Проблеми врегулювання конфліктів являють собою окрему частину сфери керування проблемними соціальними процесами. Велике значення має фундаментальна установка того, що конфлікт є об'єктивним соціальним явищем і можливою рушійною силою розвитку. Суть поняття "керування конфліктами" досить багатопланова. В конфліктології процес керування конфліктами включає декілька самостійних комплексів заходів: попередження, регулювання і розв'язання конфліктів.

Отже, керування конфліктами є цілеспрямованим впливом на процеси конфліктних взаємодій, що має метою забезпечення конструктивного вирішення проблем, які стали предметом конфлікту, таким чином "керування конфліктами" повинне зрівноважити два суперечливих чинники дії цього соціального явища на суспільство: конструктивного і руйнівного.

Керування конфліктами передбачає:

♦ переведення його в сферу раціональної діяльності і взаємодій людей;

♦ продуманість впливу на конфліктну поведінку суб'єктів з метою досягнення бажаного результату;

♦ обмеження протиборства рамками конструктивного залучення в суспільний процес.

Реалістичність процесу управління конфліктами обумовлена рядом необхідних умов. Серед них:

♦ об'єктивне розуміння конфлікту як реальності;

♦ визнання можливості активного впливу на конфлікт і перетворення його в саморегулюючу систему;

♦ наявність матеріальних, політичних, духовних, інформаційних та інших ресурсів;

♦ наявність правової основи управління конфліктами;

♦ здатність соціальних суб'єктів до узгодження своїх позицій, інтересів і поглядів;

♦ наявність в системі управління інститутів, форм і механізмів, здатних виконувати медіаторні і арбітражні функції.

Реальні умови керування конфліктами передбачають систему певних принципів, які визначають її характер і ефективність.

Принцип об'єктивності вимагає адекватного розуміння і реалістичної оцінки конфліктних дій; будь-яка форма суб'єктивізму може привести до помилкових рішень або неправильного використання насильства.

Принцип конкретно - історичного підходу не дає можливості звести всі конфлікти до якої-небудь однієї універсальної схеми, бо конфлікти є різноманітними і за формою, і за змістом. Окрім цього, характер дії на нього може залежати від конкретно-історичних обставин: країни, часу, місця, культури, природи протилежних суб'єктів.

Принцип плюралізму і багатоваріантності несе в собі необхідність і можливість різних способів, методів і технологій впливу на конфлікти.

Принцип гласності передбачає інформування про конфліктну ситуацію зацікавлених груп, формування суспільної думки. Замовчування конфлікту, як правило, приводить тільки до поглиблення конфронтації.

Принцип демократичності служить надійним способом захисту інтересів не тільки більшості, але і меншості, по суті, механізми демократи направлені на зняття суперечностей і антагонізму, які породжують конфлікти.

Управління конфліктами можна розглядати в двох аспектах:

·        внутрішньому;

·        зовнішньому.

Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою у конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер і знаходить своє відображення в галузі психології конфлікту.

Зовнішній аспект управління конфліктами відбиває організаційно-технологічні сторони цього процесу, у якому суб'єктом управління може виступати керівник (менеджер), лідер або посередник (медіатор). Саме в цьому аспекті ми розглядаємо дану проблему.

Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, якої стосується  даний конфлікт.

ОСНОВНА МЕТА управління конфліктами буде полягати в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному вирішенню конструктивних.

Зміст управління конфліктами

Управління конфліктами включає такі види діяльності:

• прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості;

• попередження або стимулювання конфлікту;

• регулювання конфлікту;

• вирішення конфлікту.

Прогнозування конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, що спрямований на виявлення причин даного конфлікту.

Основними джерелами прогнозування конфліктів є:

• вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми;

• вивчення їх індивідуально-психологічних особливостей.

Наприклад: у колективі такими умовами і факторами можуть бути:

·        стиль керування;

·        рівень соціальної напруженості;

·        соціально-психологічний клімат;

·        лідерство і мікрогрупи й інші соціально-психологічні явища.

Попередження конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

Попередження конфліктів ґрунтується на їх прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини небажаного конфлікту починається активна діяльність з нейтралізації дії всього комплексу його факторів. Це так звана змушена форма попередження конфлікту.

Проте конфлікти можна попереджати, здійснюючи, в цілому, ефективне управління соціальною системою.

Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

• постійна турбота про задоволення потреб і інтересів співробітників;

• підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;

• дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що стосуються  інтересів колективу й особистості;

• виховання співробітників, формування в них високої психолого-педагогічної культури спілкування та інше.

Таку форму попередження конфліктів називають превентивною.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту.

Стимулювання виправдане стосовно конструктивних конфліктів.

Засоби стимулювання конфліктів можуть бути різними:

• винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, семінарі і т.п.;

• критика ситуації, що склалася на нараді;

• виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації і т.д.

Але при стимулюванні того або іншого конфлікту керівник повинен бути підготовлений до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в управлінні конфліктами, порушення її, як правило, приводить до сумних наслідків.

Регулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в сторону вирішення.

Етапи регулювання конфлікту:

I етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

II етап. Легітимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між конфліктуючими сторонами про визнання та дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

III етап. Інституціалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії.

Профілактика конфлікту як спосіб його попередження

Управління конфліктами передбачає не тільки регулювання вже виниклого протистояння, але І створення умов для його попередження. Найбільш вагомим із зазначених завдань контролю є профілактика. В своїй складності це завдання не поступається вирішенню самого конфлікту. Саме завдяки добре поставленій роботі з попередження конфліктів можна реально вплинути на їх скорочення. Слід зазначити, що в багатьох науках виділяються спеціальні дисципліни, що займаються профілактикою. Це і профілактика протиправних дій у системі юридичних наук, теорія і практика психологічної корекції поведінки в психології, профілактика конфліктів у педагогіці, теорія конфліктів у політичних науках і т.ін.

Вся діяльність з попередження конфліктів являє собою одне з конкретних виражень людської здатності узагальнювати наявні теоретичні й емпіричні дані і на їхній основі прогнозувати майбутнє. Ця людська здатність має особливе значення в управлінській діяльності. Успіх профілактики може залежати від цілого ряду передумов: знання загальних принципів управління соціальними процесами й уміння використовувати їх для аналізу конкретних ситуацій; рівня загальнотеоретичних знань щодо сутності конфлікту, його причин і етапів розвитку; глибини аналізу перед конфліктних ситуацій; ступеня відповідності обраних методів коригування сформованої ситуації. Простий перелік цих передумов свідчить, що попередження конфліктів є непростою справою, тому її не слід недооцінювати і зневажати. Для підвищення ефективності цієї роботи необхідно якнайбільше знати про труднощі, що можуть виникнути на шляху попередження.

Перша група перешкод має психологічну природу і пов'язана з такою людською якістю, як нездоланне прагнення людини до свободи і незалежності. Свідомо чи несвідомо, але люди негативно сприймають будь-яку спробу втручання в їхні взаємовідносини, а самі дії оцінюють як прагнення обмежити їхню незалежність і свободу.

Різне розуміння моральних норм, що регулюють людську поведінку в суспільстві, може породити наступну групу перешкод. Суб'єктивна оцінка особистісної поведінки людини може породити негативну оцінку дій третьої особи, тому варто розглядати ці дії як порушення загальноприйнятих норм про недоторканість особистого життя.

Поступово в процесі просування до правової держави може виникнути група перешкод, що пов'язана з процесом надання ряду моральних норм правової форми статусу захисника прав і свобод особистості. За подібних умов їхнє порушення в будь-якій формі може бути кваліфіковане як не тільки моральне, але й цілком протиправне. Тому можна говорити, що успішна діяльність щодо попередження конфліктів може вестися тільки в межах, встановлених психологічними, моральними і правовими вимогами до регулювання людських взаємин. Подібна діяльність стає доцільною лише в тому разі, якщо виникає реальна небезпека зародження будь-яких руйнівних, деструктивних форм особистих або групових взаємовідносин. Профілактика повинна містити в собі дії, що попереджують перетворення соціально-психологічних явищ в структурні елементи майбутнього конфлікту. Акту попередження конфлікту повинно передувати виявлення глибинних передумов, причин, що потенційно містять можливість створення конфліктних ситуацій у майбутньому.

Різноманіття причин конфліктів, що ми вже раніше розглядали, умовно можна розбити на дві великі групи: об'єктивні, або соціальні, та суб'єктивні, або психологічні. Розглянемо їх з позиції можливого профілактичного впливу. Заходи щодо попередження конфліктів першої групи причин можна звести до наступного:

♦ політика реалізації заходів повинна базуватися на принципах рівності і соціальної справедливості;

♦ зміцнення у всіх сферах життя суспільства правового принципу;

♦ підвищення рівня культури населення, одним з елементів якого виступає культурологічна грамотність.

Повноцінна реалізація заходів цих програм виключає раптовість виникнення, насамперед, деструктивних конфліктів. Важливим Інструментом тут повинні виступати засоби масової інформації, що можуть з інформаційного поля свідомості людей виводити самі поняття насильства й агресії, формувати ціннісні орієнтири на повагу прав особистості, доброзичливості і терплячості у взаєминах.

Велику роль при врахуванні в практичній діяльності загальних причин різноманітних конфліктів відіграє застосування дедуктивного методу, особливо під час аналізу причин конфліктів міжособистісного характеру, усередині малих груп І міжгрупових конфліктів.

У будь-якому соціально обумовленому конфлікті завжди присутня своя психологічна складова. Розвинута психіка є невід'ємною якістю людини, що повинна проявлятися у всіх формах її діяльності. Цим може пояснюватися і ЇЇ відносна незалежність від природного І соціального середовища. Серед форм людської активності можна виділити форми конфліктного характеру, де психологічний аспект буде переважати над соціальним. До подібного конфлікту можна віднести конфлікти, викликані почуттям обманутої довіри, взаємної ворожості, ураженого самолюбства, сумнівами в правильності свого вибору і т.ін. Незважаючи на свою ідеальну природу, ці мотиви можуть набути досить конкретних і драматичних форм агресивної поведінки учасників конфлікту.

Попередити або послабити конфлікт такого психологічного рівня можливо, тільки нейтралізуючи агресивність почуттів і послаблюючи ворожу рішучість людини. Щоб виявити причини трансформації подібних агресивних установок, думок і почуттів, необхідно на ранніх етапах зародження психологічної ситуації глибоко проаналізувати подібні мотиви всіх учасників протистояння. Тільки після цього можливе блокування розвитку конфлікту чи інших руйнівних сплесків. Подібна робота повинна стати повсякденною. Ії метою має бути створення такої морально-психологічної атмосфери, яка б виключала саму можливість виникнення прояву агресії.

Центральною проблемою тактичної профілактики конфліктів є підтримка і зміцнення в колективі співробітницьких взаємин. Проблема є комплексною, тому і вимагає комплексного вирішення за допомогою методів соціально-психологічного, організаційно-управлінського і морально-етичного характеру. Виділимо такі методи:

♦ метод згоди припускає проведення заходів, націлених на залучення потенційних конфліктантів у загальну справу, у ході якої в можливих супротивників з'являється більш або менш широке поле загальних інтересів, вони звикають до спільної діяльності і спільного вирішення виникаючих проблем;

♦ метод доброзичливості, або емпатії, здатності до співчуття, розуміння внутрішнього стану, готовності сприяти практично. Цей метод вимагає виключення невмотивованої ворожості, агресивності, неввічливості. Використання цього методу особливо важливе в кризових ситуаціях.

♦ метод збереження репутації партнера, поваги до його гідності. При виникненні будь-яких розбіжностей, зумовлених конфліктом, найважливішим методом попередження негативного розвитку подій є визнання гідності партнера, вираження належної поваги до його особистості. Визнаючи гідність й авторитет опонента, ми тим самим стимулюємо адекватне відношення до нашої гідності й авторитету.

Діючим інструментом профілактики конфлікту може стати метод взаємного доповнення. Він спирається на такі здібності партнера, якими не володіємо ми. Метод взаємодоповнення особливо важливий під час формування робочих груп, команд, що комплектуються згідно з даним принципом, забезпечуючим їх працездатність на достатньому рівні.

Метод антидискримінаційної гуманної політики вимагає виключення висвітлення переваги одного партнера над Іншим, і взагалі будь-яких відмінностей між ними. З цією метою в управлінні часто використовують елементи зрівняльного матеріального заохочення всіх працюючих в організації. Не можна плутати зі схожим висловом - "зрівнялівка". Подібний прийом передбачає чіткі критерії винагороди за рівноцінність вкладеної праці. З погляду профілактики конфліктів рівноцінний метод розподілу має безсумнівні переваги, що дозволяють уникнути появи таких негативних емоцій, як почуття заздрості, образи, що можуть стати поживним ґрунтом для зародження конфліктної протидії. В інтересах

підвищення антиконфліктного потенціалу в організації доцільно розподіляти заслуги і нагороди на всіх, навіть якщо вони значною мірою належать комусь одному. Поширеність подібного методу в японському менеджменті великою мірою пояснюється особливістю їхньої культури і менталітету. У той же час це може заважати культивуванню їх у нашій культурі.

Один з методів психологічної профілактики конфлікту можна умовно назвати методом психологічного згладжування. Він передбачає, що настрій людей, їхні почуття піддаються регулюванню і потребують певної підтримки. Як показала практика, серед них можна виділити різноманітні форми проведення членами трудового колективу спільного відпочинку, урочистих заходів, все, що можна віднести до такого широкого поняття, як корпоративні заходи. Подібний спосіб дозволяє знімати психологічну напругу, сприяє емоційній розрядці, викликає позитивні почуття взаємної симпатії, сприяє формуванню морально-психологічної атмосфери в організації, що перешкоджає виникненню конфліктів.

Розглянуті методи не вичерпують усього потенціалу заходів для профілактики конфліктів, необхідно чітко розуміти, що цьому сприяє все те, що забезпечує збереження нормальних ділових відносин, зміцнює взаємну повагу і довіру.

Технології регулювання конфлікту

|  |
| --- |
|  |
| Назва | Основний зміст |  |
| Інформаційна | Ліквідація дефіциту інформації в конфлікті, виключення із інформаційного поля неправдивої чи викривленої інформації, припинення поширення неправдивих слухів |  |
| Комунікативна | Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії і їх прихильниками, забезпечення ефективного спілкування |  |
| Соціально-психологічна | Робота з неформальними лідерами і мікро групами, зниження соціального напруження і закріплення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі |  |
| Організаційна | Вирішення кадрових питань, використання методів заохочення і покарання, зміна умов взаємодії співробітників |  |

Вирішення конфлікту - це вид діяльності суб'єкту управління, який пов'язаний з розв'язанням конфлікту. Вирішення конфлікту може бути повним і неповним. Повне вирішення конфлікту досягається при усуненні причин, предмету конфлікту і конфліктних ситуацій. Неповне вирішення конфлікті відбувається тоді, коли усуваються не всі причини чи конфліктні ситуації. У такому випадку неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного розв'язання.

В реальній практиці по управлінню конфліктами важливо враховувати передумови, форми, і способи вирішення конфліктів.

Передумови:

- достатня зрілість конфлікту;

- потреба суб'єктів конфлікту в його вирішенні;

- наявність необхідних засобів і ресурсів для вирішення конфлікту.

Форми вирішення:

- знищення чи повне підкорення однієї із сторін (суперництво);

- узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін на новій основі (компроміс, консенсус);

- взаємне примирення конфліктуючих сторін (пристосування чи уникнення);

- перевід боротьби в русло співробітництва по подоланню протиріч (співробітництво).

Способи вирішення конфліктів

- адміністративний (звільнення, перевід на іншу роботу, рішення суду);

- педагогічний (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення).

Розрізняють такі основні методи управління і попередження конфліктів як:

– Внутрішньо-особистісні - методи впливу на окрему особистість;

– структурні методи - методи профілактики та ліквідації організаційних конфліктів;

– міжособистісні методи чи стилі поведінки в конфлікті;

– персональні методи;

– переговори;

– методи управління поведінкою особистості;

– методи, які передбачають агресивні дії (використовуються дуже рідко).

Стилі поведінки у конфліктних ситуаціях

К. Томас унаслідок своїх досліджень створив оригінальну програму дослідження та опису стилів конфліктної взаємодії людей у реальних умовах. Залежно від орієнтації особистості на досягнення своїх власних цілей чи на цілі партнера, К. Томас, Р. Кілмен, Дж. Мутон та Р. Блейк визначили п'ять стилів поведінки, можливих у конфліктній ситуації: конкуренція, співробітництво, уникання, пристосування та компроміс. Ці стилі визнані більшістю спеціалістів, які працюють над проблемою конфліктів, хоча іноді описуються ними за допомогою різних термінів. Щодо компромісу, то деякі конфліктологи схиляються до того, щоб розглядати його як один із варіантів співробітництва.

Автори цього підходу вважають, що для ефективного вирішення будь-якого конфлікту треба обрати певний стиль поведінки, враховуючи при цьому стиль інших втягнутих у конфлікт людей та природу самого конфлікту.

Стиль конкуренції застосовують зазвичай люди активні та схильні до вирішення конфліктів шляхом, який видається їм найзручнішим. Така особистість не зацікавлена у співпраці з іншими людьми, але здатна приймати вольові рішення. Тобто така людина прагне насамперед задоволення власних інтересів за рахунок інтересів інших, змушує їх прийняти своє вирішення проблеми. Існує ціла низка ситуацій, у яких такий стиль поведінки себе виправдовує: значущість наслідків конфлікту, наявність достатнього авторитету для прийняття рішень, необхідність швидкого прийняття рішення та наявність достатньої влади для цього, відсутність іншого виходу із конфліктної ситуації, необхідність прийняти на себе роль лідера та інші. Цей стиль поведінки у конфліктній ситуації може створити особистості, яка його застосовує, певний авторитет, але лише в тому разі, коли він дасть позитивний результат. Але якщо основна мета особистості полягає у створенні доброзичливих стосунків з оточенням, цей стиль застосовувати не треба, оскільки це може призвести до погіршення взаємин із близькими.

Стиль уникання реалізується тоді коли особистість не відстоює власних інтересів, не співпрацює з іншими з метою вирішення проблеми або просто ухиляється від вирішення конфлікту. До найтиповіших ситуацій, у яких цей стиль поведінки може бути ефективним, належать такі, коли напруження занадто велике і є необхідність його зменшити, коли наслідки конфлікту мал означу щі для учасника, коли є потреба або можливість відкласти вирішення проблеми, коли немає можливості вирішити конфлікт на свою користь, а інші мають більше шансів зробити це, коли розв'язання конфлікту вимагає занадто багато зусиль або спроби негайно вирішити проблему можуть лише погіршити ситуацію. Недолік даного стилю полягає в тому, що опонент може сприйняти його застосування як небажання вирішувати проблему та брати на себе відповідальність. Але іноді ухиляння від негайного розв'язання конфлікту може дати позитивні результати, які полягатимуть у тому, що проблема може вирішитися сама собою, без докладання додаткових зусиль, або ж до неї можна буде повернутися через деякий час, ретельно обдумавши ситуацію.

Стиль пристосування означає, що особистість діє спільно з іншою людиною, навіть не намагаючись відстоювати власні інтереси. Такийпідхід радять застосовувати у тих випадках, коли результат зіткнення має велике значення для опонента і не дуже суттєвий для нас. Але цей стиль не бажано застосовувати тоді, коли це заважає внутрішньому комфорту особистості або опонент не схильний оцінити зроблені йому поступки. Такий стиль зовні схожий на стиль уникання, оскільки також може дати додатковий час для обдумування проблеми. Але суттєва відмінність полягає в тому, що особистість, яка застосовує стиль пристосування, не ухиляється від вирішення проблеми, а діє спільно з опонентом, погоджуючись на його варіант розв'язання конфлікту. Такий стиль можна застосовувати у тих випадках, коли проблема видається не дуже значущою, коли є бажання зберегти добрі стосунки з іншими людьми і при цьому добрі стосунки здаються важливішими за можливість наполягти на своєму, коли результат набагато важливіший для іншої людини, коли інший справді має рацію, коли мало шансів на досягнення успіху або ми переконані в тому, що інший, вчинивши нерозумно, отримає корисний урок на майбутнє. В усякому разі, застосовуючи стиль пристосування, можна пом'якшити конфліктну ситуацію та відновити гармонію у стосунках з іншими людьми.

Для стилю співробітництва характерна активна робота з вирішення проблеми, яка поєднує бажання максимально задовольнити як свої власні інтереси, так і інтереси іншої сторони. Такий підхід потребує зазвичай багато часу та зусиль, але дає змогу виявити і максимально врахувати приховані інтереси обох сторін. Стиль співробітництва бажано застосовувати тоді, коли обидві сторони-учасники конфлікту вважають його результат важливим для себе і не бажають ухилятися від його досягнення, коли є досить часу для роботи над проблемою, коли стосунки з іншою стороною мають тривалу попередню історію та перспективу на майбутнє, коли обидві сторони здатні до конструктивного діалогу та до спільної роботи, спрямованої на вироблення взаємоприйнятного рішення.

Стиль компромісу полягає в тому, що кожна із сторін поступається частиною своїх інтересів, очікуючи того самого від іншої сторони. Компроміс також вимагає певних зусиль, але, на відміну від співробітництва, не дає змоги виявити всі приховані інтереси, обмеживши рішення лише тих проблем, про які опоненти вважають за потрібне говорити. Якщо співробітництво передбачає вироблення взаємоприйнятного рішення на перспективу, то компромісне рішення зазвичай є тимчасовим. Але стиль компромісу може бути незамінним у тих ситуаціях, коли інші стилі виявляються неефективними: обидві сторони мають інтереси, які неможливо задовольнити одночасно, проблема потребує швидкого вирішення, тимчасове рішення може бути задовільним, компроміс дає змогу зберегти стосунки та задовольнити хоча б частину інтересів.

Представники організаційного підходу вважають, що кожен із перерахованих стилів ефективний лише за певних умов і жоден з них не можна визначити як найкращий. Найкращий підхід визначатиметься конкретною ситуацією та особистісними особливостями учасників конфлікту. Звичайно, природним видаватиметься прагнення особистості віддавати перевагу якомусь одному стилю, але таке прагнення може обмежити можливості прийнятного виходу із конфлікту. Відчуваючи дискомфорт при застосування якогось із стилів, можливо розвинути здатності до його застосування, що сприятиме поліпшенню стосунків з людьми та особистісному зростанню.

Стиль поведінки у конфліктній ситуації має вирішальне значення для подальшого розвитку та завершення конфлікту. К. Томас виділяє умови продуктивного завершення конфліктної взаємодії:

1) адекватна оцінка міри, якою особистість прагне задовольнити власні інтереси та інтереси іншої сторони;

2) адекватне усвідомлення доцільності обраного способу поведінки відповідно до конкретної ситуації;

3) урахування сили опонента, влади, яку він має;

4) правильне визначення джерела конфлікту;

5) урахування характеру взаємин з іншою стороною;

6) урахування власних особистісних властивостей та особливостей опонента.

Дотримання цих умов, на думку К. Томаса, сприяє вияву позитивних сторін конфліктів: учасники конфлікту отримують інформацію про навколишнє соціальне середовище, створюється та підтримується баланс влади та соціального контролю, встановлюються та підтримуються нормативні та фізичні межі груп.