

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА СОЦІОЛОГІЇ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**ПЕРЕГОВОРИ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНА
ВЗАЄМОДІЯ СОЦІАЛЬНИХ СУБ'ЄКТІВ**

Виконав: студент, II курсу,
групи 8.0541
спеціальності 054 «Соціологія»
освітньої програми «Соціологія»
В.С. Бублеєв

Керівник: професор
професор кафедри соціології,
професор, д.філос.н.,
М.А. Лепський

Рецензент: професор
кафедри соціології,
доцент, д.філос.н.
В.О. Скворець

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Соціології та управління
Кафедра Соціології
Рівень вищої освіти Магістр
Спеціальність 054 «Соціологія»
Освітня програма «Соціологія»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

В.О. Скворець _____

17 червня 2021 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Бублєєву Володимиру Сергійовичу

1. Тема роботи (проекту) Переговори як організаційна взаємодія соціальних суб'єктів

Керівник роботи Лепський М.А., д.філос.н., професор

Затверджені наказом ЗНУ від 16 червня 2022 року № 672-с

2. Строк подання студентом роботи 01 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи 1. Academic programs and faculty: Harvard Negotiation Project URL:https://www.pon.harvard.edu/category/research_projects/harvard-negotiation-project/ (дата звернення 25.07. 2022) 2. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с. 3. Цимбалюк С. О. Організаційно-економічні засади формування компенсаційної політики в сучасній парадигмі соціально-трудова відносин. Економіка та держава, 2015. No 6. С. 15-20. 4. Carnegie D. How to develop self-confidence and influence people by public speaking. Simon and Schuster. 2017. 258 p. 5.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Уточнити основні поняття «переговори», «соціальна взаємодія». 2. Висвітлити історичні засади дослідження переговорів у взаємодії соціальних суб'єктів в організації. 3. Сформулювати методологічні підходи дослідження переговорів у організаційній взаємодії соціальних суб'єктів. 4. Проаналізувати особливості взаємодії соціальних суб'єктів в організації. 5. Розглянути сутнісні характеристики переговорів як організаційного процесу; 6. Обґрунтувати процес ведення переговорів соціальними суб'єктами для вирішення організаційних проблем. 7. Провести емпіричне дослідження переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб'єктів. 8. Здійснити аналіз результатів емпіричного дослідження переговорів у організаційній взаємодії соціальних суб'єктів. 9. Змодельовати напрями вдосконалення ведення переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб'єктів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рисунків – 18 , таблиць – 7.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Лепський М.А., професор кафедри соціології	26.08.22	26.08.22
Розділ 2	Лепський М.А., професор кафедри соціології	21.09.22	21.09.22
Розділ 3	Лепський М.А., професор кафедри соціології	03.11.22	03.11.22

7. Дата видачі завдання 17 червня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір та формулювання теми роботи	Червень 2022	виконано
2.	Опрацювання наукових джерел	Червень-Серпень 2022	виконано
3.	Робота над вступом	Серпень 2022	виконано
4.	Робота над першим розділом	Серпень-Вересень 2022	виконано
5.	Робота над другим розділом	Вересень-Жовтень 2022	виконано
6.	Проведення соціологічного дослідження	Жовтень-Листопад 2022	виконано
7.	Робота над третім розділом	Листопад 2022	виконано
8.	Робота над висновками	Листопад 2022	виконано

Студент _____ В.С. Бублєв

Керівник роботи (проекту) _____ М.А. Лепський

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.С. Сорокіна

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: складається з 96 сторінки, 56 позицій у списку літератури, 18 рисунків, 7 таблиць, 2 додатків.

ПЕРЕГОВОРИ, ОРГАНІЗАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ, СОЦІАЛЬНИЙ СУБ'ЄКТ

Мета наукового дослідження: визначення напрямів вдосконалення проведення переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб'єктів.

Об'єкт наукового дослідження: організаційна взаємодія соціальних суб'єктів.

Предмет наукового дослідження: переговори як організаційна взаємодія соціальних суб'єктів.

Методи наукового дослідження: системний підхід, підхід теорії комунікації, підхід соціальної взаємодії, підхід середнього рівня соціології, метод візуального аналізу кейсів (кейс стаді), метод спостереження.

Гіпотеза дослідження: проведення переговорів із використанням доцільних конфігурацій робить вирішення організаційних проблем більш ефективним для соціальних суб'єктів.

Висновки: 1. Переговори – процес міжсуб'єктного досягнення угоди через організовану соціальну взаємодію. Організаційна взаємодія – сукупність взаємоузгоджених дій соціальних суб'єктів як репрезентантів організації.

2. Переговорний процес між соціальними суб'єктами задля вирішення організаційних проблем представляється гнучким та дієвим інструментом.

3. Використання доцільних стратегічно-тактичних збірок під час перемовин в організації підвищує успішність їх проведення для обох сторін.

ABSTRACT

Diploma thesis consists of 96 pages, 56 items in the bibliography, 18 drawings, 7 tables, 2 appendices.

NEGOTIATIONS, ORGANIZATIONAL INTERACTION, SOCIAL SUBJECT

The purpose of research: determination of directions for improvement of negotiations as an organizational interaction of social subjects.

Object of research: organizational interaction of social subjects.

Subject of research: negotiations as an organizational interaction of social subjects.

Methods of scientific research: the systematic approach, the approach of the theory of communication, the approach of social interaction, the approach of the middle level of sociology, the method of visual analysis of cases (case studies), the method of observation.

Research hypothesis: conducting negotiations using expedient configurations makes organizational problem solving more effective for social subjects.

Conclusions: 1. Negotiations is a process of intersubjective agreement reaching through organized social interaction. Organizational interaction is a set of coordinated actions of social subjects as representatives of the organization.

2. The negotiation process between social subjects to solve organizational problems is a flexible and effective tool.

3. The use of appropriate strategic and tactical assemblies during negotiations in the organization increases the success of their conduct for both parties.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ІСТОРИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ У ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ ВЗАЄМОДІЇ СОЦІАЛЬНИХ СУБ'ЄКТІВ.....	10
1.1. Уточнення основних понять "переговори", "організаційна взаємодія".....	10
1.2. Історичні засади дослідження переговорів у взаємодії соціальних суб'єктів в організації.....	16
1.3. Методологічні підходи дослідження переговорів у організаційній взаємодії соціальних суб'єктів.....	23
РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ У ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ ВЗАЄМОДІЇ СОЦІАЛЬНИХ СУБ'ЄКТІВ.....	31
2.1. Взаємодія соціальних суб'єктів в організації.....	31
2.2. Переговори як організаційний процес.....	39
2.3. Ведення переговорів соціальними суб'єктами для вирішення організаційних проблем.....	46
РОЗДІЛ 3 ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ У ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ ВЗАЄМОДІЇ СОЦІАЛЬНИХ СУБ'ЄКТІВ.....	52
3.1. Емпіричне дослідження переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб'єктів.....	52
3.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження переговорів у організаційній взаємодії соціальних суб'єктів.....	77
3.3. Напрями вдосконалення ведення переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб'єктів.....	80
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	92
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність. Динамічна сучасність постачає до виміру активно функціонуючих організацій безліч проблемних ситуацій. Карколомні, факторні зміни на внутрішньому та зовнішньому рівнях організаційного простору – вже типовий розвиток справ на сьогоднішній день. Потужність інформаційного поля вимагає стрімкого відгуку від задіяних в структурі організації соціальних суб'єктів, надаючи у розпорядження небагато часу на проблемні питання. Переговорний процес представляється варіативним інструментом, що дає можливість вчасно реагувати на потужний вихор організаційних конфліктів та проблем. Гнучкість процесу перемовин дозволяє ставити відповідну точку для прийняття рішень на будь-якому рівні організації: від нижчих ланок до керівництва. Приділяючи певну увагу до інтересів, пріоритетів та позиції іншої сторони, будується угода, яка може створити організаційну синергію між соціальними суб'єктами, тим самим конструюючи проактивне поле для плідного співробітництва у перспективі.

Досліджену тему актуалізує необхідність вирішення організаційних проблем через переговорну взаємодію соціальних суб'єктів, що активно розглядається у соціології комунікації, соціології організації, соціології управління та соціології конфлікту, отже переговорна взаємодія соціальних акторів в організації безпосередньо пов'язана із полем мікросоціології та галузевими соціологіями.

Доцільним для роботи представляється наявність принципів об'єктивності, науковості, загального зв'язку, історичності та системності. Виходячи із специфіки дослідження було використано три наступні підходи: системний підхід, підхід соціальної взаємодії та теорії комунікації. Було використано підхід середнього рівня соціології, який розкривається трьома галузями науки соціології: соціології управління, соціології комунікацій та соціології конфлікту. Основні методи соціологічного дослідження базуються на візуальному аналізі:

це кейс стаді та метод спостереження. Також було використано метод типологізації, метод аналогій, трансакційний метод.

Проблемна ситуація полягає в тому, що існує варіативна складність у визначенні стратегічно-тактичних прийомів переговорів під час вирішення організаційних проблем між соціальними суб'єктами, яка обумовлена багатством диференційованих, характерних особливостей процесу перемовин.

Об'єкт. організаційна взаємодія соціальних суб'єктів

Предметом. переговори як організаційна взаємодія соціальних суб'єктів

Мета. визначення напрямів вдосконалення проведення переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб'єктів.

Реалізація поставленої мети передбачає розв'язання низку наступних наукових завдань:

- уточнити основні поняття «переговори», «соціальна взаємодія»;
- висвітлити історичні засади дослідження переговорів у взаємодії соціальних суб'єктів в організації;
- сформулювати методологічні підходи дослідження переговорів у організаційній взаємодії соціальних суб'єктів;
- проаналізувати особливості взаємодії соціальних суб'єктів в організації;
- розглянути сутнісні характеристики переговорів як організаційного процесу;
- обґрунтувати процес ведення переговорів соціальними суб'єктами для вирішення організаційних проблем;
- провести емпіричне дослідження переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб'єктів;
- здійснити аналіз результатів емпіричного дослідження переговорів у організаційній взаємодії соціальних суб'єктів;
- змодельовати напрями вдосконалення ведення переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб'єктів.

Гіпотеза дослідження. Проведення переговорів із використанням доцільних конфігурацій робить вирішення організаційних проблем більш ефективним для соціальних суб'єктів.

Додаткова гіпотеза. Переговорний процес між соціальними суб'єктами задля вирішення організаційних проблем представляється гнучким та дієвим інструментом.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та двох додатків.

РОЗДІЛ І.

ІСТОРИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ У ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ ВЗАЄМОДІЇ СОЦІАЛЬНИХ СУБ'ЄКТІВ

1.1. Уточнення основних понять "переговори", "організаційна взаємодія"

Переговори як комунікативний процес має організаційний вимір соціальної взаємодії, тому необхідно уточнити зміст основних понять нашої роботи, контекст яких визначає та спрямовує наше подальше дослідження. Аналізуючи праці від піонерів-переговорників до більш сучасних новаторів, проглядається призма бачення переговорного процесу кожного дослідника, де було закладено декілька різних аспектів соціальної взаємодії.

Фундатори Гарвардського переговорного проекту Р. Фішер, В. Юрі та Б. Паттон, надають наступне поняття переговорів: «Переговори - це основний спосіб досягти від оточуючих того, чого ви хочете. Це спосіб спілкування, спрямований на досягнення угоди в ситуації, коли у вас та з іншого боку є спільні інтереси, але водночас є й протилежні.» [1, с. 13]. Аналізуючи поняття, що надано вище, можна виокремити низку соціальних аспектів: технологічний (спосіб), індивідуальний (чого ви хочете), комунікативний (спілкування), та інтерактивний (досягнення угоди).

У подальших дослідженнях вищезазначених дослідників, поняття переговорів дещо трансформувалося: «Процес зближення позицій протилежних сторін через обмін важливими та значущими для кожної із сторін аспектами» [2, с. 17]. Відзначимо соціальні аспекти поняття: технологічний (процес), інтерактивний (зближення позицій), трансакційний (обмін аспектами), ціннісний (значущий для сторін). Дослідники висвітлюють процедурну складність, та фокусують увагу на людському факторі переговорного аспекту, де усім сторонам-учасникам процесу потрібно досить проактивно попрацювати задля досягнення угоди.

Розглядаючи інше поняття переговорів, слід зазначити зменшення кількості закладених у переговорний процес аспектів соціальної взаємодії: "Переговори - це процес пошуку умов для отримання того, що потрібно нам, у того, хто чогось хоче від нас" [3]. Для порівняння перерахуємо наявні у понятті аспекти соціальної взаємодії: інвайроментальний (процес пошуку умов середовища), суб'єктний (що потрібно нам), суб'єктно-інтерактивний (хто чогось хоче від нас). Зрозуміло те, що проявляється деяка «оптимізація» переговорного процесу. Переговорні сторони представляються більш автоматизованими. Поєднання інвайроментального та суб'єктного аспектів більш нагадують латентні позиційні торги, тобто процедурне скорочення часу переговорів, механічний перехід «одразу до справи», та свого роду швидкий обмін матеріальними та нематеріальними транзакціями.

Загалом переговори представляються універсальним засобом соціальної взаємодії між суб'єктами, людьми, які приймають рішення. Іншими словами, цей процес є потужним поштовхом до будь якого рішення, яке приймають соціальні суб'єкти, тобто переговори можна назвати «універсальним і стародавнім засобом спілкування, який сприяє знаходженню угоди там, де інтереси не сходяться, а погляди чи думки розходяться» [4, с. 11].

Розглядаючи фундаментальні поняття переговорів, у більшості випадків фігурують основні задіяні категорії процесу: «спілкування», «інтереси», «позиції», «угода». Деякі сучасні дослідники також приділяють достатнє значення «соціальності» переговорного процесу, визначаючи переговори як «обговорення для укладання угоди між будь-ким з будь-якого питання; обмін відомостями, думками» [5, с. 8]. Трансакційний характер переговорів, що сконцентрований на інтересах та думках сторін трансформується до більш гнучкого, орієнтованого на проблему.

Більш пізніші історичні витоки дослідження поняття переговорів, приводять до набуття категорії «соціальне» статусу центральної у контексті переговорного процесу. Отже, у центрі процесу переговорів – вирішення

проблеми завдяки соціальній взаємодії суб'єктів. На думку М. Лебедевої, переговори є не інакше як «спільна практична діяльність двох або більше учасників в умовах одночасного збігу та розходження інтересів сторін, опосередкована спілкуванням та спрямована на вирішення тієї чи іншої проблеми» [6, с. 31]. Творча гнучкість у вирішенні переговорних питань представляється значущим інструментом в арсеналі сторін переговорного столу.

Виходячи з проаналізованих понять процесу переговорів, стає зрозумілим наявність що найменше двох сторін, тобто суб'єктів соціальних, які для досягнення угоди вступають у взаємодію. Таким чином, відбувається комунікативний взаємовплив та взаємозв'язок, котрі в дійсності виходять із відомих трактувань цього терміну. Кажучи загалом про поняття переговорів у контексті суб'єктних взаємин між учасниками переговорного процесу, переговори можна визначити як «процес взаємодії опонентів із метою досягнення взаємоузгодженого та такого рішення, що влаштовує усі сторони» [7, с. 31].

Говорячи про організаційну взаємодію між суб'єктами, мається на увазі взаємодія немеханічна, неавтоматизована та така, яка включає у себе людський фактор. Мова йде про гнучку форму соціальної комунікації, котра відкрита для творчих, конструктивних змін. Така взаємодія називається соціальною. Найбільш загальне поняття соціальної взаємодії можна відобразити так: «Соціальна взаємодія – це форма соціальної комунікації (або спілкування), яка являє собою систему соціальних дій щонайменше двох індивідів (чи двох соціальних спільнот) або індивіда і соціальної спільноти» [8, с. 57]. Соціальна форма взаємодії є обов'язковим елементом будь-яких переговорів. Загалом, така взаємодія є явищем повсякденним, та лише за наявності суб'єктів набуває саме соціального характеру. Отже, незалежно від того, в якій сфері життєдіяльності суспільства (економічній, політичній, духовній, організаційно - управлінській тощо) відбувається взаємодія, вона завжди за своїм характером є соціальною, оскільки відбиває зв'язки між індивідами і групами людей, тобто ті зв'язки, що

опосередковуються цілями, які кожна із взаємодіючих сторін прагне досягти [9, с. 150–151].

Уточнивши загальні поняття взаємодії та взаємодії соціальної, слід зазначити, що переговори – це організаційна взаємодія. Тобто, вона завжди організована простором та часом, які виконують ролі доволі значущих елементів у системі переговорного процесу. Дещо висвітлимо організаційний аспект переговорів більш детально, послідовно починаючи із загальних понять терміну «організація». Так, наприклад, у своїй праці "Загальна теорія життя", Г. Югай пише: "Слово "організація" походить від давньогрецького "органон", що означає частину організму, яка виконує певні функції цілого, або від латинського "органум", що означає знаряддя або інструмент для досягнення певних цілей чи результатів. В обох випадках під "організацією", як видно, розуміється взаємодія частини і цілого" [10, с. 95]. Як бачимо, поняття «взаємодії» апріорі закладено у термін «організація».

Автори популярного американського підручника "Основи менеджменту" М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури зазначають: "Організація — це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей" [11]. Вищезазначене поняття базується на соціальній взаємодії, адже включає у себе категорії «люди», «діяльність», «загальна мета». Акцентуючи увагу на Веберовському розумінні соціальної дії, а саме на такій дії, яка є осмисленою та спрямованою на іншого, такий термін є доцільним для використання у цій праці, враховуючі наявні «соціальні» категорії.

Також важливо зазначити, що поняття «організація» у своїх фундаментальних трактуваннях доволі ясно відображає свої вхідні, базові якості, які вона надає взаємодії соціальних суб'єктів у процесі переговорів - це упорядкованість та узгодженість. Організація представляється як «внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія більш-менш диференційованих та автономних частин цілого, зумовлених його будовою; сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення та вдосконалення взаємозв'язків між частинами

цілого; об'єднання людей, які спільно реалізують програму або мету і діють на основі певних процедур і правил" [12, с. 463]. У загальному сенсі, організація надає поле для проактивної праці та синергії між соціальними суб'єктами під час взаємодії у процесі переговорів. Доцільно процитувати А. Богданова, який доволі мітко відображає успішну та, відповідно, синергетичну організаційну взаємодію: "Організоване ціле практично більше суми своїх частин" [13, с. 114].

В дійсності, коли будь яка взаємодія організовується, вона працює на якісну, бажану для усіх переговорних сторін угоду. Навіть виходячи із базових понять організаційної взаємодії, така взаємодія висвітлюється керованою та такою, яка досягає більш вигідних переговорних результатів. Вищезазначений дослідник соціальних процесів М. Туленков, визначає організаційну взаємодію як «свідомий і керований процес, який визначається рівнем і співвідношенням потреб, інтересів та цілей організованих суб'єктів діяльності, тобто членів тієї чи іншої соціальної організації.» [14, с. 11].

Соціальні суб'єкти, які взаємодіють в організації, в будь якому разі починають діяти більш системно, структуровано. Дійсно, така взаємодія не є хаотичним скитанням індивідів у намаганні досягти угоди, вона представляється узгодженим, синергетичним процесом. У більш ширшому понятті організаційна взаємодія висвітлюється як «вид соціальної взаємодії, яка забезпечує комплексний і взаємоузгоджений організаційний зв'язок елементів соціальної системи та її організаційної структури управління при взаємоузгоджених відносинах із зовнішнім середовищем, в якому функціонує ця соціальна система» [15, с. 57].

Розглядаючи організаційну взаємодію у контексті переговорів, перш за все маються на увазі такі важливі категорії, які така взаємодія надає, це взаємовигідність та взаємоузгодженість. Саме на цих двох категоріальних стовпах стоять історичні витоки трактувань терміну «організаційна взаємодія». У вузькому сенсі організаційна взаємодія являє собою «взаємовигідні та взаємоузгодженні (за цілями, часом, місцем, ресурсами тощо) дії людей як членів

організаційних формувань (контрагентів, учасників, партнерів, співвиконавців тощо), які є суб'єктами господарської та управлінської діяльності, тобто фізичними, юридичними і посадовими особами» [15, с. 57].

У більш широкому сенсі, під організаційною взаємодією дослідник М. Туленков має на увазі таку, котра утримує гнучкий баланс інтересів та потреб усіх задіяних соціальних суб'єктів, та у своєму трактуванні зазначає, що така взаємодія та управління нею є свого роду ключем до оптимізації і вдосконалення діяльності тієї чи іншої соціальної системи, елементами якої у нашому випадку виступають переговорні сторони [16, с. 22]. Він також каже, що управління процесом організаційної взаємодії є невідривним від управління соціальною системою (організацією) як такою, що перебуває в постійному розвитку, і передбачає наявність достовірної інформації про цілісне функціонування даної соціальної системи, а також особливості й можливості реалізації інноваційних проектів, спрямованих на постійне вдосконалення її діяльності [16, с. 22-23].

Отже, поступово переходячи у процесі аналізу від понять «переговори» до поняття «організаційна взаємодія», проглядається досить багато схожості у фундаментальних трактуваннях цих термінів. Це пов'язано із стародавньою, центральною категорією «соціальне», яка є присутньою в кожному із розглянутих понять. Також, розглядаючи переговори як організаційну взаємодію соціальних суб'єктів ми бачимо, що переговорний процес є досить важливим трансформаційним важелем будь-якої організації. Як було сказано відомим соціологом: «Саме переговори відіграють вирішальну роль у організаціях, що перебувають у процесі становлення, і організаційних змінах» [17, с. 243].

Кажучи про організаційний контекст переговорів, слід мати деяку теоретичну базу, яка в свою чергу виходить із історичних витоків дослідників цього процесу, які еволюціонували під впливом часу та відповідно до тенденцій динаміки сучасного світу. Аналізуючи та підсумовуючи підрозділ, є доцільним сформулювати комплексні поняття, які мають ключове значення у цій роботі:

Переговори – процес міжсуб’єктного досягнення угоди через організовану соціальну взаємодію. Організованість переговорів обумовлена обов’язковою наявністю мінімум двох категорій - простору та часу. Наявність соціальної взаємодії у понятті ґрунтується на соціальних аспектах, які фігурують у контексті переговорного процесу (ціннісний, комунікативний, трансакційний, суб’єктний та ін.). Соціальні аспекти завжди притаманні переговорам, так як переговори відбуваються за наявності мінімум двох соціальних суб’єктів-учасників, котрі у свою чергу вступають у взаємодію формуючи соціальність переговорного процесу.

Організаційна взаємодія – сукупність взаємоузгоджених дій соціальних суб’єктів як репрезентантів організації. Взаємоузгодженість дій обумовлена наявністю організаційних аспектів (місії, цілей, ресурсів, простору, часу тощо). У контексті організаційної взаємодії соціальний суб’єкт виступає як член тієї чи іншої організації та, відповідно, репрезентує її інтереси.

Виходячи із змісту понять, та обґрунтовано зазначеного в них широкого спектру соціальних аспектів, такі поняття можна назвати комплексними та у повній мірі валідними для використання у нашій роботі.

1.2 Історичні засади дослідження переговорів у взаємодії соціальних суб’єктів в організації

Визначені у першому розділі основні поняття, надають потужний поштовх до розуміння соціальності досліджуваної теми переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб’єктів. Інституційний початок дослідження процесу організаційної взаємодії соціальних суб’єктів у контексті науки соціології починається із 1892 року. Такий фундаментальний поштовх, який потягнув за собою низку трансформаційних змін соціально-філософських наук, стався внаслідок створення Чиказької школи соціології. Чиказька школа соціології є місцем, звідки бере свій початок якісне соціологічне дослідження, що є найбільш цікавим для представленої у роботі теми.

Саме в університеті Чикаго в 1892 році був відкритий перший у світі соціологічний факультет, який очолив А. Смолл і саме в Чикаго був запит на соціологічне дослідження організаційних процесів. Підготовчий етап у розвитку цієї школи пов'язаний із діяльністю А. Смолла, Дж. Вінсента, Ч. Хендерсона, У. Томаса. У цей же період у Чикаго було засновано перший соціологічний журнал та Американське соціологічне суспільство. Відмінні риси творчості представників Чиказької школи - органічне поєднання емпіричних досліджень з теоретичними узагальненнями, розвиток якісної методології, комбінування різних підходів і методів. Польові методи, застосовувані соціологами, включали як спостереження і інтерв'ювання, також використовувалися документальні свідчення [18, с. 45].

Стрімкий розвиток якісних соціологічних досліджень напряду означає перші намагання дослідити та систематизувати взаємодію соціальних суб'єктів, тобто створює можливість соціологічного осмислення міжсуб'єктних актів під час переговорів у рамках організації. Таким чином, вчений вищезазначеної соціологічної школи А. Страус робить фокус на важливості, навіть прагненні соціальної взаємодії до організації. Робота над створенням соціального порядку є невід'ємною частиною взаємоузгодженості дій між соціальними суб'єктами. Розглядаючи переговори як сукупність таких соціальних дій, Чиказький дослідник робить акцент на синергетичній, сумісній праці для досягнення соціального порядку, кажучи про це, що «порядок є те, над чим мають постійно працювати члени будь-якого суспільства та будь-якої організації. Підстави для узгодженої дії (соціальний порядок) повинні постійно вироблятися, або бути виробленими» [19, с. 148].

Виходячи із концепції соціального порядку слід зазначити низку інших досліджень, які показують як саме організовується переговорна взаємодія соціальних суб'єктів. Однією із таких теорій соціальної взаємодії є концепція соціального обміну, автором якої вважають американського соціолога Дж. Хоманса, який суть механізму соціальної взаємодії бачить у прагненні

людей до одержання винагороди, вигоди і взаємному обміні ними. Найважливіші принципи концепції соціального обміну (соціальної взаємодії) Дж. Хоманса зводяться до такого:

- 1) чим більше винагороджується визначений тип соціальної взаємодії, тим частіше він буде повторюватися;
- 2) якщо винагорода за визначені типи соціальної взаємодії залежить від якихось умов, то індивід (чи спільнота) прагне відтворити ці умови;
- 3) якщо винагорода є великою, то людина (спільнота) готова витратити більше зусиль заради її отримання;
- 4) коли потреби людини є близькими до насичення, то вона меншою мірою здатна до взаємодії заради їхнього задоволення [9, с. 150]. Переговорний процес частіше за все виступає саме такою взаємодією, та у якійсь мірі є тотожним кожному пункту, із перелічених вище.

Концепція соціального обміну Дж. Хоманса стала початком, поштовхом до розвитку інших фундаментальних теорій взаємодії соціальних суб'єктів, які американський соціолог Н. Смелзер систематизував у такий спосіб:

- 1) теорія соціального обміну Дж. Хоманса, основна ідея котрої полягає в тому, що люди взаємодіють один з одним на основі свого досвіду, зважуючи можливі винагороди і витрати;
- 2) теорія символічного інтеракціонізму Дж. Міда і Г. Блумера, основна ідея котрої полягає в уявленні про те, що поведінка людей стосовно одне одного і предметів навколишнього світу визначається тими значеннями, які вони їм надають;
- 3) теорія управління враженнями І. Гофмана, центральна ідея котрої полягає в розумінні соціальних ситуацій, схожих на драматичні спектаклі, в яких люди та актори своїми взаємодіями прагнуть створювати і підтримувати сприятливі враження;

4) психоаналітична теорія З. Фрейда, основна ідея якої полягає в тому, що міжособистісна взаємодія знаходиться під глибоким впливом понять, засвоєних у ранньому дитинстві, і конфліктів, пережитих у цей період [18, с. 138].

Аналізуючи базові теорії соціальної взаємодії через призму процесу переговорів формуються відповідні тези:

1) у концепції соціальної взаємодії Дж. Хоманса, переговори представляються прагнучим до соціального порядку (організації) обміном трансакцій, такі переговори по характеру найбільш схожі на «принципові». У широкому сенсі, ця теорія є загальною тотожністю конструктивним переговорам;

2) символічний інтеракціонізм у контексті переговорів бачиться як суто людський фактор сприйняття дій учасників процесу взаємодії, тобто він ставить саму категорію «сприйняття» у центр переговорного процесу;

3) теорія І. Гофмана найбільш яскраво відображає здатність відтворювати переговорні моделі поведінки, створювати свого роду враження жорсткого, м'якого чи емпатійного переговорника, залежно від ситуації;

4) психоаналітична теорія Фрейда відображає несвідомий вплив життєвих сценаріїв, які були створені ще в дитинстві, чи конфліктних ситуацій із минулого. Такі речі можуть змусити переговорника діяти упереджено, позиційно, імпульсивно та, у той же час, несвідомо.

Після того, як було висвітлено історичні витоки організованої взаємодії соціальних суб'єктів, було б доцільно розглянути фундаментальні дослідження переговорного процесу в організації. Як вважає М. Лебедева, дійсно поворотною точкою в дослідженнях переговорів став відхід від початкової постановки питання про успішність чи неуспішність «м'якої» та «жорсткої» стратегій [20]. Мова йде про дослідження переговорів Гарвардською переговорною школою.

Гарвардська школа переговорів – проект (програма) та наукова школа Гарвардського університету, яка була заснована в 1983 р. на базі Гарвардської юридичної школи, метою якої є вдосконалення теорії та практики переговорів та

вирішення конфліктів. Вона була створена у співпраці з Массачусетським технологічним інститутом та Університетом Тафтса.

Як і будь яка успішна дослідницька організація, вищезазначена також має свою місію, що виглядає наступним чином: «Місія Гарвардського переговорного проекту – розвивати теорію та практику вирішення конфліктів та переговорів, працюючи над реальними світовими конфліктами, побудовою теорії, навчанням та тренуванням, а також створенням та поширенням нових ідей.» Цей проект є піонером у своєму роді. Він зробив, можливо, найбільш значущий внесок у створення нової парадигми вирішення конфліктів [21].

Фундаментальною працею, що створило міцну основу для гарвардського напрямку в переговорах, була праця Роджера Фішера, Вільяма Юрі та Брюса Паттона, вперше видана двома роками раніше – у 1981 році. Трьох зазначених вище дослідників переговорного процесу прийнято вважати стовпами гарвардської школи переговорів [1].

Таким чином, світові була надана концепція «принципових переговорів», основні положення якої можна відобразити так:

- 1) відокремити людей від проблеми;
- 2) бути «м'яким» з людьми та «жорстким» із проблемами;
- 3) зосередити увагу на інтересах, а не позиціях. бути сприйнятливим до чужих ідей і не зациклюватися на особистісних характеристиках іншої сторони;
- 4) вигадувати взаємовигідні та різнопланові варіанти. Пошук компромісу, який однаково влаштує обидві сторони;
- 5) наполягати на використанні об'єктивного критерію. Переконатися, щоб переговори не виходили за рамки заявленої теми та залишалися продуктивними, та знайти суб'єктивну норму;
- б) мати варіант, альтернативний переговорній угоді. Пам'ятати, що жоден з методів не може гарантувати 100% успіх і завжди мати запасний варіант. Для цього рекомендується скласти список можливих дій, які доведеться зробити у разі провалу та попрацювати з найбільш перспективними варіантами [1, с. 28].

Проте, через багато років, один із засновників гарвардської школи переговорів зрозумів, що було втрачено важливий, «внутрішньоособистісний» аспект. Так, у 2015 році світ побачив деяке доповнення до «принципового методу переговорів» під егідою В. Юрі. Основна парадигма раніше описаного підходу зводиться до «договору із собою». Автор пропонує слідувати концепції «зсередини-назовні», починаючи з внутрішньої згоди з особистісними цінностями та гармонії зі своїми принципами, перш ніж вступати у конструктивну взаємодію із соціальними суб'єктами [22].

Окрім провідних напрацювань гарвардської школи переговорів [1; 22; 23] переговори вивчалися у контексті організацій різних точок світу із притаманним їм стилем. Таким чином досліджувався китайський стиль переговорів [24] німецький [25; 26], британський [3, 27], та російські стилі (діловий та дипломатичний) [6; 28; 29].

Простежуючи шлях дослідження переговорного процесу через призму соціологічного дискурсу, проглядається неабиякий вплив «соціальності», людського фактору на переговори. Дійсно, взаємний обмін соціальними діями між суб'єктами під час переговорів в організаційному контексті є неминучим, адже тільки таким чином усі сторони можуть донести свої інтереси та позиції, приходячи до синергетичної згоди.

Підсумовуючи вищезазначене доцільно структурувати етапи соціологічного осмислення проблеми переговорної взаємодії соціальних суб'єктів в організації:

1. Перший етап пов'язаний із розвитком соціологічних досліджень та початком намагань організації соціальної взаємодії. Інституційний початок через призму Чиказької школи соціології – 1892, під егідою А. Смолла, Дж. Вінсента, Ч. Хендерсона, У. Томаса, пізніше – А. Страуса.

2. Другий етап характеризує низка досліджень та теорій організованої взаємодії соціальних суб'єктів за авторством Дж. Хоманса (теорія соціального обміну), Дж. Міда, Г. Блумера (символічний інтеракціонізм), І. Гофмана

(управління враженнями) та З. Фрейда (психоаналітична теорія), які були структуровані соціологом Н. Смелзером у 1994.

3. Третій етап акцентує увагу саме на взаємодії соціальних суб'єктів в організації під час переговорів, враховуючи соціокультурні характеристики. Він розкривається наступними школами переговорів: гарвардською, британською, китайською, німецькою, російською (дипломатичний та діловий стиль). Ключовою подією цього етапу стало формування гарвардської школи переговорів після арабо-ізраїльського конфлікту що було завершено Кемп-Девідськими угодою 1978 року. Ця подія надала поштовх для формування переговорів як цілісного предмету дослідження. Цей етап можливо позначити як етап осмислення цілісного предмету – переговорів, та власне формуванням новації дослідження.

4. Четвертий етап ми позначаємо як інноваційний оскільки технології міжнародних переговорів, і перш за все гарвардської школи, стали адаптуватися під бізнес-переговори, переговори вирішення соціальних конфліктів тощо.

5. П'ятий етап визначений формуванням інформаційного суспільства та формуванням мережевого суспільства (теоретики Бруно Латур, Мануель Кастельс та інші) – знання у літературі про переговори не лише стали популяризуватися у соціальних мережах, а й у секторі NGO – у тренінгах та неформальній освіті. Власне цей етап визначає сучасність [30; 31].

Розвиток сутності феномену переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб'єктів обумовлює необхідність цілісного дослідження його на сучасному етапі та визначення тенденцій майбутнього. До того ж, дослідницькі засади вивчення проблеми базуються переважно на «американізованих» цінностях, тобто потребують формування української відповіді або визначення національної специфіки дослідження цього феномену. Такий важливий момент надає розуміння складності адаптації описаних переговорних актів між соціальними суб'єктами в організаціях. Наразі також постає питання, за допомогою яких методологічних підходів слід досліджувати такий неабиякий у

своїй складності та непередбачуваності процес – процес переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб'єктів

1.3 Методологічні підходи дослідження переговорів у організаційній взаємодії соціальних суб'єктів

Дослідження переговорів у контексті організаційної взаємодії соціальних суб'єктів передбачає обов'язкову наявність валідної методологічної бази, маються на увазі принципи, підходи та методи дослідження.

Наша робота передбачає наявність принципів об'єктивності, науковості, загального зв'язку, історичності та системності.

Принцип об'єктивності означає повну безпристрасність дослідника на протязі усіх етапів дослідження переговорної взаємодії соціальних суб'єктів в контексті організації, його незалежний від внутрішніх упереджень погляд протягом його проведення.

Принцип науковості передбачає використання валідного методичного інструментарію, валідність якого відображається у відповідності до досягнень науки в даній сфері, використанні вітчизняного та зарубіжного досвіду переговорних досліджень.

Принцип загального зв'язку відображає наявність зв'язності між явищами переговорних актів соціальних суб'єктів в організації, тобто їх емерджентну цілісність.

Принцип історичності надає погляд на проблему переговорів в організації із точки зору її походження, минулого та поточного розвитку і функціонування.

Принцип системності у цій роботі надає змогу комплексного вивчення досліджень переговорів між соціальними суб'єктами в організаціях, їх структурування та бачення міжсуб'єктних актів під час переговорів у синтезі.

Відносно підходів дослідження проблеми – для цієї роботи є доцільним використання трьох наступних підходів: системного підходу, підходу соціальної взаємодії та теорії комунікації.

1. Системний підхід у цій роботі базується на предметному дослідженні (за М. С. Каганом) або морфологічному уявленні (за О. М. Данчулом) [32, с. 24]. Враховуючи направленість цієї роботи, заданий підхід розкривається в урахуванні елементів та компонентів переговорної взаємодії соціальних суб'єктів та їх структуруванні, синтезуванні в організаційних рамках. Функціональна площина підходу надає визначення функцій переговорів та переговорної взаємодії в організації, також розкриває аспект емерджентності актів соціальних суб'єктів під час перемовин для вирішення організаційних проблем. Історична віха підходу базується на вивченні генезису та перспективах розвитку напрацювань та досліджень переговорної взаємодії в організації. Соціально-технологічне поле підходу орієнтоване на вивчення проблеми через наявність соціальних технологій у контексті міжсуб'єктної взаємодії під час переговорів в організаційних рамках [32, с. 24-34].

Заданий підхід застосовується у комплексному поєднанні структурних елементів та етапів взаємодії соціальних суб'єктів-учасників організаційних переговорів, що базується на синтезному баченні минулих переговорних досліджень та напрацювань, поточних досліджень та перспективних уявлень предметного поля переговорної взаємодії в організації. Системний підхід перш за все створює потужний фундамент для втілення новаторських поглядів на міжсуб'єктну переговорну взаємодію, він є базою для втілення новизни дослідження проблеми нашої роботи. Таким чином, підхід є невід'ємною складовою вивчення процесів в цілісності. Враховуючи загальну системність переговорного процесу в організації, а саме наявність структурних елементів та їх динамічну взаємодію – такий підхід вважається доцільним у нашій праці, відповідно до заданого темою контексту.

2. Підхід соціальної взаємодії надає можливість відстежити генезис формування, структурування та перші намагання організації відносин соціальних акторів. У даному випадку мова йде про початок якісних

соціологічних досліджень через призму Чиказької школи соціології (А. Смолл, Дж. Вінсент, Ч. Хендерсон, У. Томас, А. Страусс). Важливе місце у цьому підході мають провідні теорії організації соціальної взаємодії та їх структуризація, що виступає інструментом аналізу переговорної взаємодії соціальних суб'єктів в організації (Дж. Хоманс, Дж. Мід, Г. Блумер, І. Гофман, З. Фрейд, Н. Смелзер).

Зазначений у роботі підхід є відправною точкою дослідження переговорів саме в організаційних рамках, адже саме він виступає агентом формування «соціального порядку» [19]. Здатність бачення переговорних актів в організованій структурі є продуктом підходу соціальної взаємодії у контексті цієї роботи. Можливість відстеження соціальних дій у зв'язності створює намагання систематизації таких актів, будуючи відповідну поетапність, структуру соціальної взаємодії. Соціальне поле переговорів, за використанням вищезазначених напрацювань підходу, набуває організованого характеру та представляється більш цікавим для спостереження завдяки збільшенню тотожності відповідно до предметного поля поточної роботи та його дослідження.

3. Підхід теорії комунікації у цій роботі задіяний у вигляді аналізу та синтезу вербальних та невербальних дій переговорників у контексті їх взаємодії, яка відбувається в рамках організацій різного етнічного поля. Мова йде про дослідження міжсуб'єктних комунікативних актів декількома школами переговорів: гарвардською, британською, китайською, німецькою та російською (діловий та дипломатичний стилі).

Комунікативний підхід в роботі розкривається у формі аналізу трансформаційних взаємин соціальних суб'єктів під час переговорної взаємодії. Аспект цього підходу задіяно, перш за все, у контексті вирішення організаційних питань, конфліктів, у міжособових взаєминах та побудові відносин, які регулюються переговорними стратегіями на основі соціокультурних особливостей організації.

Задана направленість підходу теорії комунікації також визначною мірою формує сам контекст переговорів, створюючи умови для існування людського фактору під час спілкування. Таким чином, соціальний суб'єкт представляється здатним до розуміння, сприйняття та адекватної, проактивної реакції до іншого, відповідно створюючи фундамент для поля синергетичної комунікативної взаємодії, що у свою чергу є суттєвим важелем задля досягнення угоди в організації [33; 34; 35].

Враховуючи соціальність проблематики даної роботи, слід зазначити обґрунтоване місце підходу середнього рівня соціології в арсеналі нашої методології. Вищезазначений підхід розкривається трьома галузями науки соціології, у середньому рівні соціології за Ч.К. Мертоном: соціології управління, соціології комунікацій та соціології конфлікту.

1. Наявність галузі соціології управління визначена наявністю відповідного контексту, рамок соціального поля взаємодії та відповідних, притаманних їм соціокультурних характеристик. Мова йде про перемовини між соціальними суб'єктами різного етнічного складу, які досліджуються саме в організаційному контексті у вигляді управлінського процесу вирішення проблемних ситуацій.

2. Віха соціології комунікації грає визначну роль у дослідженні комунікативних взаємин та актів під час міжсуб'єктної переговорної взаємодії в організації. Ця галузь дозволяє відстежити трансформуючу роль комунікативного впливу під час перемовин у контексті вирішення проблемних ситуацій в організації.

3. Присутність галузі соціології конфлікту обумовлена наявністю проблемних ситуацій в організації, які вирішуються за допомогою переговорів. Наявність системного погляду на організаційну проблему, обумовленість та наслідки конфліктної ситуації надають змогу задати перемовинам в організації потрібний фундамент для їх конструктивного вирішення, зберігаючи при цьому прийнятні відносини між учасниками переговорів.

Використання вищезазначених галузей підходу середнього рівня соціології, у комплексі надають можливість створення базису для соціологічного осмислення проблеми переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб'єктів. Невід'ємною частиною методології дослідження заданої роботою проблематики виступає задіяння відповідних соціологічних методів.

Визначені роботою методи соціологічного дослідження базуються на візуальному аналізі: це кейс стаді та метод спостереження. Кейс стаді у свою чергу надає можливість неупередженого погляду на переговорний процес соціальних суб'єктів в організації, що є гарною можливістю відстежити переговорні акти взаємодії, характер переговорної поведінки під час взаємодії. Емпіричний метод спостереження надає змогу аналізу та синтезу міжсуб'єктної взаємодії під час переговорів у динаміці її руху.

Метод спостереження у нашій роботі виступає провідним, адже надає змогу фіксувати поведінкові акти саме в момент їх прояву. Такий метод «передбачає нерозривний зв'язок спостерігача та об'єкта спостереження, що і надає відбиток на сприйняття спостерігача та інтерпретацію спостережуваних процесів» [36].

Для аналізу переговорної взаємодії в організації також використовується транзакційний метод Е. Берна. Берн зазначав, що «під час соціальної взаємодії, той чи інший індивід приймає певний образ стану свідомості, що є індикатором наявності різних станів Я» [37, с. 27]. Такий метод є корисним для роботи, адже надає змогу відстежити поточний стан соціального суб'єкта у динаміці комунікативних взаємин та влучно змінити переговорну стратегію, чи завчасно використати відповідні прийоми для впливу.

Ще один інструмент базується на гарвардських стратегіях ведення переговорів, а саме на таких «парадигмах взаємин між людьми», як виграв-виграв, виграв-програв, програв-виграв, програв-програв, виграв, виграв-виграв чи не зв'язуватись [38, с. 213]. Інструмент відкриває можливість розуміння та аналізу переговорної стратегії суб'єкта-учасника організаційної взаємодії.

Задля аналізу переговорної взаємодії в організації доцільно також використати метод неінструментального виявлення брехні Пола Екмана у комплексі із аналітичним методом мови тіла А. Піза [39; 40]. Метод Екмана заснований на співвідношенні невербального виразу обличчя та слів індивіда. Фундаментом методу – є шість базових емоцій: радість, сум, подив, страх, гнів та огида. Алан Піз навпаки робить акцент на усьому тілі суб'єкта, мова якого (у випадку незбігу із його вербальною) нерідко свідчить про маніпулятивні техніки переговорників у контексті цієї роботи.

Підсумовуючи перший розділ, зазначимо таке:

Дослідження переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб'єктів обумовлено необхідністю надання сучасного погляду на цей процес. Організаційний вимір перебуває у постійній динаміці та трансформується відповідно до тенденцій сучасного світу, у той час як база теоретичних напрацювань предметного цієї праці представляється як така, що дещо втрачає актуальність. Втрата актуальності здебільше пояснюється сучасною швидкістю соціальної взаємодії, яка обумовлена потужністю інформаційного поля. Однак, проблематика понять вимагає не лише актуальності, а й комплексності. Синергетична зв'язність соціальних та процедурних аспектів в баченні основних понять роблять міцне підґрунтя для комплексного погляду.

Комплексний погляд на проблему переговорів в організації створює можливість для більш сучасної відповіді на виклик валідності трактування центральних понять праці. Відповідно до цього, робота надає відповідь на питання системного розгляду міжсуб'єктних переговорних взаємин в організації, яке доцільно розпочинати саме із комплексних понять, котрі є фундаментальними стовпами для поточної праці. Таким чином, ми зазначаємо наступні поняття:

Переговори – процес міжсуб'єктного досягнення угоди через організовану соціальну взаємодію.

Організаційна взаємодія – сукупність взаємоузгоджених дій соціальних суб'єктів як репрезентантів організації.

Змодельовані поняття представляються лише відправною точкою дослідження. Аналіз історичного генезису проблематики переговорної взаємодії в організації надає більш змістовну можливість бачення багатогранності цього процесу. Саме бачення ретроспективи дослідження надає змогу до соціологічного осмислення нашої проблеми, це відбувається завдяки поетапному аналізу фундаментальних напрацювань заданого роботою спектру. Однак, ретроспектива виступає лише необхідною базою для бачення поточних та перспективних етапів соціологічного осмислення проблематики, які моделює наша робота. Таким чином, можна виділити п'ять етапів соціологічного осмислення проблеми переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб'єктів:

1) розвиток соціологічних досліджень та початок намагань організації соціальної взаємодії під егідою Чиказької школи соціології, початок – 1892 (А. Смолл, Дж. Вінсент, Ч. Хендерсон, У. Томас, А. Страусс);

2) теоритизація організаційної взаємодії соціальних суб'єктів, створення провідних концепцій та їх структурування Н. Смелзером у 1994 (Дж. Хоманс, Дж. Мід, Г. Блумер, І. Гофман, З. Фрейд);

3) дослідження взаємодії соціальних суб'єктів під час переговорів з 1982 – й по наш час, у контексті різних шкіл світу: гарвардської, британської, китайської, німецької, російської (дипломатичної та ділової);

4) інноваційний етап адаптації технологій міжнародних переговорів, і перш за все гарвардської школи під бізнес-переговори, переговори вирішення соціальних конфліктів тощо;

5) етап визначений формуванням інформаційного суспільства та формуванням мережевого суспільства (теоретики Бруно Латур, Мануель Кастельс та інші) – популяризація переговорних напрацювань в літературі у соціальних мережах, тренінгах та неформальній освіті.

Поетапне осмислення феномену переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб'єктів обумовлює необхідність цілісного дослідження на його сучасному етапі, та визначення тенденцій майбутнього. Слід зазначити, що задана структура соціологічного осмислення проблематики роботи базується переважно на призмі «американізованих» цінностей, відповідно постає питання української відповіді або врахування соціокультурного аспекту відповідно до національної специфіки. Таке дослідження представляється можливим завдяки наявності валідних наукових принципів, доцільних методологічних підходів та влучних емпіричних методів.

Робота передбачає наявність принципів об'єктивності, науковості, загального зв'язку, історичності та системності. Для цієї роботи є доцільним використання трьох наступних підходів: системного підходу, підходу соціальної взаємодії та теорії комунікації. Було використано підхід середнього рівня соціології, який розкривається трьома галузями науки соціології: соціології управління, соціології комунікацій та соціології конфлікту. Основні методи соціологічного дослідження базуються на візуальному аналізі: це кейс стаді та метод спостереження. Також було використано метод типологізації, метод аналогій, трансакційний метод.

РОЗДІЛ 2.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ У ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ ВЗАЄМОДІЇ СОЦІАЛЬНИХ СУБ'ЄКТІВ

2.1. Взаємодія соціальних суб'єктів в організації

Центральними акторами організації є саме суб'єкти цієї організації, що взаємодіють задля досягнення спільної мети. Таким чином, соціальний суб'єкт має два основних критерія: це, по-перше, наявність соціальної дії (здатність трансформувати соціальну реальність) та, по-друге, це цілепокладання (розробка та реалізація цілей). Важливим є розуміння, чи дійсно переговорна взаємодія відбувається саме між суб'єктами. Мова йде про міжсуб'єктну взаємодію коли є наявними: 1) діяльнісний зворотній зв'язок; 2) спільність вирішення проблеми, питання; 3) жвавість, інтерактивна забарвленість; 4) припущення щодо існування протилежних точок зору. У випадку, коли зворотній зв'язок є відсутнім або поверховим, відірваним, коли проблему намагається вирішити лише одна із переговорних сторін, коли взаємодія є сухою, напруженою та припущення щодо наявності протилежних точок зору (інтересів) у іншої сторони немає – ця взаємодія є суб'єкт-об'єктною.

Часто міжсуб'єктна форма взаємодії трансформується у суб'єкт-об'єктну, або ж є такою із самого початку через задіяння латентних чи явних прийомів впливу, маніпуляцій, НЛП технік [41]. У разі суб'єкт-об'єктної взаємодії самої «взаємодії» немає загалом, є лише вплив однієї сторони на іншу.

Слід розуміти, що міжсуб'єктна взаємодія носить як організований так і неорганізований характер. Взаємодія називається організованою, коли сторонами узгоджено: 1) простір; 2) час; 3) проблемне питання; 4) засіб її вирішення. Так, наприклад, плануються переговори в рамках організації для вирішення проблемних ситуацій. Відсутність узгодженості місця, часу, неусвідомленість самої проблеми іншим суб'єктом та спонтанна спроба

нав'язати переговори – критерії здебільше маніпуляційної технології вплинути зненацька, афери.

Як було зазначено раніше, метою переговорної форми міжсуб'єктної взаємодії є угода. Угодою у контексті організації є якимось чином зафіксовані дії по досягненню інтересів сторін. Угода може бути формальною, у вигляді юридично завіреного контракту та неформальною, виглядаючи як усна чи письмова домовленість. За ступенем цілісності вона може бути як цілісна (узгодженість усіх переговорних питань) так і фрагментарна (часткова узгодженість).

Переговорна угода досягається соціальними суб'єктами в рамках організаційного процесу, який в свою чергу надає поле для взаємодії саме через призму основних функцій організаційного управління. Адаптуючи функціональну концепцію французького вченого Б. Гурне під заданий темою контекст, виділяємо наступні управлінські функції соціальної взаємодії в організації:

1. Основні функції, які залежать від центральної мети організації (наприклад отримання прибутку, соціальна допомога чи державне управління).
2. Допоміжні функції (бухгалтерський облік, юридичне регулювання, охорона, адміністративно-господарський менеджмент)
3. Командні функції (аналітика, проект-менеджмент, аутсорсинг, консалтинг) [42, с. 19].

В основу такої класифікації ми ставимо критерій завдання, що стоїть перед суб'єктом організаційного управління. Отже головні функції спрямовані на виконання основних завдань, які стоять перед організацією; допоміжні – виходять із потреб системи управління; командні пов'язані із застосуванням організаційного потенціалу.

Саме заради угоди соціальні суб'єкти розпочинають організаційну взаємодію у вигляді переговорів. Ми кажемо про персонал організації, який, незалежно від рівня прийняття рішень (від нижчого персоналу до вищої

управлінської ланки) вступає у соціальну взаємодію. Дійсно, ядром та успіхом процвітаючої організації є люди, які виконують спільну місію. Справедливо ставлячи суб'єктів підприємства та їх взаємодію на місце квінтесенції успіху будь якої організації, ми кажемо про «утворення групи або окремих осіб, взаємодіючих між собою, які управляються керівництвом організації й працюючих на постійній основі для досягнення загальних цілей» [43, с. 42].

Кажучи про суб'єктів та їх роль в організації зазначимо, що головними суб'єктами здійснення управлінської діяльності є менеджери. Вони є свого роду центральним двигуном організації, приймають управлінські рішення та вступають у переговори частіше за усіх інших її членів. У загальному сенсі, менеджер — це член організації, що здійснює управлінську діяльність та вирішує управлінські завдання. Менеджери займають ключові позиції в управлінні організацією. Суб'єкти-менеджери в організації грають різноманітні ролі, але, як зазначає Монастирський, найбільш важливими з них є наступні:

Роль прийняття (ухвалення) рішень. Вона виражається в тому, що менеджер визначає напрям руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні коректування. Ця роль і надає менеджеру статусу «центрального» суб'єкту організації.

Інформаційна роль. Вона полягає в тому, що менеджер збирає інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, поширює інформацію у вигляді фактів і нормативних установок, роз'яснює політику і основні цілі організації, тим самим створюючи місію організації та проактивне інформаційне поле задля синергетичної роботи підприємства.

Керівна роль. Менеджер формує відносини всередині і поза організацією, мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їх зусилля та виступає як представник організації [44, с. 193].

Ця категорія суб'єктів є представниками організації, вони заключають контракти, приймають участь в угодах, взаємодіють із постачальниками та споживачами (як поточними, так і потенціальними). Рівні прийняття рішень є

залежними від того, яку посаду (ланку) обіймає менеджер, але ця взаємодія центральних суб'єктів організації здійснює вплив на кожен із її рівнів.

Кажучи про організацію як поле взаємодії соціальних суб'єктів, визначимо її загальну структуру. Кожна організація має структуру як формальну, так і неформальну. Можна сказати, що формальна структура — це «офіційний план виконання завдань, що призводять до досягнення мети організації. Формальна структура включає стійку систему формальних прав і обов'язків, посадові інструкції, положення про організацію, процедури виконання робіт. Іншими словами, формальна структура організації характеризує ті стандарти поведінки в організації, які поволі змінюються і відносно стійкі.» [44, с. 227]. У свою чергу, протилежністю такій структурі виступає неформальна структура. Неформальна структура – це «організаційні характеристики та відносини, що не є складовою частиною формальної структури організації, але впливають на її успіхи в досягненні мети. Неформальна структура організації може виникати спонтанно або бути результатом певної політики її членів. Для неформальної структури не характерна ієрархія влади, оскільки зв'язки в ній — громадські. Така структура не спирається на формальні правила, вона управляється вільно за допомогою суспільних норм.» [44, с. 228].

Важливо відзначити, що досягнення угоди під час взаємодії можливо у контексті будь якої із вищезазначених структур організації. Це залежить від суб'єктів прийняття рішень та їх статусно-рольових, культурних, релігійних, політичних, та ін. характеристик. Організація, як і будь-яка система, складається з багатьох упорядкованих елементів. Ця система має у своєму арсеналі працівників, функціональні підрозділи, технічні служби, центр прийняття рішень та інші дивізії. Кажучи про базові елементи будь-якої організації, слід визначити п'ять основних її компонентів (за Г. Монастирським):

- 1) операційний центр. Операційний центр утворюють працівники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробництвом товарів або послуг;

2) стратегічний центр. Він включає працівників і підрозділи, які відповідальні за розробку і реалізацію довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів в коротко- і довгостроковій перспективі;

3) проміжна середня ланка. Середня ланка передає рішення стратегічного центру та забезпечує їх реалізацію, а також служить для підтримки інформаційних потоків обох центрів;

4) техноструктура. До неї відноситься діяльність аналітиків (плановиків, технологів, механіків), що полягає в реалізації впливу на роботу інших членів організації;

5) персонал підтримки. Виконує функції, пов'язані з непрямою підтримкою функціонування основного виробництва. (юридичний відділ, канцелярія, відділ досліджень, редакційно-видавничий відділ в університетах) [44, с. 231].

Вищезазначена структура організації є базовою, та має схильний до змін характер. Зміни в організації провокуються не лише взаємодією соціальних суб'єктів, а й багатьма іншими факторами (як зовнішніми так і внутрішніми). Загалом, будь які зміни можуть буди реакцією на динаміку тенденцій в одному з рівнів організації, зовнішнього чи внутрішнього. Іншими словами, кожна організація має свого роду «коло турбот», та «коло впливу», фундаментальною різницею яких є рівень впливу, або здатність керувати змінами та їх наслідками [38, с. 82].

Таким чином, організація має свій зовнішній та внутрішній рівень (середовище). Зовнішнє середовище підрозділяється на середовище прямого і непрямого впливу. Зовнішнє середовище прямого впливу включає ті елементи зовнішнього середовища, з якими організація взаємодіє постійно або на більш-менш регулярній основі (постачальники ресурсів; споживачі продукції та послуг; конкуренти; державні органи та нормативні акти, що безпосередньо впливають на діяльність організації). Середовище непрямого впливу є менш керованим, це економічний спад, темпи інфляції, безробіття, ставки податків і банківських

кредитів, форми і масштаби державної підтримки бізнесу і т. д. Зовнішній рівень сміливо можна віднести до «кола турбот», адже зміни на цьому рівні та наслідки цих змін лише частково піддаються керуванню. Внутрішнє середовище більшою мірою знаходиться у «колі впливу» організації, це внутрішні змінні організації, основні характеристики внутрішнього устрою організації. До внутрішніх змінних організації відносяться цілі і завдання організації, структура організації, технології, люди та взаємодія між ними [43, с. 61-62].

Взаємодія суб'єктів в організації відбувається на зовнішньому та внутрішньому рівнях. Таким чином, на зовнішньому рівні здійснюються переговори із споживачами, постачальниками, конкурентами та державними органами. Внутрішній рівень організації передбачає соціальну взаємодію у вигляді переговорів між співробітниками, делегуванні задач, вирішенні кадрових питань, вирішенні конфліктів, оптимізації діяльності шляхом мозкового штурму, прийнятті колективних рішень. Говорячи про важливість взаємодії соціальних суб'єктів для ефективного функціонування організації зазначимо, що саме завдяки такій взаємодії відбуваються зміни трансформаційного характеру, відповідно до сучасних тенденцій. Отже структура такої організації базується саме на взаємодії соціальних елементів, які і є ланками цієї структури.

Виходячи із поняття радянського дослідника теорії організацій Б. Мільнера, структура організації – це фіксовані взаємозв'язки, які існують між підрозділами та працівниками організації. Таким чином, її можна розуміти як встановлену схему взаємодії та координації технологічних елементів і персоналу. На ефективність діяльності організації впливають: 1) реальні взаємозв'язки між людьми та їх роботою, що відображаються у схемах організаційних структур та посадових обов'язках; 2) політика керівництва та методи, що впливають на поведінку персоналу; 3) повноваження та функції працівників організації на різних рівнях управління (нижчому, середньому та вищому) [45, с. 35]. Відзначимо, що організації набуває статусу ефективної

тільки тоді, коли водночас три вищезазначені пункти є оптимізованими, отже працюють у гармонії та синергії.

Суб'єкти організації вступають у взаємодію за допомогою комунікації, яка, у найбільш широкому сенсі, і є основним інструментом переговорів. В організації виділяють такі види комунікації: 1) внутрішньоособистісна комунікація; 2) міжособова комунікація; 3) комунікація у малій групі; 4) громадська комунікація; 5) внутрішня оперативна комунікація; 6) зовнішня оперативна комунікація [45, с. 69]. Відповідно до типології, критерієм виступає кількість задіяних у комунікативну взаємодію суб'єктів в організації. Комунікативна взаємодія суб'єктів в організації виступає каталізатором трансформаційних змін взаємин цих суб'єктів та організації в цілому. Змінюється характер особистих відносин суб'єктів, політичних відносин всередині організації та зовні, створюється поле солідарності та можливості для вирішення конфліктних ситуацій.

Покращення особистих відносин між суб'єктами проявляється у створенні «корпоратизму», тобто таких відносин самоорганізації (самоврядування), які виникають на основі поєднання особистих, колективних та суспільних інтересів у процесі суспільної людської життєдіяльності [46]. Шляхом взаємодії суб'єктів в організації створюється фундамент для грамотної корпоративної політики (культури) в організації, елементами якої виступає корпоративний стиль, стратегія, місія, цілі, корпоративна етика та дух організації та, загалом, корпоративна філософія. Орієнтуючись на людський ресурс, як на двигун організації, можливе створення «компенсаційної політики», сутність якої полягає в усуненні дисбалансу у співвідношенні зусиль працівників та винагороди з деяким порівняльним стандартом [47].

Ефективна соціальна взаємодія також створює поштовх до єдності індивідів в організації, згуртованість та взаємопідтримку, спільність загальним цілям та взаємоузгодженість дій. Соціолог Е. Дюркгейм, дав цьому явищу назву «соціальна солідарність» [48, с. 135]. Відповідно до цього, у такій організації є

можливості вирішення конфліктних ситуацій за допомогою тет-а-тет взаємодії, або ж, за потребою, за допомогою медіації третьої сторони. У зворотному випадку, коли взаємодія між суб'єктами в організації набуває деструктивного характеру, це може приймати вигляд маніпуляційних технік та психологічних ігор між учасниками організації [49].

Підбиваючи підсумок зазначимо, що структура соціальної взаємодії у контексті переговорів в організації загалом складається із соціальних суб'єктів (акторів переговорів), оточення (самої організації, поля взаємодії), сукупності соціальних дій (поведінка та акти під час перемовин), системи заданих норм, цінностей та правил (культурні традиції, етикет, ступінь формалізації тощо).

Центральними функціями переговорної форми соціальної взаємодії виступають: комунікативна, інформаційна, регулятивна. Як додаткові та бажані для конструктивних перемовин – творча та пошукова, пізнавальна.

Основні елементи міжсуб'єктної взаємодії у переговорах виглядають наступним чином:

1. Сама проблемна ситуація, що потребує вирішення (об'єкт переговорів).
2. Обговорювані пропозиції (предмет переговорів).
3. Соціальні актори-учасники переговорів.
4. Позиції сторін.
5. Інтереси сторін.
6. Пріоритети сторін.
7. Ресурси сторін.
8. Переговорні питання (детальний договір угоди).

Розкривши аспект структури організації, її основні елементи та задіяних суб'єктів, а також наслідки їх взаємодії, слід зупинитися на деталізації саме переговорної взаємодії між цими суб'єктами. Питання вимагає аналізу переговорів як організаційного процесу.

2.2. Переговори як організаційний процес

У попередньому підрозділі було надано інформацію щодо того, що переговори є частиною будь-якої організації, незалежно від її масштабів. Таким чином, процес переговорів в організації відбувається на двох напрямках, або рівнях: зовнішній (домовленості із постачальниками, залучення нових та підтримка поточних споживачів, вирішення питань із конкурентами, підтримка зв'язку із впливовими державними органами) та внутрішній (ділові ігри для підтримки та оптимізації організаційної діяльності, вирішення внутрішніх конфліктів між співробітниками, делегування задач працівникам, кадрові питання найму та звільнення, фінансові корегування заробітної плати та кар'єрного зростання). Наразі питання потребує розгляду процедурних деталей переговорів як процесу організаційного, саме у контексті включення до них та їх проведення.

Виходячи з того, що організація як процес є функцією, суть якої полягає в систематичній координації безлічі завдань та формальних взаємин людей, які їх виконують, постає питання пошуку дієвих інструментів-організаційних процесів [50]. Таким організаційним процесом можуть бути переговори.

Як зазначали фундатори Гарвардської школи переговорів Р. Фішер та У. Юрі: «переговори розпочинаються тоді, коли всі їх учасники переконуються, що не мають кращої альтернативи» Вищезазначені американські дослідники запропонували спеціальний термін BATNA (аббревіатура від англ. Best Alternative To a Negotiated Agreement – найкраща альтернатива обговорюваній угоді). Іншими словами - якщо ви ретельно не продумали, що робитимете у разі провалу переговорів, значить, ви їх ведете із заплющеними очима [1, с. 141].

Дійсно, важко брати участь у вирішенні організаційних питань за допомогою переговорів без «плану Б» у разі їх провалу, однак, без попередньої підготовки переговори підуть більш руйнівним шляхом. Г. Кеннеді, представник «Британської школи переговорів» зазначав, що у вирішенні будь-яких організаційних питань за допомогою переговорів найголовнішим є процес

підготовки. Його сучасна праця, на відміну від гарвардського «принципового» методу, підтримує «стратегію торгів». У контексті переговорів як організаційного процесу, його концепція зводиться до п'яти важливих для цієї праці стадій включення до переговорів:

1. Про що переговори. Тобто що саме є предметом спілкування (відповідно, кінцевою ціллю) у переговорах.
2. Глибинні інтереси. Чому учасники мають саме цю позицію у переговорах.
3. Переговорні питання: строки виконання, об'єми, кількість, гарантії, учасники. Тобто складання детально прописаного договору угоди.
4. Пріоритети учасників. Що у опонента є високим, середнім та низьким пріоритетом та як це можна використати для обміну.
5. Діапазон переговорів. Це питання пошуку «золотої середини» між границею «учасника А» та «учасника Б» у переговорах [3].

Маючи найкращу альтернативу переговорному рішенню та приділивши достатню увагу підготовці до переговорів, враховуючи предмет переговорів, глибинні інтереси учасників, можливу чернетку угоди, пріоритети та діапазон переговорів, шанси на успішне вирішення організаційних питань за допомогою переговорів значно зростають. Однак, недостатньо враховувати лише попередню підготовку та варто пильно орієнтуватися й під час організаційного процесу переговорів.

Зазначимо, що як і будь який процес загалом, переговори мають свої основні стадії:

1. Підготовка до переговорів. Уточнення інформації про інший бік, її позиції, цілі та інтереси, вивчення доступної інформації про особистісні характеристики партнера, прогнозування та аналіз можливих варіантів рішень, які можуть бути прийняті під час переговорів.
2. Ведення (хід) переговорів, що включає уточнення позицій сторін та обмін думками щодо обговорюваної проблеми.

3. Визначення можливого рішення та укладання домовленостей, якщо таких було досягнуто під час переговорів.

4. Аналіз результатів ходу переговорів та виконання досягнутих домовленостей [6].

Під час підготовки та ведення переговорів в організації також мають суттєву роль два аспекти поведінкової комунікації: вербальний та невербальний. Вербальний аспект передбачає мовленнєвий вплив, тобто це встановлення контакту, оформлення мови, стиль спілкування, обсяг повідомлення та вербальні прийоми для підвищення переконливості слів. Невербальний аспект передбачає фактор фізичної зовнішності, погляд, фізичну поведінку (жести та міміку), керування простором та часом переговорів. Під час організаційного процесу переговорів слід приділяти особливу увагу невербальному аспекту, адже він часто носить несвідомий характер.

Кількість невербальних сигналів під час процесу організаційних переговорів дуже велика. А. Піз в своїй книзі «Мова рухів тіла» приводить отримані А. Мейєрбіаном дані, згідно з якими передача інформації відбувається за рахунок вербальних засобів (тільки слів) на 7%, звукових засобів (включаючи тон голосу, інтонації звуку) – на 38%, а за рахунок невербальних засобів – на 55% [51]. Мова йде про те, що слід приділяти достатню увагу до дій іншого учасника під час переговорів в організації, адже свідомий невербальний вплив, який часто є несвідомим для менш досвідчених учасників переговорів, може зіграти ключову роль у прийнятті угоди зовсім не у позитивний бік для останньої сторони.

Дейл Карнегі, видатний оратор, педагог у сфері переговорів та публічної комунікації у своїх найвідоміших працях зазначав, що при дійсно інтенсивній праці над переговорними навичками можна досягти успіху у структурі будь якої організації. Ефективна соціальна взаємодія (як тет-а-тет, так і публічна) створює сходинки угору як для самотійного індивіда так і для організації в цілому. Синергетична праця в організації можлива лише завдяки організаційному

процесу переговорів, що задає поштовху до конструктивних трансформацій у людській та підприємницькій структурі [52; 53]. Його маніпулятивний стиль був популярний у 60-70, але викликав і низку робіт «антикарнеги».

Важливо приділити достатню увагу до етнічних характеристик переговорних сторін організації. Це особливо стосується міжнародної дипломатії. Так, наприклад, організаціям Китаю, Великобританії, США, Росії та Германії буде дійсно складно співпрацювати без урахування таких характеристик, враховуючи різний темп та стиль ведення переговорів завдяки культурним особливостям. На відміну від організаційних переговорів в США, які переважно використовують «принциповий» метод переговорів Гарвардської школи та організацій Великобританії, які користуються вищеописаною «стратегією торгів», китайські організації мають свій стиль переговорів.

Як зазначають дослідники переговорів із китайцями П. Гаурі та Т. Фанг, які дали назву «Пінг-понг» китайському стилю переговорів (через їх невпинність до підписання контракту та після), включення до переговорів із китайськими організаціями починається із лобювання, презентації та неформальних зустріч. Лише після цього китайські організації спілкуються про переговорні питання. Лобювання та презентація – демонстрація зацікавленості у співпраці із китайськими компаніями зі сторони організації, яка зацікавлена у азійському ринку. Сторона демонструє китайцям перспективу у довгостроковій співпраці за допомогою презентації своєї організації. Неофіційні зустрічі є дуже важливим етапом для китайських компаній, це обов'язковий елемент установи довірчих організаційних відносин, лише потім настає етап розгляду переговорних питань та чернетка контракту, до якої китайська організація буде ще знов і знов повертатися [24].

Враховуючи особливу пильність до таких етичних моментів під час переговорів як ввічливість, терплячість та гармонічність, що особливо притаманно китайському стилю переговорів, слід приділяти увагу до етнічних традицій міжнародних організацій та вивчати їх ще до початку контакту із ними.

Потрібно приділити увагу й тому, що загалом під час переговорів в організації (незалежно від її географічного положення) превалює ділове спілкування. Така форма переговорів носить більш формальний характер та, відповідно, також має свої етапи. Як зазначав дослідник ділових переговорів Єгоров, такі етапи ділових переговорів зазвичай виглядають наступним чином:

- встановлення контакту з учасниками спілкування (встановлення першого враження та представлення себе іншому);
- орієнтація в ситуації (встановлення цілей та очікувань, вибір стратегії та тактики спілкування);
- обговорення питання та прийняття рішення (обґрунтування позицій та подолання розбіжностей);
- вихід із контакту (демонстрація прихильності та бажання зберегти відносини для співпраці) [28, с. 29-30].

Досить насиченим діловим етикетом представляється трактування дипломатичних переговорів у російського дипломата-дослідника Ю. Дубініна. Автор зазначає, що організаційний процес дипломатичних переговорів за російським стилем налічує наступні основні кроки:

1. Уточнення теми та вироблення порядку денного переговорів.
2. Визначення складу учасників переговорів та рівня головних переговорників.
3. Визначення місця проведення переговорів.
4. Вироблення правил процедури.
5. Виклад учасниками своїх підходів до переговорів (цю фазу прийнято називати дослідницькою).
6. Внесення та обговорення пропозицій щодо заключних документів.
7. Редагування проектів заключних документів.
8. Схвалення узгоджених проектів завершальних документів [29].

Загалом, кожному із переговорних стилів в організації притаманна та чи інша форма етикету, яка залежить від етнічних особливостей, традицій та

історичного досвіду. Так, наприклад, «Німецький стиль переговорів» під час вирішення організаційних питань більш за все цінує систему цінностей організації, планування свого особистого часу та пунктуальність. Німці-переговорники (на відміну від китайського стилю) віддають перевагу вирішенню питань по-черзі, вважають що усе заплановане повинно бути обговорено та невідхильно від «рамки» плану. Поля для творчості не залишається, як і гнучкості під час переговорів. Організаційний процес переговорів у німців проходить безстрасно, неемоційно, відразу до справи. Німці розмежують особисте та ділове життя, вимагають поваги до себе та «відкритої» гри під час переговорного процесу в організації [25, с. 92–96; 26, с. 2–3].

Найбільш популярний для американських організацій гарвардський стиль переговорів приділяє багато уваги загальнолюдським, фундаментальним принципам, які і задають рамки для вирішення організаційних проблем соціальними суб'єктами.

Принциповий стиль переговорів відрізняється від інших тим, що:

1. Відокремлює індивіда від проблеми, враховуючи людський «емоційний» фактор та приділяє увагу сприйняттю співрозмовника.
2. Дозволяє концентруватися на інтересах, а не на позиціях.
3. Дає можливість винаходити взаємовигідні варіанти, відкриваючи шлях до творчості співрозмовників.
4. Надає у розпорядження об'єктивні критерії, на яких ґрунтується угода [1, с. 29-29].

Такий стиль є досить вразливим у ситуації, коли інша сторона не має наміру вести перемовини «принципово», тобто послідовно, аргументовано та плавно, використовуючи вагомі доводи та об'єктивні критерії, прецеденти.

Перерахування організаційних процесів переговорів у контексті різного географічного розташування надає достатнього розуміння важливості культурного розмаїття учасників переговорного процесу. Коли постає потреба вирішити організаційні питання міжнародного рівня, знання культурних

особливостей опонента не тільки підвищить шанс успішної угоди, а й придасть впевненості у собі під час діалогу, продемонструє повагу до співрозмовника та його країни, покаже серйозність намірів та позицій.

Сумуючи підрозділ слід зазначити загальну структуру організаційних переговорів та етапи організаційного процесу на основі вищеописаного контексту. Таким чином, елементами переговорної взаємодії через призму організаційного процесу виступають:

1. Переговорники-репрезентанти інтересів організації.
2. Організаційна проблема.
3. Ресурси організацій.
4. Інтереси та позиції організацій.
5. Організаційні пріоритети.
6. Фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища організацій.
7. Етнічні особливості організацій.

Загальні етапи організаційного процесу переговорів виділяємо наступні:

1. Підготовка (постановка проблеми, визначення учасників, часу та простору проведення переговорів).
2. Хід ситуації (ведення переговорів: визначення позицій та інтересів, цілей, пріоритетів, ресурсів тощо).
3. Викладка та аналіз варіантів вирішення організаційної проблеми (пропозиції обох сторін).
4. Деталізація фінального варіанту договору.
5. Створення гарантій виконання домовленостей.

Як відомо, процес переговорів в організації ведеться завдяки соціальним суб'єктам, однак постає питання висвітлення аспекту переговорів між соціальними суб'єктами для вирішення організаційних проблем. Мається на увазі те, які проблеми та яким чином переговорний підхід у контексті організації

здатен вирішити, а також особливості соціальних суб'єктів під час проведення процесу переговорів.

2.3. Ведення переговорів соціальними суб'єктами для вирішення організаційних проблем

Проблемою у загальному сенсі прийнято називати складне питання, яке потребує вивчення, дослідження та рішення. Організаційна проблема представляє собою таку ситуацію, коли складне питання (ситуація) з'явилася на одному з рівнів організації, зовнішньому чи внутрішньому. Як і рівні організації так і проблеми на цих рівнях мають відношення до кола турбот чи кола впливу. Коло турбот – зовнішній рівень організаційних проблем, який лише частково піддається керуванню та вирішенню соціальними суб'єктами за допомогою переговорів. Коло впливу – внутрішній рівень організаційних проблем, який є більшою мірою у «зоні управління» організаційного процесу переговорів [38, с. 82].

Надаючи приклад, організаційні проблеми зовнішнього впливу (кола турбот), які піддаються вирішенню завдяки переговорам між соціальними суб'єктами, виглядають як порушення строків доставки товару від постачальників, втрата поточних споживачів через погіршення якості товару чи підвищення ціни, тиск конкурентних підприємств чи занадто високі вимоги до організації від державних органів. Організаційні проблеми внутрішнього впливу (кола впливу) можуть виглядати як погіршення результативності співробітників організації через небажання працювати, втрату мотивації, неоптимізована зона відповідальності між співробітниками, неадекватне делегування задач, текучість кадрів, порушена компенсаторна політика зарплатні, неможливість (чи занадто висока складність) кар'єрного зростання в організації, конфліктні ситуації між співробітниками.

Без різниці глибинних інтересів переговори не представляються доцільними. Якщо організація працює у синергії і вона начебто не має проблем

– переговорний процес між соціальними суб'єктами не потрібен взагалі, або представляє собою формальні акти підтримки діяльності організації та її співробітників. Однак, рано чи пізно кожна організація зіштовхується із проблемами і починається переговорний процес між соціальними суб'єктами задля їх вирішення.

Г. Кеннеді, вчений британської школи переговорів відмічає, що соціальні суб'єкти, які починають вирішувати організаційні проблеми за допомогою переговорів, починають діяти відповідно до «тваринної» типології поведінки, в образі Осла, Вівці, Лиса чи Сови [27, с. 13].

Кожній «тварині» притаманні відповідні індикатори поведінки та характеристики, які описують переговорну стратегію соціального суб'єкта.

Осел – впертий переговорник, який діє непередбачено, передбачувано. В нього відсутня гнучкість та творчість;

Вівця – образ податливого до впливу соціального суб'єкта, який не здатен боротися за свої позиції та пріоритети;

Лис – хитрий переговорник, який знає, чого хоче. Має здатність до психологічних ігор та іноді вступає у переговори тільки задля самої «гри» в переговори та задля перемоги, а не угоди;

Сова – образ працюючого на перспективу гарних відносин між сторонами переговорника. Совам притаманне прогнозування, здатність будувати довгострокові висновки [27, с. 13-14].

Соціальні суб'єкти під час вирішення організаційних проблем переговорним шляхом обирають стиль переговорів та тактичні прийоми, відповідно до своєї особистості та переговорного досвіду. Переговорні прийоми можуть мати як характер конструктивний, трансформуючий та творчий, так і деструктивний, негнучкий та суто позиційний, також ці прийоми можуть мати маніпуляційний, латентний характер, налаштований на психологічну гру. Дослідники психотехнологій урегулювання конфліктів А. Ільїн та П. Барханов виокремлюють декілька переговорних прийомів, які регулярно застосовують

соціальні суб'єкти-переговорники під час вирішення організаційних проблем. Такі прийоми можна структурувати, залежно від характеру впливу, на три групи: група тиску, творча група, маніпулятивна група. Наведемо декілька таких прийомів.

Група тиску: завищення вимог; розстановка хибних акцентів у власній позиції; вичікування; порційна подача інформації; умисний обман; висунення вимог за наростаючою; висунення вимог в останню хвилину; подвійне тлумачення; прямий тиск на опонента; погрози;

Творча група: поступове підвищення складності питань, що обговорюються; поділ проблеми на окремі складові; винесення спірних питань «за дужки»; один ріже, інший вибирає; підкреслення спільності;

Маніпулятивна група: випередження заперечень; поетапна видача аргументів; пакетування інформації; тактика уникнення теми; доказ у кредит; апеляція до авторитету; невідповідність теорії та практики (виконання угоди) [54].

Так чи інакше слід пам'ятати, що організаційний процес переговорів не завжди приносить синергетичну угоду. Іноді учасникам краще не заключати угоди взагалі. Постає питання, від чого залежить вступати в переговори соціальним суб'єктам у контексті організації чи ні. Із точки зору Гарвардської школи переговорів, коли один із учасників переговорного процесу має досить перспективну найкращу альтернативу обговорюваній угоді – він може свідомо покинути стіл переговорів [1, с. 141].

Так, наприклад, потенційному працівнику у переговорах із роботодавцем немає сенсу працевлаштовуватись на посаду до організації із поганою репутацією, недостатньою заробітною платою чи не вигідним географічним положенням, коли перший має стабільну роботу на протилежних умовах. Постачальнику немає сенсу домовлятися із організацією, яка не має можливості приймати крупні поставки, коли він має високий попит від «оптовиків». Співробітнику не зовсім доцільно вступати у переговори і вирішувати конфлікт

із колективом чи просити прибавку до заробітної плати, коли його найкраща альтернатива – використання соціальних зв'язків та працевлаштування в іншу, більш солідарну до співробітників організацію.

Зазначимо, що переговорна школа Британії вважає, що намагатися домовитися варто і в вищеописаних випадках, адже завжди є шанс більш вигідної угоди [27]. Вірогідно, працівник міг «виторгувати» у роботодавця перспективу кар'єрного зросту, чи вищу зарплатню після випробувального терміну, а можливо й таксі за рахунок організації, чи пільги на їх послуги. Організація могла б транспортувати товар постачальника своїм транспортом та персоналом у вільний часовий проміжок між оптовими поставками постачальника. Конфлікт із колективом (якщо інших шляхів дійсно немає) можна вирішити пересуванням у інший підрозділ організації, надбавку до зарплатні можливо отримувати у вигляді продукції чи послуг організації.

Виходячи із вищезазначеного, успішне вирішення організаційної проблеми завдяки переговорам між соціальними суб'єктами відбувається тоді, коли було досягнуто розумної угоди і були покращені (або хоча б збережені на тому ж рівні) відносини між сторонами по завершенню угоди. Угода є розумною, або взаємовигідною, коли: 1) враховано інтереси обох сторін, та ніхто із сторін не відчуває себе обманути; 2) було покращено, або збережено на тому ж рівні відносини між сторонами; 3) угода оснований на об'єктивних критеріях (науковий підхід, незалежні стандарти, суд третьої сторони); 4) складено детальний договір, де перелічені усі переговорні питання (строки, гарантії, ресурси, умови) [2].

Важливою деталлю у переговорах між соціальними суб'єктами задля вирішення організаційних проблем є характер відносин, який зберігся після заключення (або не заключення) угоди між сторонами. Маються на увазі саме ті відносини між учасниками переговорів, які склалися на основі переговорної стратегії, яка використовувалась під час вирішення організаційної проблеми.

Під егідою Р. Фішера, В. Юрі та Б. Паттона, пізніше цей підхід розвивав Г. Райффа, було виокремлено три стратегії переговорів, спираючись на критерій

врахування інтересів опонента: виграв-виграв, виграв-програв, програв-програв [23; 2, с. 28]. Починаючи з 1989 року така класифікація переговорних стратегій зазнала трансформації під егідою доктора економічних наук Гарварду Стівена Кові. Вчений класифікував переговорні стратегії як «шість парадигм взаємодії між людьми» та виокремив наступні: виграв-виграв, виграв-програв, програв-виграв, програв-програв, виграв, виграв-виграв чи не зв'язуватись [38, с. 213].

Довгострокова співпраця на конструктивних для обох сторін умовах напряду залежить від стилю поведінки соціального суб'єкта на переговорах. Якщо одна із сторін за переговорним столом частіше за усе використовує вербальні та невербальні прийоми, НЛП техніки, маніпуляції та психологічні ігри – постає питання ризику розриву відносин із таким суб'єктом. Більше за те, такий переговорник втрачає репутацію та стигматизує себе в очах організації як безпринципний маніпулятор. Найбільш доцільним представляється така угода, коли сторони не мають підспудних, латентних мотивів. Іншими словами, як зазначав американський психолог і переговорник з великим досвідом Джордж Колрізер, на переговорах в організації краще за усе одразу класти проблему «на стіл» [55].

Перед початком переговорів між соціальними суб'єктами задля вирішення організаційних проблем слід впевнитися, що сторони наразі знаходяться у прийнятному фізичному та моральному станах. Досить складно вирішити проблему в організації, коли один із соціальних суб'єктів під час переговорного процесу знаходиться під впливом бурхливих емоційних поштовхів. У своїй праці «Емоційний інтелект», Деніел Гоулман назвав такий стан «емоційним бандитизмом», маючи на увазі втрату контролю над поведінкою, імпульсивність та підвищену схильність до агресії [56].

Необхідною деталлю, задля конструктивного вирішення організаційної проблеми за допомогою переговорів, представляється попередня робота із соціальним суб'єктом, який зазнав «емоційного бандитизму» чи знаходиться у поганому фізичному стані як то втома, або поганий стан здоров'я. Таким чином,

якщо ж один із суб'єктів підпадає під вищезазначені деструктивні стани, переговорний процес бажано перенести.

Під час вирішення організаційної проблеми шляхом переговорів соціальним суб'єктам варто пам'ятати, що головна мета переговорів – угода, а не перемога. Бачення ворога у своєму партнерові-переговорнику може дійсно дорого коштувати для організації. Такі деструктивні та «силові» позиційні торги зазвичай закінчуються не вигідною угодою для однієї або навіть обох сторін, розривом відносин чи жагою до помсти опоненту-«переможцю».

Підсумовуючи вищевказане зазначимо, що переговорний процес між соціальними суб'єктами задля вирішення організаційних проблем є гнучким та дієвим інструментом. Завдяки переговорам, соціальні суб'єкти вступають у взаємодію та створюють поштовх до проактивних можливостей та синергетичної праці. Формується фундамент для довгострокової співпраці та солідарності між учасниками процесу вирішення організаційної проблеми.

РОЗДІЛ 3.

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ У ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ ВЗАЄМОДІЇ СОЦІАЛЬНИХ СУБ'ЄКТІВ

3.1. Емпіричне дослідження переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб'єктів

Враховуючи те, що специфіка дослідження стосується саме організаційної взаємодії соціальних суб'єктів під час переговорів, для нашої роботи було обрано метод кейс стаді з подальшими застосуванням візуального аналізу відео-кейсів, які використовуються при навчанні переговорам менеджерів організацій.

Доцільними до використання у контексті заданої роботи представляються відео-кейси із відповідної кінострічки, яка, в свою чергу, має значний резонанс серед аудиторії, що націлена на вивчення переговорної взаємодії соціальних суб'єктів саме в організаційних процесах. Маються на увазі такі кейси, що використовуються у якості відеоматеріалу тренінгів із переговорів. Здійснивши пошукові запити водночас за ключовими словами «переговори», «тренінг», «приклад із фільму», використовуючи критерій відповідності до запиту за замовчанням, та враховуючи саме організаційний контекст задіяних суб'єктів, було створено вибірку. Таким чином, вибірка відео-кейсів формувалися за критеріями: використання у тренінгах організаційної взаємодії у переговорах, кількість звернень, кількість переглядів, співпадіння у рейтингу 10 за українсько- та англійсько- мовними запитами.

На основі нижчезазначеної, змодельованої вибіркової сукупності відео-ресурсів, відповідно до заданого темою пошукового запиту, було виокремлено 40 кінострічок, які фігурують в мережі як такі, які використовуються задля вивчення організаційних перемовин між соціальними суб'єктами.

Таким чином, враховуючи пересічність запитів та обов'язкову наявність організаційного контексту було виокремлено три кінострічки, сцени яких будуть досліджені як доцільні приклади організаційних переговорів між суб'єктами.

Таблиця 3.1. Вибірка дослідження

№ фільму у списку, фрагмент перемовин якого фігурує у пошуковому запиті	Платформа «YouTube», за україномовним запитом	Гугл-пошук за англомовним запитом	Платформа «YouTube», за англомовним запитом	Гугл-пошук за україномовним запитом
1	«Гроші на двох»	«Викрадення»	«Мені б у небо»	«Запах жінки»
2	«Солодкий листопад»	«Стрінгер»	«Мені б у небо»	«Сталева хватка»
3	«Мільярди»	«Ронін»	«Божевільний»	«Солодкий листопад»
4	«Запах жінки»	«Мені б у небо»	«Пірати карибського моря»	«Гра на пониження»
5	«Порочна пристрасть»	«Стів Джобс»	«Божевільний»	«Запах жінки»
6	«Сталева хватка»	«Пірати карибського моря»	«Нестерпна жорсткість»	«Гроші на двох»
7	«Вовк з Уолл-Стрит»	«Ерін Брокович»	«Стів Джобс»	«Соціальна мережа»
8	«Щасливчик»	«Хрещений батько»	«Ерін Брокович»	«Карти, гроші, два ствола»
9	«Стів Джобс»	«Стрінгер»	«Американці»	«Вовк з Уолл-Стрит»
10	«Американці»	«Вовк з Уолл-Стрит»	«Гра в імітацію»	«Мільярди»

Такими кейсами представляються сцени із фільмів «Запах жінки», «Мені б у небо» та «Стів Джобс». Зазначена вибірка представлена нижче. Дата формування вибірки на основі пошукових запитів – 29.09.22

На основі обраного інструментарію, було також сформовано схему спостереження, яка відповідає заданим критеріям операціоналізації основних понять теми, її можна переглянути в додатках [Додаток А; Б]. Вона буде

використовуватись протягом дослідження візуальних кейсів організаційних перемовин.

У подальшому робота переходить безпосередньо до аналізу відео-матеріалів із зазначенням хронометражу та діалогових реплік. Усього буде проаналізовано три сцени із вищезазначених кінострічок «Запах жінки», «Мені б у небо» та «Стів Джобс». Кожна сцена кінострічки буде супроводжуватись візуально-текстовим аналізом перемовників відповідно до зазначених в методології методів та підсумовуватись наповненою схемою спостереження.

Сцена №1 із кінострічки «Запах жінки» розпочинається на 02:20:56-02:27:48, коли містер Траск (суддя-перший суб'єкт переговорів) надає останню можливість захиститися Чарлі Сімсу (обвинувачуваній стороні, яку захищає містер Слейд – другий суб'єкт переговорів).



Рис. 3.1. Надання слова звинувачуваній стороні

МТ: Містер Сімс, я даю вам останню нагоду висловитись. *(Саме зараз відбувається етап підготовки до переговорів, можливість обирати стратегію та тактику).*



Рис. 3.2. Початок перемовин

МС: Містеру Сімсу вона на потрібна. *(Взяття переговорної ролі на себе, тут починається хід переговорів).*

МС: Йому не потрібен ярлик «достойний називати себе учнем Берду». Що це взагалі таке? Який у вас тут девіз? «Хлопці, здавайте своїх однокласників та спасіть свою шкуру, або ми знищимо вас»? *(Апеляція до хибності організаційної місії та її цінностей).* Ну, господа, коли струсив, то деякі збігають, а деякі залишаються. Ось Чарлі Сімс *(вказує на Чарлі)*, стоячий лицем до лица із проблемою, а ось Джордж *(вказує на свідка)*, що ховається за спиною татуса. То що ж ви зробите? Ви нагородите Джорджа і знищите Чарлі. *(Викриття намірів іншої сторони, їх ставлення під сумнів на основі апеляції до загальнолюдської цінності – справедливості).*

МТ: У вас усе, містер Слейд? *(Губи напружені, зжаті – він розуміє доцільність сказаного, але не може це відверто визнати, адже відразу підірве свою переговорну позицію).*

МС: Ні, я лише розігриваюсь. Я не знаю, хто тут вчився... Вільям Говард Тафт, Вільям Дженнінгс Брайант, Вільгельм Телль – неважливо. Їх дух зараз мертвий, навіть якщо він колись тут був – його немає. *(Демонстрація*

деструктивного відходу системи закладу від ретроспективи, використовуючи авторитетні прізвища). Ви збудували щурятник тут, розсадник стукачів та донощиків. Та якщо ви думаєте, що підготували цих юнаків до достойного чоловічого життя, то ви сильно помиляєтесь, тому що ви вбиваєте дух, який ваша школа намагається розвинути. (Дивлячись на реакцію зала та їх рівень



Рис. 3.3. Висловлювання прецеденту, що покращує становище звинувачуваної сторони

концентрації на його словах – він попав влучно в потреби аудиторії у конструктивній самореалізації).

МС: Яка ганьба. Що за шоу ви тут влаштували? Єдина хороша людина тут наразі сидить поряд зі мною (вказує на Чарлі). Душа цього хлопця чиста. Не можна пояснити як, але мені це відомо. Один із присутніх намагався його підкупити, однак Чарлі не продається. *(Намагання демонстрації гарних якостей обвинувачуваного за допомогою особистого прецеденту).*

МТ: Сер, ви порушуєте порядок (стукає судейським молотком). *(Переговорна тактика уникнення, намагання уникнути продовження дискусії шляхом її завершення).*

МС: Порушення порядку? Я покажу вам, що таке порушення порядку! *(Була обрана переговорна тактика – суперництво).* Ви ще не знаєте, що таке порушення порядку, містер Траск. Я би показав вам, не будь я таким старим,

таким втомленим та таким сліпим. Років п'ять потому я би спалив усе до біса вогнеметом! *(Екзальтація голосу, демонстративний удар по столу для підсилення сказаного).*



Рис. 3.4. Ескалація перемовин

МС: Порушення порядку? Із ким ви до біса розмовляєте? Я, знаєте чи ні, не з Луни впав. Був час, коли я був в змозі бачити, та я бачив таких же юнців, молодше за цих присутніх, із відірваними кінцівками. *(Емоційне забарвлення переговорної тактики за допомогою особистого прецеденту).* Однак немає більш жалюгідного видовища – ніж відірваний дух. Його не заміниш протезом. Ви вважаєте, що просто відправляєте цього хлопця до дому в Орегон із піджатим хвостом, однак, насправді ви вбиваєте його душу! *(Використання радикальних аналогій для підсилення позиції)* Чому? Тому що він не був «справжнім вихованцем Берду». Господа, зробив це, ви станете «бандитами з Берду». *(Натяк на втрату репутації у разі несправедливого вироку).* Гаррі, Джиммі, Трент, де ви не були, йдіть до біса!

МТ: Достатньо, містер Слейд! *(декілька ударів судейським молотком для підсилення наказу припинити, уникнути подальших перемовин)*

МС: Я не закінчив! На початку я чув: «колиска лідерів». Ви зламали гілку, на котрій ця колиска висіла. *(Метафоричне забарвлення для активації образного мислення слухачів)*. Вона розбилась. Виховали чоловіків, створили лідерів. Вам потрібно задуматись над тим, яких лідерів ви тут вирощуєте. *(Демонстрація непрацездатності організаційної місії закладу)*. Я не знаю, чи правильно вчинив Чарлі, коли промовчав сьогодні - я не присяжний засідатель *(демонстрація безпристрасності до звинуваченого)*. Но ось, що я скажу вам: він не зрадить нікого через особисту вигоду! Ось що я називаю чесністю. Ось, що я називаю сміливістю. Це – головні якості лідера. *(Похилена голова та пустий погляд Траска – розуміння справедливості та аргументованості зазначеного)*.

МС: Я підійшов до перехрестя свого життя. Я завжди знав, як обрати правильний шлях, однак ніколи цього не робив. Знаєте, чому? Це було до біса важко. Чарлі підійшов до перехрестя та обрав шлях. Правильний шлях. Шлях, що виходить із принципу і показує характер. Дозвольте йому цей шлях продовжити. *(Емоційне забарвлення, підводка інтересів суб'єкта через загальнолюдські цінності)*.

МС: Господа, майбутнє цього парня у ваших руках. Цінне майбутнє, повірте. Не розбивайте, захистить його. Тримайтесь за нього, та скоро ви будете їм пишатись. Я вам обіцяю *(Слейд сідає, зриваючи гучні оплески аудиторії)*. *(Переговорна позиція Слейда створила резонанс за допомогою охоплення та направленості її на потреби аудиторії, а саме на головні якості учнів школи, майбутніх лідерів)*.

МТ: *(Намагається створити тишу гучними ударами судейського молотка)*.

МС: Ніщо не змусить їх замовкнути, сер.

МТ: Дисциплінарний комітет повинен видалитися на закриті засідання. *(Тут починається саме творчий пошук та аналіз варіантів вирішення проблемної ситуації)*.

МС: Що вони роблять, Чарлі?

ЧС: Мені здається, вони щось вирішують.

МТ: Судячи з усього, у засіданні потреби немає (передає слово виконавчому органу для винесення вироку). *(На цій фазі переговорів створюються формальні гарантії у вигляді вироку).*



Рис. 3.5. Вирок комітету

ВО: Господам Хавемайеру, Поттеру та Джеймсону буде дано випробовуваний термін за підозру у недопустимій поведінці. Співпраця м-ра Джорджа Вілліса молодшого ніяк не вплине на його подальше життя. З містера Чарльза Сімса знімається уся відповідальність за цей інцидент. *(Схрещені руки та нахилена голова Траска кажуть про його невдоволення рішенням виконавчого комітету, він був змушений задіяти переговорну тактику пристосування).*



Рис. 3.6. Реакція залу на завершення перемовин

МС: О так! *(Горда перемогою постать Слейда та прихована радість).*

Містер Траск, як репрезентант організації, отримав значний підйом репутації закладу в очах учнів, містер Слейд у свою чергу зберіг поточне місце навчання звинуваченому. Були враховані та задовільнені інтереси обох сторін. У даному випадку ми кажемо про успішні переговори, що завершилися угодою.

Схема спостереження за сценою №1

Таблиця 3.2 Аналіз процесу включення до переговорів в організації

№ у списку	Переговорний етап	Поведінка, що зумовлює	Характерні переговорні елементи	Задіяні переговорні функції
1	Підготовка	Суддя надає час обвинувачуваний стороні, щоб продумати свій виступ	<ul style="list-style-type: none"> • Суб'єкти: містер Траск, містер Слейд • Проблема: причетність сторони-звинуваченого до інциденту в організації 	<ul style="list-style-type: none"> • Пошукова (пошук стратегії та тактики переговорів для включення)
2	Хід ситуації	Взяття переговорної ролі м-ром Слейдом, висловлення позицій та інтересів сторін	<ul style="list-style-type: none"> • Позиція Траска: винний • Інтереси Траска: збереження репутації школи після вирішення прецеденту 	<ul style="list-style-type: none"> • Комунікативна (включення до обговорення, висловлення інтересів через комунікацію) • Регулятивна (регулюється)

			<ul style="list-style-type: none"> • Позиція Слейда: невинний • Інтереси Слейда: збереження поточного місця навчання звинуваченого 	<p>відношення до звинуваченого)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Інформаційна (надається додаткова інформація про особистість звинуваченого) • Пізнавальна (відбувається встановлення інтересів та позицій учасників)
3	Викладка та аналіз варіантів вирішення проблеми	Об'ява засідання дисциплінарного комітету	-	<ul style="list-style-type: none"> • Творча (вироблення доцільного рішення проблеми)
4	Деталізація фінального варіанту договору	Вирок виконавчим органом	-	-
5	Створення гарантій виконання домовленостей	Вирок, який було оголошено серед усіх присутніх в залі	Договір угоди у вигляді формальної заяви, що була створена виконавчим комітетом	-

Таблиця 3.3. Стратегічні особливості суб'єктів під час переговорів в організації

№ у списку	Суб'єкт, що веде перемовини	Домінуюча переговорна стратегія	Дії, що характеризують	Задіяна переговорна тактика (ки)
1	Містер Траск	Виграв-програв	Намагання ігнорувати глибинні інтереси іншої сторони та піклування лише про репутацію закладу	<ul style="list-style-type: none"> • Уникнення • Пристосування
2	Містер Слейд	Виграв-виграв	Досить жорсткі, однак базовані на загальнолюдських цінностях демонстрації нівелювання системою найголовніших людських якостей у прийнятті рішень	<ul style="list-style-type: none"> • Суперництво

Сцена №2 із кінострічки «Мені б у небо» розпочинається на 00:33:19-00:36:04, коли Райан Бінгем (як суб'єкт переговорів-експерт зі зниження ризику судових позовів за звільнення робітників з організації) та Наталі Кіннер (суб'єкт-практикантка цього ремесла) ініціюють процес звільнення співробітника організації Боба (третього суб'єкта переговорів) в односторонньому порядку.



Рис. 3.7. Звинувачуюча демонстрація

Б: Що я повинен їм сказати? (Засуджуючий вираз обличчя. Демонструючи фотографію дітей співробітник тисне на емоції, показуючи що рішення експертів стосовно його звільнення вплине не лише на нього).



Рис. 3.8. Взяття паузи для роздумів

РБ: (Витримує паузу). *(Саме тут відбувається експромтний етап підготовки. Суб'єктами обирається стратегія та тактика переговорів на основі стратегії та тактики співробітника).*



Рис. 3.9. Невдала ініціація стратегії «виграв-виграв»

НК: *Можливо зміни у вашій кар'єрі позитивно подіють на ваших дітей. (Намагання ініціації переговорної стратегії виграв-виграв. Переговори вступають у активну фазу «хід ситуації»).*

Б: Позитивно подіють? Я отримую дев'яносто тисяч на рік, а безробіття дасть доларів двісті на тиждень? То це і є позитивна дія? Нам стане набагато затишніше, адже я не зможу виплачувати іпотеку та ми, мабуть, переїдемо до якоїсь жахливої однокімнатної квартири. *(Контрастне порівняння ситуації наразі та у перспективі, відповідно до позитивного рішення щодо його звільнення. Жодних додаткових умов, погроз судовою справою, будь якої жорсткості позиції, це – тактика пристосування).*

РБ: (Витримує паузу, надаючи можливість висловитись повністю та випустити пар іншій стороні).

Б: А ще, без медичного страхування я дійсно сильно підтримаю свою доньку, адже вона страждає від астми, а на потрібні ліки в мене грошей більше не буде. *(Знов демонстрація наслідків прийняття рішення щодо його звільнення, продовжується емоційне забарвлення).*

НК: Ну, тести показали, що діти із помірною психологічною травмою часто досягають кращих успіхів у навчанні. *(Використання статистичного прикладу для підсилення аргументації сказаного раніше. Намагання реалізації тактики співробітництва).*

Б: Йди до біса! Так подумують діти. *(Завуальована образа до практикантки – вона явно не розуміє його інтересів, про що й свідчить його міміка).*

РБ: Для вас важливо, щоб діти вами захоплювалися? *(Апеляція до фундаментальних цінностей батьківства).*

Б: Так. Так.. Так було. *(Мова йде у ретроспективному контексті).*

РБ: Навряд чи вони вами раніше захоплювались. *(Провокація на виявлення реакції суб'єкта).*

Б: Козел. Чи не повинен ти мене заспокоювати?

РБ: Я не психолог, Боб. У мене своя місія. За що діти люблять спортсменів? *(Продовжує працювати із цінністю дитячої поваги).*

Б: Ну, за те, що вони сплять із моделями.

РБ: За це їх любимо ми. А діти люблять спортсменів.. за здійснені мрії.
(*Явно натякає на важливість самореалізації як головного фактору дитячої поваги до батька*).



Рис. 3.10. Процес роздумів

Б: Я не вмію стрибати. (*Міміка обличчя свідчить про глибокі роздуми, що підняті темою самореалізації*).

РБ: Ні. А готувати? (*Тут починається етап викладки варіантів вирішення проблеми, у даному випадку демонструється альтернативний варіант самореалізації після звільнення*).

Б: Що за маячня?

РБ: У вашому резюме написано що ви вивчали французьку кулінарію. Хтось смажив курчат у KFC, а ви обслуговували столи шикарних ресторанів, а потім закінчили коледж та прийшли сюди. Скільки вам додали щоб ви відмовились від мрії? (*Прив'язка звільнення до можливості самореалізації на посаді, що ближче до ціннісних орієнтирів працівника*).

Б: Двадцять сім тисяч на рік.

РБ: А коли вирішили зупинитися, та повернутися до того, що вас радує?
(*Натяк, що на цій посаді він ніколи б і не самореалізувався*).

Б: Ну і запитання...



Рис. 3.11. Акт переконання

РБ: Я часто бачу тих, хто усе своє життя пропрацював в одній компанії, таких як ви. Приходять по годинам, відсиджують своє та не відчують ані секунди щастя. (*«Соціальний доказ» із особистого досвіду, який начебто свідчить про витрату потенціалу та втрату життєвого часу на небажаній працівником посаді*). У вас з'явилась можливість, Боб. Шанс для відродження. Спробуйте...хоча б заради дітей. (*Деталізація варіанту угоди. Тактика-пропонування компромісу, задіяний важіль – ціннісний орієнтир дитячої поваги*).

Б: (*Дивлячись на фотографії своїх дітей розуміє, що він так чи інакше звільнений, однак тепер є, не факт що кращий, але план дій*).

РБ: (Просить практикантку швидко передати папку із відповідними інструкціями та подальшим алгоритмом дій при звільненні з посади). *(Вочевидь процедурне прискорення прийняття рішення співробітником!).*



Рис. 3.12. Прийняття пропозиції

Б: (Приймає папку) *(Як і саму ситуацію – покійно й смиренно, що демонструє його мімічний вираз обличчя).*

Райан Бінгем та Наталі Кіннер звільнили Боба, під час переговорів лише частково враховуючи його інтереси, та цілком задовільнивши свої. Вони дещо мінімізували можливий судовий позив від Боба, надавши йому надію на самореалізацію в іншій сфері, однак, ризик позиву залишається. Після угоди (яка формально не була закріплена одразу) Боб може зрозуміти, що такі зміни для нього – занадто, та загалом поступили із ним несправедливо, та надати позив до суду, залишити відгук про організацію чи звернутись до керівника зі скаргою. Наразі ми кажемо про переговори, де одна сторона (а саме суб'єкти експерти зі звільнення) отримала більше, ніж інша (суб'єкт-колишній співробітник організації).

Схема спостереження за сценою №2

Таблиця 3.4. Аналіз процесу включення до переговорів в організації

№ у списку	Переговорний етап	Поведінка, що зумовлює	Характерні переговорні елементи	Задіяні переговорні функції
1	Підготовка	Пауза на початку діалогу, пошук стратегії та тактики суб'єктами-експертами щодо питань звільнення	<ul style="list-style-type: none"> • Суб'єкти: Райан Бінгем, Наталі Кіннер, Боб • Проблема: звільнення досвідченого співробітника з посади за однобічною ініціативою 	<ul style="list-style-type: none"> • Пізнавальна (аналізується стратегія та тактика співробітника) • Пошукова (на основі задіяної тактики експертами обирається найбільш прийнятна контр-тактика та стратегія)
2	Хід ситуації	Початок переговорів обумовлений аналізом позицій та інтересів та обговоренням ціннісного двигуна інтересів співробітника	<ul style="list-style-type: none"> • Позиція Райана Бінгема: надає можливість для самореалізації за призначенням • Інтереси Райана Бінгема: зменшення кількості позивів у суд від звільнених співробітників • Позиція Наталі Кіннер: трансляція позитивного бачення їх рішення про звільнення • Інтереси Наталі Кіннер: отримання досвіду роботи кейсу, використання теорії на практиці звільнення • Позиція Боба: збереження місця роботи • Інтереси Боба: збереження можливості забезпечити свою родину, повага дітей 	<ul style="list-style-type: none"> • Комунікативна (відбувається вербальна трансляція позицій та пошук альтернативи для співробітника через ціннісні орієнтири)
3	Викладка та аналіз варіантів вирішення проблеми	Цитування минулої сфери діяльності із резюме співробітника, обговорення її цінності для співробітника	-	<ul style="list-style-type: none"> • Інформаційна (надається інформація щодо можливої самореалізації у минулій сфері діяльності)
4	Деталізація фінального варіанту договору	Компромісна пропозиція самореалізації у сфері із минулого	-	<ul style="list-style-type: none"> • Пізнавальна (співробітник згадує сферу минулої діяльності, та усвідомлює її як

				альтернативу після звільнення)
5	Створення гарантій виконання домовленостей	Співробітник узяв папку із відповідним алгоритмом дій щодо звільнення, однак ця гарантія не є безповоротною. Ризик позову до суду залишається	<ul style="list-style-type: none"> Папка (а точніше слідування передбаченому у ній алгоритму дій) виступає договором угоди 	<ul style="list-style-type: none"> Регулятивна (регулюється відношення до факту звільнення через можливість самореалізації в іншій сфері (можливо регулюється не на довгостроковий період))

Таблиця 3.5 Стратегічні особливості суб'єктів під час переговорів в організації

№ у списку	Суб'єкт, що веде перемовини	Домінуюча переговорна стратегія	Дії, що характеризують	Задіяна переговорна тактика (ки)
1	Райан Бінгем	Виграв-програв	Компроміс, та можливість самореалізації на іншій посаді дадуть якусь надію співробітнику на краще майбутнє, однак у подальшому він зрозуміє – із ним повелись не почесному. Вірогідно, позов до суду він не дасть (хоча пізніше й така можливість є), однак його фінансове становище тепер під прямою загрозою.	Компроміс
2	Наталі Кіннер	Виграв-виграв (невдало)	Намагання застосувати статистичні дані на загальних прецедентах, які мають віддалене від реальності значення. Пошук позитивного у «психотравмі» дітей. Ані стратегія ані тактика – усе було задіяно непрофесійно, невдало.	Співробітництво (невдало)
3	Боб	Програв-виграв	Майже відсутнє відстоювання позицій, жодних вимог компенсацій, погроз судовими позовами. Він розпочав переговори без підготовки, альтернативних варіантів та надії на успіх.	Пристосування

Сцена №3 із кінострічки «Джобс» розпочинається на 00:40:40-00:43:07, коли Майк Марккула (перша сторона-суб'єкт переговорів) зустрічається із Стівом Джобсом (друга сторона-суб'єкт переговорів), та членами його команди Стівом Возняком та Біллом Фернандесом, щоб обговорити деталі інвестування у їх проект. У даному випадку мова йде про організаційне становлення «Apple».



Рис. 3.13. Ініціація перемовин

ММ: Тож, на чому ми зупинилися? (Вхідна фраза-початок перемовин, інвестор відразу передає естафету початку переговорів іншій стороні, суб'єкт ініціює вступний етап (підготовки)).

БФ: Прошу пробачення, не вважайте за грубість ... В чому ваш інтерес? (Намагання одразу встановити зв'язок між інтересами інвестора та їх організацією).

ММ: Емм..(Питання виявилось несподіваним).



Рис. 3.14. Перейняття комунікативної ролі

СД: Мій колега хотів би взнати...*(Явно присутня домінантна тенденція в комунікативних взаєминах).*

БФ: Де ви до цього працювали? *(Продовжуються намагання виявити інтереси іншої сторони).*

ММ: «Intel»..

СВ: *(Обличчя виражає приємну здивованість статусом іншої сторони, про що також свідчить характерний тихий свист).*

СД: Про яку суму йде мова? *(Ініціює тактику співробітництва – відразу до справи).*

ММ: Ви про інвестиції? *(Дещо приголомшений переходом відразу до справи).*

СД: Ви же за цим приїхали.

СВ: Стів обходиться без прелюдій...

СД: Чи не так?



Рис. 3.15. Невербальна демонстрація незвичності

ММ: Так, але... Хм... Я шукаю проекти, у яких є за що зачепитися..(Тембр голосу, міміка та слова – усе свідчить про незвичність вести перемовини без формалізованої прелюдії, у швидкому темпі).



Рис. 3.16. Дисоціація переговорника

СД: (Витримує значну паузу). (Вираз обличчя – впевнений контроль ситуації).

ММ: Слухай, Стів, я готовий ризикнути. Мені підходить ваша організація, але за ризиком повинна таїтися перспектива, та цю саму перспективу я бачу у твоїх очах. Я впізнаю цей погляд, у мене був такий самий. Вірю – ви нащупали щось серйозне. *(Жодних запитань щодо конкретних деталей проекту, команди, це - тактика пристосування).*

СД: (Знов витримка паузи). *(Невербальний натяк, що потрібно перейти до обговорення конкретних деталей угоди).*

ММ: Ну що ж, перейдемо до справи. Для початку я інвестую дев'яносто тисяч, та подивимось як піде. *(Зроблена перша, вхідна пропозиція. Починається етап викладки варіантів).*



Рис. 3.17. Відверта здивованість

СВ: *(Мімічно – приємно здивований та децю шокований)* Так-так.. А ви не могли б повторити?

СД: Вибачте. Дев'яносто тисяч малувато.

СВ: Стоп-стоп, почекай Стів, секундочку...*(Явно хвилюється, що Джебс образить інвестора торгуючись).*

ММ: Щось я не бачу тут нікого ще із чековою книжкою. *(Натякає, що правий той, хто інвестує).*

СД: Ні-ні, почнемо із дев'яносто тисяч. Але ви на цьому не зупинитесь. *(Натяк на плідотворну перспективу проекту)*. Ми *(каже як репрезентант організації – від лиця компанії)* згодні на дев'яносто тисяч... При умові оціночної вартості в триста тисяч, та кредитній лінії в двісті п'ятдесят тисяч під десять відсотків річних із виплатою по досягненню позитивного балансу. *(Деталізує наданий інвестором варіант, додаючи додаткові пункти угоди, (але не змінюючи названої інвестором суми!))*.

СВ: *(Вираз обличчя свідчить про очікування відмови через надвисокі висунуті вимоги)*.

ММ: Добре. Ми домовились. Так. Але спочатку ви повинні зробити наступне – створити компанію, щоб ви могли захищати свої інтереси. Так... І звісно, якщо ви візьмете мене на борт. *(Дещо запізніла деталізація угоди, однак він впевнений, що як інвестор має на такий розвиток справ право. Йому ніхто не перечить)*.

СВ: *(Енергійно тисне руку інвестору)* Велике вам дякую, містер Маркколо!

ММ: Ні-ні! Просто Майк.

БФ: *(Тисне руку інвестору)*.

ММ: Білл....?

БФ: Фернандес.

ММ: Ясно.

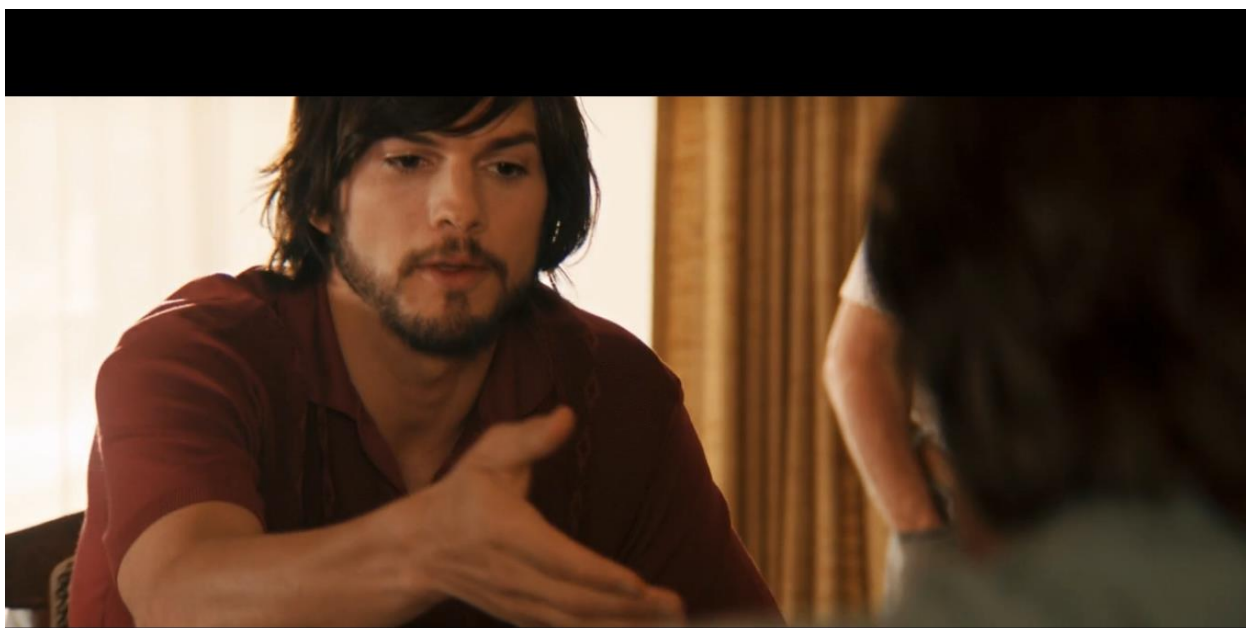


Рис. 3.18. Закріплення угоди рукостисканням

ММ: Ясно.



Рис. 3.18. Закріплення угоди рукостисканням

СД: (Начебто згадуючи, що і йому потрібно закріпити угоду рукостисканням). Дякую, Майк!

ММ: Звісно, Стів. Молодець, приятель.

Репрезентант майбутньої корпорації-монстра отримав інвестиції в свою організацію, інша сторона – значний прибуток. У заданому кейсі ми кажемо про повне задоволення інтересів обох сторін. Вищезазначені перемовини було завершено взаємовигідною угодою.

Таблиця 3.6. Аналіз процесу включення до переговорів в організації

№ у списку	Переговорний етап	Поведінка, що зумовлює	Характерні переговорні елементи	Задіяні переговорні функції
1	Підготовка	Початок бесіди, отримання початкової інформації про суб'єкта-інвестора	<ul style="list-style-type: none"> • Суб'єкти: Майк Марккула, Стів Джобс 	<ul style="list-style-type: none"> • Комунікативна (встановлюється вербальний зв'язок, відбувається представлення себе іншому) • Інформаційна (отримується вхідна інформація про переговорні сторони)
2	Хід ситуації	Ініціювання швидкості переговорів без прелюдій, відповідно до інтересів сторін	<ul style="list-style-type: none"> • Проблема: залучення інвестування в організацію • Позиція Майка Марккули: пошук цікавого проекту для розвинення • Інтереси Майка Марккули: отримання прибутку • Позиція Стіва Джобса: отримання інвестування в проект • Інтереси Стіва Джобса: розвиток організації «Apple» 	-
3	Викладка та аналіз варіантів вирішення проблеми	Факт першої пропозиції	-	<ul style="list-style-type: none"> • Пошукова (здійснюється пошук прийнятної першої пропозиції)

4	Деталізація фінального варіанту договору	Розвинення та деталізація пропозиції	-	<ul style="list-style-type: none"> • Творча (відбувається додавання деталей до першої пропозиції)
5	Створення гарантій виконання домовленостей	Неформальне рукостискання	<ul style="list-style-type: none"> • Елементом договору угоди – було неформальне рукостискання членами команди та інвестора, після прийняття пропозиції репрезентанта організації 	<ul style="list-style-type: none"> • Регулятивна (регулюється рівень взаємин та статусно-рольових відносин сторін)

Таблиця 3.7. Стратегічні особливості суб'єктів під час переговорів в організації

№ у списку	Суб'єкт, що веде перемовини	Домінуюча переговорна стратегія	Дії, що характеризують	Задіяна переговорна тактика (ки)
1	Майк Марккула	Виграв-виграв	Тактично слабо відстоював свою позицію, однак довіра до іншої сторони здійснила свій вплив на переговори. Було прийнято додаткові умови репрезентанта організації	Пристосування
2	Стів Джобс	Виграв-виграв	Він був впевнений, що інвестування не прогорить задарма. Зібравши команду талановитих умів, він грав у відкриту та знав що саме пропонує	Співробітництво

Проаналізовані візуальні сцени розкривають широкий спектр вербальних та невербальних проявів взаємодії соціальних суб'єктів під час перемовин в

організації. Зазначеним проявам поведінки слід приділяти неабияку увагу, адже вони у достатній мірі відображають поведінковий контраст переговорників під час прийняття рішень.

3.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження переговорів у організаційній взаємодії соціальних суб'єктів

Аналітичний погляд на отримані результати з аналізу кейсів надає нам фундаментальну спільність – кожна сцена переговорів завершилась угодою, однак, враховуючі деякі стратегічні та тактичні особливості проведення перемовин, доцільним представляється більш детальний аналіз кожної сцени.

Перша сцена яскраво демонструє цілеспрямоване використання тактики суперництва у контексті переговорної стратегії «виграв-виграв». Містер Слейд, на загальнолюдських принципових засадах, відстоював інтереси звинуваченого в умовах високого рівня тиску. У випадку вибору іншої стратегії або тактики – переговори було би передчасно завершено під впливом тактики примусового відкладання (ухилення) містера Траска. Такий активний захист своїх інтересів під егідою фундаментальних цінностей, які було близькими до присутньої аудиторії, примусив виконавчий комітет змінити свою парадигму бачення ситуації в самому її корінні. Апеляція до хибності та несправності поточної організаційної місії університету визвала потужний резонанс серед аудиторії, а саме серед учнів та адміністративного персоналу організації. Зазначений резонанс створив синергетичну єдність аудиторії у регуляції відношення до керівництва організації, та саме вирок виконавчого комітету формував та встановлював це відношення. У разі несправедливого вироку репутація закладу зазнала би катастрофічної трансформації, саме цей важіль і використав містер Слейд.

Доцільно зазначити, що ігноруючи ціннісні орієнтації містера Слейда, містер Траск намагався ігнорувати, та загалом виключити його із перемовин (тактика відкладання), чим і створив його переговорну позицію більш міцною на

контрасті боротьби за справедливість та свободу висловлення. Було б більш доцільним надання Слейду можливості висловитись повністю одразу, не ухиляючись від перемовин апелювати до співробітництва, та із подальшим засіданням комісії зробити вирок, при цьому не демонструючи свою зневагу до опонента.

Друга сцена розкриває інший підхід ведення перемовин, за допомогою задіяної тактики компромісу та стратегії «виграв-програв». Райан Бінгем використав пропозицію компромісу, та, як відомо, через компроміс завжди хтось отримує менше, або навіть обидві сторони переговорів. Важіль самореалізації, який застосував Райан під час перемовин із Бобом, надав короткострокову надію на успіх, можливий варіант алгоритму подальших дій. Поточний статус безробітного, загроза матеріального положення дітей та бажання надіслати скаргу до організації (можливо навіть позив до суду) – ось що у кінцевому шляху переговорів компроміс надає Бобу. Короткострокове бачення найкращого майбутнього (чого так активно намагалася досягти Наталі Кіннер по відношенню до Боба) ілюзорне, та у випадку передпенсійної зміни сфери діяльності мало чим допоможе. Тактично слабе відстоювання особистих інтересів та відсутність торгу загалом зробило тактику пристосування домінуючою для Боба, що у свою чергу спричинило підрив його переговорної позиції. Вищезазначена переговорна сцена відверто демонструє ситуацію, коли одна зі сторін за допомогою хитрості та тактичним навичкам отримує більше за іншу.

Підготовка до перемовин та жорсткість позиції Боба надала б йому потрібні важелі для тиску. Натяк на апеляцію до суду, тиск через керівництво організації чи подання скарги надали б йому можливість, хоча б, бути звільненим на більш вигідних умовах (вихідні кошти, виплата страхування, надання рекомендацій та ін.), або навіть надали можливість перевестись до іншого підрозділу чи філіалу організації.

Третя сцена переговорів висвітлює комунікативну силу стратегії «виграв-виграв» у поєднанні із «холодним» співробітництвом. Мається на увазі перехід

одразу до предмету перемовин, без прелюдій та нерезультативної витрати часу. Саме таке поєднання стратегічних та тактичних прийомів використав Стів Джобс. Дисоціативні, зважені міркування (що можна було спостерігати по частим, довгим паузам та мімічному спокою) зробили позицію Джобса міцною, водночас зберігши творчу гнучкість щодо додавання додаткових умов у переговорній угоді. Марк Марккула, тактична позиція якого була дещо податливою, у переговорах поклався на інтуїцію. У контексті цієї ж стратегії «виграв-виграв» він, поклавшись на життєвий досвід, довірився Стіву Джобсу та прийняв його умови на основі тактики пристосування, тим самим ставши «бізнес-ангелом» майбутньої корпорації монстра.

Інтуїтивна довіра Марка Марккули до Стіва Джобса, та відповідна тактика пристосування могла б дійсно дорого коштувати його інвестиціям. За для підстрахування, було б доцільним випитати деталі організації (склад та компетенції команди, заплановані проекти та ін.), для цього варто було б підготуватись до перемовин більш предметно, створивши вхідний список запитань до репрезентанта організації задля оцінки перспективності діяльності справи, в яку вкладаються інвестиції.

Системний погляд на отримані результати дослідження тренінг-кейсів висвітлює варіативну різність стратегічних та тактичних прийомів, які були використані у перемовинах в організації. Так чи інакше, але організація, яка використовує відео-кейс для набуття переговорних навичок під час тренінгу своїх співробітників, транслює закладені в нього переговорні стратегії. Відповідно до цього, потрібно обирати такий відео-матеріал, задіяні стратегії якого є близькими (краще тотожними) у контексті відношення організація-споживач та до самої місії організації, враховуючи специфіку сфери діяльності. Проаналізовані переговорні кейси представляються доцільними прикладами, які були виокремлені за сучасними організаційними потребами та запитам.

3.3. Напрями вдосконалення ведення переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб'єктів

Переговори у контексті організації зазвичай представляються як ті, які заплановані заздалегідь. Відповідно до цього суб'єктам краще готуватись до них ще до самого їх початку. Така підготовка включає у себе два фундаментально важливих аспекти: упорядкування особистих пріоритетів відповідно до своїх інтересів та пошук найкращої альтернативи. Найвищі пріоритети бажано відстоювати жорстко, без компромісів. У ситуації яка це унеможливило – використовувати тільки обмін на (також найвищі!) пріоритети опонента, адже поступки або вагання (як це можна було спостерігати у другій сцені переговорів) приведуть до їх марної «здачі». Під пошуком найкращої альтернативи ми маємо на увазі план у разі провалу або явної невігідності переговорної угоди. Суб'єкту доцільно мати один або декілька варіативних алгоритмів дій на випадок таких обставин в організаційних перемовинах.

Протягом переговорів бажано зберігати повну неупередженість по відношенню до іншої сторони. На початку перемовин в організації доцільним представляється аналіз позиції (чого саме бажає) та інтересів (чому це бажає) як іншої сторони так і своїх особистих, у такому контексті непогано працює дисоціативний метод (як це було показано у третій сцені), тобто намагання бачення себе та іншого актора начебто зі сторони, безпристрасно. Також важливо намагатися усвідомити градацію пріоритетів іншої сторони для варіативного обміну.

Під час самих перемовин заздалегідь потрібно уникати навіть дрібних поступок, які, на перший погляд «нічого не важать». Стратегія поступок завжди стимулює іншу сторону до поновлення невігідних пропозицій. Бажано уникати використання маніпулятивних прийомів та технік, які посилюють вплив на іншу сторону. Доцільним також представляється спостереження за вербальними прийомами, погрозами, нлп техніками та невербальними методами переконання із боку опонента. У разі виявлення таких методів по відношенню до себе їх

бажано одразу викрити, та апелювати до перемовин на чесних, справедливих засадах.

Важливим аспектом перемовин в організації є урахування важливості категорій простору та часу. Слід звертати увагу, коли інша сторона організувала простір відповідно до підсилення особистої переговорної позиції, що визиває дискомфорт (надала іншій стороні низьке крісло, пропонувала сісти навпроти сонячних променів, спиною до відкритої двері тощо). Також слід приділяти увагу на часове прискорення переговорів, коли їх постійно прискорюють під приводом важливої зустрічі незабаром, постійних телефонних дзвінків, регулярної появи співробітника(ів). Такі прийоми спрямовані на процедурне прискорення непропорційної угоди.

Вдосконалить переговорну позицію суб'єкта під час організаційних перемовин також прийнятний емоційний та фізичний стан. У разі емоційного бандитизму, коли суб'єкта переповнюють емоції, перемовини розпочинати недоцільно, це ж саме стосується і стану втоми чи поганого самопочуття. У вищезазначених випадках кращим за усе представляється їх перенесення.

Коли пропозиція була оброблена у двобічному порядку, трансформована та закріплена між суб'єктами як угода – важливим моментом є створення детального договору. Мається на увазі детальний пропис виконання обов'язків (кількість ресурсів, строки виконання, повноваження сторін та ін.), бажаним також є створення гарантій виконання обов'язків, що може бути закріплено юридично, чи іншим неформальним шляхом.

Слід зазначити те, що перемовини в організації, часто-густо, ведуться на усіх рівнях прийняття рішень, що викликає потребу в розумінні процедурних основ їх ведення. Враховуючи поточний рівень розвитку науково-технічної революції не є зайвим періодично знайомитись із останніми роботами переговорної тематики, які є у вільному доступі (науково-популярна література, наукові статті, монографії), відвідувати тренінги, майстер класи та семінари із перемовин, що проводить організація.

Згуртовуючи стратегічно-тактичні засоби, а також відповідні елементи та функції, ми надаємо наступні, прикладні напрями вдосконалення ведення переговорів між соціальними суб'єктами в організації у вигляді конфігуративних збірок:

Конфігурація виграв-виграв представляється пріоритетним вибором для ведення перемовин. Вона передбачає відкриту гру без тиску та брудних технік. Мається на увазі конструктивний погляд на проблему, тобто відокремлення людини від самої проблеми (дисоціація тут добре допоможе), аналіз та урахування глибинних інтересів іншої сторони окремо від позицій, творчий, сумісний та безпристрасний пошук можливих варіантів переговорної угоди та детальний, прописаний з обох сторін договір. Цю стратегію підсилює тактика, коли обидві сторони переговорного столу борються не один із одним, а із проблемою, отже рекомендована тактика у контексті виграв-виграв – співробітництво. Іноді представляється доцільним використання тактики суперництва задля виходу на рівень жорсткості іншої сторони або викриття хитрого опонента. Для заданої стратегії бажані не лише базові переговорні функції (комунікативна, інформаційна, регулятивна) а й додаткові, а саме пізнавальна (задля орієнтації на глибинні інтереси іншої сторони), пошукова (задля пошуку пріоритетного підходу у взаємодії із суб'єктом, на основі його стратегії та тактики) та творча (для винаходу прийнятних та креативних варіантів переговорної угоди).

Відповідно до напрямів організаційної взаємодії соціальних суб'єктів, така конфігурація є доцільною у прийнятті рішень всередині організаційної структури: побудуванні корпоративних відносин, комунікативних взаєминах у регламенті, створенні прийнятної корпоративної культури та ділових іграх. Описана стратегія також є ефективною у контексті зовнішнього поля організації: побудова відносин із клієнтами, комунікація із партнерами, державними органами, залучення персоналу, постачальників. Така стратегія фактично є

найбільш універсальною, адже доводить свою ефективність фундаментальністю на загальнолюдських принципах та об'єктивних критеріях.

Конфігурація виграв-виграв представляється найбільш ціннісно-орієнтовною керівним ланкам, відповідно до аудиторії надання послуг та є базовою засадою (та загальною філософією) для формування організаційної місії. Така стратегія є доцільною до представлення на тренінгах та у навчанні персоналу, а результатом задіяння конфігуративної збірки є проактивне поле для творчості персоналу організації, синергетична корпоративна культура та здатність до загашення конфліктів між суб'єктами ще до появи високої напруги на підприємстві.

Конфігурація виграв-програв передбачає саме перемогу однієї сторони та поразку іншої. Така збірка доцільна лише у відсутності можливості реалізувати конфігурацію виграв-виграв. Передбачаються характерними латентні техніки та прийоми впливу і переконання та маніпулятивні дії (нлп, психологічні ігри, невербальний тиск). Задана стратегія передбачає фокус уваги на своїх інтересах, частково або повністю ігноруючи інтереси іншої сторони. У формуванні рішень переважно домінує одна сторона, місце для творчості є лише у вигляді підсилення вигідності позиції однієї зі сторін за рахунок іншої (почуття дефіциту ресурсів). Присутні позиційні торги, боротьба позицій та авторитарне забарвлення, загальна жорсткість. Доцільними до стратегії представляються тактика компромісу, пристосування або відкладення (втечі), однак найефективнішою у контексті цієї збірки є тактика суперництва. Зазвичай використовуються базові переговорні функції, однак додаткові можуть виступати для підсилення позиції, де пізнавальна виступає діагностикою опонента, пошукова – пошуком слабкості у позиції іншої сторони та вигоди для себе, творча – контрнаступом на основі сформованої стратегії, тактики та прийомів.

Збірка представляється дієвою у контексті переважно зовнішнього поля організації, як то відносини із конкурентами, боротьба за ринок надання послуг.

У контексті внутрішнього поля організації є сенс застосовувати лише у випадку неважливості довгострокових відносин або їх розриву, наприклад звільнення співробітників, судові справи.

Конфігурацію із обережністю можна використати у вигляді підходу гейміфікації міжсуб'єктних відносин, мається на увазі створення ігор для підсилення «здорової конкуренції» між менеджерами та персоналом організації, однак такий підхід може дорого коштувати для керівної ланки. Результатом задіяння збірки представляється напружені відносини всередині організації, висока конфліктогенність, догматизм у делегуванні задач та загальна безініціативність. Організації, що будують свою місію на фундаменті виграв-програв зазвичай швидко тонуть на ринку досвідчених споживачів.

Конфігурація програв-програв є деструктивною та небажаною загалом. Задана стратегія руйнує відносини між сторонами. Є характерними явні погрози, відкритий тиск, образи та зневага, високий рівень конфліктності між особистостями-переговорниками. Зазначена збірка передбачає позиційну гру, де жодна зі сторін не бере до уваги інтереси іншої, її пріоритети та не приймає її участі у формуванні угоди. Зазвичай характерна тактика суперництва, боротьби саме особистостей, фіналом якої у прірву потрапляє як взаємоповага так і повага до себе кожної із сторін, адже усі ресурсні можливості націлені на боротьбу із іншим актором перемовин. Усі переговорні функції (як базові так і додаткові) націлені за знищення опонента, знецінення його позиції та творчості у пошуку брудних прийомів.

Найменш організаційно-життєздатна збірка у контексті міжсуб'єктних відносин. Не представляється бажаною для використання на жодному з рівнів організації, адже результат її реалізації – втрата довіри між переговорними сторонами (які можуть жадати помсти) у випадку внутрішньоорганізаційного середовища та фатальний результат зовнішнього рівня, що може закінчитися банкрутством, позикою до суду чи кримінальною відповідальністю.

Переговорну позицію та вибір конфігурації суб'єкта у достатньо великій мірі регулює характер особистості, який загартовується під впливом життєвого досвіду, що у свою чергу веде до важливості постійної участі у комунікації та переговорах із іншими акторами соціального поля організації. Таким чином, ми кажемо про найважливіший аспект, який допоможе вдосконалити переговорну позицію суб'єкта в організації – переговорний досвід, тобто саме практика та отримання досвіду проведення переговорів із застосуванням заданих, універсальних конфігурацій.

Використаний метод візуального аналізу кейсів є підтвердженням універсальності трьох конфігурацій, які, часто-густо, мають схожу елементну структуру незалежно від рівня прийняття рішень, на якому проводяться переговори між соціальними суб'єктами в організації. Проаналізовані сцени мають тенденцію домінантності успішної реалізації (або намагань це зробити) конфігурації виграв-виграв, отже, вкотре представляється доцільним назвати цю збірку та, у широкому сенсі, філософію переговорів, пріоритетною для обох сторін та для самої організації.

Аналіз результатів дослідження демонструє важливий аспект задіяння стратегій переговорів та тактичних прийомів – аспект збереження довгострокових відносин. Було висвітлено, що переговорні сторони, котрі задіяли конфігурацію виграв-виграв не жадали помститися опоненту та не чекали зворотного удару, навпаки створивши синергетичне поле для плідної співпраці в організації. Випадки реалізації виграв-програв висвітлюють, що одна із сторін навряд чи зажадає мати спільні справи із таким переговорником, а то й притягне до відповідальності через суд. Збірка програв-програв загалом втрачає надію на співпрацю та життєздатність організаційної місії, адже її реалізація завжди призводить до взаємознищення акторів та їх організацій.

Надані напрями вдосконалення організаційних перемовин між соціальними суб'єктами загалом структуруються як: а) вхідні рекомендації щодо проведення переговорів між акторами організації, б) конфігуративні шляхи проведення перемовин, в) їх ефективність та прогностична результативність залежно від рівня проведення.

ВИСНОВКИ

Дипломною роботою було визначено фундаментальний, відправний базис для дослідження, який складається із основних понять, що дозволило з'ясувати предметне поле та об'єкт дослідження.

Переговори, за нашим визначенням, представляються процесом міжсуб'єктного досягнення угоди через організовану соціальну взаємодію. Важливим для нашого дослідження є поняття «організаційна взаємодія». «Організаційна взаємодія» визначена як сукупність взаємоузгоджених дій соціальних суб'єктів як репрезентантів організації. Комплексність понять та їх структурний генезис було проаналізовано через призму корінних соціологічних теорій, які було систематизовано відповідно до історичної послідовності у п'ять етапів:

1) поштовх розвитку соціологічних досліджень, намагання організації соціальної взаємодії під егідою Чиказької школи соціології, початок – 1892 (А. Смолл, Дж. Вінсент, Ч. Хендерсон, У. Томас, А. Страусс);

2) теоритизація організаційної взаємодії соціальних суб'єктів, створення провідних концепцій та їх структурування Н. Смелзером у 1994 (Дж. Хоманс, Дж. Мід, Г. Блумер, І. Гофман, З. Фрейд);

3) дослідження взаємодії соціальних суб'єктів під час переговорів з 1982 – й по наш час, у контексті різних шкіл світу: гарвардської, британської, китайської, німецької, російської (дипломатичної та ділової);

4) інноваційний етап адаптації технологій міжнародних переговорів, і перш за все гарвардської школи під бізнес-переговори, переговори вирішення соціальних конфліктів тощо;

5) етап визначений формуванням інформаційного суспільства та формуванням мережевого суспільства (теоретики Б. Латур, М. Кастельс та ін.) – популяризація переговорних напрацювань в літературі у соціальних мережах, тренінгах та неформальній освіті.

Був створений методологічний інструментарій, сформовані наукові принципи, підходи. Задана робота включає задіяння принципів об'єктивності за для безпристрасного погляду протягом дослідження, науковості через потребу у відповідності до наукових стандартів та канонів, загального зв'язку через можливість бачення досліджених явищ у синтезі, історичності задля віхового розкриття генезису досліджуваної тематики, та системності через потребу у структуруванні та висвітленні взаємозв'язку між задіяними елементами теми.

Для дослідження було доцільним використання трьох наступних підходів: системного підходу (синтезне бачення взаємозв'язку структурних елементів процесу переговорів як організаційної взаємодії соціальних суб'єктів, функціональна площина підходу надає визначення функцій переговорів та переговорної взаємодії в організації, також розкриває аспект емерджентності актів соціальних суб'єктів під час перемовин для вирішення організаційних проблем), підходу соціальної взаємодії (можливість відстежити генезис формування, структурування та організації відносин соціальних акторів) та теорії комунікації (аналіз трансформаційних взаємин соціальних суб'єктів під час переговорної взаємодії). Використано підхід середнього рівня соціології, що розкривається трьома віхами науки соціології: соціології управління (через наявність відповідного контексту, рамок соціального поля взаємодії та відповідних, притаманних їм соціокультурних характеристик), соціології комунікацій (через можливість відстеження трансформуючої ролі комунікативного впливу під час перемовин у контексті вирішення проблемних ситуацій в організації) та соціології конфлікту (обумовлена наявністю проблемних ситуацій в організації, які вирішуються за допомогою переговорів).

Методи соціологічного дослідження базуються на візуальному аналізі: це кейс стаді (через можливість неупередженого погляду на переговорний процес соціальних суб'єктів в організації) та метод спостереження (надає змогу фіксувати поведінкові акти в динаміці, саме в момент їх прояву). Було використано метод типологізації, метод аналогій, трансакційний метод (Е. Берн).

Задля аналізу переговорної взаємодії в організації було також задіяно метод неінструментального виявлення брехні П. Екмана у комплексі із аналітичним методом мови тіла А. Піза.

Визначення методології спрямувало нас на дослідження системним підходом структурного (морфологічного), функціонального та генетичного змісту організаційної взаємодії під час переговорів. Досліджено елементні структури соціальної взаємодії суб'єктів під час організаційних перемовин, та формування загальної результативності вирішення організаційних проблем за допомогою перемовин надали змогу прикладного їх застосування. Було визначено, що елементами переговорної взаємодії через призму організаційного процесу виступають: 1) переговорники-репрезентанти інтересів організації; 2) організаційна проблема; 3) ресурси організацій; 4) інтереси та позиції організацій; 4) організаційні пріоритети; 5) фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища організацій; 6) етнічні особливості організацій.

Переговорні функції, що були визначені роботою та задіяні під час візуального аналізу визначені як комунікативна, інформаційна регулятивна, та, як додаткові та бажані для конструктивних перемовин – творча, пошукова та пізнавальна.

Змодельований інструментарій у вигляді схеми спостереження було застосовано під час аналізу типових тренінг-кейсів, котрими навчають основам перемовин персонал організацій. Вибірка відео-кейсів формувалися за критеріями: використання у тренінгах організаційної взаємодії у переговорах, кількість звернень, кількість переглядів, збіг у рейтингу (10 за українсько та англійськими запитамі). Виокремлено 40 кінострічок, які фігурують в мережі як такі, які використовуються задля вивчення організаційних перемовин між соціальними суб'єктами. Враховуючи пересічність запитів та обов'язкову наявність організаційного контексту було виокремлено три сцени з фільмів «Запах жінки», «Мені б у небо» та «Стів Джобс».

Зазначені результати запитів у відповідності до визначених критеріїв та виокремлені сцени доводять наявність високої частоти використання вищезазначених відео-кейсів у контексті навчання переговорам суб'єктів в організації. Виокремлені візуальні сцени з фільмів «Запах жінки», «Мені б у небо» та «Стів Джобс» є обраними відповідно до критеріїв сучасності та популярності використання, а отримані результати дослідження надали змогу заповнити схеми спостереження.

Схеми спостереження було змодельовано на критеріях операціоналізації, була сформована їх загальна структура. Перша схема спостереження орієнтовна на процедурну динаміку перемовин, вона налічує відповідність до поточного переговорного етапу: а) поведінки, що його зумовлює; б) характерних переговорних елементів; в) задіяних переговорних функцій (Додаток А; Б). Друга схема спостереження націлена на аналіз характеру соціальної взаємодії перемовників в організації, сформована на критеріях операціоналізації та має таку структуру: а) суб'єкт, що веде перемовини; б) домінуюча переговорна стратегія; в) дії, що характеризують; г) задіяна переговорна тактика (Додаток А;Б).

На вищезазначеному інструментарії було виокремлено характерні структурні конфігурації. Аналіз результатів спостереження відео-матеріалів висвітлює ефективність застосування переговорних стратегій, де критерієм виступає збереження відносин між суб'єктами в організації.

Виокремлені на основі дослідження шляхи вдосконалення проведення перемовин в організації представлені у вигляді: 1) вхідних рекомендацій щодо проведення переговорів між акторами організації, де висвітлюються загальні рекомендації щодо покращення переговорної позиції; 2) конфігуративних шляхів проведення перемовин, а саме стратегії виграв-виграв, виграв-програв, програв-програв; в) їх ефективність та прогностична, очікувана результативність залежно від рівня застосування.

Перша з прикладних конфігурацій перемовин – виграв-виграв. Задана збірка представляється як пріоритетна для застосування, адже вона орієнтовна на глибинні інтереси іншої сторони та «розширення пирога» для обох сторін. Передбачається відкрита взаємодія без підспудних мотивів, деструктивних технік та прийомів. Результат застосування такої стратегії – синергетичне поле для творчого вирішення проблеми та довгострокове співробітництво.

Друга конфігурація – виграв-програв передбачає силові, позиційні торги. Задана стратегія керується філософією дефіциту ресурсів, що обов'язково передбачає незадоволеність інтересів однієї із сторін. Типовим є використання силових прийомів переконання, латентних нлп-технік, невербального тиску. Результатом зазвичай представляється незадоволення однієї із сторін, можлива жага до помсти, розрив відносин.

Третя конфігурація – програв-програв висвітлюється як деструктивна, орієнтовна на взаємознищення та є загалом небажаною. Сторони використовують увесь арсенал брудних прийомів. Ресурси сторін задіяні для взаємознищення. Результативність часто густо виглядає як розрив відносин, втрата взаємоповаги та поваги до себе, ресурсні витрати та судові тяжби.

На основі вищезазначеної інформації простежується потужна результативність переговорів між соціальними суб'єктами як засобу для вирішення організаційних проблем. Організована соціальна взаємодія між акторами у вигляді перемовин є дієвим варіантом для проактивного вирішення організаційних завдань, створення синергетичного поля для довгострокового співробітництва та збереження корпоративного духу організації шляхом своєчасного загашення конфліктних ситуацій.

Використання переговорних стратегій та тактик, які керуються філософією виграв-виграв, призводить до бажаного ефекту «збільшення пирога», тобто до взаємовигідної угоди між суб'єктами в організаційному контексті. Своєчасна діагностика переговорних елементів іншої сторони, використання адаптивної конфігурації та її вдале застосування є ключем до вирішення майже усіх організаційних питань.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Фишер Р., Юри У., Паттон Б., Переговоры без поражения. Гарвардский метод. пер. с англ. Татьяны Новиковой. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 265 с.
2. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. Пер. с англ. А. Гореловой. Предисл. В.А. Кременюка. Москва: Наука, 1992. 158 с.
3. Кеннеди Г. Переговоры : полный курс. Москва: Альпина Паблишер, 2015. 388 с.
4. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Москва: Юнити-Дана, 2004. 591 с.
5. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров. Учеб. пособие. Москва: ИНФРАМ. Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. 352 с.
6. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров : Учеб. пособие для студентов вузов. Москва: Аспект Пресс, 2010. 192 с.
7. Таранова Т. С. Основы альтернативного разрешения споров: курс лекций / за ред. Т. С. Тарановой, Н. И. Ивутья, И. А. Бельской. Минск: БГЭУ, 2012. 110 с.
8. Управление организацией : энциклопедический словарь. Москва : ИНФРА, 2001. 822 с.
9. Туленков М. В., Лукашевич М. П. Соціологія: загальний курс. Київ : Каравела, 2004. 456 с.
10. Югай Г.А. Общая теория жизни. Москва : Мысль, 1985. 256 с.
11. Мескон М., Майкл А., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: ДЕЛО, 1997. 492 с.
12. Философский энциклопедический словарь. Москва : Сов. энциклопедия, 1983. 840 с.
13. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука. Тектология : в 2 т. Т.1. М. : Экономика, 1989. 304 с.

14. Туленков М. В. Організаційна взаємодія в соціологічному дискурсі. *Український соціум*. №4. 2008. С. 27.
15. Управление организацией : энциклопедический словарь. Москва : ИНФРА, 2001. 822 с.
16. Туленков М.В. Організаційна взаємодія як предметна сфера соціології управління. *Соціальна психологія*. 2007. No 1. С.12-25.
17. Maines D. Social Organization and Social Structure in Symbolic Interactionist Thought. *Annual Review of Sociology*. 1977. Vol. 3. PP. 235–259.
18. Очерки по истории теоретической социологии XX столетия: от М. Вебера к Ю. Хабермасу, от Г. Зиммеля к постмодернизму / за ред. Ю.Н. Давыдова. Москва: Наука, 1994. 380 с.
19. Strauss A., Schatzman L., Ehrlich D., Bucher R., Sabshin M. The Hospital and its Negotiated Order. *The Hospital in Modern Society* / Ed. Freidson E. NY: Free Press, 1963. 45 с.
20. Лебедева М. М. Международные переговоры как социальный и гуманитарный ресурс в мировой политике. *Политическая наука*. № 3. 2020. С. 98-113.
21. Academic programs and faculty: Harvard Negotiation Project URL: https://www.pon.harvard.edu/category/research_projects/harvard-negotiation-project/ (дата звернення 25.07. 2022)
22. Юри У. Договорись с собой... и другими достойными оппонентами. пер. с англ. Е. Ивченко. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 166 с.
23. Raiffa H. The art & science of negotiation. Cambridge (Mass): Harvard University Press, 1982. 368 p.
24. Ghauri P., Fang T. Negotiating with the Chinese: A socio-cultural analysis. *Journal of World Business*. 2001. Т. 36. No 3. P. 303-325.
25. Garlacz-Sobczyk K. Zakłócenia w polsko-niemieckiej komunikacji biznesowej. Praca doktorska. Sosnowiec, 2013. 213 s. URL:

<http://www.sbc.org.pl/Content/113937/doktorat3472.pdf> (дата звернення 04.08.2022).

26. Laraia E. Deutsche und Italiener: zwei Welten, auch im Business. Perspektive Mittelstand. Das Business-und Wissensportal für den Mittelstand. Fachartikel, 21.05.2010. S. 1–5. URL: https://www.kraus-und-partner.de/presse_archiv/4996_PR-696-100521_perspMittelstandDE_DeutscheItalienerLaraia.pdf (дата звернення: 04.08.2022).

27. Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 352 с.

28. Егоров, В. П. Этика деловых отношений : учеб. пособие. Москва : Юридический институт МИИТа, 2016. 142 с.

29. Дубинин Ю.В. Мастерство переговоров. Москва: Международные отношения, 2012. 176 с.

30. Latour B. Network, societies, spheres: Reflections of an actor-network theorist. International j. of communication. Los Angeles, 2011. Vol. 5. P. 796–810.

31. Castells M. A network theory of power. International j. of communication. Los Angeles, 2011. Vol. 5. P. 773–787.

32. Лепський М. А. Системна методологія соціологічних досліджень мас-медіа. Методологія досліджень мас-медіа: робоча книга (handbook) / за заг. ред. К. Г. Сірінюк-Долгарьової. Запоріжжя: ЗНУ, 2017. 156 с.

33. Почепцов Г. Г. Теория и практика коммуникации: от речей президентов до переговоров с террористами. Москва: АСТ, 1998. 529 с.

34. Науменко Т. В. Социология массовой коммуникации: Учебное пособие. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 288 с.

35. Назаров М. М. Массовая коммуникация и общество. Введение в теорию и исследования. Москва: Аванти плюс, 2003. 428 с.

36. Петров Э. П. Метод наблюдения в социологическом исследовании. (Глава 1, Глава 2). *Методы сбора информации в социологических исследованиях*. Кн. 2. М.: Наука, 1990, с. 150-189.

37. Берн Е. Игры, в которые играют люди. пер. с англ. А. Грузберга. Київ: Форс Україна, 2020. 288 с.
38. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. Москва: Альпина Паблишер, 2009, 360 с.
39. Экман П. Психология лжи: обмани меня, если сможешь. Piter, 2016. 272 с.
40. Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли окружающих по их жестам / за ред. Аллана и Барбары П. пер. с англ. Т. Новиковой. Київ: Форм Україна, 2020. 448 с.
41. Пелехатый М. М., Чекчурин Ю. А., Габов, В., Васенев, А. НЛП в переговорах. Москва: Твои книги, 2013. 128 с.
42. Гурне Б. Державне управління. Київ: Основи, 1993. 165 с.
43. Жуковська Л. Е. Теорія організацій: навч. посіб. / за ред. Жуковської Л. Е., Борисевича Є. Г., Стрельчука Є. М. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 147 с.
44. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
45. Мильнер Б. З. Теория организации. Москва: ИНФРА-М, 1998. 336 с.
46. Голіков В. І. Корпоратизм та корпоративні відносини як основа поєднання соціальних інтересів. *Економіка і прогнозування*. No 2. 2002. С. 61-75.
47. Цимбалюк С. О. Організаційно-економічні засади формування компенсаційної політики в сучасній парадигмі соціально-трудоких відносин. *Економіка та держава*, 2015. No 6. С. 15-20.
48. Кузьменко Т. В. Соціологія : Навчальний посібник / за ред. Т. В. Кузьменко. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 320 с.
49. Berne E. Games people play. The psychology of human relationships. London: Andre Deutsch, 1966. 192 p.

50. Цомаева М. Р., Валиева И. Л., Гогицаева Е. Б. Организационные процессы в системе менеджмента. Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2014. No 17. С. 40-43.

51. Pease A. Body language : How to read others' thoughts by their gestures Repr. Avalon Beach: Camel, 1988. 229 p.

52. Carnegie D. How to win friends & influence people. UK: Vermilion, 2006. 291 p.

53. Carnegie D. How to develop self-confidence and influence people by public speaking. Simon and Schuster. 2017. 258 p.

54. Ильин А.Н., Барханов П.В. Психотехнологии регулирования конфликтов. Учебное пособие. Омск: ОмГПУ, 2013. 184 с.

55. Колризер Д. Спасите заложника: как разрешать конфликты и влиять на людей. пер. с англ. Г. Любимовой. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 376 с.

56. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Москва: АСТ, 2011. 461 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Операціоналізація основних понять

Переговори як організаційна взаємодія соціальних суб'єктів

2. Переговорні стратегії

- Виграв-виграв
- Виграв-програв
- Програв-виграв
- Програв-програв

1. Переговорні елементи

- Сама проблемна ситуація, що потребує вирішення (об'єкт переговорів);
- Обговорювані пропозиції (предмет переговорів);
- Соціальні актори-учасники переговорів;
- Позиції сторін;
- Інтереси сторін;
- Пріоритети сторін;
- Ресурси сторін;
- Переговорні питання (детальний договір угоди).

3. Переговорні етапи

- Підготовка
- Хід ситуації
- Викладка та аналіз варіантів вирішення проблеми
- Деталізація фінального варіанту договору
- Створення гарантій виконання домовленостей

4. Переговорні школи (стилі)

- Гарвардська
- Британська
- Німецька
- Китайська
- Російська (дипломатична,

5. Переговорна угода (цілісність)

- цілісна
- фрагментарна

6. Переговорні функції

- комунікативна
- інформаційна
- регулятивна
- творча
- пошукова
- пізнавальна

7. Тактика переговорів

- Втеча (відкладення)
- Пристосування
- Компроміс
- Суперництво
- Співробітництво

Переговори як організаційна взаємодія соціальних суб'єктів

8. Характер орг. взаємодії соц. суб.
(критерій організованості)

- Організована
- Неорганізована

9. Структ. елементи орг. взаємодії соц. суб.

- Переговорники-репрезентанти інтересів організації;
- Організаційна проблема;
- Ресурси організацій;
- Інтереси та позиції організацій;
- Організаційні пріоритети;
- Фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища організацій;
- Етнічні особливості організацій.

10. Характер орг. взаємодії (критерій формальності)

- Формальна
- Неформальна

11. Характер орг. взаємодії соц. суб. (критерій наяв. міжсуб'єкт. зв'язку)

- Суб'єкт-суб'єктна
- Суб'єкт-суб'єкт- об'єктна

12. Функції орг. взаємодії соц. суб.

- Основні
- Допоміжні
- Командні

13. Середовище (поле) організаційної взаємодії соц. суб.

- Внутрішнє
- Зовнішнє

14. Статусно-рольові позиції

- Ззовні
- Конкуренти (організації)
- Коопераційні відносини (поставщики, доставщики, користувачі, споживачі, партнери)
- Всередині
- Власник, топ-менеджер, керівник середньої ланки, виконавець, колеги (горизонтально рівні відносини)
- За відносинами
- Керівник-підлеглий, особистісні (сімейні, дружні т.і.)

Додаток Б

Схема спостереження переговорної взаємодії соціальних суб'єктів в організації

1. Таблиця аналізу процесу включення до переговорів в організації

№ у списку	Переговорний етап	Поведінка, що зумовлює	Характерні переговорні елементи	Задіяні переговорні функції
1	Підготовка			
2	Хід ситуації			
3	Викладка та аналіз варіантів вирішення проблеми			
4	Деталізація фінального варіанту договору			
5	Створення гарантій виконання домовленостей			

2. Таблиця стратегічних особливостей суб'єктів під час переговорів в організації

№ у списку	Суб'єкт, що веде перемовини	Домінуюча переговорна стратегія	Дії, що характеризують	Задіяна переговорна тактика (ки)
1				
2				
3				
4				
5				

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти «магістр»
Запорізького національного університету

Я, Бублеєв Володимир Сергійович, студент II курсу магістратури, денної форми навчання, факультету соціології та управління, спеціальність 054 «Соціологія», адреса електронної пошти bubleevsoc@gmail.com:

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Переговори як організаційна взаємодія соціальних суб'єктів» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

01.12.2022

В.С. Бублеєв

Науковий керівник,
професор, д.філос.н.,
професор кафедри соціології

01.12.2022

М.А. Лепський