають ту саму страву, яка подається в цей час всім іншим гостям.

Першими до бенкетного залу (столу) входять господар і почесна гостя. Чоловіки підходять до жінок, які, згідно з планом розміщення, сидітимуть справа, подають їм руку і проходять услід за господарем. Завершують церемонію господиня і почесний гість.

Сидячи за столом гості слідкують за діями господарів і повторюють їх. Якщо господар бере блюдо зі стравою, так само й гість бере блюдо і пропонує його спочатку пані, яка сидить справа.

Під час обіду (сніданку) господарі повинні спрямовувати розмову, залучати до неї всіх присутніх гостей, сприяти тому, щоб вони спілкувалися між собою на теми, які цікавлять усіх. Якщо за столом запанувала тиша, господар має відновити спільну розмову. Недарма французи кажуть: «Мовчання віддаляє більше, ніж відстань». Недоліком організації бесіди часто є не відсутність спільної теми, а невміння знайти потрібну.

Починати бесіду за столом можна з розповіді про місто, країну, мистецтво, спорт, музику та на інші «легкі теми». При цьому не слід забувати: ніколи не нав'язуйте присутнім свою тему, навіть якщо ви господар, і тим більше самому хвалити свою гостинність. Якщо присутні зацікавлені в обговоренні серйозних питань, то протягом бесіди розмова природним шляхом перейде на них.

На прийомах з розміщенням прийнято обмінюватися тостами, які виголошуються не раніше ніж за 10-15 хвилин від початку прийому. На вечері, яка влаштовується безпосередньо після закінчення будь-якого заходу, можна обмінюватися тостами, промовами і побажаннями на самому початку прийому, оскільки всі перебувають під впливом тільки-но завершеної події.

Перше слово надається господарю, потім почесному гостю. Промова господаря зазвичай містить вітання на адресу почесного гостя, загальні положення, які стали приводом для зустрічі, побажання почесним гостям здоров'я та успіхів. У відповіді гостя має пролунати подяка за гостинність, висловлення задоволення взаємною зацікавленістю переговорів, запевнення в дружніх почуттях та добрі побажання господарю.

Ініціатива залишення прийому належить головному гостю. Після того, як він попрощався з господарями і присутніми на прийомі, поступово розходитьс'я решта гостей. При цьому необхідно подякувати господарям за приємно проведений час і смачні страви.

Щоб не порушувати встановлений порядок проведення прийомів і через незнання не образити як приймаючу сторону, так і гостей, необхідно знати особливості різних видів прийомів і правила їх проведення.

2. Класифікація ділових прийомів

На прийомах ділові партнери отримують можливість отримати додаткову інформацію, поглибити і розширити контракти. Прийоми з участю різних країн проводяться з метою пояснення зовнішньоекономічної концепції розвитку фірми.

Прийоми поділяються на:

1. *Найбільш важливі, згідно міжнародної практики:*

- Сніданок (lunch)
- Обід (dinner)

2. *Прийоми з розсаджуванням:*

- Сніданок
- Обід
- Вечеря

3. *Денні прийоми:*

- «Келих шампанського»
- «Келих вина»

4. *Вечірні прийоми*

- Коктейль
- А ля фуршет
- Обід-буфет

Сніданок

Перший сніданок (з 8-ї до 9-ї год. ранку), має діловий характер і є складовою робочої частини візиту тієї чи іншої посадової особи. Другий — з 12-ї до 15-ї години. Меню аналогічне першому сніданку, різниця полягає у подачі сухих вин, шампанського та більшій тривалості прийому — до 1,5 год. Форма одягу повсякденна.

Обід

Цей вид прийому є найбільш поширеним. Починається, як правило, між 14-ю і 20-ю годинами. Столи, застелені білими скатерттинами, ставлять у вигляді букви «П» і «Т». На тарілки для хліба кладуть білі

накрохмалені серветки. Спочатку подають холодні закуски — по одній м'ясній і рибній страві та овочеві салати. Пізніше — гаряче. Тривалість обіду — 2—2,5 години, з них за столом гості проводять приблизно 50—60 хвилин. Решту часу — у вітальні.

Вечірні прийоми

Вечеря починається о 21-й годині і пізніше, від обіду відрізняється лише часом початку і тим, що переважно не подається перша страва. Крім традиційних приводів для прийому, вечеря може бути організована, наприклад, з нагоди запрошення в театр. Форма одягу вказується у запрошенні. Це фрак, смокінг, діловий костюм, для жінок — вечірня сукня.

«Келих шампанського»

Цей вид прийому починається о 12-й годині і триває приблизно годину. Його організують з нагоди національного свята, у зв'язку з від'їздом посла, відкриття національної виставки чи після підписання міждержавних документів. Крім шампанського, пропонують інші напої — мінеральна вода, соки, вино. Напої та закуски розносять офіціанти. Форма одягу повсякденна. Цей прийом — проходить стоячи.

«Келих вина»

Прийом, аналогічний попередньому.

А ля фуршет

Як і коктейль, проводиться між 17-ю та 20-ю годинами і продовжується дві години. Столи накриваються скатертинами. Оскільки прийом «а ля фуршет» проводиться стоячи, стіл має бути вищим, ніж звичайно. Посередині ставлять блюдо з холодною закускою, чарки, тарілки; бокали прийнято розставляти рядами або трикутниками. Краї столу залишаються вільними, щоб гості могли розмістити свої тарілки.

Обід-буфет, або шведський стіл

Починається, як і обід, між 14-ю і 20-ю годинами. Особливість його полягає у тому, що стіл, застелений широкою скатертиною, сервірують одразу різними стравами, салатами, холодними соусами, печивом, кондитерськими виробами, напоями. Закусочні тарілки ставлять «стопками», келихи і стакани розміщують по краях столу рядами чи трикутниками. Ножі й виделки ставлять у декоративному посуді або розкладаються на столі.

Чай. Специфікою даного виду прийому є чай. Його, як правило організують для жінок. Починається між 17-ю і 20-ю годинами і продовжується півтори години. Якщо запрошених багато, то накривається

не один, а декілька столів. Подаються маленькі, гарно оформлені бутерброди, печиво, кекси, торти, шоколад, морозиво, лимон. Англіїці мають традиційний 5-годинний чай (five o'clock tea) тільки з молоком (індійський) або лимоном (китайський). Інші страви не пропонуються. Одяг повсякденний.

5. Неформальні прийоми

Бренч

Ваштовується у вихідні дні, між сніданком і ланчем. Запрошуються сім'ї. Подаються різні страви із яєць, бекон, сосиски, риба, кава, чай, велика кількість прохолоджувальних напоїв, інколи вино.

Шашлик (барбекю)

На відкритому повітрі, поки готується м'ясо, гостям пропонують напої, сирі овочі, десерт — свіжі фрукти. Форма одягу — проста.

Пікнік

На відкритому повітрі. Блюда готуються завчасно і ретельно упаковуються для доставки. Використовуються складні столи і крісла, великі парасолі, гостям можуть бути запропоновані холодні закуски, гарячі або холодні супи, основна страва — вирізка або запечена свинина, десерти.

Як би вам не сподобалося на прийомі, як би ви не були захоплені цікавою розмовою, не слід затримуватися довше, ніж зазначено в запрошенні, оскільки це може бути обтяжливо для господарів. Всім гостям, присутнім на прийомі, слід направити лист з висловленням подяки господарям або протягом тижня надіслати свою візитну картку з аббревіатурою Р.К.

Успішно проведений прийом завжди залишить у партнерів та потенційних клієнтів приємні спогади про його організаторів. Приємне спілкування, нові знайомства сприяють рекламі фірми, свідчать про її благополуччя і є засобом покращення ділових зв'язків.

3. Особливості неформальних зустрічей в різних країнах

Америка

Ділові прийоми в США зазвичай нетривалі. Розмовляють на будь-які теми, окрім політики та релігії. Небагатослівних партнерів, як і пауз у розмові, американці не люблять. Вони — дружелюбний народ, хоча дружбу трактують своєрідно: друзі по роботі, друзі по відпочинку, друзі сім'ї.

Із міцних напоїв віддають перевагу коктейлям, розбавленим льодом, віскі та пиву, не люблять довгих тостів. Запрошення додому означає значну зацікавленість у партнері йдучи у гості, обов'язково придбайте сувенір, пляшку спиртного та квіти господині.

Господарі запропонують вам американську кухню, основними принципами якої є гігієна і спрощеність. Майже всі продукти піддаються переробці. Популярні гамбургери, страви із курятини, кукурудзи та квасолі, стейки, пиріг з гарбузом, смажена картопля. Вас приємно здивують оригінальні салати та соуси. Із безалкогольних напоїв переважають тонізуючі.

Англія

Англіїці дуже відповідально ставляться до всіх призначених зустрічей, тому запрошення на обід чи вечерю слід відправляти завчасно, інакше може статися, що ваш партнер уже запрошений. Якщо вас запросили на ланч — не забудьте у відповідь організувати подібний захід. За столом ніколи не починайте розмову про бізнес, доки страви не замовлені, якщо, безумовно, ваш партнер сам не почне її. На офіційному обіді, після головної страви, прийнято проголошувати тост за королеву. З особливою повагою англійці ставляться до столового етикету, який у них досить регламентований. Багато ділових справ вирішується за чаєм, який пропонують в першу чергу. Англійську кухню прославили ростбіф і ромштекс, сир чеддер, традиційна вівсяна каша та пудинг. У великій кількості вживаються риба, овочі та картопля. З алкогольних напоїв — віскі та пиво. Якщо діловий партнер запросив вас додому — це знак особливої прихильності. Отримавши таке запрошення, в день візиту відправте господарям квіти, шоколад та вино.

Франція

У Франції ділові прийоми проводяться у формі коктейлю, сніданку, обіду чи вечері. Говорити про справи прийнято після кави. Французи не люблять одразу обговорювати питання, які цікавлять їх найбільше. До них краще підходити поступово, після розмов на різні нейтральні теми. В ділових партнерах особливо цінують знання культури та мистецтва, і в першу чергу французьких. Якщо в Англії ретельно уникають будь-яких натяків щодо особистого життя, то у Франції — навпаки. Виняткова честь, якщо ви отримали запрошення додому на вечерю. Прибути бажано на чверть години пізніше призначеного господарем часу. Обов'язково треба принести з собою подарунки, квіти, можна взяти пляшку шампанського чи вино дорогих марок. Пред-

метом національної гордості французів є кухня. За столом не прийнято залишати їжу на тарілці, підсолювати страву за своїм смаком чи використовувати прянощі — це можуть розцінити як неповагу до смаку господаря. Найважливішою вимогою є помірність у вживанні напоїв.

Німеччина

За столом німці люблять поговорити про екологічну безпеку своєї країни, чистоту вулиць, красу природи. Розмов про війну та на політичні теми бажано уникати. Компліменти роблять переважно жінкам. Дуже рідко запрошують ділових партнерів додому. Якщо ви таке запрошення отримали, не забудьте принести букет квітів господині. Якщо вас запросили до ресторану — будьте готові до того, що за все треба заплатити. Ділові питання вирішуються після пригостання. За столом слід пити тільки тоді, коли господарі виголошують традиційне «прозит!» Не перестарайтеся, дегустуючи різні сорти пива чи шнапсу. Дуже популярні у німців сосиски та сардельки з квашеною капустою. Чайові у ресторані можна не давати — вони вже закладені у вартість обіду.

Японія

Японські бізнесмени люблять вирішувати складні питання за випивою у приватних клубах та барах. Якщо ви отримали запрошення в «караоке-бар», приготуйтеся до того, що вас попросять виступити зі своїм танцювальним чи вокальним номером. Якщо вас запросили до ресторану, зверніть особливу увагу на взуття та шкарпетки — доведеться роззуватися. Японська їжа — ніби єднання з природою. Багато страв містять сиру рибу з рисом. Делікатесною і дорогою вважається шароподібна риба фугу, в печінці та ікрі якої міститься яд. Екзотичною стравою є також суші — майже жива риба поверх рису. Якщо ви не готові спробувати запропоновану страву, не робіть це демонстративно. З'їжте маленький кусочок, решту — змішайте. Чайна церемонія є частиною японської культури. За японськими етичними нормами, отримавши подарунок, людина зобов'язана віддячити тим же, тому надто дорогий подарунок може поставити японця у незручне становище.

Італія

Велике значення в Італії надається налагодженню дружніх, неформальних стосунків з іноземними партнерами. Зазвичай ділові питання обговорюють у ресторанах. Італійці вважають, що в невимушеній обстановці краще висловити свою думку чи критичні зауваження на ад-

ресу партнера, не ризикуючи викликати його невдоволення. Віддають перевагу винам місцевого виробництва, міцні напої п'ють рідко. Довгі тости проголошувати не прийнято. За обідом не слід забувати про компліменти відносно італійського способу життя, а також національних страв. Під час перебування в Італії важливо оволодіти мистецтвом вживання спагеті. Розмова про останній футбольний матч чи неперевершеність італійської моди може допомогти вам розтопити лід у напружених стосунках. Найкращий подарунок для італійця — це подарунки для його дітей. Для господині можна принести гарний букет квітів.

Іспанія

Для іспанців характерною ознакою проведення ділових переговорів є сніданки. Вони люблять добре відпочити, вміють повеселитися і цінують це у своїх партнерах по бізнесу. Їдять в Іспанії пізно: сніданок — о 14-й годині, обід — о 22-й. Ресторани відкриваються тільки ввечері. Якщо вас запросили на обід, то краще відпочити вдень, щоб дочекатися десерту. За столом слід уникати обговорення таких тем, як громадянська війна, корида, особисте життя. Не прийнято запрошувати ділових партнерів додому. Якщо ж вас запросять, принесіть з собою подарунок, квіти та вино. Дорогі подарунки розцінюються як хабар і можуть образити іспанського партнера. Традиційна іспанська кухня славиться різноманітністю: на півночі країни — рибні страви та сидр, на Піренеях — шинка і соус чілін-дрон, у Каталонії — копчені ковбаски фует, у Валенсії — страви із рису, на Балеарських островах — зі свинини, на Какнарах — рибна кухня.

Австралія

Зазвичай обіди австралійці влаштовують ділові в ресторанах. Під час трапези ви повинні підтримувати розмову про футбол, серфінг, теніс, гольф, стрибки у висоту. Розповідь про те, як ви відпочиваєте у себе вдома, буде сприйнято прихильно і викличе інтерес до вашої особи. Австралійців прийнято називати по імені.

На переговорах з австралійськими партнерами бажано уникати крайнощів — надмірної метушливості чи зайвої педантичності. Слід поводитися спокійно, без поспіху. У цілому іспанці дружелюбні, щедрі, товариські, з добрим почуттям гумору. Під час бесіди можна блиснути ерудицією, підкреслити переваги місцевого пива чи високі смакові якості австралійських вин, особливо червоних. Ваш співрозмовник буде цим приємно здивований, що сприятиме його прихильності

та симпатії. На відміну від інших країн, в Австралії можна вдягатися просто. Вас ніхто не осудить, якщо в гостях ви будете без піджака, у звичайній сорочці та джинсах.

Індія

Як партнери по бізнесу індійці досить відверті і очікують від вас такого ж ставлення. Щоб завоювати їхню довіру, необхідно справити на них приємне враження своїми манерами, поведінкою на переговорах. Більшість ділових людей в Індії проводять своє дозвілля в популярних клубах, клубах здоров'я, які оснащені саунами та масажними кімнатами. Для налагодження ділових стосунків вас можуть запросити до клубу, де пригостять обідом. Розмови за столом можуть вестися на будь-які теми, окрім сімейних справ, проблем бідності, військових витрат і розлучень. Не докучайте своєму партнеру довгими історіями, особливо якщо ваші слова перекладаються. Гумор індійці шанують. Додому ділових партнерів вони запрошують дуже рідко, зазвичай після тривалого знайомства або на знак великої поваги. Індійці люблять страви з гострими приправами, мариновані фрукти заміняють гірчицею. Популярними напоями є чай та кава. Під час обіду господарі можуть запропонувати вам спиртне, але не слід ініціювати це. Дарувати дорогі речі не прийнято, хоча дешеві сувеніри, значки чи поштові картки також не рекомендуються. Найкращим буде національний сувенір.

Арабські країни

Арабський діловий світ дуже різноманітний. У кожному регіоні — свої особливості ведення переговорів. Під час неофіційної зустрічі у традиціях арабської бесіди час від часу запитувати про здоров'я, стан справ. Араби вміють робити компліменти, люблять підкреслювати красу, бажають здоров'я, але їхній комплімент не завжди щирий, швидше він підкреслює традиційність звертання, прийнятну в арабській мові. Перед тим як сідати за стіл, кожен із присутніх повинен промовити молитву басмілла, після чого першим починає їсти гість або старший. За столом вважається неетичним розмовляти, чавкати, брати великі шматки страви. Господарі із задоволенням пригостять вас чашкою зеленого чаю, частіше кави. Це досить міцний, без цукру, з великою кількістю кардамону напій. Якщо господар пропонує прохолодні напої, це означає, що час, відведений для зустрічі, добігає кінця. У арабів не існує культу подарунків, причому найбільше цінуються авторські роботи. Будьте обачні і не хваліть особисті речі свого партнера, адже він може захоче подарувати їх і образиться, якщо ви відмовитесь прийняти подарунок.

Завдання для перевірки знань

1. Визначте характерні правила проведення ділових прийомів.
2. Охарактеризуйте ділові прийоми з розсаджуванням.
3. Проаналізуйте денні ділові прийоми.
4. Які особливості вечірніх ділових прийомів?
5. Визначте різновиди неформальних ділових прийомів.
6. Охарактеризуйте неформальні ділові прийоми США.
7. Охарактеризуйте неформальні ділові прийоми Англії.
8. Охарактеризуйте неформальні ділові прийоми Франції.
9. Охарактеризуйте неформальні ділові прийоми арабських країн.
10. Охарактеризуйте неформальні ділові прийоми Німеччини.
11. Охарактеризуйте неформальні ділові прийоми Японії.
12. Охарактеризуйте неформальні ділові прийоми Італії.
13. Охарактеризуйте неформальні ділові прийоми Іспанії.
14. Охарактеризуйте неформальні ділові прийоми Австралії.
15. Охарактеризуйте неформальні ділові прийоми Індії.

Теми рефератів, доповідей

1. Ділові прийоми — презентації.
2. Діловий одяг — невід’ємний атрибут ділового прийому.
3. Етика міжнародних ділових зустрічей.
4. Етикет сервірування столу на ділових прийомах.
5. Особливості ділових прийомів у різних країнах.

Тести до теми

1. Найпоширенішою формою ділового протоколу є:

- 1.1. *Прийоми.*
- 1.2. Підписання контракту.
- 1.3. Підготовча стадія алгоритму переговорів.
- 1.4. Немає правильної відповіді.

2. У запрошенні на діловий прийом слід зазначити:

- 2.1. Хто влаштовує прийом?
- 2.2. У зв’язку з чим?
- 2.3. Де і коли?
- 2.4. *Всі відповіді правильні.*

3. До найбільш важливих прийомів належать:

- 3.1. «Келих вина».
- 3.2. *Сніданок.*
- 3.3. Обід-буфет.
- 3.4. *Всі відповіді правильні.*

4. Обід проводиться у межах:

- 4.1. З 12-ї до 15-ї год.
- 4.2. З 11-ї до 16-ї год.
- 4.3. З 14-ї до 20-ї год.
- 4.4. Немає правильної відповіді.

5. «Келих шампанського» розпочинається о:

- 5.1. 14-й год.
- 5.2. 12-й год.
- 5.3. 18-й год.
- 5.4. Немає правильної відповіді.

6. А ля фуршет розпочинається о:

- 6.1. 14-й год.
- 6.2. 17-й год.
- 6.3. 20-й год.
- 6.4. Немає правильної відповіді.

7. До неформальних прийомів належать:

- 7.1. Сніданок.
- 7.2. Вечеря.
- 7.3. *Бренч*.
- 7.4. «Келих вина».

8. Особливості ділової зустрічі в США:

- 8.1. Тривалий характер.
- 8.2. *Нетривалий*.
- 8.3. Небагатослівний.
- 8.4. Всі відповіді правильні.

9. З представниками якої нації не слід говорити про бізнес, доки не замовлені страви?

- 9.1. Американці.
- 9.2. Французи.
- 9.3. *Англіїці*.
- 9.4. Японці.

10. Яка із націй найбільше цінує в ділових партнерах знання культури та мистецтва країни?

- 10.1. Американці.
- 10.2. *Французи*.
- 10.3. Англіїці.
- 10.4. Японці.

11. З бізнесменом якої нації слід уникати політичних тем?

- 11.1. Французи.
- 11.2. Японці.
- 11.3. *Німці*.
- 11.4. Англіїці.

12. Яка національна Кухня включає страви із природніх інгредієнтів?

- 12.1. Англійська.
- 12.2. Німецька.
- 12.3. Французька.
- 12.4. Японська.

13. У якій країні на діловій зустрічі прийнято робити подарунки для дітей?

- 13.1. Індія.
- 13.2. Франція.
- 13.3. Італія.
- 13.4. Японія.

14. Представники якої нації більшої уваги надають авторським роботам в якості подарунків?

- 14.1. Австралійці.
- 14.2. Іспанці.
- 14.3. Італійці.
- 14.4. Араби.

15. Для якої нації характерною ознакою проведення ділових переговорів є ділові сніданки?

- 15.1. Австралійці.
- 15.2. Іспанці.
- 15.3. Італійці.
- 15.4. Араби.

Література

1. *Афансьєв І.* Діловий етикет. — К.: Альтерпрес, 2009. — 368 с.
2. *Палеха Ю.І.* Етика ділових відносин. — К.: 2007. — 143 с.
3. *Калашиник Г.М.* Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету: Навч. посібник. — К.: Знання, 2007. — 143 с.
4. *Шихирев П.Н.* Чи можлива етика бізнесу? // Суспільні науки й сучасність, 2007. — №6. — 87 с.
5. *Гах Й.Г.* Етика ділового спілкування. — К.: Центр навч. літератури, 2006. — 160 с.
6. Ділові контакти з іноземними партнерами: Навч.-практ. посібник для бізнесмена / Укладач Ю.І. Палеха / За заг. ред. І.І. Тимошенка. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. — 284 с.
7. *Суховершина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е.* Тренінг делового (проф) общенія. — Мтр.: Академический чертеж; Трикста, 2006. — 128 с. (Серия «Информационные технологии»)
8. *Юри У.* Преодолевая «нет», либо Переговоры с тяжелыми людьми. — Мтр.: Эсмо, 2008. — 240 с.

СЛУЖБОВЕ ЛИСТУВАННЯ

1. Класифікація листів та їх характеристика.
2. Загальноприйняті правила складення ділових листів.
3. Етика ділового листування.

1. Класифікація листів та їх характеристика

Основними засобами обміну інформацією між діловими партнерами є телефон, поштові повідомлення, телефакс та електронна пошта (e-mail). Основною одиницею комерційної кореспонденції є комерційний (діловий) лист. **Ділові листи** — це документи, що складаються від імені юридичної особи і мають юридичну силу. Загалом, діловим листом можна назвати будь-який за змістом документ, котрий пересилається поштою та вирішує організаційні питання, правові проблеми, а також питання економічних взаємовідносин.

Всю ділову кореспонденцію можна поділити на **службову та комерційну**.

Службові листи — це листи, звичайно прості за змістом та невеликі за обсягом. Службові листи належать до основних засобів встановлення офіційних, службових контактів між підприємствами, організаціями, установами, фірмами та закладами.

Комерційна кореспонденція — листування, пов'язане з укладанням та виконанням комерційних угод.

Всі ділові листи можна поділити на кілька груп за певними ознаками:

1. За **тематичною ознакою** ділові листи можна поділити на комерційні (переддоговірні та післядоговірні) і звичайні ділові листи.

Комерційні переддоговірні листи складаються при укладанні та виконанні комерційної угоди від імені юридичних осіб та мають юридичну силу:

— лист-запит (звернення покупця до продавця з проханням надіслати необхідну інформацію стосовно асортименту, якості, прейскуранту продукції чи послуг);

— лист-відповідь на запит, або лист-пропозиція — **оферта**;

— лист-відповідь на пропозицію (лист з інформацією щодо готовності співпрацювати, варіанти або відмова).

Комерційні післядоговірні листи — це листи, що виникають у процесі дотримання чи недотримання умов угоди:

— лист-претензія — рекламацийний лист (претензії до партнера, який порушив зобов'язання, вимоги щодо відшкодування та пропозиція умов відшкодування внаслідок порушення зобов'язань);

— лист-відповідь на рекламацию (інформація про спосіб та строки відшкодування збитків або пояснення причин відмови).

До **звичайних ділових листів** належать будь-які листи, якими можуть обмінюватися партнери під час підтримання ділових стосунків:

- лист-подяка;
- лист-вибачення;
- лист-вітання;
- лист-запрошення;
- лист-співчуття;
- рекомендаційний лист;
- лист-відмова.

2. За **функціональними ознаками** ділові листи поділяють на такі, що потребують відповіді, і такі, що її не потребують. До листів, які потребують відповіді, належать:

- лист-запит;
- лист-пропозиція;
- рекламацийний лист;
- лист-прохання;
- лист-звернення.

До листів, які не потребують відповіді, належать:

- лист-підтвердження;
- лист-нагадування;
- лист-попередження;
- лист-повідомлення;
- супровідний лист;
- гарантійний лист;
- лист-заява.

3. За **кількістю адресатів** розрізняють звичайні, циркулярні та колективні листи. Звичайний лист надсилають на адресу однієї інстанції, циркулярний — цілій низці установ, колективний — на одну адресу, але пишуть його від імені керівників кількох установ.

4. За **способом передавання** інформації листи поділяються на поштові, факсові та електронні.

5. За **структурними стандартами**: регламентовані (стандартні) та нерегламентовані (нестандартні) листи.

6. За **змістом та призначенням**:

інформаційні — інформують фірму-партнера про що-небудь, містять повідомлення, прохання, нагадування, пропозиції;

гарантійні — повідомляють про гарантію оплати, строки постачання, якість товарів та послуг тощо;

рекламаційні — містять претензії з боку замовника (щодо якості товару, послуги, затримання строків постачання тощо) на основі певних документів;

ділові — містять іншу інформацію.

2. Загальноприйняті правила складання ділових листів

Основою ділового листа є текст, який має чітко й переконливо відображати причину і мету його написання, розкривати зміст конкретної справи, містити докази, висновки.

Текст поділяється на взаємозумовлені логічні елементи: вступ, основну частину (доказ), закінчення. У вступі зазначається причина написання листа, в основній частині викладається суть питання, наводяться докази, пояснення, міркування. У закінченні роблять висновки, вказують мету написання листа.

При складанні тексту листа слід дотримуватися таких правил:

— використовувати мовні засоби, що відповідають нормам літературної мови й зрозумілі для адресата (наприклад, при використанні термінів);

— віддавати перевагу простим реченням;

— у реченнях застосовувати прямий порядок слів (підмет перед присудком; означення перед означуваними словами; додатки після керуючого слова; вставні слова — на початку речення);

— дієприслівникові звороти вживати на початку речення;

— використовувати інфінітивні конструкції;

— для попередження загострення стосунків з партнером активну форму дієслів слід замінювати на пасивну; активну форму слід вживати лише у разі, якщо важливо вказати на конкретного виконавця;

— використовувати скорочення слів, складноскорочені слова й аббревіатури, які в діловодстві пишуться за загальними правилами;

— використовувати усталені синтаксичні конструкції;

— вживати стійкі (стандартизовані) сполучення;

— не вживати образних висловів, емоційно забарвлених слів і синтаксичних конструкцій;

— використовувати форми ввічливості.

Вимоги до тексту листа

Основою службового листа є текст, який має чітко відображати причину та мету його написання, розкривати суть конкретної справи, містити переконливі докази, аргументи. Аби текст листа був бездоганим, він має характеризуватися такими ознаками:

правильністю, тобто відповідати літературним нормам, що діють у мовній системі (орфографічним, лексичним, морфологічним, синтаксичним, стилістичним, пунктуаційним);

змістовністю, яка передбачає глибоке осмислення теми, основної думки листа, уникнення всього зайвого; думки мають викладатися чітко й по суті, стисло та без двозначності;

послідовністю та логічністю викладу — при написанні листа автор мусить слідкувати за перебігом своїх думок, зосереджуючи увагу на головному; закони логіки не повинні порушуватися ні в загальній системі викладу тексту, ні в переходах від однієї частини до іншої;

мовним багатством, що передбачає використання різноманітних засобів висловлення думок, уникнення невивраданого повторення слів, однотипних конструкцій речень;

точністю, яка значною мірою залежить від ерудиції та глибини знань особистості, а також від багатства активного словникового запасу; висловлюючи власні думки, слід добирати слова, які найкраще відповідають висловлюваному змісту; суть справи має бути викладена якомога зрозуміліше (щоб написане не викликало сумнівів чи запитань);

доречністю та доцільністю, що залежить насамперед від того, як повно та глибоко ви оцінюєте ситуацію спілкування, інтереси адресата; при цьому слід уникати всього, що може неприємно вразити, викликати роздратування (саме через це висловлювати претензії, писати листи-нагадування, відмови необхідно в тактовній, ввічливій формі).

Правильно оформлений, недвозначний за змістом, бездоганим з точки зору структури, грамотно написаний лист має бути запорукою успіху справи.

Оформлення листа

Ділові листи друкують на комп'ютері, друкарській машинці або пишуть на чистому бланку лише з одного боку. Певна річ, на бланку друкують тільки першу сторінку листа, а наступні — на чистих аркушах. Для зручності з обох боків залишають поля: ліве — не менше 30 мм, праве — не менше 8 мм, верхнє — 20 мм, нижнє — 16—19 мм.

Нумерація сторінок. У листах, оформлених на двох і більше аркушах, нумерацію починають з другої сторінки, проставляючи посередині верхнього поля арабськими цифрами на відстані не менше 10 мм від верхнього краю. Біля цифр не ставлять ніяких позначок.

Рубрикація, тобто розчленування тексту на складові частини, графічне їх відокремлення, є зовнішнім відображенням композиційної будови листа. Найпростіша рубрикація в листах — поділ тексту на абзаци.

Абзац — відступ від лівого поля на початку першого рядка кожної частини листа, а також фрагмент тексту між двома такими відступами, який вказує на перехід від однієї думки до іншої. Абзац у листах має складати мінімально три інтервали від поля.

Типовий абзац має три частини:

- 1) зачин, у якому формулюється тема абзацу, тобто повідомляється, про що йтиметься далі;
- 2) фраза — викладається головна інформація абзацу;
- 3) коментарі — підсумовується те, про що йшлося в абзаці.

Текст листа друкується через півтора чи два інтервали. У тексті не повинно бути виправлень чи підчищень.

Не можна надсилати листа, написаного через копіювальний папір — це свідчить про неповагу до адресата.

Прийнято відповідати на лист якомога швидше. Фахівці з культури ділового листування конкретизують термін написання відповіді адресатові залежно від змісту листа.

Правила ввічливості вимагають відповісти на одержаний лист протягом 7–10 днів.

Отримавши лист-запит, який потребує докладного розгляду, слід упродовж трьох днів повідомити про те, що його одержано, і дати остаточну відповідь протягом 30 днів.

Лист-вітання можна надсилати упродовж восьми днів з моменту отримання повідомлення про певну урочистість.

Лист-співчуття надсилається протягом 10 днів після сумної події.

Не слід відповідати на лист нашвидку, зопалу, одразу після одержання прикрих, вражаючих відомостей. Неодмінно слід заспокоїтися, чітко сформулювати думки і лише потім викласти їх на папері.

Реквізити листа та їх оформлення

Ділові листи пишуть чи друкують на бланку або чистому аркуші паперу. **Бланком** документа вважається стандартний папір з відтвореними на ньому постійними реквізитами та місцем для змінних реквізитів. Окремі елементи оформлення документів, у тому числі ділових листів, називаються його **реквізитами**. Правила розташування реквізитів документів регулюються державним стандартом ДСТУ 4163-

2003 («Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації: Вимоги до оформлення документів»), який набув чинності з вересня 2003 року.

До основних реквізитів ділових листів належать:

- емблема організації чи товарний знак, логотип;
- назва організації;
- довідкова інформація про організацію (поштовий індекс, поштова адреса, телефон, факс, електронна адреса — e-mail, інтернет-сторінка, реквізити банківського рахунку організації);
- внутрішня адреса;
- кореспондентські позначки (реєстраційний номер документа, дата, місце оформлення);
- заголовок до тексту;
- текст документа;
- підпис посадової особи;
- печатка;
- позначки про наявність додатків і копій тощо.

3. Етика ділового листування

3.1. Доповідна записка — це документ, адресований керівнику структурного підрозділу, установи, вищої організації, у якому викладається інформація про факти, події, ситуацію, що склалася, виконану роботу тощо, а також наводяться свої висновки і пропозиції.

Складається з власної ініціативи або ж за вказівкою керівника.

Доповідна записка складається з таких реквізитів:

1. Назва структурного підрозділу, звідки надійшов документ (розміщується вгорі зліва).
2. Адресат (посада, установа, прізвище, ініціали, розміщується вгорі справа).
3. Назва документа.
4. Дата.
5. Номер.
6. Заголовок (Про...).
7. Текст.
8. Посада адресанта.
9. Підпис, ініціали, прізвище адресанта.

Деякі реквізити в доповідних записках як внутрішніх документах часто не пишуться (структурний підрозділ, звідки надійшов документ, номер, заголовок). Приклад:

Декану факультету
психології Петрову Г. Д.

ДОПОВІДНА ЗАПИСКА № 34-12/243 25.03.2006 р.

Про введення курсу української мови.

Мовна культура — один із найважливіших показників нашої духовної культури. Сьогодні, на жаль, писемне мовлення студентів 1-го курсу хибує численними відхиленнями від орфографічних та пунктуаційних норм української мови. Практичні заняття з правопису української мови в межах курсу «Ділова українська мова» (10—12 годин) не дають можливості радикально змінити ситуацію на краще.

Для поліпшення мовної підготовки студентів прошу включити в навчальний план на 2006—2007 навчальний рік курс сучасної української літературної мови (36 годин аудиторних занять).

Завідувач кафедри
української мови

(підпис)

М.С. Сіверко

3.2. Пояснювальна записка — це документ, у якому:

— викладаються причини якихось подій, фактів, допущених порушень (складається з власної ініціативи або ж на вимогу керівника структурного підрозділу чи установи);

— міститься додаток чи доповнення до основного документа, в якому пояснюється зміст окремих його положень (мета, актуальність, структура, зміст, призначення плану, звіту, проекту тощо).

Пояснювальні записки можуть бути службовими (відтворюються, як правило, на бланках) і особистими (відтворюються на аркушах паперу за підписом автора).

Службова пояснювальна записка містить такі реквізити:

1. Назва структурного підрозділу, звідки надійшов документ (розміщується вгорі зліва).

2. Адресат (посада, установа, прізвище, ініціали, розміщується вгорі справа).

3. Назва документа.

4. Дата.

5. Номер.

6. Заголовок (Про...).

7. Текст.

8. Посада адресанта.

9. Підпис, ініціали, прізвище адресанта.

Приклад:

Проректору з адміністративно-
господарської роботи ДДУ
Литовченку Г. О.

Пояснювальна записка

12.11.2008 р.

№ 22-1/18

Про тимчасове припинення електропостачання.

11.11.2008 р. о 18.30 було припинено електропостачання в гуртожитках № 3, 5, 12, 14 по вул. Миру у зв'язку з тим, що шквальним вітром було зламано дерево в районі підстанції № 2, яке впало й пошкодило лінію електропередач. Подачу електроенергії було терміново припинено. Пошкодження усунуто протягом наступних двох годин. Електропостачання повністю відновлене о 20.35.

Інженер-електрик

(підпис)

Р. О. Шведов

Особисті пояснювальні записки часто пишуться з такими реквізитами:

1. Адресат (посада, установа, прізвище, ініціали).
2. Адресант (посада, установа, прізвище, ініціали).
3. Назва документа.
4. Текст.
5. Дата.
6. Підпис, ініціали, прізвище адресанта.

Приклад:

Декану факультету іноземних
мов ЛДУ проф. Дацишину А.П.
студента курсу факультету
іноземних мов гр. 11-АМ
Чернавського Олега Вікторовича

Пояснювальна записка

Я не відвідував заняття з 24.10 до 28.10.2008 р. у зв'язку з перебуванням у лікарні за місцем проживання батьків. Довідка додається.

29.10.2008 р.

(підпис)

О.В. Чернавський

3.3. Договір — це документ, який засвідчує угоду двох або більше юридичних чи фізичних осіб про встановлення, зміну або припинення їх спільних дій згідно із зафіксованими в ньому цивільними правами та обов'язками.

Договір може укладатися між фізичними особами (окремими громадянами), юридичними особами (організаціями), фізичними і юридичними особами відповідно до вимог чинного законодавства.

Незважаючи на значні відмінності, які мають місце в текстах договорів, при їх укладанні розкриваються, як правило, такі питання:

1. Назва документа (договір).
2. Місце й дата укладання договору.
3. Вступна частина (назви сторін, що укладають договір, посади, прізвища, імена та по батькові осіб, які підписують договір, із зазначенням їхніх повноважень).
4. Предмет договору.
5. Обов'язки сторін.
6. Взаєморозрахунки сторін.
7. Відповідальність сторін.
8. Термін дії договору.
9. Умови припинення дії договору.
10. Додаткові умови.
11. Юридичні адреси сторін.

Остаточний перелік питань, які вимагають висвітлення в тому чи іншому договорі, залежить, звичайно, від характеру та предмета спільної діяльності сторін, ускладнень, які можуть виникати у процесі співробітництва. При укладанні договорів слід уникати як зайвої деталізації, так і спрощеного підходу при вирішенні питань співробітництва між сторонами. Текст договору має фіксувати достатнє й однозначне для всіх сторін тлумачення характеру й напрямів взаємодії та окремих його пунктів.

Договірні стосунки між сторонами можуть оформлятися відповідними перед- та післядоговірними документами. Так, наприклад, укладенню договору може передувати попередній договір, претензії сторін можуть оформлятися протоколами розбіжностей до договору, угодами про залік взаємних вимог тощо. Післядоговірні взаємовідносини можуть додатково оформлятися протоколами розбіжностей до договорів, угодами про зміну порядку виконання договору, протоколами про залік взаємних вимог тощо.

3.4. Післядоговірні документи призначені для врегулювання питань, які можуть виникати між сторонами при виконанні укладеного договору.

До таких документів належать:

- супровідні листи до різноманітних документів
- протоколи розбіжностей до договорів
- протоколи розбіжностей узгодження до договорів
- угоди про зміни й доповнення до договорів

- протоколи про залік взаємних вимог
- угоди про зміну порядку виконання договорів
- угоди про поступку договорів
- угоди про поступку права на вимоги
- угоди про заміну договорів
- угоди про розірвання договорів тощо

Крім того, при виконанні умов договору сторони можуть звертатися до юридичних чи фізичних осіб, які не є учасниками договору (органи влади, судові органи, банківські установи тощо), з документами, які мають сприяти вирішенню проблем, що виникли при виконанні умов договору. Такими документами є комерційні, претензійні листи, позовні заяви, кредитні договори, заяви-зобов'язання тощо.

3.5. Довідка — документ, який містить опис та підтвердження юридичних і біографічних фактів та подій, пов'язаних з діяльністю окремих осіб, обставинами діяльності установ, організацій.

Довідки поділяються на дві групи:

- *особисті* — підтверджують біографічні чи юридичні факти конкретної особи;
- *службові* — містять інформацію про факти й події службового характеру.

Довідки також можуть бути:

- *зовнішніми* — укладаються для подання в інші установи; підписуються, крім укладача, керівником установи, засвідчуються печаткою;
- *внутрішніми* — укладаються для подання керівництву установи або на розгляд колегіальних органів; підписуються лише виконавцем і не засвідчуються печаткою.

Найчисленнішими (особливо серед особистих) є довідки, що засвідчують якийсь юридичний факт (підтвердження факту роботи чи навчання, дані про займану посаду, розмір заробітної плати, місце проживання тощо). Однотипні довідки часто виготовляються на трафаретних бланках.

Реквізити довідки:

1. Адресат (назва міністерства, відомства, установи).
2. Назва документа.
3. Дата.
4. Місце укладання документа.
5. Заголовок до тексту.
6. Текст.
7. Посада, підпис, ініціали й прізвище особи, яка підписала довідку.
8. Печатка.

Приклад:

Міністерство освіти і науки України
Донецький державний університет
ДОВІДКА № 67

28.12.2002 р.

м. Донецьк

Семенов Сергій Ігоревич є студентом III курсу філологічного факультету відділення «Українська мова та література».

Довідка видана для подання в Київський РВК м. Донецька.

Декан філологічного
факультету

(підпис)

О.Л. Григор'єв

(печатка)

Секретар

(підпис)

К.В. Онопрієнко

3.6. Контракт — правовий документ, що засвідчує певну домовленість між партнерами (підприємством, установою і працівником) про засади спільної виробничої та творчої діяльності.

Контракт має відповідати вимогам чинного законодавства, зокрема, закону України «Про підприємство», «Про власність».

Контракт складається у двох примірниках — по одному для кожної із сторін.

Приклад:

КОНТРАКТ з директором

м. Харків

12 липня 2004 р.

ВАТ «Промекспорт» в особі генерального директора Кучерявенка Геннадія Олеговича, який діє на підставі Статуту, у подальшому «Роботодавець», з однієї сторони, і *Микулич Роман Борисович*, у подальшому «Директор», з другої сторони, уклали цей контракт про нижченаведене:

Предмет контракту

Роботодавець доручає Директорові здійснювати загальне управління заводом оптичних приладів на правах господарського ведення за умови виконання таких вимог:

- забезпечення стабільного й динамічного розвитку підприємства;
- розширення міжнародних зв'язків підприємства з метою розширення ринку збуту продукції, створення спільних та дочірніх підприємств;
- удосконалення існуючої системи управління підприємством.

Директор самостійно вирішує всі питання діяльності підприємства, які належать до сфери його компетенції відповідно до чинного законодавства, статуту ВАТ і цього контракту.

Робота за цим контрактом є основним місцем роботи Директора.

Права й обов'язки Директора

Директор має право:

Самостійно діяти від імені підприємства й представляти його інтереси в усіх вітчизняних та іноземних установах, включаючи судові, організаціях і підприємствах.

Розпоряджатися майном, грошово-матеріальними цінностями підприємства відповідно до призначення підприємства. Наймати й звільняти робітників підприємства згідно з трудовим законодавством; застосовувати до них передбачені чинним законодавством заохочення й стягнення.

Видавати накази й давати вказівки, обов'язкові для всіх робітників підприємства.

Підписувати як перший розпорядник кредитів всі фінансові документи, відкривати в банку розрахункові та інші рахунки, укладати від імені підприємства угоди, віддавати доручення.

Затверджувати посадові й нормативно-технічні інструкції, інструкції з питань техніки безпеки, протипожежної безпеки тощо.

Визначати зміст і межі відомостей, які складають комерційну чи іншу таємницю підприємства, визначати порядок її захисту.

Здійснювати інші повноваження, передбачені чинним законодавством, статутом ВАТ і підприємства.

Директор зобов'язаний:

Здійснювати загальне керівництво всієї діяльності підприємства.

Координувати роботу підрозділів підприємства по виконанню планів випуску готової продукції, ефективному співробітництву із суміжниками, своєчасному виконанню договорів, укладених підприємством.

Забезпечувати рентабельність роботи підприємства не нижче 23 %.

Уживати необхідних заходів по зниженню собівартості продукції, впроваджувати найефективніше обладнання, технології, досвід.

Звітувати перед Роботодавцем у встановлені строки про результати діяльності підприємства.

Забезпечувати своєчасне виконання всіх зобов'язань перед державою, встановлених законодавством України.

Відповідальність Директора

Невиконання чи неналежне виконання Директором своїх трудових обов'язків, зловживання правами, внаслідок яких підприємство зазнало матеріальних чи моральних збитків, а також інші причини, передбачені законодавством та статутом ВАТ, можуть бути підставою для

дострокового припинення дії контракту відповідно до Кодексу законів про працю України.

У випадку завдання збитків підприємству внаслідок протиправних чи некомпетентних дій Директора він зобов'язаний відшкодувати збитки в розмірах, передбачених законодавством.

Не підлягають відшкодуванню збитки, які можуть бути віднесені до категорії нормального господарського ризику або форс-мажорних обставин.

Забезпечення умов праці, гарантії та компенсації

Заробітна плата Директора встановлюється в розмірі _____. Крім того, йому виплачується ____ % за квартал від чистого прибутку підприємства.

Основна відпустка Директора встановлюється тривалістю _____ календарних днів.

У випадку дострокового припинення дії контракту як з ініціативи Роботодавця, так і з ініціативи Директора Директорові надаються всі гарантії та виплачуються всі грошові суми, встановлені трудовим законодавством України.

Дострокове припинення дії цього контракту може мати місце на підставах, передбачених чинним законодавством.

Зміни умов контракту, термін його дії

Зміни умов цього контракту можуть мати місце лише за згодою сторін і оформляються письмово як додатки до цього контракту. Контракт укладається на чотири роки.

Юридичні адреси сторін

Роботодавець:

Відкрите акціонерне товариство «Промекспорт».

312001, м. Харків, пр-т Московський, 126.

Директор:

Микулич Роман Борисович.

320786, м. Харків, вул. Шкільна, 19, кв. 28.

Роботодавець

(підпис)

Г.О. Кучерявенко

(печатка)

Директор

(підпис)

Р.Б. Микулич

3.7. Вказівка — розпорядчий документ керівників єдиначальних органів державного управління переважно інформаційно-методичного характеру, пов'язаний з виконанням наказів, інструкцій та інших актів вищих органів управління.

Вказівки видають при оформленні відряджень, вирішенні поточних організаційних питань, доведенні до виконавців нормативних положень.

Вказівка складається з таких реквізитів:

1. Назва міністерства, якому підпорядкована установа (державна).
2. Повна назва установи.
3. Назва документа.
4. Номер.
5. Дата видачі.
6. Місце видачі.
7. Текст (констатуюча й розпорядча частини).
8. Посада, підпис, ініціали й прізвище особи, яка підписала вказівку.

Приклад:

Міністерство освіти й науки України
Інститут радіаційної мікробіології
ВКАЗІВКА № 22

11.03.2009 р.

м. Харків

Про перевірку стану
техніки безпеки

З метою перевірки дотримання правил техніки безпеки в підрозділах інституту

ПРОПОНУЮ:

1. Керівникам структурних підрозділів у триденний термін перевірити технічний стан протипожежних засобів, стан журналів техніки безпеки, знання та дотримання співробітниками правил техніки безпеки на робочих місцях.

2. Пропозиції щодо поліпшення безпечних умов праці подати до 20.04.2009 р. першому заступникові директора Ковальовій В. К.

Директор

(підпис)

П.Р. Чорновіл

3.8. Характеристика — документ, в якому дається оцінка ділових і моральних якостей працівника (учня).

Характеристика дається, як правило, з останнього місця роботи або навчання. Складає її керівник структурного підрозділу (у школі — класний керівник). Підписується керівником установи або ж керівником установи й керівником структурного підрозділу та засвідчується гербовою чи круглою (що прирівнюється до гербової) печаткою.

Характеристика подається при вступі до навчальних закладів, висуванні на виборні посади, переобранні, атестації, оформленні на ро-

боту тощо. Залежно від призначення може бути *виробничою, атестаційною, рекомендаційною, нейтральною*.

Характеристика складається, як правило, з таких реквізитів:

1. Назва документа.
2. Прізвище, ім'я, по батькові особи (повністю), на яку складається характеристика, у родовому відмінку.
3. Посада, науковий ступінь, учене звання (якщо є), місце роботи, навчання.
4. Рік народження (за необхідності — національність, домашня адреса, освіта).
5. Текст.
6. Дата укладання характеристики.
7. Підпис керівника установи (другим може бути підпис керівника структурного підрозділу, інших посадових осіб).
8. Печатка установи.

Текст характеристики містить, як правило, такі дані:

- короткі анкетні дані про особу, на яку складається характеристика;
- відомості про трудову (навчальну) діяльність особи (де, з якого часу працює, на яких посадах або дані про навчання);
- оцінка ділових і моральних якостей особи, ставлення до колег, риси характеру, відомості про стягнення, заохочення, нагороди;
- висновки про особу, на яку складається характеристика;
- місце, куди подається характеристика.

Приклад:

Характеристика

Іванова Віктора Петровича, учня
11 класу ЗОШ І-ІІІ ступенів № 2
м. Прилуки Чернігівської області,
1983 року народження, українця,
освіта середня.

Іванов Віктор Петрович з 1990 по 2001 рік навчався в ЗОШ І — ІІІ ступенів м. Прилуки Чернігівської області. За час навчання в школі зарекомендував себе здібним дисциплінованим учнем. До навчання ставиться сумлінно, має глибокі й міцні знання з усіх предметів, усебічно розвинений. Читає багато художньої літератури. Останні три роки очолював шкільний драматичний гурток. Брав активну участь у культурно-масових заходах.

На «відмінно» закінчив курси машинопису та користувача персональним комп'ютером.

Брав участь у районних олімпіадах з української мови та літератури, фізики, де посідав 1—2 місця. Захоплюється футболом. Виступав за збірну команду школи.

Уміє триматися в колективі, підкоряється його вимогам. Критично ставиться до власних вчинків, поведінки товаришів і відверто про це говорить. Доброзичливий, стриманий, урівноважений.

Характеристика видана для подання в приймальню комісію Харківського державного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди.

Директор школи (печатка)	(підпис)	І.П. Аксьонов
Класний керівник (дата)	(підпис)	К.П. Гур'їна

3.9. Розписка — документ, який підтверджує передачу й одержання грошей, матеріальних цінностей, документів тощо від установи чи приватної особи.

Розписки можуть бути приватними й службовими та повинні містити такі реквізити:

1. Назва документа.
2. Текст.
3. Дата.
4. Підпис.
5. Засвідчення (за необхідності).

Текст *приватної розписки* має містити такі відомості:

Прізвище, ім'я, по батькові (повністю) того, хто дає розписку й підтверджує отримання (за необхідності вказується назва документа, що підтверджує особу отримувача, та його вихідні дані).

Прізвище, ім'я, по батькові (повністю) того, кому дається розписка (за необхідності вказується назва документа, що підтверджує його особу, та його вихідні дані).

Конкретні дані (найменування, кількість, стан, термін тощо) матеріальних цінностей, що передаються. Кількість, вартість вказуються цифрами й словами.

Засвідчення підпису особи, яка дає розписку, за необхідності засвідчується посадовою особою установи, де вона працює, за місцем проживання чи нотаріальною конторою.

У тексті *службової розписки* вказуються посади осіб, повні назви установ, які вони представляють, на підставі якого розпорядчого документа передано й отримано матеріальні чи грошові цінності.

За необхідності в розписці вказуються прізвища свідків передачі цінностей з їх підписами.

Приклад:

Розписка

Я, Проценко Броніслав Юрійович, доцент кафедри історії середніх віків історичного факультету Київського національного університету, отримав від завідувача складом ПП «Орбіта» Бережного Петра Федоровича в тимчасове користування для членів археологічної експедиції: металошукач ММ-234, інв. № 12 (один);

6 (шість) рюкзаків;

2 (два) намети, інв. № 4, №7.

Увесь зазначений інвентар раніше був у вжитку. Вищеназваний інвентар зобов'язуюсь повернути до 20 серпня 2009 р. у належному стані.

Підстава: договір між Київським національним університетом і ПП «Орбіта» від 23.12.2006 р.

16.07.2009 р.

(підпис)

Б. Ю. Проценко

3.10. Резюме — документ, у якому особа в стислій формі повідомляє основні відомості про себе з метою участі у конкурсі на заміщення вакантної посади.

Надсилається в установу, яка оголосила конкурс, поштою або факсом; виготовляється, як правило, з використанням персонального комп'ютера в максимально доступній для зорового сприйняття формі (використання різних шрифтів, підкреслень тощо). Обсяг резюме — більше однієї сторінки тексту.

Резюме аналізується, як правило, без участі кандидатів, з метою попереднього їх відбору, тому має давати максимально повне уявлення про кандидата і його відповідність оголошеній вакансії та бути при цьому точним, лаконічним, насиченим фактичною інформацією.

Резюме складається з таких реквізитів:

1. Назва документа.
2. Текст.
3. Дата.
4. Підпис.

Текст документа містить такі дані:

1. Ім'я, прізвище, по батькові (повністю, у називному відмінку).

2. Дата й місце народження (відповідно до паспортних даних).
3. Домашня адреса, телефон.
4. Родинний стан.
5. Освіта (заклади освіти, підготовка, перепідготовка, курси тощо).
6. Науковий ступінь, учене звання (якщо є).
7. Трудова діяльність, досвід роботи (окремо — за спеціальністю, на яку претендує кандидат).
8. Додаткові дані (особисті якості, знання, навички, суміжні спеціальності — усе те, що може дати більш точні уявлення про позитивні якості кандидата).

Приклад резюме:

Ім'я, по батькові, прізвище: Олександр Ігоревич Чернишов

Дата й місце народження: 12 грудня 1975 року, смт Добропілля Гадяцького р-ну Полтавської області.

Домашня адреса: пр. Б. Хмельницького, 24, кв. 89, м. Дніпропетровськ, 49022

Телефон: 287-651

Навчання:

1991—1994 рр. — Полтавське педагогічне училище (присвоєно кваліфікацію учителя початкових класів);

1994—1999 рр. — Дніпропетровський державний університет (спеціальність «Філолог», кваліфікація «Викладач англійської мови», освітньо-кваліфікаційний рівень — спеціаліст);

1999—2000 рр. — Дніпропетровський державний університет, магістратура при кафедрі перекладу факультету іноземних мов (кваліфікація «Перекладач з англійської та французької мов», освітньо-кваліфікаційний рівень — магістр).

Досвід роботи:

2000—2002 рр. — викладач англійської мови в Центрі удосконалення учителів (м. Дніпропетровськ). За сумісництвом працюю перекладачем-референтом (англійська та французька мови, синхронний переклад) у бізнес-центрі «Інтер» (м. Дніпропетровськ).

Додаткові відомості:

Загальний педагогічний стаж — 2 роки.

1992—1994 рр. — закінчив курси перекладачів-референтів, користувача ПК у Дніпропетровському мовному центрі (друкую англійською та французькою мовами).

1997 р. — 3-місячне стажування у Сорбонні (Франція).

1997—1999 рр. — під час літніх канікул працював перекладачем з групами туристів із Франції, Великобританії, США, Бельгії (Київ, Москва, Дніпропетровськ, Харків, Львів).

Завдання для перевірки знань

1. Охарактеризуйте службову кореспонденцію.
2. Охарактеризуйте комерційну кореспонденцію.
3. За якими ознаками класифікують ділові листи?
4. Які вимоги висуваються до тексту листа?
5. Які вимоги висуваються до оформлення листа?
6. Проаналізуйте зміст реквізитів листа та їх оформлення.
7. Наведіть приклад доповідної записки.
8. Наведіть приклад пояснювальної записки.
9. Наведіть приклад договору.
10. Наведіть приклад післядоговірних документів.
11. Наведіть приклад довідки.
12. Наведіть приклад контракту.
13. Наведіть приклад вказівки.
14. Наведіть приклад характеристики.
15. Наведіть приклад розписки.
16. Наведіть приклад резюме.

Теми рефератів, доповідей

1. Документ — основний вид ділового мовлення. Загальні вимоги до складання документів.
2. Види документів та їх класифікація.
3. Телеграма. Факс.
4. Оформлення довідково-інформаційних документів: оголошення, запрошення, доповідні і пояснювальні записки, виробничі звіти. Виробничі протоколи. Витяг з протоколу.
5. Особливості складання розпорядчих та організаційних документів.
6. Укладання фахових документів (відповідно до напрямку підготовки).

Тести до теми

1. До основної одиниці комерційної кореспонденції відносять:

- 1.1. Телефон.
- 1.2. Поштові повідомлення.
- 1.3. Діловий лист.
- 1.4. Всі відповіді правильні.

2. Службовий лист — це:

- 2.1. Листування, пов'язане з укладанням комерційних угод.
- 2.2. Основні засоби встановлення службових контактів між підприємствами.
- 2.3. Листування, пов'язане з виконанням комерційних угод.
- 2.4. Немає правильної відповіді.

3. Комерційна кореспонденція — це:

- 3.1. Основні засоби встановлення службових контактів між підприємствами.
- 3.2. Листування, пов'язане з укладанням комерційних угод.
- 3.3. Листування, пов'язане з виконанням комерційних угод.
- 3.4. *Правильні відповіді 3.2. та 3.3.*

4. До комерційних переддоговірних листів відносяться:

- 4.1. Лист-претензія.
- 4.2. Лист-відповідь.
- 4.3. *Лист-запит.*
- 4.4. Лист-відповідь на претензію.

5. До комерційних післядоговірних листів відносяться:

- 5.1. Лист-запит.
- 5.2. Лист-пропозиція.
- 5.3. Лист-відповідь на запит.
- 5.4. *Лист-претензія.*

6. До звичайних ділових листів відносяться:

- 6.1. Лист-подяка.
- 6.2. Лист-вибачення.
- 6.3. Лист-відмова.
- 6.4. *Всі відповіді правильні.*

7. До листів, які потребують відповіді, відносяться:

- 7.1. Лист-підтвердження.
- 7.2. *Лист-запит.*
- 7.3. Лист-нагадування.
- 7.4. *Всі відповіді правильні.*

8. До листів, які не потребують відповіді відносяться:

- 8.1. *Лист-нагадування.*
- 8.2. Лист-запит.
- 8.3. Лист-прохання.
- 8.4. Лист-звернення.

9. За кількістю адресатів розрізняють листи:

- 9.1. Поштові.
- 9.2. Факсові.
- 9.3. *Циркулярні.*
- 9.4. *Всі відповіді правильні.*

10. За способом передавання інформації листи поділяють на:

- 10.1. Факсові.
- 10.2. Поштові.
- 10.3. Електронні.
- 10.4. *Всі відповіді правильні.*

11. За структурними стандартами листи бувають:

- 11.1. Факсові.
- 11.2. Поштові.
- 11.3. Регламентовані.
- 11.4. Колективні.

12. За змістом та призначенням розрізняють листи:

- 12.1. Інформаційні.
- 12.2. Гарантійні.
- 12.3. Рекламацийні.
- 12.4. *Всі відповіді правильні.*

13. У вступі службового листа зазначається:

- 13.1. Суть питання.
- 13.2. *Причина написання листа.*
- 13.3. Пояснення.
- 13.4. *Немає правильної відповіді.*

14. В основній частині службового листа наводяться:

- 14.1. Докази.
- 14.2. Пояснення.
- 14.3. Міркування.
- 14.4. *Всі відповіді правильні.*

15. У заключній частині службового листа вказують:

- 15.1. Причину написання листа.
- 15.2. Докази.
- 15.3. *Мету написання листа.*
- 15.4. *Всі відповіді правильні.*

Література

1. *Коленченко А.М.* Комерційне листування // Секретар-референт, 2006 р., №2. — С. 42—47.
2. *Глуцник С.В., Дияк О.В., Шевчук С.В.* Сучасні ділові папери: Навч. посібник. — К.: А.С.К., 2003. — 400 с.
3. *Мацько Л.І., Кравець Л.В.* Культура українського фахового мовлення: Навч. посібник. — К.: ВЦ «Академія», 2007. — 360 с.
4. *Шевчук С.В.* Ділове мовлення для державних службовців: Навч. посібник. — К.: Арій, 2008. — 424 с.
5. *Шевчук С.В., Кабиш О.О.* Практикум з українського ділового мовлення: Навч. посібник. — К.: Арій, 2008. — 160 с.
6. *Тимошенко Н.Л.* Корпоративна культура. Діловий етикет. — К., Знання, 2006. — 392 с.
7. *Культура фахового мовлення [Текст]: Навч. посібник / Ред. Н.Д. Бабич.* — Чернівці: Книги-XXI, 2005. — 571 с.
8. <http://www.meta.ua>
9. <http://www.refine.org.ua>

СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНФЛІКТУ

1. Теоретичні основи конфлікту.
2. Основні теорії конфлікту.
3. Конфліктологія та роль соціального конфлікту.
4. Класифікація конфліктів.

1. Теоретичні основи конфлікту

В основі сучасної теорії конфлікту лежить аналіз соціальних процесів, у центрі якого знаходиться конфлікт. Конфлікт, у свою чергу, є явищем, притаманним суспільству. У 50—60-х роках ХХ століття виникає гостра необхідність у зміні підходу до рівноваги у соціальній системі та стабільності, які були покладені в основу структурного функціоналізму, і саме тоді виникає та набуває розвитку теорія конфлікту.

Функціоналістські теорії майже доповнюють теорії конфлікту. За функціоналістськими теоріями:

- кожне суспільство є відносно стабільним;
- суспільство є вдало інтегрованим цілим;
- кожен елемент суспільства вносить свій вклад в його функціонування;
- кожне суспільство підтримує свою цілісність за рахунок спільних цінностей його членів.

Натомість основні положення теорій конфлікту полягають у наступному:

- суспільство перебуває у стані безперервних змін;
- кожне суспільство переживає конфлікт і напруженість;
- кожен елемент суспільства вносить свій вклад в його зміну;
- кожне суспільство підтримує свою цілісність, тому що одна частина (еліта) панує над іншою (масою).

Термін **конфлікт** походить від лат. *Conflictus* — зіткнення та може трактуватися по-різному. Наприклад, у філософії — це категорія, яка відображає стадію, тобто фазу і форму розвитку категорії «суперечність», коли існуючі в суперечності протилежності перетворюються на крайні протилежності (полярність, антагонізм), досягаючи моменту взаємного відштовхування і повного зняття суперечності.

В той час як у суспільних науках (соціологія, психологія, історія, політологія) — це процес розвитку і вирішення суперечливості цілей, відносин і дій людей, який пояснюється об'єктивними і суб'єктивними причинами та відбувається в двох взаємозалежних формах — суперечливих психологічних станів і відкритих суперечливих дій сторін на індивідуальному і груповому рівнях.

Узагальнюючи вищенаведене, **конфлікт** можна визначити як граничне загострення суперечностей, при цьому слід наголосити, що таке протиріччя пов'язане з гострими емоційними переживаннями. Переважно він викликаний суперечливими цілями, способами поведінки, установками людей, в умовах їх прагнення до досягнення будь-яких цілей. Визначальним у походженні конфліктів є відповідне поєднання об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Отже, виникнення конфліктів об'єктивно зумовлює деякий набір параметрів, що викликають об'єктивний конфліктний стан системи міжособистісної взаємодії. При цьому підкреслюється також істотна залежність конфлікту від зовнішнього контексту, в якому цей конфлікт виникає і розвивається. Роль такого контексту відіграє соціальне середовище, яке не обмежується найближчим оточенням особистості, оскільки різні соціальні групи володіють специфічними особливостями.

Разом з тим, протиріччя, яке лежить в основі конфлікту відіграє визначальну роль у суб'єктивному сприйнятті конфліктної ситуації. Цей особистісний зміст визначається індивідуальним життєвим досвідом людини, сприйняттям його основних цінностей та мотивації. Відсутність згоди обумовлена наявністю різноманітних думок, поглядів, ідей, інтересів, точок зору тощо. Водночас конфлікт відбувається лише у випадку, якщо суперечності чи розбіжності у поглядах порушують нормальну взаємодію людей, перешкоджають досягненню поставлених цілей. У такому разі люди просто бувають змушені якимось чином подолати розбіжності і вступають у відкритий конфлікт.

Конфлікти, у свою чергу, можуть поділятися на конструктивні та деструктивні. Перші сприяють розвитку відносин між конфліктуючими сторонами та допомагають у прийнятті обґрунтованих рішень. Деструктивні ж провокують виникнення перешкод на шляху до ефективної взаємодії та погодження спільних рішень. Отже, для запобігання виникнення конфліктної ситуації необхідно проаналізувати конфлікти, причини та можливі наслідки.

Поряд з цим існує також тенденція розглядати конфлікт не як відхилення від норми, а як норму соціальних відносин, нормальний стан суспільства. Наприкінці XIX — початку XX століття на такому явищі, як конфлікт, загострювали свою увагу М. Вебер, Г. Гегель, Г. Зіммель, К. Маркс, Ф. Теніс та інші.

2. Основні теорії конфлікту

Г. Спенсер називав соціальний конфлікт стимулом соціального розвитку і вважав, що він є неминучим. М. Вебер розглядав конфлікт у таких напрямках творчості, як соціологія політики, соціологія релігії та соціологія економічного життя. Вихідна позиція ученого при розгляді конфлікту полягає в тому, що суспільство є сукупністю позитивно і негативно привілейованих статусних груп, ідеї та інтереси яких в якійсь частині розходяться, а в якійсь збігаються. Їх протистояння щодо інтересів, цінностей, здійснення влади — джерело конфліктів. Свого часу К. Маркс запропонував дихотомічну модель соціального конфлікту, згідно з якою все суспільство поділяється на два основні класи, що представляють інтереси праці і капіталу. В основі класового конфлікту лежить глибоке протиріччя між новими продуктивними силами, які стримують їх подальший розвиток старими виробничими відносинами. Зрештою конфлікт веде до трансформації суспільства.

Американський соціолог Д. Тернер який вважав К. Маркса одним із творців теорії конфліктів, на основі вивчення його робіт сформулював наступні основні положення учення про конфлікт:

1. Попри те, що соціальні відносини виявляють властивості системи вони містять велику кількість конфліктних інтересів;
2. Ця обставина свідчить про те що соціальна система систематично породжує конфлікти;
3. Отже, конфлікт є неминучою і дуже поширеною властивістю соціальних систем;
4. Подібні конфлікти мають тенденцію виявлятися у полярній протилежності інтересів;
5. Конфлікти найчастіше відбуваються через недостатність ресурсів, особливо влади;
6. Конфлікт — головне джерело змін у соціальних системах;
7. Будь-який конфлікт має антагоністичний характер.

Підкреслюючи значення конфлікту, Г. Зіммель не брав до уваги ні дихотомічну модель, ні ту концепцію, відповідно до якої його кінцевим результатом є руйнування існуючого соціального устрою. Він вважав, що конфлікт має позитивні щодо соціальної стабільності функції і сприяє підтриманню існуючих груп і спільнот. Г. Зіммель, називаючи конфлікт «суперечкою», вважав його психологічно обумовленим явищем і однією із форм соціалізації. Він висловив декілька важливих для конфліктології суджень про гостроту та силу конфлікту. Ці судження були в свою чергу згруповані Д. Тернером і полягають у наступному:

— чим більше групи залучені до емоційного конфлікту, тим гострішим є конфлікт;

— чим краще «згруповані» групи втягнуті у конфлікт, тим він гостріший;

— чим вищою є відносна згуртованість груп, які беруть участь у конфлікті, тим гостріший конфлікт;

— чим міцнішою була попередня згода на участь у конфліктній ситуації, тим гостріший конфлікт;

— чим менш ізольовані і загострені конфліктуючі групи завдячуючи широкій соціальній структурі, тим гостріший конфлікт;

— чим більше конфлікт стає самоціллю, тим він гостріший;

— чим більше за поданням його учасників конфлікт виходить за межі індивідуальних цілей та інтересів, тим він гостріший.

З попередніх висловлювань витікає, що сильніші емоції, викликані конфліктом, з більшою ймовірністю ведуть до насильства. У міжособистісних конфліктах почуття, викликані минулою близькістю, ворожнечою або ревностями, посилять гостроту конфлікту. У міжгрупових конфліктах внутрішня згуртованість груп, внутрішня гармонія відносин індивідів, які беруть участь у конфлікті, з більшою ймовірністю викликають насильство.

З оригінальними концепціями конфліктів виступили американський соціолог Р. Коллінз і англійський соціолог Р. Рекс. Якщо Коллінз досліджує конфлікти в основному з позицій мікросоціології, то Рекс будує свою концепцію на базі системного аналізу. Створивши модель «конфліктного суспільства», він надає важливого значення економічним чинникам — «засобам до життя» — у формуванні протиріч та конфліктів. Соціальна система, за Рексом, спрямовується корпоративними, об'єднаними власними інтересами, групами. Один із засновників Чиказької школи Р. Парк включив соціальний конфлікт до чотирьох основних видів соціальної взаємодії поряд із змаганням, пристосуванням та асиміляцією. З його точки зору, змагання, яке є соціальною формою боротьби за існування, будучи усвідомленим, перетворюється на соціальний конфлікт, який завдяки асиміляції покликаний привести до міцних взаємних контактів і співпраці та сприяти кращому пристосуванню. Таким чином, перевагу у взаєминах між людьми він віддає не соціальному конфлікту, а соціальному спокою.

М. Дойч, здійснюючи аналіз конфліктної поведінки та враховуючи мотивацію індивіда, відзначав, що конфлікт — це така взаємодія двох сторін, коли досягнення цілей однієї перешкоджає досягненню цілей іншої. Виникає здорова конкуренція, конфлікт виявляється у суперни-

цтві. Оскільки конфлікти неминучі у взаємодії людей, то вони можуть виконувати позитивну конструктивну функцію:

- конфлікт сприяє просуванню ситуації в напрямку її вирішення;
- у процесі конфлікту визначаються основні розбіжності, можливі шляхи його вирішення, усунення, засоби запобігання конфліктних ситуацій у майбутньому;
- під час конфлікту відбувається формування нових, ефективніших взаємовідносин між сторонами;
- між сторонами конфлікту зникає внутрішня і зовнішня напруженість та агресія;
- часто конфлікт є певною формою поведінки, щоб підтримати статус індивіда всередині групи;
- внутрішньогруповий конфлікт створює необхідний рівень напруженості всередині групи, активності членів групи, особливо це стосується творчої діяльності (при цьому продуктивність праці вища у конфліктних особистостей);
- міжгрупові конфлікти можуть сприяти груповій інтеграції, зростанню згуртованості, солідарності групи;
- вирішення конфлікту приводить до кооперації учасників з метою вирішення конфліктної ситуації, до залучення всіх членів групи в спільну діяльність.

Водночас існування деструктивного конфлікту характеризується низкою наступних ознак:

- розгортання конфлікту;
- ескалація конфлікту (конфлікт стає незалежним від початкових причин, і навіть у випадку, коли причини усунені, сам конфлікт триває);
- збільшення витрат, які несуть учасники конфлікту;
- виникнення агресивних настроїв в учасників конфлікту.

У середині ХХ століття спостерігається помітне нехтування проблемами конфлікту з боку функціоналістів, які прагнули обґрунтувати концепцію суспільства і культури, що підкреслює соціальну інтеграцію та гармонізуючу дію загальних цінностей. Якщо вони й звертали увагу на конфлікт, то розглядали його як патологічний, а не нормальний стан у цілому здорового соціального організму. У концепції конфлікту як «соціальної хвороби» Т. Парсонс перший заговорив про конфлікт як патологію і визначив наступні основи стабільності:

- задоволення потреб;
- соціальний контроль;
- збіг соціальних мотивацій із суспільними установками.

Е. Мейо висунув ідею «миру в промисловості», охарактеризувавши конфлікт як «небезпечну соціальну хворобу», яка є антитезою спів-

праці й рівноваги. Прихильники цієї концепції шведський соціолог Х. Бродаль та німецький соціолог Ф. Гласл представляли конфлікт як хворобу, спричинену брехнею та злом. При цьому вони виходили із того, що в історичному процесі виявилися дві протилежні тенденції: перша — емансипація, прагнення визволитися, друга — зростаюча взаємна залежність. Конфлікт має широкий спектр, захоплюючи індивіда, соціальні організми, групи, організації, спільноти, нації, цілі народи. Сам він несе в собі всю необхідну інформацію для вирішення та уникнення його. Незважаючи на відмінності суб'єктів та характерні особливості конфлікту, його ознаки є однаковими. Бродаль і Гласл виділяють три основні фази конфлікту (рис.2).

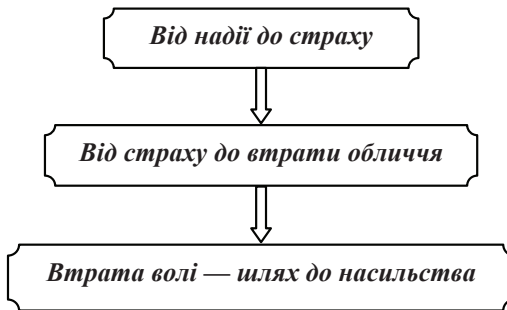


Рис. 2. Фази конфлікту

У будь-якому конфлікті спостерігається боротьба тенденцій егоїзму і «колективізму». Знайти рівновагу між ними — значить, знайти шлях до вирішення конфлікту. На протигагу домінуючому функціоналізму деякі соціологи у 1950—1960 роках, звертаючись до творчості Маркса і Зіммеля, намагалися відродити теорію, яку вони називали «теорією конфлікту».

Л. Козер розвивав концепцію Зіммеля, намагаючись показати, що конфлікт має певну функцію у складних суспільствах. Козер стверджував, що «перехресні конфлікти» — це коли союзники в одному питанні є супротивниками в іншому, запобігають виникненню більш небезпечних конфліктів по одній осі. Для складних товариств характерне поєднання безлічі інтересів і конфліктів, що представляють собою якийсь врівноважуючий механізм і запобігають нестабільності. Конфлікти, за Козером, — це страхувальний клапан системи, яка дозволяє через реформи й певні зусилля на новому рівні приводити соціальний організм у відповідність до змінених умов.

Згідно з класифікацією Л. Козера, конфлікти можуть бути реалістичними (предметними) або нереалістичними (безпредметними). Реалістичні конфлікти викликані незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим, на думку однієї або обох сторін, розподілом між ними будь-яких переваг і спрямовані на досягнення конкретного результату. Нереалістичні мають на меті відкрите висловлення накопичених негативних емоцій, образ, ворожості, тобто гостра конфліктна взаємодія стає тут не засобом досягнення конкретного результату, а самоціллю. Розпочавшись як реалістичний, конфлікт може перетворитися на нереалістичний, наприклад, якщо предмет конфлікту надзвичайно значимий для учасників, а вони не можуть знайти прийнятне рішення, справитися із ситуацією. Це підвищує емоційну напруженість і потребує звільнення від накопичених негативних емоцій.

Нереалістичні конфлікти завжди дисфункціональні. Їх набагато складніше врегулювати, спрямувати в конструктивне русло. Надійний спосіб профілактики подібних конфліктів в організації — створення сприятливої психологічної атмосфери, підвищення психологічної культури керівників і підлеглих, оволодіння прийомами саморегуляції емоційних станів у спілкуванні.

Цінність конфліктів полягає в тому, що вони запобігають окостенінню соціальної системи, відкривають дорогу інноваціям. Так, Р. Маркузе абсолютизує роль конфлікту, але, не знаходячи в сучасному західному суспільстві соціальних груп, які готові були б докорінно змінити систему, сподівається на «аутсайдерів», тобто на сили, що стоять поза офіційним суспільством. Р. Дарендорф, називаючи свою загальносоціологічну концепцію «теорією конфлікту», протиставляє її як марксистській теорії класів, так і концепції соціальної згоди. На відміну від Маркса, він стверджує, що основний конфлікт в рамках всіх соціальних інститутів стосується розподілу скоріше влади й авторитету, ніж капіталу, і що саме відносини панування і підпорядкування призводять до виникнення антагоністичних інтересів. Придушення соціального конфлікту, за Дарендорфом, призводить до його загострення, а «раціональна регуляція» — «до контрольованої еволюції». Хоча причини конфліктів непереборні, «ліберальне» суспільство може залагоджувати їх на рівні конкуренції між індивідами, групами, класами. Отже, можна узагальнити положення Дарендорфа у наступній схемі (рис.3).

За останні два десятиліття теорія конфлікту була розвинуто у роботах Д. Белла, К. Боулдінга (США), М. Крозьє, А. Турена (Франція), Ю. Гальтунга (Норвегія), А. Здравомислова, Ю. Запрудського, В. Шаленко, О. Зайцева (Росія). Турен пояснює конфлікт психологічними

причинами. За К. Боулдінга, М. Крозьє, конфлікт полягає у протиборстві груп, які переслідують несумісні цілі.

Д. Белл вважає, що класова боротьба, як найбільш гостра форма конфлікту, ведеться через перерозподіл доходів. «Концепція позитивно-функціонального конфлікту» (Г. Зіммель, Л. Козер, Р. Дарендорф, К. Боулдінг, Ю. Гальтунг та ін) є власне соціологічною. Але стійкість суспільства залежить від кількості існуючих в ньому конфліктних відносин і типів зв'язків між ними. Чим більше різних конфліктів перетинаються, тим складнішою є групова диференціація суспільства, тим важче поділити всіх людей на два протиборствуючих табори, що не мають жодних спільних цінностей і норм. Отже, чим більше незалежних один від одного конфліктів, тим краще для єднання суспільства.

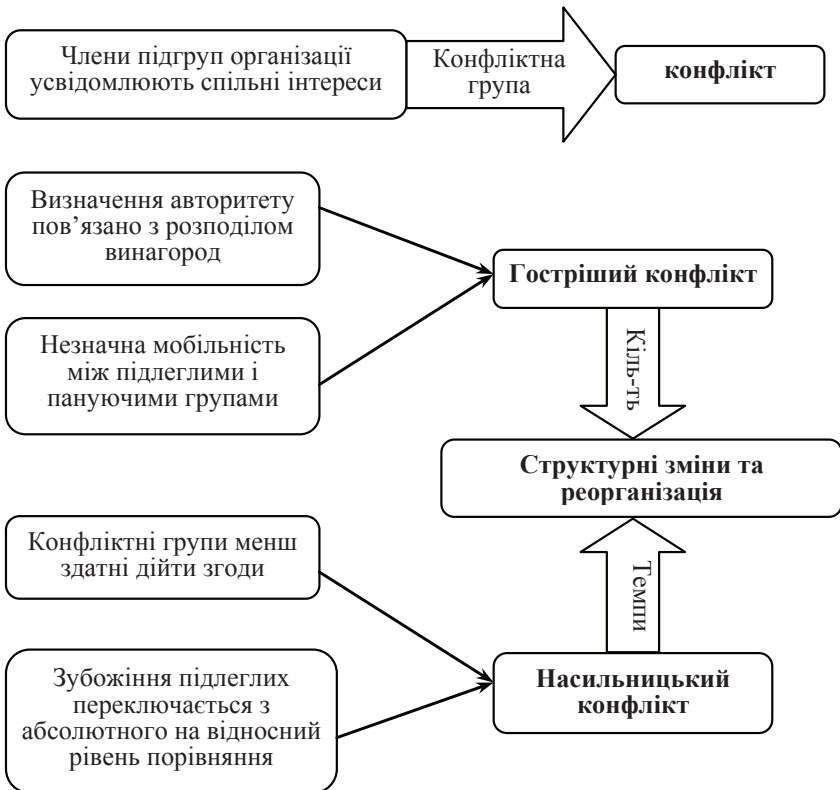


Рис. 3. Основні положення теорії конфлікту за Р. Дарендорфом

Вирішення конфліктів розглядається як «маніпулювання» поведінкою без радикальної зміни суспільного ладу. У цьому полягає відмінність марксистської конфліктології (теорія класової боротьби і соціальної революції) від принципу «скерсіті» (обмеженості благ, дефіциту), характерного для західних трактувань причин конфлікту. Вебер, Дюркгейм, Сорокін, Кондратьєв, Пригожий, Моїсєєв та інші розглядають конфлікт як екстремальну ситуацію. Екстремальність виникає при загрозі самому існуванню соціальної системи в рамках даної якості і пояснюється дією екстремальних факторів. Екстремальна ситуація пов'язана з виникненням «біфуркаційного стану» (лат. *bifurcus* — роздвоєність), тобто стану динамічного хаосу і появи можливостей для інноваційного розвитку системи. Соціологи вбачають два варіанти виходу з екстремальної ситуації. Перший — катастрофа, пов'язана з розпадом ядра системи і руйнуванням підсистем. Друга — адаптація (компроміс, консенсус), об'єктом якої є групові суперечності та інтереси. Аналіз теоретичних праць провідних соціологів дозволяє стверджувати, що представники соціології конфлікту зверталися до питань консенсусу і стабільності, так само як і теоретики «консенсуального» напрямку не ігнорували проблематики, пов'язаної із соціальною напруженістю, конфліктами, причинами соціальних вибухів і збурень. Сама по собі дихотомія «конфлікт—консенсус» (або «напруженість—стабільність») зберігається як найважливіша проблема всіх більш-менш значних теоретичних побудов соціології XIX—XX століть.

3. Конфліктологія та роль соціального конфлікту.

Люди так чи інакше реагують на зміну соціально-економічної ситуації, переслідуючи при цьому свої інтереси і потреби. Природно, що зазіхання на будь-яку з таких потреб є соціально-психологічною причиною конфліктів. Нерівність у доходах і споживанні між найбагатшими і найбільш бідними, відсутність практично середніх верств суспільства, нестабільність економічного, соціального та політичного розвитку неминуче ведуть до конфліктів на різних рівнях: міжособистісному, у масштабах усього суспільства. Гострота соціальної напруженості, рівень конфліктності виявляються в різних факторах: підвищеному емоційно-психологічному тлі взаємодії між людьми, посиленні незадоволеності життям і економічним становищем, зростанні кількості локальних конфліктів, перетворенні озлобленої поведінки людей у своєрідну соціальну «норму», тобто розбій, рекет, тероризм, наркоманія, проституція та ін. У свою чергу, такі негативні

психологічні фактори негативно впливають на розвиток соціально-економічної та політичної ситуації в цілому.

Соціальний конфлікт завжди супроводжується особливою соціально-психологічною атмосферою, яка отримала назву соціальної напруженості. Соціальна напруженість — це особливий стан суспільної свідомості та поведінки, специфічна ситуація сприйняття та оцінки дійсності.

Отже, **предметом** вивчення **конфліктології** є закони й категорії, що характеризують конфлікт як соціальне явище, як різновид соціальної поведінки та взаємодії. Конфліктологія являє собою міждисциплінарну галузь суспільствознавства, що поєднує соціологічний, психологічний, філософський та інші підходи.

Об'єктом **конфліктології** є конфлікти між соціальними суб'єктами — індивідами, групами, державами. Переважають дослідження конфлікту, що виникає між суб'єктами одного масштабу — міжособистісні, міжгрупові та ін. Залежно від теоретичної орієнтації дослідника конфлікт вивчається як вияв соціальної діалектики (філософія), фактор розвитку соціальної системи (соціологія), відображення у психіці та свідомості людей соціальних суперечностей і розбіжностей (соціальна психологія), як об'єкт математичного моделювання поведінки людини (теорія ігор, математична психологія).

Потреба у знаннях про природу соціального конфлікту обумовлена його значенням у сферах суспільного життя: організації, соціальної структури, міжнародних відносин. Емпіричні дослідження виявили роль суб'єктивності відображення конфлікту, його елементів (виявлень, образів опонентів, їх цілей, цінностей) у процесі виникнення, розвитку та вирішення. Цим пояснюється провідне становище в сучасній конфліктології соціально-психологічних концепцій і підходів. Багатоаспектність конфлікту як вузлового соціального явища передбачає застосування при його дослідженні методів різних наук (від соціологічних опитувань, психологічних тестів до математичного моделювання). У 90-х роках минулого століття основним завданням конфліктології було теоретичне осмислення та узагальнення різномірних емпіричних даних, отриманих за минулі 50 років з метою побудови конфліктології як ефективної і надійної прогностично-наукової дисципліни.

Теорії конфлікту основним джерелом соціального розвитку визначають суперечність конкуруючих у суспільстві інтересів. Суспільству властива соціальна нерівність, що неминуче породжує конфлікти і нестабільність. В цьому плані загальними рисами суспільства є не стабільність і злагода, а панування, конфлікт, придушення.

Напруженість щодо розподілу обмежених ресурсів та цінностей звичайно веде до соціальних змін. Але конфліктні теорії не аналізують всі форми соціальних змін. За допомогою теорій конфлікту можна пояснити зміни устрою та поглядів людей, але набагато складніше пояснити зміни родинних цінностей та їх вплив на розвиток суспільства.

4. Класифікація конфліктів

Конфліктами пронизане все життя людини, вони охоплюють всі сфери суспільства. Суспільство зберігається як єдине ціле, завдяки притаманним йому внутрішнім конфліктам. Саме їх наявність, складне множинне переплетення перешкоджає розколу суспільства на два воюючі табори, що може призвести до громадянської війни.

Найчастіше виникають такі чотири типи конфліктів:

- внутрішньоособистісні — виникають на рівні однієї особистості;
- міжособистісні — виникають між двома особистостями;
- внутрішньогрупові — виникають всередині групи, зокрема, між конкретною особою і групою;
- міжгрупові — виникають між соціальними групами, причому як всередині організації, так і за її взаємодії з оточенням.

Розглядаючи причини конфліктів, слід наголосити, що універсальною їх причиною можна назвати несумісність претензій сторін при обмеженості можливостей їх задоволення.

Причинами конфліктів також є:

- проблеми розподілу влади (люди мають нерівне становище в системі ієрархій: одні керують, командують, інші — підкоряються. Може скластися ситуація, коли незадоволеними бувають не тільки підлеглі (незгода з управлінням), але й керуючі (незадовільне виконання));
- недостатня кількість грошей, адже недостатньо повне чи обмежене одержання коштів викликає невдоволення, протести, страйки, мітинги, що об'єктивно нагнітає напруженість у суспільстві;
- непродумана політика, оскільки прийняття владними структурами поспішного, необдуманого рішення може викликати невдоволення більшості людей і сприяти виникненню конфлікту;
- розбіжність індивідуальних і суспільних інтересів;
- відмінності у намірах та вчинках окремих особистостей, соціальних груп, партій;
- заздрість;
- ненависть;
- расова, національна та релігійна неприязнь.

Важлива роль у вивченні теорії конфліктів належить їх типології. Відомі різні класифікації політичних конфліктів, вони будуються на різних підставах. Наприклад, за суб'єктами конфліктів їх можна поділити на міжнародний, міжнаціональний (етнічний), між класовий, між соціальними групами і громадськими організаціями, між расами (расовий). За рівнем формування розрізняються конфлікти на міжособистісному рівні, груповому, на рівні підсистем суспільства або держави, на регіональному та глобальному рівнях. За сферами відносин між конфліктуючими сторонами конфлікт може бути військовий, фінансовий, митний, правовий та ін., за масштабністю — світовий, регіональний та локальний. Крім того, конфлікти класифікують за змістом, часом та формою.

З точки зору динаміки конфлікту, зазвичай він описується за наступною схемою:



Перша стадія характеризується накопиченням протиріч, з'ясуванням позицій сторін, зондуванням потенційних союзників, прихованим накопиченням сил. На цій стадії — у разі виявлення — існує велика вірогідність недопущення конфлікту.

Друга стадія є етапом диференціації і поступової поляризації сторін. Все більше загострюються протиріччя. Сторони перестають сприймати аргументи один одного. Йде активна ескалація сили, пошук і залучення на свій бік союзників, нейтралізація можливих союзників суперників.

Третя стадія — найбільш гострий етап — протікання конфлікту. Це власне етап «розв'язки».

Четверта стадія — завершення конфлікту.

До позитивних функцій конфліктів слід віднести дієво-впливові заходи на особистісно-суспільні відносини:

— конфлікт не дає системі відносин, що склалася, закостеніти, він підштовхує її до змін і розвитку, відкриває шлях до інновацій, здатних удосконалити суспільні відносини;

— відіграє інформаційно-пізнавальну роль, у процесі конфлікту учасники краще пізнають один одного;

— сприяє структуруванню соціальних груп, групуванню однодумців;

— знижує «синдром покірності», стимулює активність людей;

— стимулює розвиток особистості, виховує у людей почуття відповідальності, допомагає їм усвідомлювати свою значущість;

— у процесі виникнення критичних ситуацій виявляються не помітні до того чесноти та недоліки людей за їхніми моральними якостями (принциповість, професіоналізм, стійкість, лідерство);

— розв'язання конфлікту знімає напруження;

— конфлікт виконує також діагностичну функцію тощо.

До негативних функцій конфліктів належать:

— погіршення мікроклімату в колективі, зниження продуктивності праці, відволікання частини людей для вирішення конфлікту (створення для них дискомфорту, витрати на невідпрацьовані за виробничим планом години);

— неадекватне сприйняття та непорозуміння конфліктуючих сторін;

— ослаблення співробітництва між конфліктуючими сторонами у процесі конфлікту та після нього;

— конфронтаційні прояви у стосунках, які спрямовані більше на перемогу, ніж на розв'язання проблеми для обох сторін;

— моральні та матеріальні витрати на вирішення конфлікту тощо.

Отже, конфлікт — це найважливіша сторона взаємодії людей у суспільстві, своєрідна клітинка соціального буття. Це форма відносин між потенційними або актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена протистоянням цінностям і нормам, інтересам і потребам. Істотна сторона соціального конфлікту полягає в тому що суб'єкти діють у рамках якоїсь більш широкої системи зв'язків, яка модифікується (зміцнюється або руйнується) під впливом конфлікту.

Кожна сторона сприймає конфліктну ситуацію у вигляді деякої проблеми, у вирішенні якої переважають три основні моменти: по-перше, ступінь значимості більш широкої системи зв'язків, переваги і втрати, що випливають із попереднього стану і його дестабілізації — все це може бути позначено як оцінка доконфліктної ситуації; по-друге, ступінь усвідомлення власних інтересів і готовність піти на ризик заради їх здійснення; по-третє, сприйняття ворогуючими сторонами один одного, здатність враховувати інтереси опонента.

Завдання для перевірки знань

1. Конфліктологія як суспільна наука.
2. Конфлікт — «соціальна хвороба» чи рушійна сила.
3. Теорія конфлікту Р. Дарендорфа.
4. Діалектичне вчення про протиріччя та конфлікт К. Маркса.
5. Конфліктний функціоналізм Л. Козера.
6. Причини виникнення конфліктології та її зв'язок із суспільними науками.
7. Основні конфліктологічні школи та відмінності у їх вченнях.
8. Типологія конфліктів та її значення в суспільному житті індивіда.
9. Основні стадії протікання конфліктів та причини їх виникнення.
10. Функції конфлікту в системі людських відносин.

Теми рефератів, доповідей

1. Концепція Г. Зімеля про внутрішньогрупові конфлікти.
2. Внутрішньогрупові конфлікти (Л. Козер, К. Левін, М. Дойч).
3. Міжгрупові конфлікти.
4. Конфлікти та їх місце в житті людини.

Тести до теми

1. Які з цих тверджень відповідають основним положенням теорії конфлікту?

- 1.1. *Суспільство перебуває у стані безперервних змін.*
- 1.2. Тільки деякі суспільства здатні пережити конфлікт і напруженість.
- 1.3. Кожне суспільство підтримує свою цілісність за рахунок спільних цінностей його членів.
- 1.4. Всі відповіді є правильні.

2. Які соціологи та політологи визначали конфлікт як норму соціальних відносин?

- 2.1. *М. Вебер, Г. Зіммель, К. Маркс.*
- 2.2. Х. Бродаль, Ф. Гласл.
- 2.3. Т. Парсонс, Е. Мейо.
- 2.4. Немає правильної відповіді.

3. У яких напрямках науки розглядав конфлікт М. Вебер?

- 3.1. *Соціологія економічного життя.*
- 3.2. Історія.
- 3.3. Політологія.
- 3.4. Психологія.

4. Ким була запропонована дитохомічна модель соціального конфлікту?

- 4.1. Г. Зіммель.
- 4.2. М. Вебер.

4.3. Г. Спенсер.

4.4. К. Маркс.

5. У чому полягає конструктивна функція конфлікту?

5.1. Просування ситуації в напрямку її вирішення.

5.2. Визначення основних розбіжностей та засобів запобігання виникненню конфліктних ситуацій у майбутньому.

5.3. Підтримується статус індивіда всередині групи.

5.4. *Всі відповіді правильні.*

6. Які головні ознаки деструктивного конфлікту за М. Дойчем?

6.1. Усунення конфлікту.

6.2. *Збільшення витрат, які несуть учасники конфлікту.*

6.3. Внутрішньогруповий конфлікт створює необхідний рівень напруженості всередині групи.

6.4. Немає правильної відповіді.

7. Теорія конфлікту Р. Дарендорфа базується на розподілі:

7.1. *Влада і авторитет.*

7.2. Гроші.

7.3. Капітал.

7.4. Немає правильної відповіді.

8. Хто був прибічником «Концепції позитивно-функціонального конфлікту»?

8.1. *Г. Зіммель, Л. Козер, Р. Дарендорф.*

8.2. Т. Парсонс, Е. Мейо, Ф. Гласл.

8.3. М. Вебер, К. Маркс.

8.4. Г. Гегель, Ф. Теніс.

9. Що саме призводить до загострення конфлікту за Р. Дарендорфом?

9.1. *Визначення авторитету пов'язано з розподілом винагород.*

9.2. Конфліктні групи менше здатні дійти згоди.

9.3. Зубожіння підлеглих переключається з абсолютного на відносний рівень порівняння.

9.4. Немає правильної відповіді.

10. Які основні типи конфліктів?

10.1. Внутрішньоособистісні.

10.2. Міжособистісні.

10.3. Внутрішньогрупові.

10.4. *Всі відповіді правильні.*

11. Які причини виникнення конфлікту?

11.1. Проблеми розподілу влади.

11.2. Недостатня кількість грошей.

11.3. Непродумана політика.

11.4. *Всі відповіді є вірними.*

12. За суб'єктами конфлікт можна поділити на:

12.1. Державний.

12.2. Груповий.

12.3. Міжгруповий.

12.4. *Міжрасовий.*

13. За рівнем формування розрізняють конфлікти:

13.1. *На міжособистісному рівні.*

13.2. На міжгруповому рівні.

13.3. На рівні різновидів релігій.

13.4. На внутрішньогруповому рівні.

14. За масштабністю конфлікт може бути:

14.1. Світовий.

14.2. Регіональний.

14.3. Локальний.

14.4. *Всі відповіді правильні.*

15. До позитивних функцій конфлікту відносяться такі заходи:

15.1. Конфлікт сприяє змінам політичної еліти.

15.2. *Конфлікт сприяє структуруванню соціальних груп.*

15.3. Зростають моральні та матеріальні витрати на вирішення конфлікту.

15.4. *Немає правильної відповіді.*

Література

1. *Анцупов А.Я., Баклановский С.В.* Конфликтология в схемах и комментариях. — Питер, 2009. — 304 с.
2. *Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К.* Конфликтология: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 240 с.
3. *Давлетчина С.Б.* Конфликтология: Учеб. пособие по элективному курсу для студентов заочной формы обучения, 2005. — 174 с.
4. *Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта. — М., 2004. — С. 237—246.
5. *Коваленко В.И., Лобанов К.Н., Брагин А.А., Максимов И.С.* Конфликтология: Учебник, 2009. — 138 с.
6. Конфліктологія: Підручник. — К.: МАУП, 2003. — 360 с.
7. *Невлева И.М., Трунов А.А.* Конфликтология в социальной работе. — Белгород: Кооперативное образование, 2005. — 327 с.
8. *Цыганков П.А.* Международные отношения. Теории, конфликты, движения, организации. — Альфа-М, 2008. — 320 с.

МІЖНАРОДНИЙ ПОЛІТИЧНИЙ КОНФЛІКТ

1. Особливості міжнародного політичного конфлікту.
2. Політичні конфлікти: основні ознаки.
3. Міжнародний політичний конфлікт: шляхи подолання та наслідки.

1. Особливості міжнародного політичного конфлікту

Міжнародний політичний конфлікт, як і будь-який внутрішній конфлікт, є зіткненням протилежних інтересів, цілей, цінностей, поглядів і пов'язаних з їх реалізацією дій. Але його відмінність від внутрішньодержавного полягає в конкретній природі, змісті, специфіці суб'єктів, особливостях механізму виникнення й розвитку, технології регулювання та вирішення.

Міжнародним конфліктом є конфлікт, який виникає за участі двох чи декількох міжнародних акторів та має міжнародно-політичні наслідки; об'єкт конфлікту при цьому виходить за межі юрисдикції будь-якого з його учасників.

Міжнародному конфлікту властиві наступні особливості:

— учасниками можуть бути як держави, так й інші міжнародні актори, спроможні переслідувати політичні цілі;

— міжнародний конфлікт може розпочатися як внутрішній, але його ескалація здатна виводити об'єкт конфлікту за межі юрисдикції його учасників, внаслідок чого він призводить до міжнародних наслідків;

— розвиток міжнародного конфлікту відбувається в специфічних умовах анархії міжнародної системи, яка зменшує ефективність міжнародно-правових інструментів його вирішення;

— міжнародний конфлікт може набувати різних форм, і часто поняття, які асоціюються з конфліктом, позначають лише один із можливих шляхів його вирішення (наприклад, ультиматум).

Справді, за своєю природою міжнародний конфлікт є зовнішнім для даної країни. Його причина, джерело полягають не у взаємодіях

індивідів чи груп, громадян чи інститутів даного суспільства, а в протиріччях, що виникли між інтересами різних, існуючих окремо одне від одного соціально-політичних і національних спільнот людей.

Суб'єктами міжнародного політичного конфлікту є окремі держави, групи держав, об'єднаних у союзи, коаліції, або які представляють їх організації (ООН) чи громадські-політичні організації на зразок Соціалістичного Інтернаціоналу, профспілкових альянсів або навіть ідеологічно-політичних і релігійних рухів. Сфера їх зародження і дії — ті чи інші країни, міжнародні політичні відносини, а не взаємодії суб'єктів у рамках однієї політичної системи (різних її носіїв — верств, партій тощо). Щодо інтересів, цілей, цінностей і поглядів, то в даному випадку фігурують ті, які в узагальненій формі відображають головні життєві потреби і прагнення, ідеали й дух конкретного народу або значної його частини, потреби, задоволення від яких залежить саме існування, безпека або добробут цього народу, його держави як єдиного цілого. Проблеми міжнародних конфліктів стали предметом спеціального вивчення та практичної дії Організації Об'єднаних Націй. Достатньо сказати, що щорічник 1994 року «Міжнародна безпека і роззброєння» в основній своїй частині присвячений аналізу міжнародних конфліктів, їх запобігання та вирішення.

Міжнародний конфлікт як форма політичних відносин є певним розривом в їхньому розвитку. Саме по собі зіткнення інтересів держав на міжнародній арені в умовах усталеної системи міждержавних відносин є наслідком нерівномірності в їх розвитку, а отже, і змін співвідношення сил між ними. Бурхливе соціально-економічне зростання тієї чи іншої держави не вписується у раніше встановлені ролі функції, вимагає виходу за їх межі. Але система відносин, що склалася, не дозволяє вирішити це питання без завдання шкоди інтересам інших держав, що прагнуть до консервації свого місця і ролі на міжнародній арені. У такій ситуації й виникають конфронтаційні інтереси.

Отже, міжнародний конфлікт, поряд з деструктивною функцією створення міжнародної напруженості, несе в собі і щось позитивне, виконуючи роль сигналізатора, що свідчить про зміну співвідношення сил на міжнародній арені, іншими словами, виконує комунікативно-інформаційну функцію. Міжнародний конфлікт ніби доводить до відома світової спільноти необхідність перегляду сформованої системи відносин на двосторонньому, регіональному або глобальному рівнях, не ігноруючи протиріччя, а, навпаки, вирішуючи його на ранніх фазах розвитку конфлікту.

Оскільки в основі міжнародного конфлікту лежать протиріччя в інтересах різних держав чи їх об'єднань, то функціональним його призначенням є вирішення цього протиріччя. Хоча не завжди наслідком є повномасштабна реалізація національно-державних інтересів однієї із сторін конфлікту, у його процесі вдається досягти прийняттого балансу інтересів учасників, хоча й з деякими застереженнями. Справа в тому, що в деяких випадках, особливо у фазі збройної боротьби, йдеться не про баланс, а, скоріше, придушення інтересів однієї із сторін, але в такому випадку міжнародний конфлікт не вирішується, а лише переходить у латентну фазу, що може спричинити його загострення при першій сприятливій можливості.

У міжнародному політичному конфлікті протистоять не приватні інтереси та цілі, а загальнодержавні. У першу чергу інтереси, пов'язані із забезпеченням безпеки і суверенітету (незалежності) держави, захистом її території, економічного, соціокультурного та інформаційного просторів. Звичайно, конфлікти можуть виникати і з приводу приватних інтересів за умови втручання у нього міжнародних суб'єктів. Однак для населення окремої країни, будь-якої його частини такі інтереси є загальними. Таке розуміння дозволяє при вивченні як внутрішніх, так і міжнародних політичних конфліктів зробити певні висновки.

По-перше, міжнародним політичним конфліктом може називатися не тільки конфлікт між державами, а й конфлікт між будь-якими соціальними угрупованнями, які мають певну владу та є учасниками міжнародних відносин.

По-друге, аналіз та вивчення міжнародного політичного конфлікту повинен полягати у визначенні як його функцій, змісту, розвитку та вирішення, так і значення для внутрішньополітичної й міжнародної політики, оскільки саме політична ситуація може суттєво впливати на розвиток та вирішення конфліктної ситуації.

По-третє, в результаті вивчення міжнародного політичного конфлікту з'являється можливість ґрунтовного налізу та порівняння результатів отриманих різними науковими школами, які застосовують різну методологію до вивчення такого явища, як міжнародний та внутрішньополітичний конфлікти.

Все це вказує на те, що як у теоретичному, так і в практичному аспектах неможливо розірвати взаємозв'язок внутрішнього та міжнародного політичних конфліктів. Отже, щоб зрозуміти основні причини міжнародних політичних конфліктів та їх основні наслідки, необхідно детальніше проаналізувати конфлікт на внутрішньополітичному рівні.

2. Політичні конфлікти: основні ознаки

Значний інтерес викликають ті конфлікти, які зачіпають основу політичної системи — держава. Подібні конфлікти характеризуються як політичні кризи. Політична криза — це стан політичної системи суспільства, який виявляється у поглибленні та загостренні наявних конфліктів, різкому посиленні політичної напруженості. Іншими словами, політичну кризу можна охарактеризувати як перерву у функціонуванні будь-якої системи з позитивним для неї чи негативним результатом. Політичні кризи можна розглядати у просторовому розрізі (рис. 1).

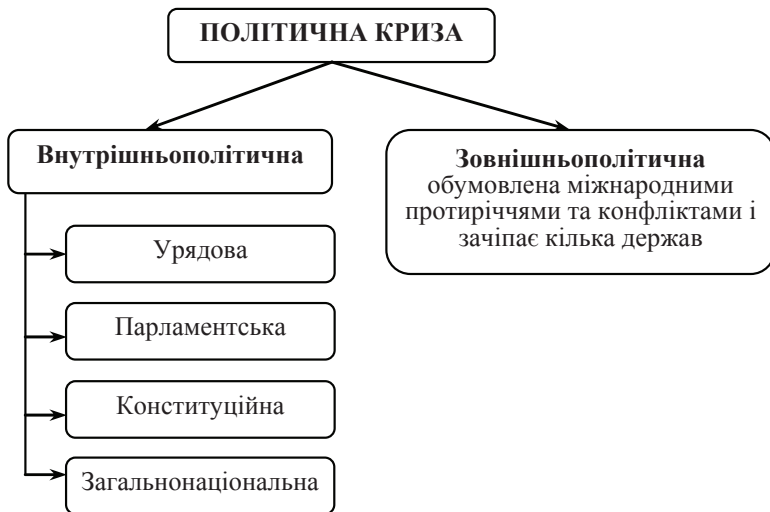


Рис.1. Політична криза та основні її види

Урядова криза передбачає втрату авторитету уряду, *парламентська* полягає у зміні сил в парламенті та незадоволенні населення діяльністю законодавчої гілки влади; *конституційна* — свідчить про недотримання прав та обов'язків громадян згідно конституції; *загальнонаціональна* криза об'єднує всі кризи та неодмінно призводить до зміни самої влади. При позитивному вирішенні конфлікту можна говорити про новий етап розвитку суспільства, хоча переважно конфлікти мають негативне забарвлення. Вони можуть бути як першопричиною політичної кризи, так і її наслідком.

Дослідження політичних конфліктів неминуче призводить до з'ясування їх функцій. Особливістю цих функцій є те, що виявляються вони в наслідках, по завершенні конфлікту.

Отже, серед функцій політичного конфлікту слід виокремити наступні:

- політичні;
- економічні;
- військові;
- екологічні;
- демографічні.

Функції конфлікту можуть бути позитивними і негативними. До позитивних можна віднести:

— стимулююча функція. Конфлікт у такому випадку є поштовхом до соціальних змін у суспільстві;

— сприяння формуванню соціальної рівноваги. Під час внутрішніх конфліктів суспільство об'єднується заради спільних цілей;

— функція розрядки напруженості між конфліктуючими сторонами;

— комунікативно-інформаційна і зв'язуюча функції. Під час конфлікту сторони більше пізнають одна одну і навіть можуть зблизитися у вирішенні спільної проблеми;

— функція переоцінки та зміни колишніх цінностей і норм суспільства.

До негативних функцій конфлікту можна віднести наступні:

— загроза розколу суспільства;

— несприятливі зміни у владних відносинах;

— розкол у нестійких групах і міжнародних організаціях;

— несприятливі демографічні процеси.

Основною метою аналізу та вирішення конфлікту якраз і є бажання зменшити негативний вплив конфліктної ситуації або подолати його наслідки. Тип політичного конфлікту, як правило, зумовлює шлях його розвитку. Оскільки розглядаються внутрішньодержавний та міжнародний політичні конфлікти, то слід виокремити шляхи їх подолання.

Так, внутрішньодержавний конфлікт може бути вирішений шляхом:

— революції;

— державного перевороту;

— переговорів конфліктуючих сторін;

— іноземної інтервенції;

— політичної згоди конфліктуючих сторін перед зовнішньою загрозою;

— компромісу;

— консенсусу.

Шляхами вирішення міжнародного політичного конфлікту можуть бути:

- дипломатичне врегулювання шляхом переговорів;
- зміна політичних лідерів або режимів;
- досягнення тимчасового компромісу;
- війна.

Досвід показує, що останнім часом для нормалізації обстановки в зонах регіональних і локальних конфліктів ефективно використовується політика національного примирення.

Всі політичні конфлікти в суспільстві як на внутрішньодержавному, так і міжнародному рівнях можна поділити на два основних види: горизонтальні і вертикальні.

При цьому суть горизонтальних політичних конфліктів полягає у тому, що боротьба за владу і владні повноваження ведеться в рамках існуючого режиму. Прикладом такої боротьби можуть бути конфліктні відносини між країною та окремими суб'єктами політики (окремою особою чи організацією), урядом і парламентом, різними політичними угрупованнями у правлячій еліті тощо. Цілі і причини виникнення горизонтальних конфліктів полягають в удосконаленні існуючої системи влади, а в результаті їх вирішення може бути змінений лідер країни чи правлячої еліти, можлива зміна політичного курсу тієї чи іншої країни, збільшення або зменшення владних повноважень тих чи інших суб'єктів політики.

У демократичній політичній системі горизонтальні політичні конфлікти інституціоналізовані і певною мірою запрограмовані. Більшість з них має відкритий, публічний характер, наприклад, парламентські дебати, розпуск парламенту та призначення дострокових виборів, волюнтаризм, недовіра уряду, звернення до конституційного суду.

Прикладом тоталітарного режиму є Республіка Білорусь, де владою не допускаються та не визнаються жодні політичні конфлікти. Якщо ж горизонтальні конфлікти в тоталітарній політичній системі і трапляються, то вони набувають форми змови або палацового перевороту. Такі політичні конфлікти відомі в історії, але вони, скоріше, набувають форми змови між владними структурами.

Вертикальні політичні конфлікти відрізняються від горизонтальних тим, що у них конфлікт відбувається між суспільством і владою. Прикладом такого конфлікту є Помаранчева революція. Соціальна політична структура суспільства досить неоднорідна, отже, різні соціальні верстви, класи та етнічні групи в ній відіграють різні ролі, оскільки вона характеризується нерівномірним доступом до влади та ресурсів, що зумовлює виникнення конфліктів на всіх її рівнях. Верти-

кальні політичні конфлікти, у свою чергу, можна поділити на два підвиди: статусні та режимні.

Статусні конфлікти використовуються у боротьбі за підвищення особистого і групового статусу в політичній структурі суспільства (конфлікти виникають за обсяг політичних прав і свобод, можливість брати участь у політичному житті та впливати на неї, відповідність статусу). Статусні конфлікти виникають не тільки по вертикалі, а й по горизонталі — між політичними суб'єктами, що знаходяться приблизно на однакових щаблях статусної структури (боротьба партій і фракцій у партії). Режимні політичні конфлікти мають на меті зміну існуючого політичного режиму або політичного курсу. Всі причини виникнення режимних конфліктів можна звести до двох основних:

По-перше, причиною режимних конфліктів може бути часткове або повне обмеження соціально-економічних і політичних потреб та інтересів значної частини населення країни.

По-друге, причиною таких конфліктів може бути розходження в ціннісних орієнтаціях, цілях, ставленні до політичного та соціально-економічного розвитку суспільства.

Обмеження базових потреб може бути викликано як об'єктивними, так і суб'єктивними факторами. Серед об'єктивних чинників слід виокремити кризу природного соціально-економічного розвитку; проблеми із радикальним реформуванням соціально-політичної системи суспільства; непередбачені обставини (стихійне лихо, світова фінансова криза, зовнішні війни тощо).

Серед суб'єктивних факторів можна виділити прорахунки в соціально-економічній політиці, небажання правлячої еліти враховувати корінні інтереси й потреби підвладних класів і соціальних верств населення, усвідомлення підвладними соціальними верствами і класами існуючої політичної системи розподілу ресурсів (у т. ч. влади) як несправедливої й незаконної.

Якими б не були причини ущемлення базових потреб людини, але якщо більша частина населення країни не знаходить місця в існуючій соціально-політичній структурі суспільства і не спроможна задовольнити свої базові потреби в рамках існуючих соціально-політичних інститутів, то вона буде прагнути зруйнувати або радикально змінити їх.

Слід також звернути увагу на те, що політичні конфлікти можуть також бути поділені на конфлікти цінностей і конфлікти інтересів. У конфлікті цінностей протиріччя полягають в різних уявленнях про саму політичну систему, політичний курс країни та правила політичної гри. У свою чергу, в конфлікті інтересів боротьба точиться у сфері розподілу та перерозподілу різних ресурсів (влади, матеріальних благ, духовних цінностей та ін.).

3. Міжнародний політичний конфлікт: шляхи подолання та наслідки

Отже розглянемо детальніше міжнародний політичний конфлікт як особливу форму політичного конфлікту. Причинами формування міжнародного конфлікту можуть бути політичні, економічні, соціальні, територіальні, національно-культурні, історичні, військові, релігійні та екологічні проблеми.

Суб'єктами міжнародного конфлікту завжди є держави або коаліції держав. Відносини на зовнішньодержавному рівні характеризуються конкуренцією, а у більш складних випадках вона набирає гострої форми конфлікту, тобто війни. Уряд керується передусім національними інтересами, основу яких складають найважливіші для існування народу потреби: безпеки, контролю та використання природних ресурсів, збереження культурної цілісності та національної специфіки. Природними обмежувачами національно-державних інтересів є обмеженість ресурсів та національні інтереси інших країн.

Глобалізація ринків, технологій, зв'язку, потоків інформації істотно змінили розуміння поняття «національний інтерес», оскільки національні інтереси почали виявлятися за межами територій держав. Якщо, наприклад, нормальне функціонування економіки навіть такої потужної країни, як США, залежить від поставок нафти з Близького Сходу, то цей регіон був названий зоною національного інтересу громадян США. А прийняття рішення про захист національного інтересу від загрози національній безпеці країни дуже часто призводить до війни. Саме так пояснюється ситуація в Іраку та інших «гарячих точках» світу. Ще одним прикладом може слугувати трагедія на Чорнобильській АС, від якої постраждало населення Європи, а отже, і їх національні інтереси. На сучасному етапі глобалізації технології та інформація не можуть обмежуватися територією однієї країни. Наслідки їх позначаються на всьому населенні і не мають чітких кордонів, особливо щодо цінностей, які є загальними для всього людства. Саме тому на сучасному етапі глобалізації виникає гостра потреба у зміні пріоритетності інтересів та захисту їх не для кожної окремої нації, а для населення в цілому, оскільки саме захист окремих національних інтересів призводить до появи нових міжнародних конфліктів.

Серед основних шляхів попередження та подолання міжнародних конфліктів можна виокремити:

— інтеграційні процеси в економіці (країни мають об'єднуватись в економічні та політичні союзи для подолання конфліктних ситуацій, такі як ЄС);

— посилення миротворчої ролі міжнародних організацій (ООН, ОБСЄ, ОАД, ОАЕ (Організація Африканської Єдності) та ін;

— зниження рівня військового протистояння під взаємним контролем;

— звичка до поваги норм міжнародного права;

— всебічне розширення спілкування між народами;

— демократизація внутрішніх політичних порядків у національних державах (це особливо важливо з огляду на те, що саме за тоталітарного режиму правління багато міжнародних конфліктів переходить у форму військових зіткнень).

Якщо раніше самі сторони міжнародного політичного конфлікту визначали для себе завдання і можливості врегулювання, правила поведінки, вирішували проблеми і займалися їх інспекцією, то в управлінні сучасними конфліктами діяли інші правила. Світова спільнота і від її імені члени Ради безпеки ООН брали на себе функцію постановки завдань врегулювання, її реалізації та виконання перевірки. Зрозуміло, все це повинно було організовуватися в рамках існуючих норм і під великим тиском іззовні. Так відбувалося і врегулювання конфлікту в Камбоджі, Східному Тиморі і на Гаїті, етнічні зіткнення в деяких країнах Африки. Але при цьому, по-перше, певні конфлікти так і не «піддалися» управлінню, незважаючи на вжиті заходи (Сомалі), по-друге, з'явилися нові, пов'язані з міжнародною терористичною діяльністю, до чого ні великі держави, ні ООН виявилися не підготовленими.

Іншими словами, тип і характер загальної міжнародної ситуації в 1990-х роках, як виявилось, не сприяли формуванню та зміцненню підходу до проблем управління конфліктами. Навіть великі держави, які зазвичай могли проконтролювати практично всі конфлікти, незалежно від їх походження, зазнали поразки в таких регіонах, як Близький Схід, Африка, Афганістан, Південна Азія, Корейський півострів.

На початку 2006 року, за даними Центру Оборонної Інформації, у світі налічувалося 15 великих збройних конфліктів (удвічі менше, ніж у 2003 році). Конфлікт вважається значним у тому випадку, якщо було зафіксовано більше тисячі жертв, включаючи військових і цивільних.

Показово, що в жодному з цих конфліктів держава не воює з іншою державою. Боротьба йде між державами та угрупованнями, які переслідують різні цілі. Більше третини всіх конфліктів відбувається в Африці, в Азії — чотири, в Латинській Америці і на Близькому Сході — по два, в Європі — один (Чечня).

Конфлікти, які мали місце у 2005 році, були припинені з таких причин. Ймовірно, найбільш незвичним шляхом були врегульовані

конфлікти в Індонезії та Індії. Війна між урядом Індонезії та сепаратистською організацією «Вільний Ачех» тривала більше 30 років і забрала понад 120 тис. життів. Однак внаслідок руйнівного для Ачеху (один із регіонів Індонезії) угруповання та влада погодилися співпрацювати, щоб спільно допомогти постраждалим. При міжнародному посередництві сторони підписали договір про припинення вогню. У липні 2006 року парламент Індонезії одноголосно проголосував за надання Ачеху автономії.

Аналогічна ситуація була в Кашмірі. З 1989 року Індія вела боротьбу з кашмірськими сепаратистами, пов'язаними з ісламськими екстремістами в Пакистані, та з «Аль-Каїдою». У 2002 році сепаратисти заявили, що мають ядерну боеголовку і погрожували її використати проти Індії. Однак у жовтні 2005-го Кашмір постраждав від руйнівного землетрусу. У результаті, багато організацій сепаратистів почали переговори з Делі. Нині, де-факто, діє режим припинення вогню.

Таке стихійне лихо, як землетрус, також сприяло покращенню відносин між Пакистаном та Індією, які часто воювали, а в 2002 році погрожували застосуванням ядерної зброї.

З різних причин Ізраїль, який конфліктував з Палестинською Автономією, нині став підтримувати президента Махмуда Аббаса, який змінив Ясіра Арафата. Таким же чином Ізраїль намагається зупинити терористичну організацію «Хамас», яка виграла вибори в Автономії, але відмовляється визнавати раніше підписані угоди з Ізраїлем.

В Алжирі, де з 1991 року влада боролася з ісламістами, кровопролитна війна припинилася фактично через виснаження обох сторін. За схожим сценарієм завершився конфлікт в Кот д'Івуар (Берег Слонової Кістки) — тут компроміс був досягнутий за допомогою ООН.

У ряді випадків держави здобули перемогу в боротьбі зі збройними угрупованнями. Приміром, Філіппіни розгромили ісламістську організацію «Абу Сайаф» (війна йшла з 1999 року). Уганда — екстремістську «Армію Бога» (конфлікт почався в 1986 році). В Колумбії уряд і правоекстремістська організація Об'єднані Сили Самооборони досягли згоди про припинення вогню. Більшості бойовиків була надана амністія, найбільш одіозним постатям загрожувало ув'язнення, яке, за умовами угоди, не повинно перевищувати восьми років.

Боротьба з тероризмом сьогодні є пріоритетною в діяльності багатьох міжнародних організацій та великих держав. США та країни ООН ведуть війни проти міжнародних терористичних організацій. Вона почалася 11 вересня 2001 року терактів у Нью-Йорку і Вашингтоні.

Іракський уряд та міжнаціональні сили проти іракських збройних угруповань і терористів «Аль-Каїди» — конфлікт розпочався у 2003 році після окупації Іраку.

Ізраїль проти терористичних угруповань («Хамас», «Хезболла», «Палестинський Ісламський Джихад»). Конфлікт Ізраїлю з терористами, які не хочуть визнавати існування єврейської держави, триває з 1975 року і має, в основному, територіальні та релігійні причини. У конфлікт прямо або побічно втягнуті ООН та багато держав світу.

Афганський уряд проти «Талібану», «Аль-Каїди» і польових командирів. Конфлікт в Афганістані триває з 1978 року. Його причини в основному мають етнічний, релігійний та територіальний характер. Після повалення режиму «Талібану» і приходу до влади президента Хаміда Карзая його головними супротивниками стали «Талібани» і залишки «Аль-Каїди». У конфлікт втягнуті ООН, НАТО, США, Іран, Росія, Пакистан та інші сусіди Афганістану.

Індія веде контртерористичну діяльність проти сепаратистів з Ассамі і Маніпура. Причина конфлікту — боротьба за незалежність. Бойові дії ведуться з 1982 року. Більшість сепаратистів об'єднані в організацію «Народна Військова Група», яка сповідує маоїстську ідеологію. У конфлікт втягнуті ООН та деякі сусідні країни. Сторони розпочали мирні переговори.

Філіппіни проти «Абу Сайаф». Філіппінська терористична організація має тісні зв'язки з «Аль Каїдою» та іншими міжнародними терористичними ісламістськими структурами. Її мета — створення на півдні Філіппін ісламської держави (населення Філіппін, в основному, християни-католики). «Абу Сайаф» налічує від 200 до 2 тис. активних бойовиків, має бази у сусідній Малайзії. Деякі бойовики проходили підготовку в тренувальних таборах «Аль-Каїди» в Афганістані. Конфлікт розпочався у 1999 році. У нього також втягнуті Лівія, Індонезія та США.

Непал проти угруповань маоїстів. Конфлікт почався в 1986 році і має ідеологічне підґрунтя. Маоїсти контролюють нині значну частину території Непалу.

Колумбія веде декілька контртерористичних кампаній, перша з них — проти Національної Визвольної Армії (НОА). Головні причини конфлікту — ідеологічні та кримінальні (наркоторгівля). НОА виникла в Колумбії (1965), на хвилі популярності Фіделя Кастро та Че Гевари. Це марксистська терористична організація, яка діє, в основному, у міських районах. Вона вбиває і викрадає людей. Конфлікт почався у 1978 році. Колумбія також веде боротьбу з Революційною Збройною Силою Колумбії (ФАРК). ФАРК бореться в ім'я комуністичної рево-

люції починаючи з 1964 року, проте в активну фазу конфлікт перейшов у 1978 році. Головні причини конфлікту — ідеологічні, соціальні та кримінальні (наркоторгівля). ФАРК заробляє гроші двома шляхами — викраданням людей, за яких потім запрошує викуп, та сприянням торгівлі наркотиками. Намагається застосовувати гангстерські методи у відносинах зі звичайними бізнес-структурами. Діє на території Колумбії, Венесуели, Панами та Еквадору. США надають військову й фінансову допомогу уряду Колумбії.

Росія веде активну кампанію проти чеченських сепаратистів. Вона вважає їх ісламськими терористами. Конфлікт розпочався у 1994 році. В нього втягнуті Організація з Безпеки та Співробітництва у Європі та Грузія.

Демократична Республіка Конго проти племінних збройних формувань та іноземних найманців. Центральний уряд намагається встановити свою владу у віддалених районах країни. Головні причини конфлікту — етнічні та соціально-економічні. У конфлікті, який триває з 1997 року, задіяні сусідні країни, ООН, Африканський Союз і Франція.

Нігерія характеризується міжетнічними та міжрелігійними зіткненнями, які тривають з 1970 року. У північних провінціях переважають мусульмани, які вимагають введення у країні законів шаріату. Періодично відбуваються зіткнення між мусульманськими та християнськими екстремістами, погроми і теракти.

У Сомалі точиться боротьба між різними фракціями. Конфлікт, що розпочався в 1978 році, має етнічне та кримінальне підґрунтя. У Сомалі претендують на владу різні племінні й мафіозні клани. У врегулюванні конфлікту беруть участь ООН, США, Ефіопія і Кенія.

Судан бореться проти Народної Армії Визволення Судану і Руху за справедливість і рівність. Фактично, це конфлікт між мусульманською північню країни і християнсько-анімістичним півднем, який бореться за автономію. Конфлікт має етнічне та релігійне підґрунтя. Перші зіткнення відбулися у 1983 році, а в 2003-му конфлікт набув значних масштабів (криза в Дарфурі обговорювалася в ООН), в результаті у нього були втягнуті ООН, Європейський Союз, НАТО, США та багато інших країн.

За даними Стокгольмського Інституту Досліджень Світу (Stockholm International Peace Research Institute), 2005 році налічувалося 19 політичних конфліктів (у 1990 р. — 32), а за даними Гейдельберзького Інституту Досліджень Міжнародних Конфліктів (Heidelberg Institute for International Conflict Research) — 249, у тому числі дві війни та 22 кризи. За оцінками дослідницького WorldWatch Institute, щорічно

збройні конфлікти забирають до 300 тис. життів. Більшість з них — мирні жителі: за різними оцінками, від 65 до 90%. Для порівняння: у Першу світову війну жертви серед мирного населення становили лише 5% від загальної кількості втрат ворогуючих сторін. Не випадково, що збройні конфлікти є причиною появи біженців. За даними ООН, більшість біженців та переміщених осіб — з Афганістану, Судану, М'янми (Бірма), Бурунді, Демократичної Республіки Конго, Іраку.

Нині у міжнародній практиці запобігання та вирішення конфліктів конфліктуючими сторонами широко застосовуються політичні та економічні санкції міжнародного співтовариства (ООН), регіональних об'єднань держав (Рада Європи, ОАЄ та ін.). Рішення про застосування санкцій ООН приймається Радою безпеки (у такому випадку вони мають обов'язковий характер) або Генеральною асамблеєю, яка тільки рекомендує цей захід. Санкції здійснюються у вигляді ембарго на постачання нафтопродуктів та інших потрібних країнам, які беруть участь у конфлікті, товарів, заборони на надання їм зброї, заморожування капіталів, які їм належать. І як крайній захід — застосування збройної сили з боку міжнародної спільноти, якщо конфлікт переростає у військове протистояння

Отже, конфлікт є складною соціальною системою, у якій можна виділити наступні етапи розвитку:

1. Формування конфлікту на основі певних об'єктивних і суб'єктивних протиріч державних, військово-стратегічних, економічних, соціальних і екологічних інтересів його суб'єктів, виражених у відносно гострій формі.

2. Суб'єктивне визначення сторонами, які беруть участь у конфлікті, своїх інтересів, цілей, стратегії і способів боротьби задля вирішення об'єктивних і суб'єктивних протиріч з урахуванням свого потенціалу та можливостей застосування мирних і немирних засобів.

3. Перехід до насильницьких методів у вирішенні політичних, міждержавних, економічних, соціальних і навіть екологічних протиріч.

4. Набуття конфліктом гострої форми, коли існує загроза залучення соціальних систем.

5. Перехід до воєнних дій.

Специфіка суб'єктів, причин міжнародних конфліктів обумовлює форми і механізми їх виникнення, розвитку та вирішення. Суб'єкти конфлікту оголошують свої протилежні цілі та претензії на вирішення спірних питань. Вирішення міжнародних політичних конфліктів може відбутися завдяки політичним переговорам, часто із залученням посередників, у вигляді міжнародних конференцій тощо.

Завдання для перевірки знань

1. Причини виникнення міжнародних політичних конфліктів.
2. Політичні кризи в сучасному світі.
3. Шляхи вирішення міжнародних політичних конфліктів.
4. Війна як один із наслідків міжнародного політичного конфлікту.
5. Міжнародний тероризм як загроза політичній безпеці світу.
6. Роль міжнародних організацій у подоланні політичних конфліктів.
7. Міжнародні конфлікти у Східній Азії.
8. Роль великих держав у вирішенні африканських конфліктів.
9. Участь України у вирішенні міжнародних конфліктів.
10. Російсько-чеченський конфлікт: причини та наслідки.

Теми рефератів, доповідей

1. Основні методи врегулювання конфліктів.
2. Особливості політичних конфліктів в сучасній Україні.
3. Історія розвитку соціально-політичного конфлікту.
4. Основні підходи до дослідження міжнародних конфліктів.

Тести до теми

1. Які особливості міжнародного політичного конфлікту?

- 1.1. Учасниками конфлікту є держави.
- 1.2. Міжнародний конфлікт може розпочинатися як внутрішній, але його ескаляція здатна виводити об'єкт конфлікту за межі юрисдикції його учасників.
- 1.3. Розвиток міжнародного конфлікту відбувається в специфічних умовах анархії міжнародної системи.
- 1.4. *Всі відповіді є правильними.*

2. Які державні інтереси протистоять у міжнародному політичному конфлікті?

- 2.1. *Безпека і суверенітет держави.*
- 2.2. Захист політичних лідерів.
- 2.3. Захист національних меншин у державі.
- 2.4. *Немає правильної відповіді.*

3. Політична криза це:

- 3.1. Напружений стан політичної системи суспільства.
- 3.2. Поглиблення та загострення наявних конфліктів.
- 3.3. Посилення політичної напруженості.
- 3.4. *Всі відповіді правильні.*

4. Які функції політичного конфлікту?

- 4.1. Соціальні.
- 4.2. *Економічні.*

- 4.3. Релігійні.
- 4.4. Інформаційні.

5. Які функції конфлікту вважаються позитивними?

- 5.1. Розкол у малостійких групах і міжнародних організаціях.
- 5.2. *Сприяння формуванню соціальної рівноваги.*
- 5.3. *Функція розрядки напруженості між конфліктуючими сторонами.*
- 5.4. *Комунікативно-інформаційна функція.*

6. Які функції політичного конфлікту є негативними?

- 6.1. *Загроза розколу суспільства.*
- 6.2. *Сприятливі зміни у владних відносинах.*
- 6.3. *Функція переоцінки та зміни колишніх цінностей і норм суспільства.*
- 6.4. *Всі відповіді правильні.*

7. Шляхи вирішення внутрішньодержавного конфлікту:

- 7.1. *Компроміс.*
- 7.2. *Зміна політичних режимів.*
- 7.3. *Досягнення тимчасового компромісу.*
- 7.4. *Війна.*

8. Які шляхи вирішення міжнародного політичного конфлікту?

- 8.1. *Іноземна інтервенція.*
- 8.2. *Дипломатичне врегулювання шляхом переговорів.*
- 8.3. *Зміна політичних лідерів або режимів.*
- 8.4. *Всі відповіді правильні.*

9. Як можуть закінчуватися горизонтальні політичні конфлікти?

- 9.1. *Зміна політичного курсу.*
- 9.2. *Призначення дострокових виборів.*
- 9.3. *Зміна політичної еліти.*
- 9.4. *Вотум недовіри уряду.*

10. Які основні шляхи попередження міжнародних політичних конфліктів?

- 10.1. *Інтеграційні процеси в світі.*
- 10.2. *Збільшення рівня військового протистояння.*
- 10.3. *Посилення тоталітарного режиму у країні—учасниці конфлікту.*
- 10.4. *Посилення миротворчої ролі міжнародних організацій.*

11. У яких країнах стихійне лихо призвело до повного чи тимчасового припинення міжнародного політичного конфлікту?

- 11.1. *Пакистан.*
- 11.2. *Індія.*
- 11.3. *Ачех.*
- 11.4. *Всі відповіді правильні.*

12. З якими терористичними організаціями веде боротьбу Ізраїль?

- 12.1. «Талібан», «Аль-Каїда».
- 12.2. «Абу Сайаф».
- 12.3. Національна Визвольна Армія.
- 12.4. «Хамас», «Хезболла», «Палестинський Ісламський Джихад».

13. Які основні причини політичних конфліктів у Колумбії?

- 13.1. Наркаторгівля.
- 13.2. Соціальні.
- 13.3. Релігія.
- 13.4. Етнічні.

14. Які організації залучені до вирішення конфлікту в Судані?

- 14.1. ОАД.
- 14.2. ООН.
- 14.3. ОАЕ.
- 14.4. ОАВ.

15. Які основні етапи розвитку міжнародного політичного конфлікту?

- 15.1. Формування конфлікту на основі протиріч державних, військово-стратегічних, економічних, соціальних і екологічних інтересів.
- 15.2. Визначення безпосередніми сторонами конфлікту своїх інтересів.
- 15.3. Набуття конфліктом гострої форми.
- 15.4. Всі відповіді правильні.

Література

1. *Валецький О.В.* Новая стратегия США и НАТО в войнах в Югославии, Ираке, Афганистане и ее влияние на развитие зарубеж. — Арктика 4Д, 2008. — 344 с.
2. *Возжеников А.В.* Глобальные вызовы, угрозы и опасности современности. — РАГС, 2008. — 224 с.
3. Глобальные конфликты нового и новейшего времени: Учебное пособие / Под ред. проф. Н.В. Паниной. — М.: МИЭМ, 2005. — 117 с.
4. *Козирев Г. И.* Политическая конфликтология. — Инфра-М, 2008. — 432 с.
5. *Криворучко А.П.* Багдадский вождь. Взлет и падение. Политический портрет Саддама Хусейна на региональном и глобальном. — Проспект, 2008. — 560 с.
6. *Лебедева М.М.* Межэтнические конфликты на рубеже веков (методологический аспект). — Мировая экономика и международные отношения, 2000. — № 5.
7. Религия и гражданское общество: проблема толерантности. Материалы «Круглого стола» (16 ноября 2002). — СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2003. — С. 27—36.
8. *Цыганков П.А.* Международные отношения. Теории, конфликты, движения, организации. — Альфа-М, 2008. — 320 с.
9. <http://edu.cirs.kiev.ua/smainmenu-16/ss-mainmenu-74/e-1---ainmenu-75.html>
10. 2008.isras.ru/files/File/Vlast/2007/04/Teoriya_i_praktika.pdf
11. <http://www.intertrends.ru>



ЕТНОНАЦІОНАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ

1. Передумови формування етнонаціональних конфліктів.
2. Класифікація етнонаціональних конфліктів.
3. Основні методи вирішення етнічних конфліктів.
4. Форми прояву етнонаціональних конфліктів.
5. Особливості етнонаціональних конфліктів у різних країнах.

1. Передумови формування етнонаціональних конфліктів

Етнічні конфлікти існують у кожній окремій країні по-різному, саме тому вони відрізняються за масштабами та наслідками. За наявності таких відмінностей етнонаціональні конфлікти мають деякі спільні риси, певну логіку свого розвитку, яка виявляється, зокрема, в порядку висунення вимог. Часто конфлікти починаються з постановки та обговорення проблеми національної мови, культури. Потом вони набувають певного політичного забарвлення та форми територіальних претензій. Кожна сторона конфлікту під час обґрунтування своєї позиції використовує історичні факти, які досить часто неможливо заперечити. До етнічних відносять конфлікти будь-яких форм (організовані політичні дії, масові заворушення, сепаратистські заходи, громадянські війни тощо), в яких протистояння проходить по лінії етнічної спільності.

Етнос — це вид історично стійкого соціального угруповання людей, представлених плем'ям, народністю, нацією. Термін «етнос» близький до поняття «народ». Іноді ним позначають кілька народностей (українці, росіяни, поляки), а також відокремлені їх групи.

Всі етнонаціональні конфлікти є по своїй суті складними. Причиною будь-якого етнонаціонального конфлікту є прагнення певного етносу до набуття власної державності, і досить часто вони мають політичний характер. Етнос повинен відчувати себе дискримінованим і за соціально-економічними показниками (низький рівень доходів, переважання неprestижних професій, недоступність освіти та ін.), і за духовними (релігійні утиски, обмеження у використанні мови, неповага до звичаїв і традицій). Такі конфлікти супроводжуються гострими

емоційними станами. Переважно етнонаціональні конфлікти мають історичне підґрунтя. Під час їх розгортання захищаються етнічні особливості народу, такі як мова та віра, тому кожен член етносу, захищаючи свої права, об'єднується у найбільш сильні групи.

Проблема етнонаціональних конфліктів полягає у тому, що вони остаточно не вирішуються, а найчастіше переходять від покоління до покоління, оскільки виникають нові проблеми і відповідно нова конфліктна ситуація.

У світі існує сотні таких конфліктів в різних країнах: Англія — Північна Ірландія, Франція — Корсика, Іспанія — баски, Туреччина — курди, Греція та Туреччина — Кіпр. На пострадянському просторі: Грузія — Абхазія, Молдова — Придністров'я, Вірменія / Азербайджан — Нагорний Карабах, Таджикистан та Узбекистан — Афганістан.

Етнонаціональні відносини самі по собі є конфліктогенними. Так, на території колишнього СРСР тліє маса етнополітичних конфліктів, пов'язаних з помилками радянського керівництва. Це конфлікти, породжені проблемами відновлення прав депортованих народів (кримських татар, інгушів, турків-месхетинців), довільними територіальними змінами, що порушує цілісність етносів (Південна Осетія, Нагорний Карабах), надмірною русифікацією соціального життя у районах компактного проживання національних меншин та інші. Вони розгортаються по загальній схемі: постраждалий етнос вимагає відновлення справедливості, а гарантія її встановлення — власна державність в тій чи іншій формі. Першою ознакою будь-якої держави є територія. Тому територіальні претензії є основою приблизно 2/3 всіх етнічних конфліктів на теренах колишніх радянських республік. Це вимоги щодо зміни меж, відтворення втрачених національних утворень, повернення репресованих народів на колишні місця проживання та ін.

Отже, факторами виникнення етнонаціонального конфлікту можна вважати:

— певний рівень національної самосвідомості, достатній для того, щоб етнос міг усвідомити ненормальність свого становища;

— скупчення у суспільстві небезпечної критичної маси реальних проблем і деформацій, що впливають на всі сторони національного буття;

— наявність конкретних політичних сил, здатних використовувати в боротьбі за владу два перших чинники.

Протиборчі сили етнонаціонального конфлікту ставлять перед собою основну мету — набуття політичної влади, державності, реалізацію права на самовизначення. Разом з тим вирішуються і соціально-економічні, культурно-мовні, територіальні, ідеологічні, соціально-психологічні та інші проблеми.

- Такі конфлікти, як правило, закінчуються:
- перемогою однієї сторони над іншою;
 - компромісом;
 - консенсусом.

2. Класифікація етнонаціональних конфліктів

Етнонаціональні конфлікти, як типи політичних конфліктів, можна класифікувати за сферами прояву, цілями, обсягом використання військової сили, територією проживання етносу та іншими. Отже, слід розглянути їх детальніше.

За територією проживання:

- міждержавні;
- регіональні;
- між центром і регіоном;
- місцеві.

За мотивами виникнення:

- територіальні;
- економічні;
- політичні;
- історичні;
- ціннісні;
- конфесійні;
- соціально-побутові.

За сферами прояву:

- соціально-економічні;
- культурно-мовні;
- територіально-статусні;
- сепаратистські.

За цілями:

- реалістичні;
- нереалістичні.

За методами:

- насильницькі;
- ненасильницькі.

За обсягом використання військової сили:

- мирні;
- з мінімальним (одноактних) використанням військової сили;
- військові.

По вертикалі:

- між центром та адміністративною одиницею;
- між регіональними та місцевими органами влади.

По горизонталі:

- між групами корінних і некорінних національностей;
- мікроконфлікти на особистісному рівні.

Будь-який конфлікт на етнічному підґрунті обумовлений перш за все двома причинами — глибокою економічною або політичною кризою та ослабленням державної влади. Основними факторами негативного розвитку етнополітичної ситуації найчастіше є:

— підривна діяльність сепаратистів, розрахована на провокування конфліктів на міжетнічному підґрунті;

— зростаюча етнічна відособленість титульних націй під прикриттям побудови власної державності та самовизначення народів;

— зростаюча етнічна відособленість національних меншин, що супроводжується сепаратистськими вимогами про відокремлення й утворення національних районів, автономій, територій, під приводом необхідності збереження народних звичаїв і традицій, національної мови, місцевого самоврядування;

— зміщення традиційного міжетнічного балансу (у структурах влади, бізнесі, національно-етнічному складі населення) у бік титульної нації, звідси — посилення напруженості відносин з іншими народами, що складають меншість;

— відсутність добре продуманої федеральної національної політики;

— нестабільна політична та соціально-економічна ситуація в місті, районі, регіоні, країні;

— неконтрольовані процеси міграції і пов'язана з цим криміналізація етнічних діаспор;

— корупція, крадіжки і розбазарювання державних коштів органами місцевого самоврядування та державної влади;

— епізодичність заходів, які здійснюються органами державної влади і місцевого самоврядування з протидії екстремізму на етнічному підґрунті;

— високий рівень безробіття і, відповідно, низький життєвий рівень населення як живильне середовище для формування кризових міжетнічних процесів.

3. Основні методи вирішення етнічних конфліктів

У національних відносинах важливо не допускати до конфлікту або, якщо він вже почався, вирішувати його мирним шляхом. Основними методами запобігання та вирішення етнічних конфліктів є:

1. Повне ігнорування противника, відсутність реакції на дії протилежної сторони; спостереження (добровільне чи в силу обставин) з політичної арени того чи іншого національного лідера;

2. Еміграція представників окремих етнічних груп.
2. Очікування змін та більш сприятливих умов для вирішення конфліктної ситуації.
3. Переговори між сторонами конфлікту, які організують самі учасники конфлікту.
4. Арбітраж. Передбачається передача спору третій стороні для аналізу, а її рішення має бути беззаперечним для учасників конфлікту.
5. Примирення. З метою примирення створюються примирні комісії-посередники, а сторони йдуть на контакт одна з одною. Посередник при цьому повинен дослідити факти, що викликали конфлікт, та виробити теоретичні й практичні рекомендації для його вирішення.

У будь-якому випадку в ході вирішення конфліктної ситуації необхідно дотримуватися певних правил, а саме:

- 1) зменшити емоційне напруження конфліктуючих (наприклад, інформацією про наміри);
- 2) чітко визначити предмет спору і тим самим локалізувати конфлікт;
- 3) встановити правила і норми взаємодії конфліктуючих сторін;
- 4) організувати діалог між конфліктуючими сторонами і відкрито інформувати громадськість про позиції сторін і заходи щодо врегулювання конфлікту;
- 5) відокремити проблеми від суб'єктивної зацікавленості учасників конфлікту і зосередити увагу на їх вирішенні.

Оскільки етноси, як правило, компактно розселені на певних територіях, то нерідко суперечності й конфлікти між ними набувають міжрегіонального характеру. Міжрегіональні конфлікти можуть виникати і через помилки, допущені в політиці центральних властей щодо розвитку окремих регіонів, необґрунтовані прагнення регіональної еліти до набуття тим чи іншим регіоном особливого, привілейованого статусу, через відмінності в політичних настроях населення регіонів, рівнях їх економічного розвитку тощо.

Головне завдання національної і регіональної політики держави полягає у тому, щоб своєчасно виявляти міжетнічні та міжрегіональні суперечності та зробити все можливе для запобігання конфліктам, особливо у гострих, руйнівних формах. Повною мірою це стосується й демографічних конфліктів, зокрема, так званих конфліктів поколінь, коли виникає непорозуміння між молодим і старшим поколіннями. Певні непорозуміння між ними були завжди, але в окремі періоди суспільного розвитку вони можуть набувати конфліктного характеру, виливатися у хвилі молодіжного бунтарства, як це сталося в багатьох країнах Західної Європи на рубежі 60—70-х років, масові альтернативні рухи тощо.

4. *Форми прояву етнонаціональних конфліктів*

Природа ж етнонаціональних конфліктів пояснюється характером етносів і націй як державно-політичних, соціально-економічних та соціокультурних спільнот людей, комплексних, багатосторонніх взаємовідносин між ними. Зрештою, конфлікти зароджуються на підґрунті суперечностей між інтересами етнонаціональних спільнот.

Інтереси ж формуються: для етносу — як інтереси замкнутої групової організації людей і групового мислення, де індивід не відокремлює себе від групи, і для нього будь-яка інша група є ворожою, «чужою» по відношенню до своєї, для нації — як інтереси ширшої, не замкнутої, але все ж таки відокремленої, самостійно існуючої, державно оформленої спільності, яка набуває своєї соціально-економічної та соціокультурної основи.

Протистояння етносів породжується їх груповою замкнутістю, відсутністю спільних цінностей, що спонукають їх до взаємної співпраці. Єдині релігійні вірування або тривале співіснування в рамках якогонебудь соціального простору можуть блокувати ворожість етносів і створювати передумови для їх злиття (як це відбувалося в Європі). Конфліктність у взаєминах між націями виникає в умовах ущемлення інтересів однієї і панування інтересів іншої. Будь-яка нерівність — політична, правова, економічна, культурна, нарешті, конфесійна, пов'язані з пануванням одних над іншими, перешкоджає самостійному розвитку національних спільнот і викликає протиборства. Причому ущемлення інтересів може виявлятися й усвідомлюватися в різних сферах життя, не обов'язково в політиці. Поле конфлікту формується в різних ракурсах. Джерелом його може бути будь-яка історична проблема, яка має бути вирішена; захоплення території — життєвого простору етносу; руйнування його системи культурних цінностей і нав'язування чужих цінностей; деградація з вини іншого екологічного середовища; господарсько-економічна експансія; мовна нерівноправність та ін.

Оскільки втілюється національна ідея, її націоналізм, завжди пов'язаний з конкретною етнонаціональною спільністю, так чи інакше відображає потреби й інтереси останньої, то в історії існували й існують різноманітні види націоналізмів. В Індії, скажімо, — це індуський, мусульманський і сикхський націоналізми.

У країнах Близького Сходу існує націоналізм арабський, що також представлений у різних проявах. Із західним націоналізмом народи світу познайомилися на прикладі такої його антилюдської форми, як фашистська ідеологія і практика. У республіках колишнього СРСР дозріли численні націоналізми (український, молдавський, вірменський

та ін.), які зруйнували, врешті-решт, єдину велику країну і стали джерелом національно-етнічних конфліктів. Національні рухи, так само як і конфлікти, агентами яких вони є, та націоналізми, що лежать в їх основі, не завжди є руйнівними. Коли із форм визвольної боротьби вони перетворюються у форми насильницького утвердження панування однієї нації над іншими (вкрай радикальна форма націоналістичного руху — фашизм), то вони стають руйнівними. Межа між національним та націоналістичним рухами відносна: перехід першого у другий зумовлюється протиставленням національного демократичним принципам, прагненням до незалежності і самостійного розвитку національно-етнічної спільності за рахунок обмеження, а то й нехтування демократичних норм суспільного життя для інших, проголошення інтересів цієї спільності єдино законними та вищими. У кінці 80-х — на початку 90-х років у радянському суспільстві виявилось три типи етнонаціональних конфліктів. Один з них сформувався між радянською багатонаціональною спільнотою, яка представлена єдиною федеративною державою з домінуючим російським народом, і національними групами, які мали формальну державну самостійність (у вигляді союзних республік). Зважаючи на різноманіття цих груп, загальний тип конфлікту конкретизований у специфічних видах, кожен з яких по-своєму формувався, розвивався і завершувався. Водночас, їм були притаманні деякі спільні риси. В основі цього типу лежить прагнення до територіально-державного самовизначення націй, які сформувалися в радянський період. Ідея національної держави (держави корінної нації) складає політичну сутність націоналізму, якою керувалися колишні радянські народи під час боротьби за демократичне оновлення своїх республік, звільнення від бюрократичного диктату Союзного центру. Такі процеси виникали і розвивалися на підґрунті національних відмінностей — історико-культурних, мовних, конфесійних, територіальних. Однак основною причиною виявилися бюрократична адміністративна система (авторитаризм) в управлінні країною і пов'язана з нею інтернаціоналізація суспільного життя, ігнорування об'єктивних законів співвідношення інтернаціонального та національного в соціально-економічному, політичному і культурному розвитку республіканських спільнот.

Другий тип конфлікту — всередині республік: між так званою корінною національністю і національними меншинами. У кожній колишньої союзної республіки після її відокремлення від Союзу утворилися такі меншини з числа російськомовного населення та інших етносів. І в переважній більшості виникли незалежні держави, в яких стали формуватися подібні конфлікти.

Третій тип конфлікту характеризував (і сьогодні характеризує) етнонаціональні відносини всередині власне СРСР. Це конфлікт між утвореннями, які до «перебудови» не мали статусу державності, колишніми автономіями як суб'єктами Російської Федерації та російським співтовариством у цілому. Звичайно, цей тип конфлікту виявлявся по-різному (достатньо співставити національний рух у Татарстані і Чечні, щоб зрозуміти їх суттєву різницю і за джерелами, і за характером розвитку, а тим більше результатами). Повернемося до аналізу першого типу конфлікту.

5. Особливості етнонаціональних конфліктів у різних країнах

Отже, розглянемо деякі етнонаціональні конфлікти на пострадянському просторі.

Міжетнічні проблеми в незалежній Латвії. Тривалий час проблемним залишалося питання про становище російського і російськомовного населення в Латвії. У момент набуття незалежності в Латвії проживало понад 900 тис. росіян і 1 млн 122 тис. Російськомовних громадян (34% населення). Темпи натуралізації російськомовного населення не тільки не збільшувалися, а навпаки, спадали. Кількість росіян до 2005 року становила 28,6% населення, або близько 660 тис. осіб. Правозахисники з Латвійського комітету з прав людини налічували близько 60 відмінностей в правах громадян і негромадян.

Через складні міжнаціональні відносини російськомовне населення було витіснене з політичних процесів і позбавлене можливості працювати в державних і муніципальних організаціях. Як наслідок, більше половини всіх підприємців в Латвії є представниками російської діаспори. Іншої сфери діяльності для активної частини населення з цієї громади просто не існувало. Сьогодні це викликає занепокоєння у представників титульної нації, але змінити ситуацію силовими методами вже неможливо, оскільки демократичні процеси мають незворотний характер. Позбавлення багатьох постійних мешканців (негромадян) права шляхом виборів представляти свої інтереси у державній політиці призводить до значної напруженості в суспільстві. Правляча еліта забезпечує собі привілейовані умови за рахунок громадських інтересів. Місцева еліта побоюється, що зменшення кількості негромадян приведе до розбудови політичної структури і втрати власних політичних позицій.

Значною проблемою і приводом для серйозного занепокоєння є згорання викладання російською мовою. Перспектива втрати навіть

існуючих можливостей отримання освіти рідною мовою все частіше провокує протести російськомовного населення. У 1999 році був закритий останній латвійський ВНЗ, де викладання велося російською мовою. Скорочується також кількість російськомовних шкіл і предметів, які викладалися російською мовою. Ця тема і нині є одним із предметів для дискусій на рівні російських політичних партій.

Етнонаціональні проблеми в Естонії. Якщо за останнім радянським переписом 1989 року естонці становили 61,5% населення країни, то в 2000 році їх частка зросла до 67,9%. Сталося це виключно завдяки зменшенню чисельності російськомовного населення: все населення країни між двома переписами скоротилося з 1 мільйона 566 тисяч до 1 мільйона 377 тисяч чоловік. Втім, в точності останнього перепису фахівці сумніваються, вважаючи, що насправді населення на той час було на 60—70 тисяч більше.

Традиційно все неестонське населення називають російськомовним, але етнічно воно не зовсім однорідне: основну частину складають етнічні росіяни (близько 25% усього населення), є й українці (понад 2%), білоруси (2%), фінни (менше відсотка) та представники інших національностей.

Російськомовні мешканці Естонії за своїм статусом поділяються на три категорії: громадяни Естонії, громадяни іноземних держав (насамперед Росії, за даними перепису 2000 року їх було 86 тисяч), а також особи без громадянства, які мають так званий «паспорт іноземця» (за даними департаменту громадянства і міграції Естонії, у 2006 році їх було 136 тисяч, в 2000 — 170 тисяч).

Для багатьох російськомовних громадян Естонії зміна країни, суспільного ладу та статусу виявилися нелегким психологічним випробуванням. Загальною проблемою залишається мовна політика, і перш за все діяльність Мовної інспекції, яка (відповідно до Закону про мову і підзаконних актів) вимагає знання державної мови не тільки від державних та муніципальних службовців і, скажімо, лікарів, а й від працівників приватного сектора. В органах влади та державних або муніципальних установах без знання естонської на дуже хорошому рівні працювати неможливо, крім того, Мовна інспекція домагається дотримання вимог мовного законодавства і в приватному секторі.

У цілому в Естонії після відновлення незалежності зберігався міжнаціональний мир. Так було до 2007 року, коли конфлікт навколо Бронзового солдата показав, що далеко не всі розбіжності вдалося подолати.

Сьогодні можна впевнено говорити про те, що Прибалтика є однією із найбільш конфліктних зон на пострадянському просторі.

Відомо, що близько 40—50 % населення Естонії та Латвії складають не балтійські етноси. Але за останні роки неприязнь прибалтів до інших етносів стала нормою, і хоча до відкритого протистояння тут не доходить — ситуація залишається дуже складною. На сьогодні ці країни — єдині серед нових незалежних держав, які не дали свого громадянства колишнім підданам СРСР, які залишаються на їхній території. До отримання незалежності 30% населення Естонії (переважно російському, більшість якого народилася в цій республіці) було відмовлено в громадянстві. Росіяни, як іноземці, отримали особливі паспорти жовтого кольору. Крім того, до них застосовують заборони на професійну діяльність: наприклад, 700 тисяч росіян, які проживають в Латвії, не можуть займатися 23 видами діяльності. Політичне керівництво країни закриває очі навіть на те, що завдяки цьому такі гіганти прибалтійської промисловості, як Ризький радіозавод чи Інгалінська АЕС, не мають необхідної кількості кваліфікованих кадрів. Фактично росіяни поступово витісняються з більшості сфер суспільного життя.

Політичне керівництво Латвії та Естонії намагається штучно створити мононаціональні держави і таким чином віддалитися від «великого сусіда», і причини прагнення розриву — насамперед політичні. Розмежування населення за національною ознакою в даному випадку відіграє, скоріше, другорядну роль. Слід визнати, що в результаті такої політики для прибалтійських країн було спрощено членство в Раді Європи, надані всі умови для швидкої інтеграції в європейській структурі. Очевидно, що для Ради Європи важливі не самі Латвія чи Естонія, а те, що Росія позбавляється доступу до п'яти балтійських портів, а права людини продовжують порушуватися.

Українська етнополітична проблема пов'язана з Кримським півостровом. Точкою відліку, який перетворив Крим в регіон найбільш імовірного конфлікту на території України, можна вважати 20 січня 1991 року. Цього дня в Криму відбувся референдум, під час якого більшість жителів півострова висловилися за відновлення Кримської АРСР як суб'єкта СРСР і учасника Союзного договору. Після гарячих дебатів Верховна Рада України «легалізувала» результати референдуму, прийнявши Закон про відтворення Кримської АРСР у складі України. Таким чином, було покладено початок кримського сепаратизму, політичних, соціальних та економічних проблем, ускладнених до того ж посиленням міжетнічного напруження. Основними причинами якого стало масове повернення в кінці 80-х — на початку 90-х років кримських татар — корінного народу Криму, депортованого сталінським режимом у 1944 році, і негативна реакція на цей процес населення, переважно російського і російськомовного. В останні роки ескалації

міжетнічних непорозумінь суттєво сприяли місцеві засоби масової інформації, які намагалися створити «образ ворога» в особі західного українця. Хоча більшість жителів півострова з таким «ворогом» ніколи не стикалися, цей новий стереотип значно потіснив у масовій свідомості створюваний десятиліттями образ кримського татарина — зрадника, «посібника німецьких фашистів».

Серпневий путч 1991 року істотно прискорив розпад Союзу. Проголошення державної незалежності України каталізувало розвиток подальших подій у Криму.

Підвищена конфліктогенність цього регіону, крім загальних для всього пострадянського посттоталітарного простору, обумовлена ще й його специфічними факторами, особливим демографічним складом та динамікою етносів, що населяють півострів.

Згідно з останніми статистичними даними, із 2,7 млн жителів Криму більше 60% становлять росіяни, переважна більшість яких — переселенці, які заселяли землі, занедбані після депортації корінного населення, в ході кількох повоєнних міграцій. Близько чверті населення належить до етнічних українців, в основному істотно русифікованих.

За останніми даними, кримські татари, які повернулися із заслання, в основному із Середньої Азії, частково з Росії, складають близько 10% всього населення. Решта припадає на національні меншини. Динаміка істотної зміни етнічного складу населення за останні кілька років в основному пов'язана зі зростанням частки кримських татар.

Незважаючи на відносно невеликий відсоток кримських татар у загальній чисельності населення Криму, кримсько-татарський фактор відіграє найважливішу роль у політичному, економічному та соціальному житті півострова. Як відзначають деякі аналітики, російський сепаратизм вичерпав себе. На політичній арені все більш виразно виступає кримсько-татарський сепаратизм, набагато радикальніший у своїх діях, який має міжрелігійний характер і є проявом ісламського фундаменталізму.

Відомі й турецькі інтереси щодо Криму. Предметом конкретної турецької політики є розширення економічної (через мережу банків і комерційних структур з турецьким капіталом), а потім і політичної присутності в Криму. Україна опинилася між двох вогнів на тлі того, що в Росії відсутнє розуміння ісламської загрози в Криму і триває мусирування кримської проблеми в антиукраїнському контексті. В результаті виявляється, що для України Туреччина і Росія в цьому сенсі знаходяться на одному боці.

Особливості етнічного конфлікту Придністров'я. Проблема полягає у тому, що незалежне придністровська держава, хоча й не визнана міжнародною спільнотою, де-факто існує більше десяти років. Керівники Придністровської молдавської республіки охоче обговорюють різні

варіанти взаємин з Кишиневом, але практично їх вже важко зрушити із завойованих позицій. Примітно, що наприкінці 2000 року Гагаузія заявила про намір стати третім учасником переговорного процесу щодо формування «спільної держави». Між гагаузами та Придністров'ям була підписана угода про торговельно-економічне, культурне та інші види співробітництва. Як і у випадку з іншими самопроголошеними республіками, час працює на Придністровську молдавську республіку. Республіка, яку іноді називають «живим музеєм радянської епохи», утримується на плаву завдяки поєднанню легальних і нелегальних експортних операцій, в числі яких — продаж сталі і зброї. Вона претендує навіть на самостійну роль у відносинах з Росією, Україною, СНД, та й у регіональній політиці в цілому. Тут уживаються інтереси багатьох впливових сил, для яких нормалізація ускладнила б бізнес, а тому їх цілком влаштовує нинішній статус ніким не визнаної республіки.

Перемога комуністів на дострокових парламентських виборах 25 лютого 2001 року і обрання президентом країни першого секретаря ЦК ПКРМ В. Вороніна створюють непогані умови для вирішення придністровської проблеми. Як справедливо зауважує російський політолог С. Марков, комуністи завжди займали тут менш жорсткі позиції. До того ж, і це головне, зменшилася загроза розчинення Молдови в Румунії, чого найбільше побоювалися в Придністров'ї. Час покаже, чи вистачить новому президенту політичної волі, щоб зрушити з мертвої точки переговорний процес, змінити його принципи й остаточно врегулювати придністровський конфлікт. Адже очевидно й те, що економічні та політичні реалії змушують конфліктуючі сторони, у яких, зрозуміло, є й власні інтереси, шукати конструктивних комплексних рішень придністровської проблеми. Вони, можливо, і приведуть багатонаціональний народ Молдови до довгоочікуваного добробуту.

Вірмено-азербайджанський конфлікт. Хоча початком цього конфлікту з лютого 1988 року стала Нагірно-Карабахська автономна область Азербайджану, яка оголосила себе незалежною Нагірно-Карабахською Республікою (НКР), підґрунтя вірмено-азербайджанського збройного протистояння більш складне і багатопланове. Крім власне територіального спору, тут присутнє і історико-культурне суперництво з елементами міжнаціональної ворожнечі між вірменами й азербайджанцями, протиріччя між принципом суверенітету і цілісності держави, ідеологія національного самовизначення, взята на озброєння новими елітами Вірменії та Азербайджану, їх суспільно-політичними об'єднаннями (Комітет «Карабах», Вірменський загальнонаціональний рух, Народний фронт Азербайджану та ін.), а також маневри тодішнього союзного Центру з метою зберегти республіки Закавказзя в орбіті впливу Москви. А для

цього треба було ослабити і розколоти національно-визвольні рухи. Наразті, з 1993 року — інтрига навколо каспійської нафти і шляхів її транспортування, яка з часом перетворилася чи не в головний чинник геополітичного суперництва у регіоні.

Ні Баку, ні Єреван за шість років не зробили жодного кроку назустріч одне одному. Переговорний процес, незважаючи на зусилля численних посередників (Мінська група ОБСЄ, Росія, США, Туреччина, Іран), фактично торпедується. Не вдалося домогтися прориву у вирішенні конфлікту і в ході двосторонніх зустрічей азербайджанського і вірменського президентів, що відбулися у 1999—2000 роках. І в тій, і в іншій країні спроби їх лідерів піти на взаємні поступки викликали гостру політичну кризу. Остання зустріч Алієва і Кочаряна, яка відбулася у вересні 2000 року в Нью-Йорку на Самміті тисячоліття ООН, не мала яких-небудь результатів. Перевага, як і раніше, віддається апеляції до громадської думки. У цілому ж протиріччя між конфліктуючими сторонами — щодо статусу Нагорного Карабаху, захоплених азербайджанських територій, біженців та інше — залишаються не вирішеними, відповідно, слабкою є надія на мирне вирішення конфлікту.

Невирішеність грузино-абхазького конфлікту завдає шкоди народам Абхазії та Грузії, негативно позначається на стабільності всього Кавказу, викликає занепокоєння Російської Федерації щодо спокою на своїх південних кордонах. До конфлікту виявляють інтерес США, які заявили про свої «життєві інтереси» в даному регіоні. До врегулювання конфлікту підключені ООН, ОБСЄ, міжнародні дипломатичні місії.

Аналіз грузино-абхазького, як і будь-якого іншого етнонаціонального конфлікту, показує, що цю проблему неможливо вирішити без урахування історичних, етнічних, демографічних, територіальних і правових аспектів, виправлення раніше допущених правових помилок.

Завдання для перевірки знань

1. Причини виникнення етнічних конфліктів у світі.
2. Вплив глобалізаційних процесів на ескалацію міжетнічних конфліктів.
3. Конфлікт між Англією та Північною Ірландією.
4. Баскський конфлікт.
5. Особливості етнонаціональних конфліктів на пострадянському просторі.
6. Війна як наслідок етнічних конфліктів.
7. Діяльність міжнародних організацій у напрямку вирішення етнічних конфліктів.
8. Мова як одна із причин виникнення конфліктної ситуації всередині країни.
9. Релігійні війни — наслідок міжетнічних конфліктів.
10. Націоналізм як форма прояву етнонаціонального конфлікту.

Теми рефератів, доповідей

1. Етнонаціональні відносини і національна політика.
2. Політична еліта, лідерство та демократія.
3. Етнос і нація в політичній системі суспільства.
4. Етнонаціональний розвиток української держави.

Тести до теми

1. Форми етнічних конфліктів

- 1.1. Масові заворушення.
- 1.2. Організовані політичні дії.
- 1.3. Сепаратистські заходи.
- 1.4. *Всі відповіді правильні.*

2. Яким чином закінчуються міжнаціональні конфлікти?

- 2.1. Дипломатичні переговори.
- 2.2. *Консенсус.*
- 2.3. Втручання третьої сторони.
- 2.4. Ратифікація міжнародної угоди.

3. Якими можуть бути міжнаціональні конфлікти за географічними ознаками?

- 3.1. Державні.
- 3.2. *Регіональні.*
- 3.3. Районні.
- 3.4. Міські.

4. Які основні мотиви виникнення міжнаціональних конфліктів?

- 4.1. Політичні.
- 4.2. Історичні.
- 4.3. Соціально-побутові.
- 4.4. *Всі відповіді правильні.*

5. Якими бувають етнонаціональні конфлікти за сферами прояву?

- 5.1. Військові.
- 5.2. *Культурно-мовні.*
- 5.3. Насильницькі.
- 5.4. Мирні.

6. Серед методів етнонаціональних конфліктів відомі:

- 6.1. *Насильницькі.*
- 6.2. Реалістичні.
- 6.3. Нереалістичні.
- 6.4. *Всі відповіді правильні.*

7. По вертикалі розрізняють такі етнонаціональні конфлікти:

- 7.1. Між групами корінних і некорінних національностей.
- 7.2. Між регіональними та місцевими органами влади.
- 7.3. Мікроконфлікти на особистісному рівні.
- 7.4. Мікроконфлікти внутрішньогруповому рівні.

8. Які бувають етнонаціональні конфлікти за обсягом використання військової сили?

- 8.1. Мирні.
- 8.2. З мінімальним використанням військової сили.
- 8.3. Військові.
- 8.4. *Всі відповіді правильні.*

9. Які причини виникнення етнонаціональних конфліктів?

- 9.1. *Відсутність добре продуманої федеральної національної політики.*
- 9.2. Розвиток тероризму в світі.
- 9.3. Неприязнь на релігійному ґрунті.
- 9.4. Високий рівень економічного розвитку країни.

10. Які відомі методи запобігання та вирішення етнонаціонального конфлікту?

- 10.1. Повне ігнорування противника.
- 10.2. Еміграція представників окремих етнічних груп.
- 10.3. Переговори між сторонами конфлікту.
- 10.4. *Всі відповіді правильні.*

11. Що необхідно робити під час вирішення конфлікту?

- 11.1. Посилити емоційне напруження конфліктуючих сторін.
- 11.2. *Відокремити проблеми від суб'єктивної зацікавленості учасників конфлікту.*
- 11.3. Провести окремі зустрічі з кожною зі сторін.
- 11.4. *Немає правильної відповіді.*

12. Чим характеризувалися етнонаціональні проблеми в Латвії?

- 12.1. *Ущемлення російськомовного населення через неможливість працювати у державних організаціях.*
- 12.2. Релігійні сутічки.
- 12.3. Збільшення податкового навантаження на представників національних меншин.
- 12.4. Військові дії.

13. У чому полягають головні причини вірмено-азербайджанського конфлікту?

- 13.1. Територіальний спір.
- 13.2. Історико-культурне суперництво.

13.3. Ідеологія національного самовизначення.

13.4. *Всі відповіді правильні.*

14. Які країни брали участь у вирішенні вірмено-азербайджанського конфлікту?

14.1. Росія.

14.2. США.

14.3. Туреччина.

14.4. *Всі відповіді правильні.*

15. Які з наступних конфліктів є етнонаціональними?

15.1. Індія — Ачех.

15.2. Росія — Україна.

15.3. *Іспанія — баски.*

15.4. *Немає правильної відповіді.*

Література

1. *Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта. М, 2004. — С. 237—246.
2. *Здравомыслов А.Г.* Межнациональные конфликты в постсоветском пространстве. — М, 2005. — С. 6.
3. *Кулагин В.М.* Международная безопасность. — Аспект-Пресс, 2006. — 319 с.
4. *Мейер М.С.* Ситуация в постсоветской Центральной Азии и вопросы национальной безопасности России // Средний Восток и Центральная Азия: проблемы и перспективы в XXI в. — М., 2002. — С. 81—83.
5. *Осипов А.Г.* Ферганские события 1989 г. (конструирование этнического конфликта) // Ферганская долина: этничность, этнические процессы, этнические конфликты. — М., 2004. — С. 171—178.
6. *Роткевич Е.* Чтобы ликвидировать скинхедов, достаточно поднять трубку и сказать «Возьмем всех» // «Известия», 28 февраля 2004.
7. *Сміт Е.* Нації та націоналізм у глобальну епоху. — Ніка-Центр, 2006. — 320 с.
8. *Соколов К.Н.* Духовные основания геополитической борьбы. — Поколение, 2009. — 192 с.
9. Социология: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 448 с.
10. *Цыганков П.А.* Международные отношения. Теории, конфликты, движения, организации. — Альфа-М, 2008. — 320 с.

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТА АНАЛІЗУ КОНФЛІКТУ

1. Основи наукових досліджень у конфліктології.
2. Методи вирішення конфлікту.
3. Покроковий аналіз конфліктів.

1. Основи наукових досліджень у конфліктології

Конфлікти є невід’ємною частиною життя людини, причому вони відбуваються на особистісному рівні (коли неможливість вирішити особисту проблему переростає в соціальне напруження і конфлікт), на внутрішньогруповому (коли конфлікт за умов конкуренції відбувається в групі студентів чи працівників), на міжгруповому (особливо між великими групами людей, коли конфлікт торкається їхніх інтересів чи економічних розрахунків), на державному (суб’єктами таких конфліктів часто буває людина і соціальна група, а концентруються вони в політиці), міждержавному рівнях (йдеться про міжнародні політичні конфлікти). Отже, учасникам будь-якого підвиду конфлікту необхідно вміти проаналізувати конфлікти, щоб прийняти правильне рішення.

Конфліктологія як наука виникла, розвивається й удосконалюється під впливом такого важливого чинника, як потреба суспільства в гармонізації відносин між окремими людьми, групами, об’єднаннями, державами та іншими структурними елементами, між якими виникають конфлікти, війни тощо. Розглянемо методологічні засади конфліктології. Методологічні основи конфліктології зорієнтовані на вивчення конфліктів і причин, що сприяють їх виникненню, розкриття закономірностей цієї сфери суспільних явищ і процесів, пошук шляхів розв’язання конфліктів. З метою наукового аналізу конфліктологія спирається на відомі закони і категорії філософської науки. Наприклад, закон єдності й боротьби протилежностей є методологічною основою вивчення особистості, в якій поєднуються позитивні та негативні риси, якості, а також розкриваються причини конкретного конфлікту. Такі поняття, як необхідність і випадковість, причина і наслідок, загальне й одиничне, сутність і явище, сприяють розкриттю змісту однойменних понять у конфліктології. Це допомагає встановити причини конфліктів, їхні мотиви і до певної міри спрогнозувати індивідуаль-

ну поведінку під час конфлікту. Вивчення проблеми конфліктології спирається на використання різноманітних методів і спостережень, специфічної техніки дослідження, що їх використовують різні науки.

Розглянемо методи наукових досліджень у конфліктології. Метод являє собою систему пізнавальних і перетворюючих засобів, прийомів, принципів і підходів, які може застосувати наука для пізнання свого предмета. Розрізняють універсальні та специфічні методи конфліктологічних досліджень. Універсальними є такі методи, які використовуються в багатьох галузях наукового знання (індукція, дедукція, спостереження, експеримент, бесіда, анкетування тощо). Спеціальні методи найчастіше використовуються в конкретній науці (тестування, соціометрія тощо). Функціональна диференціація методів конфліктологічного дослідження відбувається виходячи зі змісту пізнавальних і перетворюючих дій, які реалізуються дослідником під час професійної взаємодії з предметом дослідження. Виокремлюють такі методи:

- метод теоретичного дослідження предмета конфліктології;
- методи емпіричного дослідження предмета конфліктології;
- методи аналізу, тлумачення та інтерпретації теоретичних і емпіричних даних дослідження.

Практичні методи соціологічного аналізу конфлікту полягають у тому, щоб з'ясувати, як саме конфліктуючі сторони оцінюють конфлікт. З цією метою використовується метод експертного інтерв'ю. Слід зауважити, що методи, які використовуються у конфліктології, мають на меті розкрити закономірності й механізми психіки індивіда, його поведінку та рішення. Кожен науковий метод має свої позитивні й негативні сторони. Основними методами у конфліктології вважаються наступні:

- спостереження,
- системний,
- історичний,
- конкретно-соціологічних досліджень,
- аналізу документів,
- статистичний,
- біхевіористський,
- раціонально-інтуїтивний,
- вибір стилю поведінки,
- метод посередництва,
- переконання,
- навіювання,
- прощення,
- переговорів,
- тестування та ін.

2. Методи вирішення конфлікту

Розглянемо деякі із методів, які використовуються у конфліктології. Наприклад, системність дослідження будь-якої проблеми за системним підходом передбачає порівняно цілісне її вивчення, проте складність застосування такого підходу полягає, зокрема, у тому, що сам об'єкт не є системою. Для розв'язання конфліктів важливо забезпечити оптимальне співвідношення емпіричного і теоретичного компонентів пізнання при їх вивченні.

Ситуативний підхід передбачає вибір для аналізу конфлікту певної ситуації, яка має певні часові та просторові межі, а також ґрунтовний набір змістовних його характеристик. Ситуативний підхід пов'язаний з динамічною моделлю конфлікту.

Розглядаючи статистичний метод у дослідженні конфлікту слід зауважити, що він дає змогу встановити закономірності, взаємозалежності, допомагає зробити узагальнення на основі отриманих статистичних даних багатьох випадків.

Метод експертних оцінок або експертного інтерв'ю застосовується для прогнозування розвитку тих чи інших явищ. На основі точки зору спеціалістів, які мають певний професійний досвід, робиться якісна та кількісна оцінка об'єктивних і суб'єктивних факторів, які впливають на конфлікт. При цьому важливу роль відіграє правильний підбір фахівців та формулювання питань для дослідження й оцінки.

Суть методу «картографії конфлікту» полягає у послідовному заповненні «карти» конфлікту розробленої Х. Корнеліусом і Ш. Фейр, поділеної на кілька секторів (залежно від кількості учасників конфлікту). Суть її в наступному:

- необхідно визначити проблему конфлікту в загальних рисах;
- з'ясувати, хто залучений до конфлікту (окремі співробітники, групи, відділи чи організації);
- визначити справжні потреби і побоювання кожного із учасників конфлікту.

Складання карти конфлікту дозволить:

- 1) обмежити дискусію певними формальними рамками, що значно допоможе уникнути надмірного прояву емоцій, тому що під час складання карти люди можуть стримувати себе;
- 2) створити можливість спільного обговорення проблеми, висловити людям їхні вимоги і побажання;
- 3) з'ясувати як власну точку зору, так і точку зору інших;
- 4) створити атмосферу емпатії, тобто можливості бачити проблему очима інших і визнати думки людей, які раніше вважали, що їх не зрозуміли;
- 5) вилучити нові шляхи вирішення конфлікту.

Але в першу чергу важливо з'ясувати наступне: необхідність успішного результату при вирішенні конфлікту; як краще володіти собою; поставити себе на місце конфліктуючих сторін; потрібен посередник для вирішення конкретного конфлікту чи ні; за яких умов сторони можуть знайти спільну мову і виробити власні рішення.

Дослідження документів є також одним із методів вирішення конфлікту, адже вплив різних подразників на агресивність поведінки конфліктуючих не обов'язково досліджувати методом експерименту. Про це можна дізнатися з великої кількості літературних джерел та із офіційних звітів. Дані про конфліктуючі сторони (особистості, групи, держави) можна знайти у різноманітних джерелах, як статистичних, так і документальних. Інформація фіксується за допомогою літер, цифр, стенографічних та інших знаків, малюнків, фотографій. Залежно від технічних засобів фіксації інформації розрізняють наступні види письмових документів: офіційна документація державних і громадських організацій, література; преса; особисті документи (листи, щоденники); фонетичні (радіо, стереозаписи тощо). Останніми роками популярним стало зберігання інформації на комп'ютерних носіях (дисках), а також використання системи Інтернет. Аналіз змісту документальних джерел у багатьох випадках дозволяє отримати інформацію, достатню для поглибленого аналізу проблеми. Так, при її формулюванні слід звернутися до аналізу таких письмових документів, як наукові публікації, звіти з попереднім дослідженням, статистична документація.

Метод вирішення конфлікту за допомогою аналізу інформації, поданої засобами масової комунікації, — це комп'ютерний контент-аналіз. Результати, отримані за допомогою цього методу, можна використати як вихідну базу даних чи додатковий аналітичний матеріал у процесі прийняття рішень. Зауважимо, що контент-аналіз — це методика з широким спектром застосування. Однак він, можливо, більше, ніж будь-який інший, вимагає ретельного перегляду всіх змінних і постійного моніторингу процесу спостереження. Завдяки йому можна отримати високоінформативні результати, але вони мають інтерпретуватися лише в контексті всіх матеріалів, а не лише контент-аналізу. Справа в тому, що такий аналіз дає обмежений результат, оскільки документи підготовлені зазвичай з позицій тих чи інших груп і установ, тобто мають суб'єктивний характер. До того ж, вони є досить фрагментарними.

Арбітражний метод використовується для розв'язання конфліктів на різних соціальних рівнях, мирного врегулювання складних трудових конфліктів, що зайшли у глухий кут. У такому разі аналіз здійснюється незалежними організаціями. Якщо ж сторони не доходять згоди,

то у вирішенні конфлікту бере участь незалежна організація, яка виносить своє рішення, що є беззаперечним для конфлікуючих сторін.

Метод соціометрії Д. Морено полягає у вивченні емоційних та психологічних зв'язків між об'єктами конфлікту (індивідами чи групами). Цей метод цікавий тим, що він дає можливість зробити аналіз зсередини групи, оцінити процеси спілкування, визначити, чи є в групі лідер та чим відрізняється дана конфліктна ситуація.

Переговорні методи дослідження та вирішення конфлікту є досить простими, але дієвими. Існує велика кількість програм психологічного тренінгу для того, щоб вивчити поведінку учасників конфлікту. Переважно такі переговори та тренінги проводяться за участю посередників. Аналіз конфлікту розглянутого під час переговорів чи тренінгу, є досить швидким і точним за умови участі в якості посередників фахівців.

Ще одним методом вирішення конфлікту є експеримент. Різні науковці в різні часи намагалися з'ясувати причини війн, насильства, суперечок та інших видів конфліктів. Проте лише недавно конфлікт став об'єктом конкретних емпіричних досліджень. При цьому важливо застосовувати під час аналізу теорії та методи конкретних наук — соціології, економіки, психології, політології тощо. Наприклад, теорія ігор, яка часто використовується для прогнозування міжнародних конфліктів, була заснована економістом О. Моргенштерн і математиком Д. Нейманом. Таким чином, кожен із науковців, задіяних у вирішенні конфлікту, керується дослідженнями інших фахівців для відтворення причин та розвитку конфлікту, який може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Це суттєво обмежує експериментальні підходи, оскільки будь-яке пряме втручання в конфлікт, особливо міжособистісний, може заподіяти шкоду сторонам та погіршити результати дослідження. Вибір залежить від виду та рівня досліджуваного конфлікту, його суспільної значимості. На рівні міжособистісного спілкування експеримент, як правило, проводять психологи.

Існує також метод вирішення конфлікту за допомогою насильства. Так, під час вивчення динаміки конфлікту можна застосовувати пригнічуючі або стимулюючі засоби впливу на групу, завдяки чому можна проаналізувати прояви агресії у ній.

Метод опитування полягає у використанні відповідей конкретних людей. Ці дані можна отримати як від сторони, що бере участь у конфлікті, так і від його очевидців. Важливу вербальну інформацію можуть дати і фахівці в цій галузі (експерти). Зокрема, для вимірювання психології учасників конфлікту розроблена велика кількість тестів і опитувань. Запитання, звернені до респондентів, як правило, опосередковані, оскільки більшість з них соромиться розповідати про участь в

конкретному конфлікті. Щодо запитань про конфлікти, в яких респонденти не брали участі, то вони стають більш схильними до їх оцінки. Перевагами опитування є те, що:

- вони не завдають шкоди ні інтерв'юерам, ні респондентам;
- відносно дешеві і не потребують великих затрат часу.

Очевидні й недоліки такого методу, оскільки деякі опитувані соромляться відповідати, а самі ж дослідники конфлікту часто не можуть залишатися об'єктивними, особливо при інтерпретації відповідей. На підставі отриманої інформації при вирішенні конфлікту визначається стратегія конфліктуючих сторін.

Найбільш поширеним і досить простим у вирішенні конфлікту є метод спостереження. Людина часто користується цим методом у повсякденному житті, оскільки він дозволяє оцінити багато особистісних характеристик як знайомих, так і незнайомих людей. Професійними спостерігачами є журналісти, коментатори, лікарі, вчителі, представники багатьох інших спеціальностей. Спостереження зазвичай проводяться в природних умовах, чим і відрізняється цей метод від інших. Конфлікт залежно від цілей дослідження і складної ситуації можна спостерігати, будучи або учасником події (включене спостереження), або стороннім спостерігачем (звичайне спостереження).

Основними вимогами до будь-якого з методів вирішення конфлікту є:

- об'єктивність — ця вимога є важливою, оскільки при дослідженні та вирішенні конфлікту необхідно спиратися не на особисті уявлення, а на конкретні дані;
- повнота дослідження — має бути проведений аналіз всіх сторін конфлікту;
- достовірність результатів — результати дослідження та аналізу конфлікту мають бути перевірені неодноразово;
- відповідність — методика, яка обирається під час вирішення конфлікту, повинна застосовуватися тільки для визначеного процесу чи проблеми;
- економічність — проблема має бути вирішена у найкоротший термін і з найменшими затратами.

Це надзвичайно важливо при внутрішньоособистісних і міжособистісних конфліктах. Використовується підхід, який ґрунтується на експериментальному конструюванні конфліктної ситуації переважно в лабораторних умовах (прості конфліктні ігри, різні ситуації, які моделюють зіткнення). Вони характеризуються тим, що:

- вимога індивідуалізації полягає у розкритті своєрідності кожної особистості, притаманного їй індивідуального стилю поведінки та діяльності;

— вимога єдності теорії та практики передбачає здійснення корекції, реабілітації, удосконалення розвитку особистості на основі розкритих законів психіки тощо.

Наступний підхід полягає у вивченні таких конфліктних явищ в групах (колективах), як напруженість у взаєминах, можливість агресивної поведінки окремих осіб, наявність осіб (мікрогруп) з негативною спрямованістю тощо. З цією метою використовують різні особистісні опитувальники і тести, а також варіанти соціологічного опитування.

Ефективність вирішення конфлікту залежить від багатьох чинників:

- узагальненої теорії, яку обирають для дослідження конфліктів;
- засобів отримання конфліктологічної інформації;
- засобів передачі отриманої інформації.

Існують певні апробовані технології розв’язання конфліктів (рис. 1).



Рис. 1. Технології розв’язання конфлікту

У контексті розгляду проблеми доцільно звернути увагу на небезпечність використання тестів іноземних авторів. Річ у тому, що спостерігаються труднощі, пов’язані з мовою, традиціями, культурою, характером етносів та їхньою ментальністю. В. Столін сформулював такі вимоги до методик різного виду:

— процедуру дослідження слід задавати у вигляді однозначного алгоритму;

— аналіз результатів має включати статистично обґрунтовані методи підрахунку;

— тестові шкали повинні бути перевірені на репрезентативність, надійність і валідність;

— ведення банку даних, зібраних з усіх використаних методик.

Ч. Ліксон передбачає психотехнологію розв'язання конфліктів, яка має сім етапів:

— знімання масок;

— виявлення справжньої проблеми;

— відмова від установки «тільки перемога»;

— знаходження кількох можливих рішень;

— оцінка варіантів і вибір кращого з них;

— прагнення до діалогу та порозуміння.

Для вибору конкретного методу дослідження конфліктів необхідно дотримуватися певних умов.

1. Дослідницький процес повинен розглядатися як єдине ціле, а не як застосування одного чи кількох методів. Будь-який конфлікт вимагає інтегрованого пояснення, щоб уникнути багатьох проблем, тобто комплексного дослідження.

2. Будь-яке дослідження починається з вивчення літератури з соціальних наук, які містять загальне ставлення до конфліктів, а також нечислених підручників з конфліктології.

3. Творче порівняння інформації про конфлікти, отриманої із теоретичних джерел, з реальним конфліктом дозволяє висунути попередні гіпотези, які мають бути підтверджені, якщо пояснення правильні.

4. При виборі методів дослідження слід рахуватися з наявними матеріальними ресурсами. Це особливо важливо при проведенні опитувань та організації експерименту.

5. Найголовніше в дослідженні — розробка програми, завданням якої є гарантія того, що будь-який взаємозв'язок, який спостерігається, — це результат процесів, описаних нами, а не будь-яких інших. До програми звичайно включають: а) мету та завдання дослідження; б) основні та другорядні гіпотези; в) рішення про те, як збирати дані і якими методами; г) організація збору та обробки отриманих даних.

3. Покроковий аналіз конфліктів

Крім методів вирішення конфлікту, існує так званий покроковий аналіз. На початку, при ознайомленні з ситуацією, слід з'ясувати, чи можна її вважати конфліктом, можливо, краще розглядати її як поведінковий глухий кут. Ситуація стає конфліктом, коли хоча б одна зі

сторін виконала принаймні одну дію, спрямовану на задоволення своїх інтересів, яка пригнічує інтереси іншої. Якщо ця умова не виконана, а ситуація зовні нагадує конфлікт, то вона є псевдоконфліктом. Якщо ж ситуацію доцільно розглядати як конфлікт, то необхідно чітко відповісти на наступні запитання:

1. Хто є сторонами конфлікту?
2. Чи є в конфлікті посередник (суддя)?
3. Чи мала місце зміна умов, істотних для виникнення конфлікту?

Потім слід проаналізувати дії сторін, а саме: дія це цілісний, відносно самостійний елемент діяльності, що переслідує певну мету, або ж це цілісний, відносно самостійний елемент поведінки, що має будь-який сенс. Дія як елемент діяльності складається з трьох етапів:

- планування,
- виконання,
- контроль.

Дія, як елемент поведінки, є єдиним цілим, яка виконується автоматично (це або первинні автоматизми, або навички), тому воно на етапи не поділяється. Виконання будь-яких дій регулюється механізмами зворотного зв'язку. Буває, що дії однієї із сторін конфлікту, слідують одна за одною без відповіді, і тільки згодом інша сторона робить зустрічну дію. У зв'язку з цим назвемо кроком конфлікту серію всіх, наступних одна за одною, дій. Крім того крок конфлікту може складатися і з однієї дії, якщо за нею йде відповідь іншої сторони.

Мінімальним елементом аналізу при покроковому підході є крок конфлікту. При покроковому аналізі конфлікту рекомендується заповнювати таблицю, подібну до табл. 1, що складається з чотирьох колонок.

Таблиця 1

ПОКРОВОВИЙ АНАЛІЗ КОНФЛІКТУ

№ кроку Назва етапу	У чому полягає дія	Психологічні умови для дії, їх цілі, зміст та емоційний стан	Примітки
------------------------	-----------------------	---	----------

У першій колонці вказується номер кроку і назви етапу конфлікту, у другій — називаються суб'єкти дій, а також вказується, у чому конкретно полягають дії. Суб'єктами дії можуть бути сторони конфлікту і посередник (суддя). Прийmemo також, що дії можуть бути безсуб'єктні. Такі дії полягають у зміні істотних для розвитку конфлікту умов або обставин. Дії посередника (судді) можуть не впливати на розвиток конфлікту. На якомусь етапі посередник може увияти себе конфліктуючою стороною, або вивчати обстановку, не втручаючись

протягом конфлікту. Посереднику дозволені такі дії, які об'єктивно сприяють згасанню конфлікту і зменшенню супутної йому шкоди. Тільки такі дії допустимі для посередника. Посередник, який допустив будь-які інші дії, вже не є посередником, а стає ще однією стороною конфлікту.

У третій колонці наводяться психологічні передумови дій, їх цілі або сенс, вказуються результати, відзначаються емоційні реакції.

Четверта колонка — примітки. Сюди заносяться всі міркування, які виникли після завершення покрокового аналізу конфлікту, тобто після заповнення трьох перших колонок таблиці.

Після заповнення таблиці описуються дії, які змінюють психологічний підсумок конфлікту, але до конфлікту не належать.

У результаті покрокового аналізу стане відомо багато про природу конфлікту, який він — однокроковий чи багатокроковий, елементарний чи складний, з посередником чи без нього. Досліджуючи передумови конфлікту, можна встановити причину його виникнення, з'ясувати, який він — предметний чи випадковий. Якщо предметний, то необхідно визначити шляхи профілактики, тому що без усунення причин конфлікт буде відтворюватися знову й знову. Крім того, необхідно з'ясувати, конфлікт є деструктивним чи конструктивним, тобто чи слід уникати подібних конфліктів, або навпаки, слід свідомо йти на загострення ситуації.

Далі можна встановити, в яких сферах проявився конфлікт — у сфері поводження, діяльності чи відносин, яким є конфлікт з точки зору його динамічних властивостей.

Потім у четвертій колонці таблиці можна вказати стадії розвитку конфлікту, зазначити, припинено конфлікт на самому початку чи він розвивався далі. Крім того, тут відзначаються ті кроки докладного аналізу, про які інформації недостатньо.

Рекомендується також звернути увагу на особливості перебігу конфлікту. Відомо, що в конфліктах нерідко спостерігається зниження рівня функціонування психіки учасників, інфантилізм, надмірна емоційність. Необхідно визначити, яка лінія поведінки (уникнення, пристосування, компроміс, суперництво чи співробітництво) найбільш прийнятна для кожної сторони в даному конкретному конфлікті; хто найбільше відповідальний за нього та його ескалацію (винною частіше за все є та сторона, яка бреше, прагне збільшити кількість сторін конфлікту, почуває себе абсолютно правою і непогрішимою, має установку конфліктувати або ж отримує будь-яку вигоду від конфлікту); які особливості завершення конфлікту, який його результат; перемогли чи прогнали сторони; психологічні наслідки конфлікту.

Якщо після завершення конфлікту збереглися негативні наслідки у вигляді взаємного неприйняття сторін, підвищеної конфліктності, то конфлікт слід вважати згаслим.

Завершуючи аналіз, корисно розглянути різні варіанти розвитку конфлікту. Нарешті, часто буває так, що від покрокового аналізу доводиться відмовитися через недостатність інформації.

Отже, можна зробити наступні висновки про основні складові конфлікту:

1. *Сторони конфлікту.* У будь-якому конфлікті має бути не менше двох конфліктуючих сторін. Конфлікти можуть бути багатосторонніми. Крім сторін, у конфліктній ситуації можуть брати участь інші учасники — співчуваючі, провокатори, примирителі, консультанти, жертви.

2. *Розбіжності в інтересах.* Конфлікт виникає тільки за наявності предмета спору. Ним може виявитися факт, рішення чи питання (або декілька), яке викликало розбіжності. Справжня причина конфлікту не завжди лежить на поверхні. Нерідко самі сторони погано уявляють її, вважаючи, що конфлікт розгорівся через дрібницю. Насправді виявляється, що ця дрібниця є виявом більш глибоких розбіжностей, які залишилися не усвідомленими.

3. *Уявлення про ситуацію.* Кожен із учасників конфлікту складає власну думку про ситуацію, що склалася в зоні розбіжностей. Ці уявлення не збігаються, що й створює підґрунтя для сутички. Але для виникнення конфлікту не має значення, чи справді ситуація є такою, якою її бачать сторони.

4. *Мотиви.* На основі уявлень, установок та інтересів кожної із конфліктуючих сторін, складаються відповідні мотиви — прагнення, спонукання до дій. Мотиви можуть бути як усвідомленими, так і неусвідомленими.

5. *Дії.* Спрямовані на те, щоб перешкодити протилежній стороні досягти її цілей.

Завдання для перевірки знань

1. Методологія вирішення конфлікту.
2. Методи дослідження конфлікту, які використовуються в сучасній науці.
3. Психологічна технологія розв'язання конфліктів за Ч. Ліксоном.
4. Конфліктний функціоналізм Л. Козера.
5. Сучасні складові методу контент-аналізу.
6. Технологія розв'язання конфлікту.
7. Аналіз конфліктної ситуації на основі методу покрокового аналізу.

Теми рефератів, доповідей

1. Місце конфлікту в корпоративній культурі організації.
2. Специфіка прояву організаційно-управлінського конфлікту при реалізації інновацій.
3. Шляхи управління конфліктною ситуацією при реалізації інноваційних проектів.
4. Організаційний підхід до управління конфліктами в кризовій ситуації.
5. Управління конфліктною ситуацією при реалізації інновацій внутрішніми силами підприємства.

Тести до теми

1. Які відомі види конфліктів?

- 1.1. Особистісні.
- 1.2. На регіональному рівні.
- 1.3. На державному рівні.
- 1.4. *Всі відповіді правильні.*

2. Міжгрупові конфлікти:

- 2.1. За умов конкуренції конфлікт відбувається в групі співробітників.
- 2.2. *Конфлікт між великими групами людей стосовно їх інтересів.*
- 2.3. Конфлікт між особистістю та групою.
- 2.4. Конфлікт між працівниками різних держав.

3. Які із методів конфліктології вважаються універсальними?

- 3.1. Дедукція.
- 3.2. Тестування.
- 3.3. Соціометрія.
- 3.4. Контент-аналіз.

4. До практичних методів конфліктологічного дослідження належать:

- 4.1. Статистичний.
- 4.2. Системний.
- 4.3. Біхевіористський.
- 4.4. *Всі відповіді правильні.*

5. У чому полягає системний підхід до вивчення та аналізу конфлікту?

- 5.1. Вибір для аналізу конфлікту певної ситуації.
- 5.2. *Цілісне вивчення ситуації.*
- 5.3. Встановлення закономірностей на основі отриманих статистичних даних.
- 5.4. Професійна якісна та кількісна оцінка об'єктивних суб'єктивних факторів.

6. Хто був розробником «карти конфлікту»?

- 6.1. Р. Коллінз і Р. Рекс
- 6.2. Т. Парсонс і Е. Мейо
- 6.3. Х. Бродаль і Ф. Гласл
- 6.4. Х. Корнеліус і Ш. Фейр

7. Суть складання «карти конфлікту» полягає в наступному:

- 7.1. *Визначити справжні потреби кожного з учасників конфлікту.*
- 7.2. *З'ясувати, за допомогою якого методу може бути вивчений конфлікт.*
- 7.3. *Знайти посередника для вирішення конфлікту.*
- 7.4. *Всі відповіді правильні.*

8. Складання «карти конфлікту» допомагає:

- 8.1. *Обмежити дискусію певними формальними рамками.*
- 8.2. *Створити можливість спільного обговорення проблеми.*
- 8.3. *З'ясувати як власну точку зору, так і точку зору інших.*
- 8.4. *Всі відповіді правильні.*

9. Метод дослідження документів полягає у наступному:

- 9.1. *Аналіз статистичних джерел.*
- 9.2. *Аналіз медіаджерел.*
- 9.3. *Аналіз «жовтої преси».*
- 9.4. *Немає правильної відповіді.*

10. Які є види письмових документів, що використовуються під час аналізу конфлікту за допомогою методу дослідження документів?

- 10.1. *Офіційна документація державних і громадських організацій.*
- 10.2. *Література.*
- 10.3. *Фонетичні.*
- 10.4. *Всі відповіді вірні.*

11. Контент-аналіз це:

- 11.1. *Аналіз наукових праць.*
- 11.2. *Аналіз статистичних даних.*
- 11.3. *Аналіз поведінки індивіда у групі.*
- 11.4. *Аналіз інформації, поданої засобами комунікації.*

12. Метод соціометрії, який полягає у вивченні конфлікту всередині групи, був розроблений:

- 12.1. *Х. Корнеліус.*
- 12.2. *Ш. Фейр.*
- 12.3. *Д. Морено.*
- 12.4. *Ф. Гласл.*

13. Хто є засновником теорії ігор, яка часто використовується для аналізу міжнародних конфліктів?

- 13.1. *Д. Морено.*
- 13.2. *Х. Корнеліус і Ш. Фейр.*

- 13.3. Х. Бродаль і Ф. Гласл.
13.4. О. Моргенитерн і Д. Нейман.

14. Які основні вимоги до вирішення конфлікту?

- 14.1. Суб'єктивність.
14.2. Повнота дослідження.
14.3. Використання усіх можливих методів вирішення конфлікту.
14.4. Немає правильної відповіді.

15. На основі аналізу та вивчення конфлікту можна виділити наступні основні складові конфлікту:

- 15.1. Сторони конфлікту.
15.2. Розбіжності в інтересах.
15.3. Мотиви та дії.
15.4. Всі відповіді правильні.

Література

1. Алгебра конфликта / Под ред. Лефевр В.А., Смолян Г.Л., Цыгичко В.Н. — Ком книга. — 2007. — 72 с.
2. *Дмитриев А.* Конфликтология: Учебн. пособие для студентов вузов. — М.: Гардарики. — 2000. — 318 с.
3. Конфликтология: Підручник. — К.: МАУП. — 2003. — 360 с.
4. *Фурманов И.А.* Агрессия и насилие. Диагностика, профилактика и коррекция. — Речь. — 2007. — 480 с.
5. *Фролов С.* Социология: Учебник. 3-е изд., М.: Гардарики. — 2000. — 344 с.
6. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.* Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — Мтр: ИНФРА-Мтр. 2002. — 368 с. (Серия «Высшее образование»).
7. *Юри У.* Преодолевая «нет», либо Переговоры с тяжелыми людьми. — Мтр.: Эксмо, 2008. — 240 с.
8. *Бредмайер К.* Искусство словесной атаки. Практическое управление. Пер. с нем. — Мтр.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 190 с. (Серия «Необычный подход»).

Додаткова література

1. *Аминов И. И.* Психология делового общения. — М.: Омега-Л, 2008. — 304 с.
2. *Білик Е.* Сучасна енциклопедія етикету: 1000 правил і корисних порад/ Елліна Білик. Пер. з рос. Олени Російської. — Донецьк: БАО, 2005. — 382 с.
3. *Бродська О.* Ділова етика в українському бізнес-суспільстві // Персонал. — 2008. — № 3. — С. 34—37
4. *Гірник А.* Конфліктологічна експертиза: теорія і методика // Соц. Психологія, 2007. — № 2. — С. 175—178.
5. *Галушко В.* Діловий протокол та ведення переговорів: Навч. посібник / В.П. Галушко,. — Вінниця: Нова книга, 2006. — 222 с.

6. *Гах Й.* Етика ділового спілкування: Навч. посібник / Йосип Гах, М-во освіти і науки України, Ін-т менеджменту та економіки. Галицька академія. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 158 с.
7. Діловий етикет. Етика ділового спілкування: основи ділового етикету. Імідж ділової людини. Психологія спілкування. Невербальні засоби спілкування. Національні особливості спілкування та ін. / Уклад. І. Афанасьєв. — 2-ге вид., виправ. та доп. — Київ: Альтерпрес, 2007. — 368 с.
8. *Зусін В. Я.* Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посібник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: ЦНЛ, 2008. — с.234.
9. Етика ділового спілкування: Навч. посібник для вузів / За ред. Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 344 с.
10. Етика та психологія сімейних стосунків: Навч. посібник для загальноосвіт. закл. різних типів / В. П. Покась, О. І. Плиська, Я. С. Фруктова. — Київ: НПУ, 2006. — 93 с.
11. *Кубрак О.В.* Етика ділового та повсякденного спілкування: Навч. посібник з етикету для студентів. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2009. — 208 с.
12. Культура ділового спілкування: Навч. посібник / Уклад. Л.Г. Зубенко, В.Д. Немцов. — К.: Екс об, 2004. — 199 с.
13. *Калашиник Г.* Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету: Навч. посібник. — К.: Знання, 2007. — 143 с.
14. *Кубрак О.* Етика ділового та повсякденного спілкування: Навч. посібник / Олег Кубрак. — 3-тє вид., стереотип. — Суми: Університетська книга. — К.: ВД «Княгиня Ольга», 2006. — 221 с.
15. Основы конфликтологии: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Кудрявцева. — М.: Юристь, 1997. — 196 с.
16. *Анцупов А. Я.* Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — 3-е изд. — СПб: Питер, 2007. — С. 496.
16. *Патійчук В.О.* Конфліктологія та теорія переговорів: робоча навч. програма / Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Ф-т міжнар. відносин, Каф. міжнар. інформації. — Луцьк: Вежа, 2008. — 32 с. — Бібліогр.: с. 24—30.
17. *Палеха Ю. І.* Ділова етика: Навч.-метод. посібник. — 5-те вид., випр. і доп. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2008. — 309 с.
18. *Сагайдак О.П.* Дипломатичний протокол та етикет: Навч. посібник / О.П. Сагайдак; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. — К.: Знання, 2006. — 382 с.
19. *Тимошенко Н.* Корпоративна культура: діловий етикет: Навч. посібник. — К.: Знання, 2007. — 392 с.
20. *Хміль Ф. І.* Ділове спілкування: Навч. посібник для вузів / Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2004. — 280 с.
21. *Чмут Т.К., Чайка Г.Л.* Етика ділового спілкування: Навч. посібник. — 2-ге вид., перероб. і доп. (Вища освіта ХХІ століття). — К.: Вікар, 2002. — 223 с.
22. *Чмут Т.К., Чайка Г.Л.* Етика ділового спілкування: Навч. посібник. — 6-те вид., випр. і доп. — К.: Знання, 2008. — 230 с.
23. *Шейнов В.П.* Скрытое управление человеком: Психология манипулирования. — Минск: Харвест, 2007. — 815 с.

ПРАКТИЧНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Завдання №1

Необхідно провести дискусію на тему: Основи виникнення конфлікту у працях теоретиків конфліктології.

1. Під час дебатів студентам необхідно виявити позиції філософів та засновників теорій конфлікту з огляду на причини їх виникнення та функціонування.

2. Аудиторія поділяється на три групи. Перша група відстоює теорії Г. Зіммеля, Р. Коллінза, Р. Рекса, М. Дойча, які розглядали соціальний конфлікт як стимул соціального розвитку. Друга група дотримується теорій Т. Парсонса, Е. Мейо, Х. Бродаля, Ф. Гласла, які розглядали конфлікт як соціальну хворобу. Третя група складається з експертної комісії, що визначить переможця у дебатах.

3. Групи мають по черзі відстоювати свої позиції, спираючись на першоджерела, а після кожного виступу опоненти можуть задавати питання, щоб визначити слабкі сторони в позиціях іншої групи.

4. Експертною групою по завершенні дебатів визначаються переможці, саме та група, яка змогла відстояти свої позиції.

Завдання № 2

Під час підготовки наукового проекту одним із співавторів не були дотримані терміни виконання дослідження, в результаті чого керівник проекту висловив своє незадоволення та вимагав пояснень. У групі, яка виконувала проект, назрів конфлікт. Необхідно проаналізувати конфлікт і виявити його деструктивну та конструктивну функції.

Завдання № 3

У групі студентів виникає конфлікт через те, що один з них неприпустимо поводить під час навчального процесу, перебиває викладача, зухвало поводить, що дратує більшість групи.

Проаналізуйте конфлікт з боку куратора даної групи та визначте алгоритм його поведінки у даній ситуації.

Завдання № 4

Необхідно провести дискусію у групі студентів з метою ознайомлення їх з різноманітними політичними конфліктами та їх першопричинами.

1. Студентам необхідно поділитися на групи. Кожна група має обрати країну і відстоювати її політичні та економічні інтереси (на кшталт газотранспортної системи в Україні та Росії). Також має бути

обрана група експертів та посередників для вирішення конфліктів, які можуть виникнути.

2. Під час дискусії кожна група має по черзі висловлювати свої позиції щодо врегулювання даного конфлікту. Решта учасників повинні уважно вислухати виступаючих, а потім задавати запитання.

3. Експертна група оцінює виступаючих за декількома критеріями: уміння довести правильність позиції політичного лідера країни; доцільність політичної позиції для розвитку економіки та політичної стабільності країни; позиція країни на світовому політичному просторі.

4. За підсумками проведеної дискусії необхідно визначити переможців, а також найактивніших учасників обох груп.

Завдання № 5

Дайте характеристику американсько-іракському конфлікту. Проаналізуйте дії його учасників та посередників. Визначте, наскільки досягнення цілей цього конфлікту відповідає його результату.

Завдання № 6

Під час Помаранчевої революції відбувалося протистояння політичних сил. Люди, які підтримували їх вступили у відкритий конфлікт.

Необхідно проаналізувати загрозу використання силових заходів під час вирішення конфлікту.

Завдання № 7

Необхідно проаналізувати міжетнічні конфлікти у Латвії.

1. Для цього студентам пропонують поділитися на групи. Перша група буде представниками уряду Латвії, друга — представниками національних меншин (у даному випадку — російського населення), третя — група експертів, що зможуть дати оцінку дебатам.

Отже, з моменту набуття незалежності в Латвії проживало понад 900 тис. росіян і 1 млн. 122 тис. російськомовних (34% населення). Темпи натуралізації російськомовного населення не тільки не збільшувалися, а навпаки, зменшувалися. Правозахисники Латвійського комітету з прав людини налічували близько 60 відмінностей в правах громадян і негромадян.

2. Під час дискусії група — представники російськомовного населення висловлюють свої побажання та потреби, а представники латвійського уряду відстоюють свої позиції.

3. За підсумками дебатів експертна група оцінює хто з представників був активніший, і визначає, як саме може бути завершений даний конфлікт.

Завдання № 8

На території Іспанії вже тривалий час відбувається іспано-баскський конфлікт. Необхідно проаналізувати причини етнонаціонального конфлікту, дати йому характеристику згідно з класифікацією та визначити, які саме правила мають бути дотримані в ході вирішення даної конфліктної ситуації.

Завдання № 9

Одним із джерел етнонаціональних конфліктів на території колишнього СРСР був український націоналізм. Проаналізуйте цю форму прояву міжнаціональних конфліктів та визначте його особливості.

Завдання № 10

Підприємство має чітко визначений графік роботи, але виникає необхідність у роботі в позаробочий час. Колектив обурений і висловлює претензії керівництву з цього приводу, внаслідок чого виникає напруженість.

Необхідно розробити карту конфлікту та дати аналіз даної ситуації.

Завдання № 11

Викладач дає самостійне завдання студентам з написання наукової роботи. Студент сумлінно виконує роботу, виявляючи при цьому наполегливість і працьовитість. Результат виконаної роботи не повністю відповідає вимогам, поставленим викладачем, що не задовольняє студента. Отже, назріває конфліктна ситуація.

Необхідно проаналізувати цей вид міжособистісного конфлікту та дати характеристику поведінки його учасників.

Завдання № 12

Необхідно поділити студентів на групи, кожна з яких повинна зробити покроковий аналіз конфлікту у нижченаведених ситуаціях:

1. Росія веде активну кампанію проти чеченських сепаратистів, вважаючи їх ісламськими терористами. Конфлікт розпочався у 1994 році. До нього залучені ОБСЄ і Грузія.

2. Суперечки між керівництвом ВНЗ України та студентства за внесення змін до системи оплати навчання.

3. Український етнонаціональний конфлікт, пов'язаний з кримським сепаратизмом та збільшенням міжетнічної напруженості. Підвищена конфліктогенність цього регіону обумовлена особливим демографічним складом та динамікою етносів, що населяють півострів.

Тест 1. «Чи вмієти ви слухати?»

1. Чи намагаєтесь ви завершити розмову, якщо тема чи співрозмовник не цікаві для вас?

- Майже завжди (2 бали)
- Здебільшого (4 бали)
- Іноді (6 балів)
- Рідко (8 балів)
- Майже ніколи (10 балів)

2. Чи дратують вас манери співрозмовника?

- Майже завжди (2 бали)
- Здебільшого (4 бали)
- Іноді (6 балів)
- Рідко (8 балів)
- Майже ніколи (10 балів)

3. Чи провокує вас недоречно сказане слово?

- Майже завжди (2 бали)
- Здебільшого (4 бали)
- Іноді (6 балів)
- Рідко (8 балів)
- Майже ніколи (10 балів)

4. Чи уникаєте ви розмови з незнайомою чи малознайомою людиною?

- Майже завжди (2 бали)
- Здебільшого (4 бали)
- Іноді (6 балів)
- Рідко (8 балів)
- Майже ніколи (10 балів)

5. Чи маєте звичку перебивати співрозмовника?

- Майже завжди (2 бали)
- Здебільшого (4 бали)
- Іноді (6 балів)
- Рідко (8 балів)
- Майже ніколи (10 балів)

6. Чи вдаєте, що слухаєте уважно, а тим часом думаєте про зовсім інші речі?

- Майже завжди (2 бали)
- Здебільшого (4 бали)

- Іноді (6 балів)
- Рідко (8 балів)
- Майже ніколи (10 балів)

7. Чи змінює тон, голос, вираз обличчя, лексику залежно від аудиторії, співрозмовника?

- Майже завжди (2 бали)
- Здебільшого (4 бали)
- Іноді (6 балів)
- Рідко (8 балів)
- Майже ніколи (10 балів)

8. Чи змінює розмову, якщо співрозмовник торкнувся делікатної для вас теми?

- Майже завжди (2 бали)
- Здебільшого (4 бали)
- Іноді (6 балів)
- Рідко (8 балів)
- Майже ніколи (10 балів)

9. Чи поправляєте співрозмовника, якщо він припускається неправильної вимови, перекручує назви, терміни?

- Майже завжди (2 бали)
- Здебільшого (4 бали)
- Іноді (6 балів)
- Рідко (8 балів)
- Майже ніколи (10 балів)

10. Чи розмовляєте поблажливим, менторським тоном або відтінком іронії чи зневаги до співрозмовника?

- Майже завжди (2 бали)
- Здебільшого (4 бали)
- Іноді (6 балів)
- Рідко (8 балів)
- Майже ніколи (10 балів)

Інтерпретація результатів

54 і менше балів — «нижче середнього рівня». У вас не вистачає терпіння і толерантності вислуховувати інших, і ви навіть не в змозі це приховувати. Вам слід змиритися з тим, що світ влаштований так, що інші люди не завжди говорять те, що вам хотілося б почути. Тоді у вас з'явиться більше друзів і ви поступово виконуватимете роль лідера у своєму оточенні.

«Середній бал» — від 55 до 61. У вас є терпіння ви слухати співрозмовника і ви майже не перебиваєте його репліками. Проте у вас вироблений своєрідний імунітет до аудіоінформації, час від часу ви втрачаєте канву розмови, думаєте про своє.

«Вище середнього рівня» — 62 і більше балів. Ваші здібності як слухача неперевершені. А це означає, що у вас або вроджений талант слухати і спостерігати, або набуті професійні якості керівника, або, скоріше за все, і те, й друге. Але це не означає, що ви не здатні зупинити того, хто говорить багато і недоречно.

Тест 2 «Чи конфліктна ви особа?»

1. Уявіть, що в громадському транспорті починається суперечка. Як ви вчините:

- а) не втручатимусь у суперечку;
- б) можу втрутитись, стати на бік потерпілого;
- в) завжди втручаюся і до кінця відстоюю свою позицію.

2. Чи критикуєте ви на зборах керівництво за допущені помилки?

- а) ні, не критикую;
- б) так, але залежно від мого особистого ставлення до них;
- в) завжди критикую за помилки.

3. Чи любите ви сперечатися зі своїми друзями, колегами?

- а) тільки з тими, хто не ображається;
- б) так, але тільки з принципових, важливих питань;
- в) я сперечаюся з усіма і з будь-якої причини.

4. Хтось прагне пролізти попереду вас, без черги — ви:

- а) вважаєте, що й ви не гірший і також прагнете обійти чергу;
- б) обурюєтеся, але подумки;
- в) відверто висловлюєте своє обурення.

5. Уявіть, що розглядається якась пропозиція, у якій є сміливі ідеї, але є й помилки. Ви знаєте, що ваша думка буде вирішальною у долі цього проекту? Які ваші дії?

- а) я висловлююся і про позитивні, і про негативні сторони цього проекту;
- б) відзначаю позитивні сторони проекту і запропоную дати можливість для його доопрацювання;
- в) буду критикувати проект, бо коли претендуєш на новизну, не можна помилятися.

6. У парку ви зустріли підлітків, які палять цигарки. Як ви відреагуєте?

- а) для чого мені псувати настрій через чужих мені людей;
- б) роблю їм зауваження;
- в) якщо б це було не в громадському місці, то я б їх «визбирав».

7. У ресторані ви помітили, що офіціант вас обдурич:

- а) у такому разі не дам йому чайових, хоча й збирався це зробити;
- б) попрошу, щоб він ще раз при мені склав рахунок;
- в) це дасть мені підставу для скандалу.

8. Ви в будинку відпочинку. Адміністратор займається сторонніми справами, замість того, щоб виконувати свої безпосередні обов'язки: слідкувати за прибиранням у кімнатах, урізноманітненням меню тощо. Чи обурює це вас?

- а) так, але якщо я навіть і висловлю йому якісь претензії, то навряд чи це щось змінить;
- б) я знаходжу спосіб покаржитися на нього, щоб його покарали або навіть звільнили з роботи;
- в) прискіплююсь до обслуговуючого персоналу.

9. Ви сперечаєтесь зі своїм сином-підлітком і переконуєтесь, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку?

- а) так, визнаю;
- б) думаю, що визнаю;
- в) який же у мене буде авторитет, якщо я зізнаюся, що неправий?

10. Ваш колега закликає вас до економії та ощадливості, а сам частенько купує дорогі старовинні речі. Він хоче знати вашу думку про останнє придбання. Що ви йому скажете?

- а) схвалюю придбану річ, якщо він отримує від неї задоволення;
- б) скажу, що річ не має жодної цінності;
- в) постійно сперечаююсь, сварюся з ним через це.

Якщо ви виберете відповідь «А» — 4 бали; «Б» — 2 бали; «В» — 0 балів

Інтерпретація результатів

Від 30 до 44 балів. Ви тактовні. Не любите конфліктних ситуацій. Умієте їх погасити, легко уникаєте критичних ситуацій. Коли ж вам доводиться вступати в суперечку, то враховуєте, як це може відбитися на вашому службовому становищі чи приятельських стосунках. Ви прагнете бути приємним для оточуючих, але якщо їм необхідна допо-

мога, ви не завжди наважуєтесь її надати. Чи не гадаєте ви, що тим самим втрачаєте повагу до себе?

Від 15 до 29 балів. Про вас кажуть, що ви — конфліктна особа. Ви наполегливо захищаєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові чи особисті стосунки. І за це вас поважають.

Від 10 до 14 балів. Ви дріб'язкові, шукаєте зачіпки для суперечок, більшість з яких зайві. Ви не образитесь, якщо вас вважати любителем побешкетувати? Поміркуйте, чи не приховується за вашою поведінкою комплекс неповноцінності?

Тест 3 «Чи легко ви налагоджуєте ділові контакти?»

1. Ви любите квартирний інтер'єр, у якому:

- а) багато різних дрібниць (2 бали);
- б) багато вільного простору (6 балів);
- в) на стінах багато картин (10 балів).

2. Вас мучить проблема, з якою ви ніяк не можете впоратись?

- а) ви намагаєтесь вирішити її самотужки (6 балів);
- б) вам здається, що інші не зрозуміють, наскільки важлива ваша проблема, і можете довірити її тільки людині, в якій впевнені (2 бали);
- в) шукаєте поради інших, вірите, що вони можуть вам допомогти (10 балів).

3. У вас є трохи вільного часу, в домі тиша. Що ви робите?

- а) слухаєте музику (2 бали);
- б) розкладаєте речі по своїх місцях (6 балів);
- в) пишете листи (10 балів).

4. Несподівано задзвонив телефон. Хто це може бути?

- а) помилились номером (2 бали);
- б) ймовірно, щось сталося на роботі (6 балів);
- в) можливо, це хтось із ваших знайомих (10 балів).

5. Вам імпонують люди, які:

- а) знають, чого вони хочуть, і не звертають уваги на інших (2 бали);
- б) уміють все влаштувати (6 бали);
- в) завжди в доброму гуморі і мають багато друзів (10 балів).

6. Ви дивитесь у вікно, що ви бачите?

- а) собак, що бігають (2 бали);
- б) небо (6 балів);
- в) людей (10 балів).

7. Хтось із домашніх кличе вас із сусідньої кімнати:

- а) ви голосно запитуєте, чого він хоче (2 бали);
- б) не реагуєте (6 балів);
- в) ідете в ту кімнату (10 балів).

8. Хтось уважно дивиться на вас. Як ви відреагуєте?

- а) змінюєте місце, щоб вас не було видно (2 бали);
- б) робите вигляд, що не помічаєте цього, відводите погляд (6 балів);
- в) теж спостерігаєте за ним (10 балів).

9. Відчиняєте вікно передусім для того, щоб:

- а) подихати свіжим повітрям (2 бали);
- б) запустити прохолодне повітря, тому що в кімнаті задуха (6 балів);
- в) подивитись назовні (10 балів).

Інтерпретація результатів

20—44 бали. Це зовсім не сором'язливість. У вас є проблема в налагодженні контактів з людьми та стосунків з друзями. Насамперед ви боїтеся оцінки інших людей, того, що вони будуть поводитися з вами не так, як би вам хотілося. Тому ви часто буваєте скуті, нервуєтеся, в результаті інші сприймають вас досить стримано. Вас вважають людиною дратівливою і недоступною, до якої треба знайти особливий підхід.

45—74 бали. У вас свій світ, в якому ви волієте жити. Ви дуже рвно ставитися до своїх справ і почуттів, вважаючи, що це винятково ваша особиста справа. Завжди шукаєте контактів у тому середовищі, де почуваетесь впевнено. Оточенню, яке ви обрали, довіряєте свої проблеми, але інші вважають вас людиною егоцентричною і стриманою, для якої власні інтереси — понад усе. Ваші колеги ставляться до вас з деякою недовірою і невпевненістю, бо недостатньо знають вас і ви недостатньо співчуваєте їм.

75—100 балів. Навколо вас багато людей, з якими ви підтримуєте досить близькі стосунки. Вас вважають людиною симпатичною, доброзичливою, яка швидко домагається прихильності оточуючих. Можливо, дехто вважає, що ваші стосунки з іншими неглибокі, адже у вас мало часу, бо стільки роботи, стільки людей чекає на вас! Будьте обережні, щоб хтось із колег не використовував вашу доброзичливість для того, щоб непомітно перекинути на вас частину своєї роботи.

Тест 4. Яка півкуля мозку домінує у вашому мисленні і поведінці?

1. Переплетіть пальці рук (не ніг, а лише рук, і бажано свої). Палець якої руки опиниться зверху? Запишіть собі: Л — ліва, П — права.

2. Визначте ведуче око. Для цього візьміть аркуш паперу (розміром 5×10 см) і зробіть у ньому отвір (1×1 см). Тепер подивіться на будь-який предмет (на відстані 2-3 метри) через отвір обома очима (аркуш слід тримати на відстані 30—40 см від очей). Після цього у тому ж положенні, по черзі закрийте ліве та праве око. Ви побачите предмет тільки ведучим оком! Запишіть собі: Л — ліве, П — праве.

3. Переплетіть руки на грудях. Яка рука зверху? Якщо права кисть лягає першою на ліве передпліччя, лишаючись зверху, а ліва — під правим передпліччям, то ведучою є права рука, і навпаки. Занотуйте.

4. Поаплодуйте. Яка рука знаходиться зверху?

Результати цього тесту

1. Л — образне мислення, П — логічне мислення.
2. Л — м'якість (поступливість) характеру, П — жорсткість характеру
3. Л — артистизм, П — простота.
4. Л — нерішучість характеру, П — рішучість характеру.

ПППП — орієнтація на загальноприйнятую думку, на стереотипи. Це консервативний тип характеру з найбільш стабільною (правильною) поведінкою.

ПППЛ — непомірний консерватизм, слабкий темперамент. Ймовірно, що так люди є нерішучими.

ПЛПЛ — така людина вміє і любить кокетувати, рішуча, з почуттям гумору, активна, енергійна, темпераментна, артистична. Під час спілкування з нею необхідні гумор і рішучість, оскільки цей сильний тип характеру не сприймає слабких. Зустрічається у 16,5% чоловіків і 17,9% жінок — статистичні дані на підставі спостережень 500 осіб.

ПЛЛЛ — рідкісний самостійний тип характеру. Близький до попереднього типу, але менш рішучий та енергійний, дещо м'який. Деяка протиріччя між нерішучістю (ліве аплодування) і твердістю характеру (праве ведуче око). Висока контактність, але повільне при звичаювання.

ЛЛЛЛ — сильний, але не нав'язливий характер, практично не підлягає переконанню. Основна риса — внутрішня агресивність, прикриті зовнішньою м'якістю і емоційністю. Швидка взаємодія, але повільне взаємопорозуміння.

ЛЛПП — дружелюбність та простота, деяка розкиданість інтересів.

ЛЛПЛ — основні риси — простодушність, м'якість, довірливість. Це дуже рідкісний тип характеру.

ЛЛПП — емоційність у поєднанні з рішучістю (основна риса). Енергійність і деяка розкиданість приводять до того, що у подібних типі, під впливом емоцій, можливе швидке прийняття непродуманих рішень. Тому в стосунках з ними важливі додаткові «гальмуючі механізми».

ЛЛЛЛ — власниками повного набору «лівих тестів» є люди, для яких властиві здібність поглянути на речі по-новому, підвищена емоційність, індивідуальність, егоїзм та впертість. Прагнення до самозахисту іноді призводить до замкненості.

ПЛПЛ — найслабший тип характеру, дуже рідкісний. Беззахисність та слабкість пов'язані як із нездатністю йти на конфлікт, так і зі схильністю до різноманітних впливів. Зустрічається тільки у жінок.

ПЛЛЛ — непостійний і незалежний тип характеру. Основна риса — аналітичність у поєднанні з рештою лівих тестів. Зустрічається рідко.

ЛППЛ — ще менша настирливість, м'якість, поступливість обережному впливу. Вимагає особливо уважного ставлення до себе. Тип «маленької королеви».

Тест 5. «Яким є ваш творчий потенціал?»

1. Чи вважаєте ви, що навколишній світ можна покращити?

- а) так, вважаю;
- б) ні, він і так добрий;
- в) так, але тільки в дечому.

2. Чи думаєте ви, що самі можете брати участь у значних змінах навколишнього світу?

- а) так, здебільшого;
- б) ні;
- в) так, у деяких випадках.

3. Чи вважаєте ви, що в майбутньому досягнете рівня, коли зможете щось принципово змінювати?

- а) так, напевно;
- б) це малоймовірно;
- в) можливо.

4. Чи вважаєте ви, що деякі з ваших ідей сприяли значному прогресу в тій сфері діяльності, в якій ви працюєте?

- а) так;
- б) так, за сприятливих обставин;
- в) тільки до певної міри.

5. Коли ви вирішуйте щось вчинити, чи впевнені ви у тому, що здійсните свої наміри?

- а) так;
- б) впевнений, що не зумію;
- в) впевнений, що зумію.

6. Чи відчуваєте ви бажання взятися за справу, якої абсолютно не знаєте?

- а) так, невідоме мене приваблює;
- б) невідоме мене не цікавить;
- в) все залежить від характеру цієї справи.

7. Вам доводиться займатися незнайомою справою. Чи відчуваєте ви бажання домогтися в ній досконалості?

- а) так;
- б) задовольняюся тим, чого зміг досягти;
- в) так, але тільки тоді, коли мені це подобається.

8. Якщо справа, яку ви не знаєте, вам подобається, чи бажаєте ви знати про неї все?

- а) так;
- б) ні, я хочу навчитися тільки основному;
- в) я хочу задовольнити свою цікавість.

9. Коли ви зазнасте невдачі, то:

- а) роблю далі свою справу, навіть якщо очевидно, що перешкоди нездоланні;
- б) махну рукою на цей намір, бо розумію, що він нереальний;
- в) якийсь час стою на своєму, всупереч здоровому глузду.

10. По-вашому, професію треба обирати, виходячи із:

- а) своїх можливостей, подальших перспектив для себе;
- б) стабільності, значимості професії, потреби в ній;
- в) переваг, які вона забезпечить.

11. Подорожуючи, змогли б ви зорієнтуватися на маршруті, яким уже пройшли?

- а) так;
- б) ні, боюся збитися зі шляху;
- в) так, але тільки там, де місцевість мені подобається.

12. Чи зможете ви відразу після якоїсь розмови згадати, про що йшлося?

- а) так, без зусиль;
- б) всього згадати не зможу;
- в) запам'ятаю тільки те, що мене цікавить.

13. Коли ви чуєте незнайому вам мову, чи зможете повторити слово по складах, без помилок, навіть не розуміючи його значення?

- а) так, без зусиль;
- б) так, якщо це слово легко запам'ятовується;
- в) повторю, але не зовсім правильно.

14. У вільний час ви здебільшого:

- а) залишаюся на самоті;
- б) перебуваю в колі друзів;
- в) мені байдуже, буду я сам чи в компанії.

15. Якщо ви одні:

- а) люблю мріяти про якісь навіть абстрактні речі;
- б) за будь-яку ціну намагаюся знайти собі конкретне заняття;
- в) інколи люблю помріяти, але про речі, пов'язані з моєю роботою.

16. Ви займаєтесь якоюсь справою. Вирішуйте припинити це заняття тільки тоді, коли:

- а) справа завершена, і мені здається, що «на відмінно»;
- б) мені ще не все вдалося зробити;
- в) я більш-менш задоволений результатом.

17. Коли ви відстоюєте якусь ідею:

- а) можу відмовитися від неї, якщо вислухаю переконливі аргументи опонентів;
- б) залишусь при своїй думці, які б аргументи не вислухав;
- в) зміню свою думку, якщо опір виявиться надто сильним.

Інтерпретація результатів

Підрахуйте суму балів:

«А» — 3 бали

«Б» — 1 бал

«В» — 2 бали

49 і більше балів. У вас значний потенціал, який дає вам багатий вибір творчих можливостей. Якщо ви дійсно зможете застосувати ваші здібності, то вам по силі найрізноманітніші форми творчості.

Від 24 до 48 балів. У вас цілком нормальний творчий потенціал. Ви наділені тими якостями, які дозволяють вам творити, але і у вас є проблеми, які стримують процес творчості. В будь-якому разі, ваш потенціал дозволяє вам творчо виявити себе, якщо ви, звичайно, цього прагнете.

23 і менше. Ваш творчий потенціал, на жаль, невеликий. Але, можливо, ви просто недооцінили себе, свої здібності. Відсутність віри в свої сили може привести вас до думки, що ви взагалі не здатні до творчості. Позбудьтеся цього комплексу і ви зможете вирішити проблему.

Тест 6 «Самооцінка вольових якостей»

Для самооцінки рівня розвитку вольових якостей можна скористатися опитувальником, який був опублікований у болгарському тижневикі «Погляд». Він дозволяє в загальних рисах визначити вольові якості людини.

Опитувальник складається із 15 запитань, які стосуються різних сторін життя людини і на які необхідно відповісти з максимальною об'єктивністю.

Опрацювання результатів тестування не є складним: відповідь «Так» оцінюється в 2 бали, «Інколи» — 1бал, «Ні» — 0 балів. Потім підраховується сума набраних балів.

№ з/п	Зміст запитання	Відповіді		
		Так	Інколи, трапляється, не знаю	Ні
1.	Чи можете ви завершити почату роботу, яка вам не цікава, хоча час і обставини дозволяють відірватися і потім знову повернутися до неї?			
2.	Чи переборюєте ви без зусиль внутрішній опір, коли потрібно зробити щось неприємне для вас (наприклад, чергувати у вихідний день)?			
3.	Якщо потрапляєте в конфліктну ситуацію — на роботі чи в побуті — чи в змозі ви опанувати себе настільки, щоб поглянути на ситуацію з максимальною об'єктивністю?			

Закінчення табл.

№ з/п	Зміст запитання	Відповіді		
		Так	Інколи, грапляється, не знаю	Ні
4.	Якщо вам прописана дієта, чи зможете ви перебороти всі кулінарні спокуси?			
5.	Чи знайдете ви в собі сили встати вранці раніше звичного, ніж як було заплановано ввечора?			
6.	Чи залишитесь ви на місці події, щоб дати свідчення?			
7.	Чи швидко ви відповідаєте на листи?			
8.	Якщо ви боїтеся наступного польоту на літаку або відвідання стоматологічного кабінету, то чи зможете без особливих труднощів побороти це відчуття і в останню мить не змінити свого наміру?			
9.	Чи будете вживати дуже неприємні ліки, які вам настійливо рекомендує лікар?			
10.	Чи стримаєте дану зопалу обіцянку, навіть якщо виконання її додасть вам немало клопоту, іншими словами — чи є ви людиною слова?			
11.	Чи без вагання ви вирушаєте в подорож у незнайоме місто, якщо це необхідно?			
12.	Чи суворо ви дотримуєтесь розпорядку дня: часу пробудження, вживання їжі, занять, прибирання та інших справ?			
13.	Чи ставились ви неохотно до тих, хто вчасно не віддає позичені гроші?			
14.	Найцікавіша телепередача не змусить вас відкласти виконання термінової і важливої роботи. Чи так це?			
15.	Чи зможете ви припинити суперечку і замовкнути, якими б образливими вам не здавалися слова протилежної сторони?			

Результати тесту

Якщо сума балів коливається в межах **0—12**, то у вас **низький рівень вольових якостей**. Ви просто робите те, що легше і цікавіше, навіть якщо це може вам у чомусь зашкодити. До обов'язків ставитесь недбало, що буває причиною неприємностей, які з вами трапляються. Будь-яке прохання, будь-який обов'язок сприймаєте майже як фізичний біль. Справа тут не тільки в слабкій волі, а й в егоїзмі.

Якщо сума балів коливається в межах **13—20**, то у вас **середня сила волі**. Якщо стикаєтесь з перешкодами, прагнете подолати їх. Але якщо знайдете обхідний шлях, то відразу ж скористаетесь ним. Не перестараетесь, але й дане вами слово стримаєте. Неприємну роботу постараетесь виконати, хоча й будете бурчати, з доброї волі зайві обов'язки на себе не візьмете. Це інколи негативно відбивається на ставленні до вас керівників, не з кращого боку характеризує і в очах колег.

Якщо сума балів коливається в межах **21—30**, то сила волі у вас **розвинута високо**. На вас можна покластися, ви не підведете. Вас не лякають ні нові доручення, ні далекі поїздки, ні ті справи, які інших лякають. Але інколи ваша жорстка непримирима позиція з непринципових питань дошкуляє оточуючим. Скоріше за все це впертість. Вам не вистачає таких якостей, як гнучкість, тактовність, вибачливість, доброта.

Тест 7 «Командувати чи підпорядковуватися?»

Завжди є хтось, хто командує, оскільки завжди знаходиться той, хто хоче, щоб ним командували. Навіть у найдемократичнішій суспільній структурі у вирішальний момент визначається лідер, який змушує інших прислухатися до його авторитетної думки.

Той, хто прагне бути лідером, щасливий тільки тоді, коли командує. «Ведений», навіть якщо йому дати можливість керувати, не буде знати, що робити з наданими йому повноваженнями. Лідер охоче зголошується виконувати відповідальні завдання, прагне до керівних посад і зазвичай справляється з тим, що йому доручено. В такі моменти з найбільшою очевидністю виявляються його здібності. Лідерів люблять, але й ненавидять також — це неминуче.

В сучасному суспільстві, проте, тип «полководця» (по суті, це завжди людина вірна й щедра, готова ризикнути власним життям) часом поступається місцем іншому типу — тому, хто маневрує в тіні і не виявляє власної персони. Вони не запалюють натовп, щоб вести за собою, зате вміло використовують у своїх цілях.

Зрозуміти свою роль у суспільстві, колективі — дуже важливо для правильного світосприйняття. Хто ви — капітан чи рядовий? Спробуйте визначити це за допомогою тесту.

1. Дружба для вас:

- А — співробітництво
- Б — підтримка
- В — альтруїзм

2. Справжній митець (артист) має бути наділений передусім:

- А — талантом
- Б — рішучістю
- В — підготовкою

3. На вечірці ви найчастіше почуваете себе:

- А — «півником»
- Б — курочкою»
- В — «курчатком»

4. Якщо б ви були геометричною фігурою, то були б:

- А — циліндром
- Б — сферою
- В — кубом

5. Якщо вам подобається жінка (чоловік), ви:

- А — робите перший крок
- Б — чекаєте, поки вона (він) зробить перший крок
- В — робите невеликі кроки

6. Ви стикаєтеся з несподіванкою (не тільки сидячи за кермом) і:

- А — гальмуєте
- Б — додаєте швидкості
- В — розгублюєтеся

7. Якщо вам доводиться говорити на публіці, ви відчуваєте, що:

- А — всі слухають
- Б — вас критикують
- В — ніяковієте

8. В експедицію краще брати товаришів:

- А — міцних
- Б — розумних
- В — досвідчених

9. Скажемо правду. Попелюшка була:

- А — нещасною дівчинкою
- Б — хитрою кар'єристкою
- В — буркотухою-жалібницею

10. Як би ви визначили своє життя:

- А — партія в шахи
- Б — матч з боксу
- В — гра в покер

Тепер підрахуйте очки:

Запитання	А	Б	В
1	3	2	1
2	3	2	1
3	3	2	1
4	1	3	2
5	3	2	1
6	3	2	1
7	3	2	1
8	3	2	1
9	1	3	2
10	2	1	3

Якщо ви набрали **не більше 16 очок**, у товаристві ви — **просто рядовий**. Ви занадто поважаєте інших і ототожнюєте себе зі слабкостями ближніх, а тому не здатні командувати й успішно конкурувати, адже для цього треба вміти перейматися чужими болями. Можливо, за вашою відмовою від влади приховується страх або страх не виправдати надії? Тоді, перш ніж робити якісь висновки, проаналізуйте, скільки разів ваші спроби керувати зазнавали поразки. Якщо ж відвертість вимагає визнати, що без лідерства ви почуваетесь чудово, залишаєтесь осторонь подій. По суті, це не так вже й погано — так спокійніше.

Якщо ви набрали **від 17 до 20 очок**, ви — **молодший офіцер**. Це досить незручне становище: між молотом і наковальнею. Ви і на роботі важко приймаєте рішення, адже так? Ви — трошки керівник, трошки — командувач, а трошки — військо. Вам нелегко домогтися визнання, ваші аргументи надто раціональні і ґрунтуються тільки на власному досвіді.

Якщо ви набрали **від 21 до 24 очок**, ви — **старший офіцер**. Вам не підходить злий афоризм «Капітане, ти ніколи не станеш майором», бо декому з вас можна навіть довірити «командування полком». У школі, інституті, на спортивних змаганнях чи просто в компанії ви чомусь були другим або третім, хоча завжди прагнули бути першим. Але для цього вам чогось трохи не вистачало — рішучості, впевненості, командного голосу чи надійного тилу. Тому вам страшнувало брати на себе фатальні рішення. Не переживайте з цього приводу: завдяки наполегливій праці або підтримці згори ви зможете «дослужитися до генеральських лампасів».

Якщо ви набрали **більше 24 очок**, ви — **генерал**. З дитячих років ви завжди в числі перших пропонували свої послуги, коли йшлося про громадські справи, чи не так? З віком ваш вплив на людей зміцнюється і особливо виявляється в скрутні моменти. Якщо ви честолюбиві і не боїтеся роботи, то цей дар може підняти вас дуже високо. Якщо ж ні — задовольняйтесь тим, що вас вважають чудовим другом (чи подругою), порадником і ви завжди опиняєтесь в центрі уваги на вечірках.

Тест 8 «Методика оцінки стилю управління»

Пропонується об'єктивно відповісти на запитання, які стосуються вашого характеру, ставлення, звичок, схильностей. Для цього обведіть кружками тільки ті номери тверджень, які відповідатимуть вашій поведінці і ставленню до людей. Якщо ви ніколи не стикалися з деякими із цих ситуацій, намагайтесь уявити, як би ви повели себе в них.

1. У роботі з людьми я волію, щоб вони беззастережно виконували мої розпорядження.

2. Мене легко захопити новими перспективами, але я швидко втрачаю до них інтерес.

3. Люди часто заздять моєму терпінню і витримці.

4. У скрутних ситуаціях я спочатку думаю про інших, а потім про себе.

5. Мої батьки рідко примушували мене робити те, чого я не хотів.

6. Мене дратує, коли хтось виявляє занадто багато ініціативи.

7. Я дуже напружено працюю, тому не можу покластися на своїх помічників.

8. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, я відмовляюся від наміру щось довести.

9. Я вмю об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, відзначивши серед них сильних, середніх і слабких.

10. Мені доводиться часто радитися зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідальне розпорядження.

11. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у людей роздратування.

12. Впевнений, що мої оцінки успіхів і невдач підлеглих точні й справедливі.

13. Я завжди вимагаю від підлеглих беззаперечного виконання моїх наказів і розпоряджень.

14. Мені легше працювати самому, ніж кимось керувати.

15. Багато хто вважає мене чуйним і уважним керівником.

16. Мені здається, що від колективу не можна нічого приховувати — ні доброго, ні поганого.

17. Якщо я зустрічаю спротив, мені стає нецікаво працювати з людьми.

18. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.

19. Щоб не підірвати свій авторитет, я ніколи не визнаю власних помилок.

20. Мені часто для ефективної роботи не вистачає часу.

21. На брутальність підлеглого я прагну знайти відповідну реакцію, яка не викликає конфлікту.

22. Я роблю все, щоб підлегли охоче виконували мої вказівки.

23. З підлеглими у мене дуже тісні контакти і приятельські стосунки.
24. Я завжди прагну будь-що бути першим у всіх починаннях.
25. Я намагаюся виробити універсальний стиль управління, придатний для більшості ситуацій.
26. Мені легше пристосуватися до думки більшості колективу, ніж виступити проти нього.
27. Мені здається, що підлеглих треба хвалити за кожне, хай навіть найменше досягнення.
28. Я не можу критикувати підлеглого в присутності інших людей.
29. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.
30. Від збудження я часто втрачаю контроль над своїми почуттями, особливо якщо мені набридають.
31. Якщо б я мав можливість частіше бути з підлеглими, то ефективність мого керівництва значного б підвищилась.
32. Інколи я виявляю спокій і байдужість до інтересів та захоплень підлеглих.
33. Я надаю більш кваліфікованим підлеглим більше самостійності у вирішенні завдань, особливо не контролюючи їх.
34. Мені подобається аналізувати й обговорювати з підлеглими їхні проблеми.
35. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, а й з моїми функціональними обов'язками.
36. Для мене важливіше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, аніж з підлеглими, яких завжди можна «поставити на місце».
37. Я завжди домагаюся виконання своїх розпоряджень всупереч обставинам.
38. Найважче для мене — втручатися в хід праці людей, вимагати від них додаткових зусиль.
39. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюся уявляти себе на їхньому місці.
40. Я думаю, що управління людьми має бути гнучким — підлеглим не можна демонструвати ні залізної непохитності, ні панібратства.
41. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж інтереси підлеглих.
42. Мені доводиться часто займатися поточними справами і знаходити через це значних емоційних та інтелектуальних перевантажень.
43. Батьки примушували мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав це нерозумним.
44. Роботу з людьми я уявляю як неприємне заняття.
45. Я намагаюся розвивати в колективі взаємодопомогу і співробітництво.
46. Я із вдячністю ставлюся до пропозицій і порад підлеглих.
47. Головне в керівництві — розподіляти обов'язки.

48. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі існують тільки як виконавці волі командира.

49. Підлеглі — безвідповідальні люди, і тому їх треба постійно контролювати.

50. Найліпше надати повну самостійність колективу і ні у що не втручатися.

51. Для якіснішого керівництва треба заохочувати найздібніших підлеглих і суворо вимагати з недбалих.

52. Я завжди визнаю свої помилки і обираю більш правильне рішення.

53. Мені доводиться часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.

54. Порушника дисципліни я суворо караю.

55. У критиці недоліків підлеглих я нещадний.

56. Інколи мені здається, що в колективі — я зайва людина.

57. Перш ніж дорікнути підлеглому, я намагаюсь його похвалити.

58. Я добре взаємодію з колективом і зважаю на його думку.

59. Мені часто дорікають, що я надмірно м'якосердий до підлеглих.

60. Якщо б мої підлеглі працювали так, як я вимагаю, я б досяг значно більшого.

Точно оцінити стиль управління за допомогою даного тесту досить складно. Тут необхідна не тільки самооцінка, а й аналіз практичної діяльності керівника. Проте, підрахувавши номери відповідних тверджень і скориставшись ключем — таблицею, можна визначити ступінь виявленості авторитетно-одноосібного, пасивно-потуральницького чи одноосібно-демократичного стилю управління.

Ключ-таблиця до тесту

Стиль управління	Номери відповідей-тверджень	Сума відповідей
Авторитарно-одноосібний	1,6,7,12,13,18,19,24,25,30,31,36,37,42,43,48,49,54,55,60.	
Пасивно-потуральницький	2,5,8,11,14,17,20,23,26,29,32,35,38,41,44,47,50,53,56,59	
Одноосібно-демократичний	3,4,9,10,15,16,21,22,27,28,33,34,39,40,45,46,51,52,57,58	

Залежно від отриманих відповідей ступінь виявленості стилів буде різним:
 мінімальним.....(0—7),
 середнім.....(8—13),
 високим.....(14—20).

Якщо оцінки мінімальні за всіма трьома показниками, то стиль вважають невизначеним, нестійким. У досвідченого керівника спостерігається комбінація різних стилів управління. Перевагу віддають поєднанню авторитарного і демократичного стилів, коли керівник застосовує гнучкі

методи роботи з людьми і повсякденно утворює діловий стиль управління. Для більш повної характеристики індивідуального стилю з метою подальшого його удосконалення можна керуватися такою таблицею.

Сума відповідей-тверджень	Ступінь вияву стилю управління
Авторитарно-одноосібний	
0—7	Мінімальний: виявляється в слабкому бажанні бути лідером, нестійких командних навичок, самовпевненості, впертості, прагнення доводити почату справу до кінця, критикувати відсталих і нездатних підлеглих.
8—13	Середній: відображає добрі і лідерські якості, уміння керувати діями підлеглих, вимогливість і наполегливість, прагнення впливати на колектив силою наказу і примусу, цілеспрямованість та егоїзм, поверхова увага до запитів підлеглих, небажання слухати пропозиції заступників.
14—20	Високий: розкриває яскраво виражені лідерські якості і прагнення до одноосібної влади, непохитність і рішучість у судженнях, енергійність і жорстокість вимогливості, невміння враховувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійності, надмірна різкість у критиці й упередженість в оцінках, надмірне честолюбство і низька психологічна сумісність із заступниками, зловживання покараннями, ігнорування громадської думки.
Пасивно-потуральницький	
0—7	Мінімальний: виявляється в нестійкому бажанні працювати з людьми, невмінні ставити перед підлеглими завдання і розв'язувати їх спільно, невпевненості й нечіткості в розподілі обов'язків, імпульсивності в критиці недоліків підлеглих, слабкій вимогливості і відповідальності.
8—13	Середній: відображає прагнення перекласти свої обов'язки на заступників, пасивність у керівництві людьми, невимогливість і довірливість, піддатливість сторонньому впливу і страх перед необхідністю самостійно приймати рішення, надмірна м'якість до порушників дисципліни, схильність до умовляння.
14—20	Високий: виявляє повну байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і приймати складні рішення, вимогливість і самоусунення від управління, підвищену навіюваність і слабку волю, безпринципність і невміння захищати свою думку, відсутність мети діяльності та конкретних планів, потурання, запобігання, панібратство.
Одноосібно-демократичний	
0—7	Мінімальний: свідчить про слабе прагнення бути ближче до підлеглих, співпрацювати з помічниками і прислухатися до їхніх порад, спроби скеровувати діяльність колективу через заступників та актив, деяку невпевненість у своїх командно-організаторських якостях.
8—13	Середній: розкриває стале прагнення жити інтересами колективу, виявляти турботу про підлеглих, виявляти довіру заступникам і заохочувати їхню ініціативу, реагувати на критику і спиратися на актив, уміння переконувати і розтлумачувати накази, поєднувати заохочення і покарання, реагувати на прохання і прислухатися до пропозицій підлеглих, розвивати колективну думку.
14—20	Високий: відображає уміння координувати і скеровувати діяльність колективу, надавати самостійність найздібнішим підлеглим, всебічно розвивати ініціативу і нові методи роботи, переконувати і подавати моральну підтримку, бути справедливим і тактовним у суперечці, вивчати індивідуальні якості особистості і соціально-психологічні процеси в колективі, попереджувати в них конфлікти і створювати високоморальну атмосферу.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Тетяна Петрівна ЯХНО
Ірина Олегівна КУРЕВІНА

КОНФЛІКТОЛОГІЯ ТА ТЕОРІЯ ПЕРЕГОВОРІВ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Оригінал-макет підготовлено
ТОВ «Центр учбової літератури»

Керівник видавничих проектів – Сладкевич Б. А.

Підписано до друку 12.07.2011. Формат 60x84^{1/16}
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура PetersburgCTT.
Умовн. друк. арк. 9,5.

Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176
тел./факс 044-425-01-34
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: www.cul.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2458 від 30.03.2006