

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

КОНФЛИКТ

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Конфликтология – это система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими.

Конфликтология изучает:

- Причины конфликтов
- Типы конфликтов
- Динамику конфликтов
- Пути, методы, средства их предупреждения
- Пути, методы, средства их разрешения (регулирования)

ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА

Конфликт (от лат. «confluctus») означает столкновение сторон, мнений, сил.

Конфликт - отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

КАК ВОЗНИКАЮТ КОНФЛИКТЫ

В автобус вошла девушка - стройная и симпатичная. Проходя по проходу, она случайно, так как автобус дернулся, **толкнула мужчину** средних лет. "**Ну ты, корова!**" - отреагировал тот. В ответ девушка **предложила ему выйти с ней** на следующей остановке, что **он и сделал**. Выйдя, она **достала** из сумочки **баллончик** и **брызнула ему в лицо**. Мужчина **упал**, а девушка вскочила в автобус и уехала.

Конфликтогены - слова, действия или бездействие, способствующие возникновению и развитию конфликта

Правила бесконфликтного общения

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Правило 3. Проявляйте эмпатию к собеседнику.

Правило 4. Делайте как можно больше благожелательных посылов.

Первый конфликтоген

Более сильный ответный конфликтоген

Еще более сильный ответный конфликтоген

КОНФЛИКТ

БАЗИСНАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ

СОЦИАЛЬНЫЕ

Межличностные

Между личностью и группой

Между малыми социальными группами

Между средними социальными группами

Между большими социальными группами

Межгосударственные

Между отдельными государствами

Между коалициями государств

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ

Между «хочу» и «хочу»

Между «могу» и «не могу»

Между «хочу» и «не могу»

Между «нужно» и «нужно»

Между «хочу» и «нужно»

Между «нужно» и «не могу»

Существенный признак конфликта – характер и особенности участвующих в нем сторон

СХОДСТВО ОБЕЗЬЯНЫ С ЧЕЛОВЕКОМ ДЕЛАЕТ ЕЕ ОТВРАТИТЕЛЬНОЙ (Ф.Бэкон)



ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

Функция конфликта – это роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: индивидам, социальным группам, организациям

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ

На группу:

Разрядка сложившейся напряженности.

Стимуляция социальных процессов.

Сплачивание единомышленников.

Толчок к изменению и развитию.

Устранение противоречия в функционировании группы.

На личность:

Познание друг друга.

Ослабление психической напряженности.

Стимуляция активности человека.

Улучшение качества деятельности.

Повышение авторитета в случае правильного поведения.

Развитие личности.

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ

На группу:

Нарушение межличностных отношений.

Ухудшение социально-психологического климата.

Ухудшение качества совместной деятельности.

Снижение сплоченности группы.

На личность:

Ухудшение настроения.

Ощущение насилия.

Ухудшение качества индивидуальной деятельности.

Закрепление социальной пассивности личности.

Угроза здоровью.



СТРУКТУРА КОНФЛИКТА

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

Окружающая среда

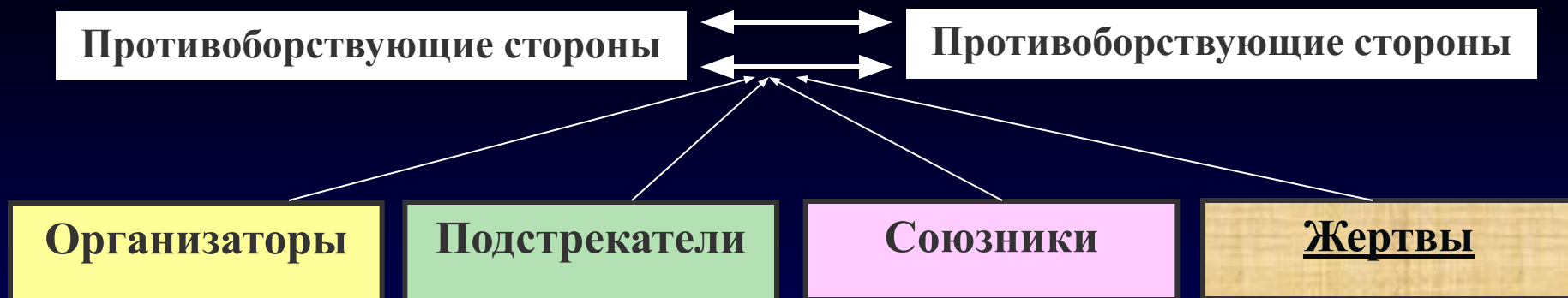
Окружающая среда



КТО НАСИЛУЕТ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА, ТОГО ОБСТОЯТЕЛЬСТВА НАСИЛУЮТ В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ, А КТО ИМ УСТУПАЕТ, ТОМУ И ОНИ ДЕЛАЮТ УСТУПКУ (Талмуд)



РОЛИ КОСВЕННЫХ УЧАСТНИКОВ КОНФЛИКТА



Организаторы – группа лиц (или отдельное лицо), разрабатывающая общий план противоборства с оппонентом с целью разрешения противоречия в свою пользу

Подстрекатели - участники социального конфликта, которые сами в нем не участвуют, но подталкивают к нему противоборствующие стороны

Союзники (пособники, соучастники) – это опосредованные участники конфликта, которые через советы, идеологическую, экономическую, военную и другую помощь оказывают содействие одной из конфликтующих сторон

Посредники (медиаторы) и судьи – это участники, которые становятся между противоборствующими субъектами для завершения социального конфликта

ХАРАКТЕРИСТИКА СУБЪЕКТОВ – УЧАСТНИКОВ КОНФЛИКТА

Количественный состав

Суть состоит в определении того, сколько личностей участвует в конфликте в качестве самостоятельных его субъектов. В групповом же отношении оно состоит не только в определении того, каков наличный состав участников вовлеченной в конфликт группы, но и каков ее возможный мобилизационный потенциал, то есть в определении тех, кто реально может пополнить их число.

Качественный состав

Суть в определении с помощью выяснения типичных форм их поведения, особенностей их психологии, нравственных и социальных норм, которых они придерживаются.

Выделяют два типа групп:
гомогенные (однородные) и *гетерогенные* (разнородные).

Уровень организации

Показатель систематичности и последовательности их действий в процессе развертывания конфликтного противоборства.

Выделяют два типа групп:
с более *высоким* и более *низким* уровнями организации.

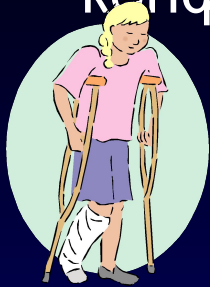
Объем ресурсов

Определяет их решимость участвовать в конфликтном противоборстве и характер их требований по изменению сложившейся ситуации в нужном для себя направлении, а также их готовность нести издержки ради достижения поставленных целей.

К *внутреннему ресурсному потенциалу* конфликтующих субъектов можно отнести их социальные, материальные, физические, интеллектуальные возможности и навыки, а также находящиеся в их распоряжении ресурсы времени. К их *внешнему ресурсному потенциалу* относятся право, средства массовой информации, возможные союзники и т.д.

ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА

Предметом конфликта считается та сторона объекта конфликта, из-за которой сталкиваются интересы разных субъектов



Субъекты



Субъекты



Предмет конфликта

Ресурс

Статус

Духовные ценности

предметы потребления (питание, жилье и т.д.);
полезные ископаемые (нефть, газ, руда и т.д.);
производственные (средства производства, рабочие места и т.д.);
экономические (деньги, акции, золото, валюта и т.п.);
образовательные (школы, институты, университеты и т.д.);
научные (ученые, НИИ и т.д.);
информационные (знания, компьютеры, библиотеки и т.д.).

Права и обязанности данного субъекта в обществе.
В итоге борьбы происходят возвышение одних социальных субъектов и деградация других. Это выражается в социальной мобильности, т.е. изменении статуса социальных субъектов.

Духовными являются моральные, правовые, религиозные, эстетические и другие ценности.
Представляют собой веру и убеждения людей о добре и зле, справедливости и несправедливости, божественном и бесовском, прекрасном и безобразном, которыми люди руководствуются в своем поведении.

ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА КОНФЛИКТА

Окружающая среда - совокупность объективных условий конфликта

**Внешняя
социальная
среда**

Средства массовой информации, общественное мнение, вовлечение в конфликтный процесс третьей стороны и т.д.



Макросреда

Социальные группы, представителем которых является сторона, и качества которых она унаследовала

Микросреда

Ближайшее окружение сторон

**ХАРАКТЕРИСТИКИ
КОНФЛИКТА**

Пространственные

Временные

Социально-пространственные

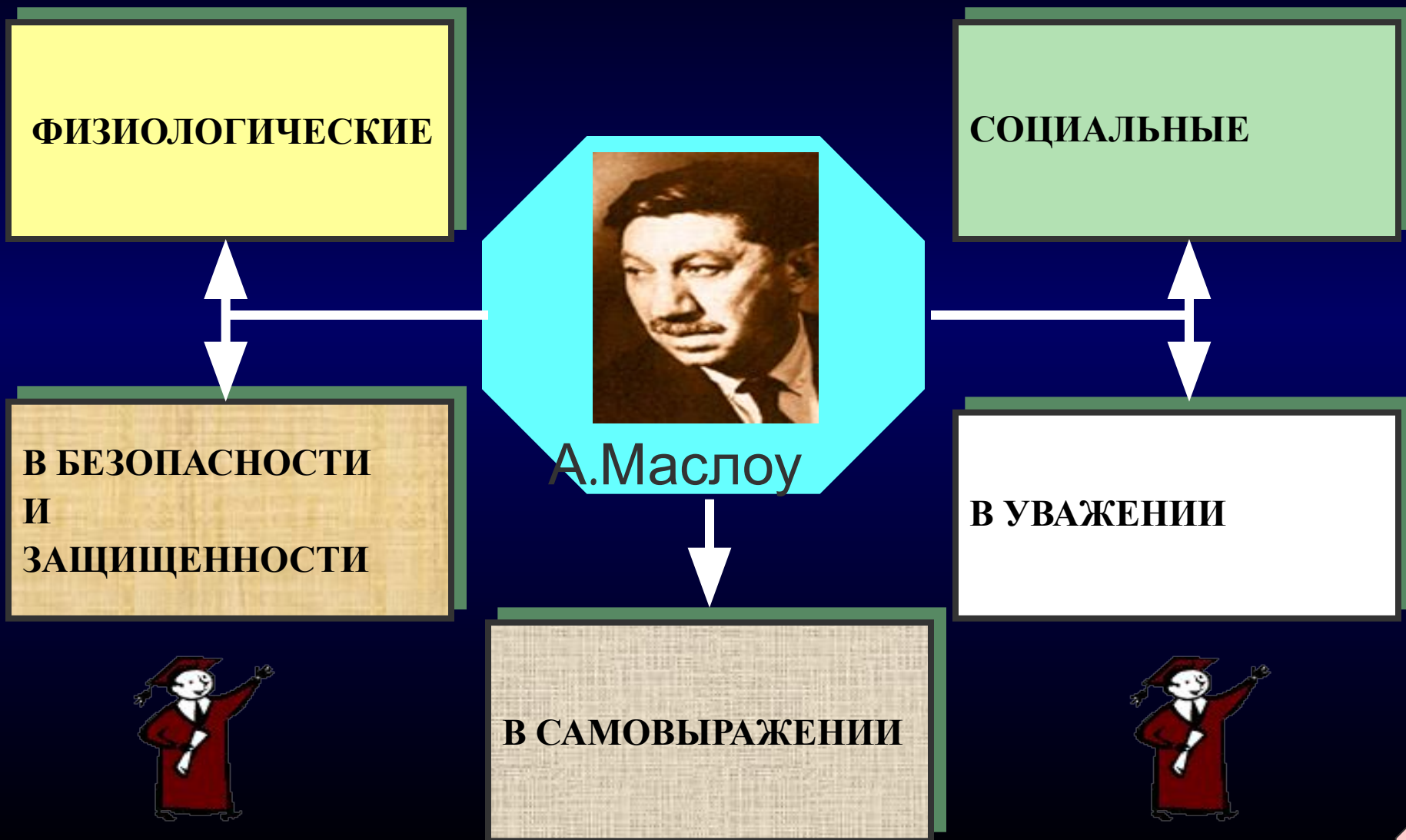
Причины возникновения конфликта

«Области конфликта» - это потенциальные причины или движущие факторы конфликта



ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ А.МАСЛОУ

Потребность - это нужда или недостаток в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, личности, социальной группы или всего общества



КЛАССИФИКАЦИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ

Потребность («Я хочу») – источник активности любого живого существа

Биологическ
ие

-физиологические
(удовлетворение голода,
жажды, полового
влечения и др.);
- безопасности
(чувство
защищенности).

ФУНКЦИ
Я

Социальные

-принадлежность к
общности
(необходимость быть
рядом с людьми);
- уважение
(компетентность,
достижение успехов).

ФУНКЦИ
Я

Высшие

-познавательно-
творческие
(знать, уметь,
понимать);
- духовные;
- нравственные;
- эстетические.

ФУНКЦИ
Я

Быть живым –
обеспечить
видовое и (или)
индивидуальное
существование
человека.



Быть живым
в стаде –
принадлежать
к социальной
группе, занять
в ней
определенное
место.



Реализация
своих
способностей,
развитие
собственной
личности.



Социальное положение субъекта интереса или совокупность его практических связей с обществом

Степень осознания субъектом своего положения в обществе

ИНТЕРЕС

Это отношение (*осознанное и заинтересованное*) субъекта к объекту, который является средством удовлетворения той или иной потребности

индивида или социальной общности



Идеальные побудительные силы или мотивы действительности, направленные на определенные объекты интереса

Действие субъекта в социальной среде обитания

ОБОБЩЕННЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА

Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и личностей

Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей

Ограниченность ресурсов

Неодинаковое отношение к членам коллектива

Противоречие между функциями и видом деятельности

Неопределенность перспектив роста

Неблагоприятные физические условия

Недостаточная благожелательность внимания со стороны руководителя

Психологический феномен

Недостаточный уровень профессионализма

Различия в манере поведения и жизненном опыте

**ОБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ
КОНФЛИКТА**

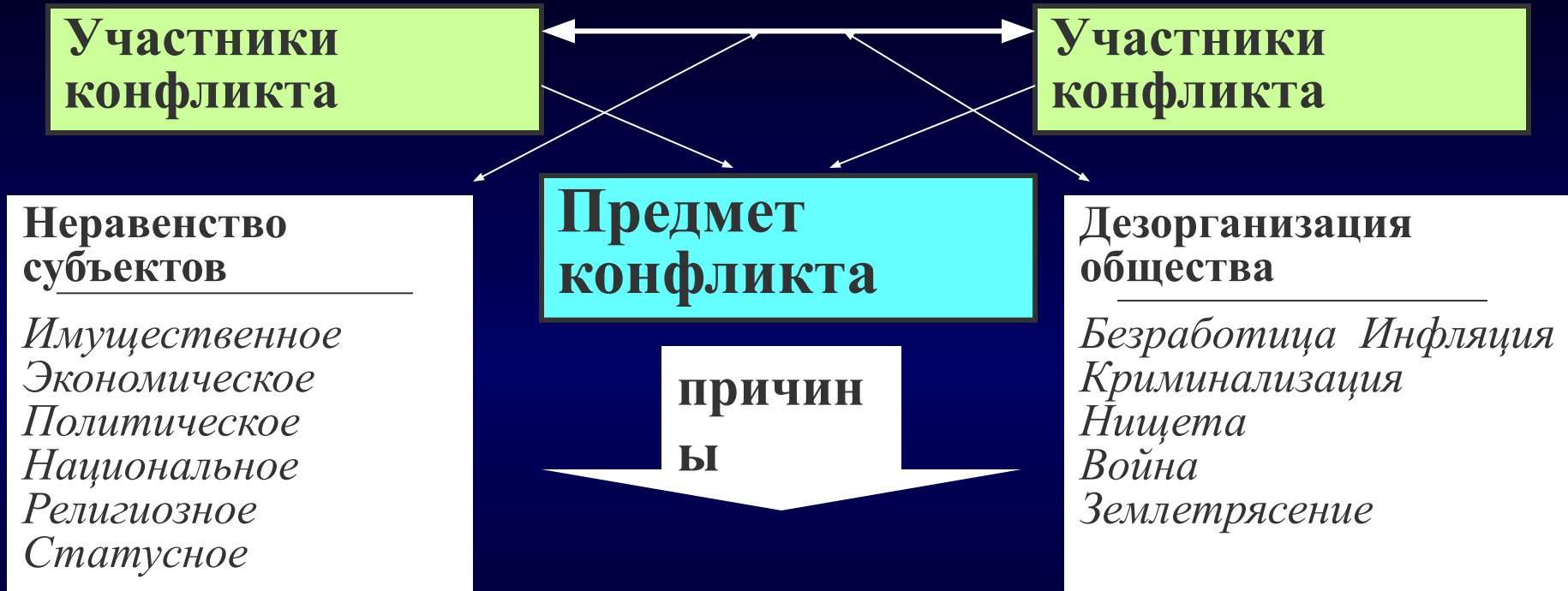
**СУБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ
КОНФЛИКТА**



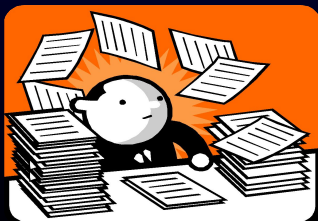
ТЫ ИЩЕШЬ ПРИЧИНУ ЗЛА. ОНА ТОЛЬКО В ТЕБЕ (Ж.-Ж Руссо)

СТРУКТУРА ОБЪЕКТИВНЫХ ПРИЧИН КОНФЛИКТА

Объективными причинами являются причины, которые находятся вне сознания и воли людей, социальных общностей, институтов, организаций



Неравенство возможностей субъектов в бытовой, экономической, политической национальной, образовательной, религиозной сферах по ресурсам, статусам, ценностям субъектов



ЕСЛИ ВСЕ ЧЕТЫРЕ ПРИЧИНЫ ВОЗМОЖНОЙ НЕПРИЯТНОСТИ ЗАРАНЕЕ УСТРАНЕНЫ, ТО ОБЯЗАТЕЛЬНО НАЙДЕТСЯ ПЯТАЯ (Закон Мерфи)

СТРУКТУРА СУБЪЕКТИВНЫХ ПРИЧИН КОНФЛИКТА

Субъективные причины конфликтов представляют собой выражение объективных причин и их интерпретаций субъектами



Противоречия между интересами людей и нормами поведения в обществе

Противоречие между одинаковыми интересами разных субъектов, направленными на один и тот же предмет

Противоположные интересы разных субъектов

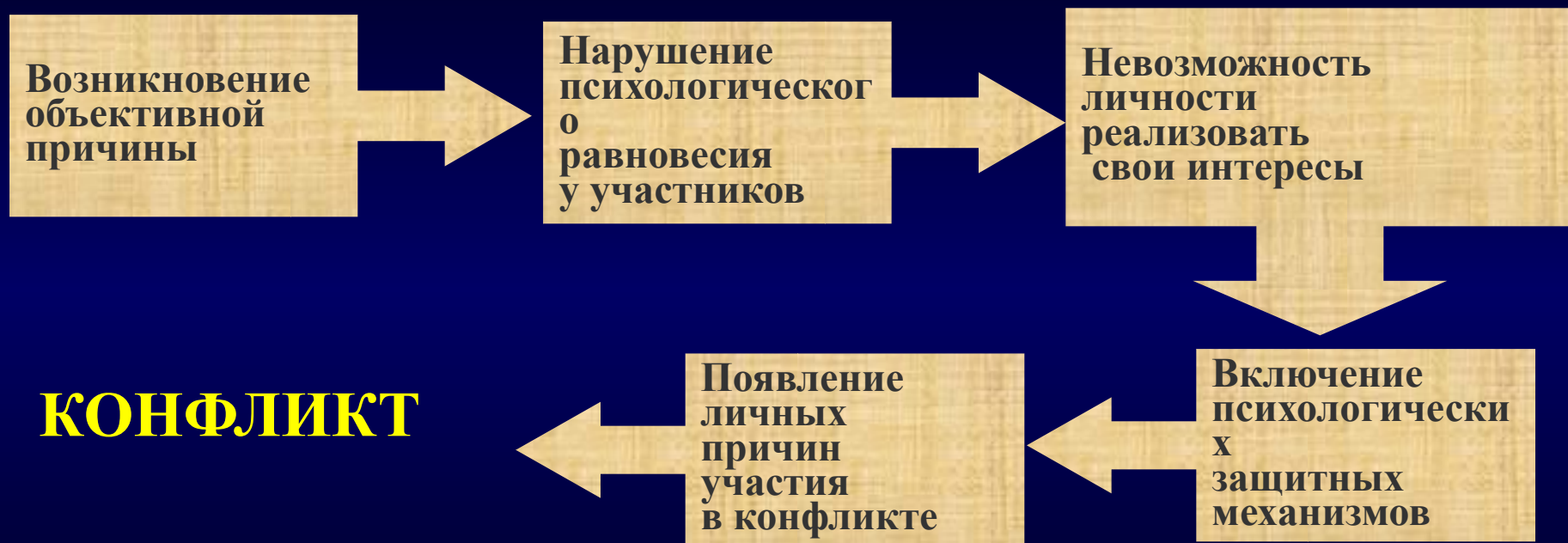
Непонимание интересов, намерений, действий субъектами, которые начинают видеть в них угрозу себе

Глубинной основой конфликта являются потребности

СТРУКТУРА ФОРМИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА ЧЕРЕЗ ОБЪЕКТИВНЫЕ И СУБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ

Объективные причины приводят к созданию конфликтной ситуации

Субъективные причины начинают действовать тогда, когда конфликтная ситуация перерастает в конфликт



ЕСЛИ ФАКТЫ НА ТВОЕЙ СТОРОНЕ – БЕЙ ФАКТАМИ,
ЕСЛИ ЗАКОН НА ТВОЕЙ СТОРОНЕ – БЕЙ ЗАКОНОМ. НО
ЕСЛИ НА ТВОЕЙ СТОРОНЕ НИ ФАКТОВ, НИ ЗАКОНА –
БЕЙ КУЛАКОМ ПО СТОЛУ (*Закон Майкла об адвокатуре*)



СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

Социально-психологические причины обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включения в социальные группы

Возможные значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации

Несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей

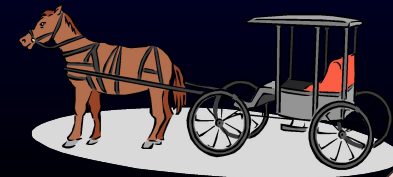
Различные способы оценки результатов деятельности и личности друг друга

Психологическая несовместимость




Непонимание людьми того, что при обсуждении проблемы, особенно сложной, несовпадение позиций часто может быть вызвано не принципиальным расхождением во взглядах на одно и то же, а подходом к проблеме с различных сторон

Внутригрупповой фаворитизм

ГОРДЫЙ ДОСАДУЕТ ДАЖЕ НА ТЕХ, КТО ПРОДВИГАЕТ ЕГО ВПЕРЕД: ОН СМОТРИТ ЗЛОБНО НА ЛОШАДЕЙ СВОЕЙ КАРЕТЫ (Ф.Ницше)



ТИПЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОНФЛИКТОВ

Тип конфликта	Горизонтальные конфликты	Вертикальные конфликты снизу вверх	Вертикальные конфликты сверху вниз
1. <i>Препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности</i>	 <p>Действия одного препятствуют успешной деятельности другого</p>	 <p>Руководитель не обеспечивает возможности успешного достижения цели деятельности подчиненным</p>	 <p>Подчиненный не обеспечивает руководителю возможности достижения основной цели его деятельности</p>
2. <i>Препятствие достижению личных целей совместной трудовой деятельности</i>	<p>Действия одного препятствуют достижению личных действий другим</p>	<p>Руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения его личных целей</p>	<p>Подчиненный создает препятствия для достижения руководителем его личных целей</p>
3. <i>Противоречие действий принятым нормам</i>	<p>Несоответствие поведения личности групповым нормам</p>	<p>Противоречие деятельности руководителя, его стиля работы ожиданиям подчиненных</p>	<p>Противоречие деятельности подчиненного как носителя определенной роли ожиданиям руководителя</p>
4. <i>Личные конфликты</i>	<p>Личная несовместимость</p>	<p>Лидеры и авторитеты группы не оправдывают ожиданий последователей</p>	<p>Члены группы не оправдывают ожиданий ее лидеров и авторитетов</p>



Стадии развития конфликта

- а) предконфликтная ситуация
- б) возникновение объективной конфликтной ситуации;
- в) осознание объективной конфликтной ситуации;
- г) переход к конфликтному поведению;
- д) разрешение конфликта.



Предконфликтная ситуация

- возникновение противоречий по поводу определенного спорного объекта; рост недоверия и социальной напряженности; предъявление односторонних или взаимных претензий; уменьшение контактов и накопление обид;
- стремление доказать правомерность своих притязаний и обвинение противника в нежелании решать спорные вопросы «справедливыми методами»; замыкание на своих собственных стереотипах; появление предубежденности и неприязни в эмоциональной сфере;
- разрушение структур взаимодействия; переход от взаимных обвинений к угрозам; рост агрессивности; «формирование образа врага» и установка на борьбу с ним.



Конфликтная ситуация

Конфликтная ситуация - это объективная основа конфликта, фиксирующая возникновение реального противоречия в интересах и потребностях сторон. По сути дела, это еще не сам конфликт, так как существующее объективное противоречие может определенное время не осознаваться участниками взаимодействия.



Инцидент

Инцидент — формальный повод, случай для начала непосредственного столкновения сторон. Инцидент может произойти случайно, а может быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта, явиться результатом естественного хода событий. Бывает, что инцидент готовит и провоцирует некая «третья» сила, преследующая свои интересы в предполагаемом «чужом» конфликте.

Инцидент

По характеру возникновения:

- Объективные целенаправленные инциденты.
- Объективные нецеленаправленные инциденты.
- Субъективные целенаправленные инциденты (человек идет на конфликт, чтобы решить свои проблемы).
- Субъективные нецеленаправленные (нечаянно столкнулись интересы двух или нескольких сторон) инциденты.



Инцидент

Вариант поведения конфликтующих сторон:

- стороны (сторона) стремятся уладить возникшие противоречия и найти компромисс;
- одна из сторон делает вид, что «ничего не произошло» (уход от конфликта);
- инцидент становится сигналом к началу открытого противостояния.



Третья стадия развития конфликта

Начало открытого противоборства сторон является результатом конфликтного поведения, под которым понимают действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению.

Конфликтологи выделяют несколько форм конфликтного поведения.



Формы конфликтного поведения

- активно-конфликтное поведение (вызов);
- пассивно-конфликтное поведение (ответ на вызов);
- конфликтно-компромиссное поведение;
- компромиссное поведение.

Кульминация



Кульминация — это верхняя точка эскалации. Она обычно выражается в каком-то взрывном эпизоде или нескольких следующих подряд эпизодах конфликтной борьбы. При кульминации конфликт достигает того накала, что обеим сторонам становится ясно, что продолжать его больше не следует.

Кульминация непосредственно подводит стороны к осознанию необходимости прервать как дальнейшее обострение отношений, так и усиление враждебных действий и искать выход из конфликта на каких-то иных путях.

Разрешение конфликта



Варианты развития событий:

- очевидный перевес одной из сторон позволяет ей навязать более слабому оппоненту свои условия прекращения конфликта;
- борьба идет до полного поражения одной из сторон;
- борьба принимает затяжной, вялотекущий характер из-за недостатка ресурсов;
- стороны идут на взаимные уступки в конфликте, исчерпав ресурсы и не выявив явного (потенциального) победителя;
- конфликт может быть остановлен под давлением третьей силы.



Разрешение конфликта

Способы завершения конфликта:

- устранение объекта конфликта;
- замена одного объекта другим;
- устранение одной стороны участников конфликта;
- изменение позиции одной из сторон;
- изменение характеристик объекта и субъекта конфликта;
- получение новых сведений об объекте или создание дополнительных условий;
- недопущение непосредственного или опосредованного взаимодействия участников;
- приход участников конфликта к единому решению или обращение к арбитражу при условии подчинения любому его решению.



Послеконфликтная стадия

Послеконфликтная стадия знаменует новую объективную реальность: новую расстановку сил, новые отношения оппонентов друг к другу и к окружающей социальной среде; новое видение существующих проблем и новую оценку своих сил и возможностей.



Управление конфликтной ситуацией

- **Решение конфликта** представляет собой устранение полностью или частично причин породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.
- **Управление конфликтами** – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизация) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.



Управление конфликтной ситуацией. **Методы.**

1. внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
2. структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
3. межличностные методы или стили поведения в конфликтах;
4. переговоры;
5. ответные агрессивные действия, эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.



Управление конфликтной ситуацией

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека.



Структурные методы

Структурные методы, т.е.
методы воздействия
преимущественно на
организационные конфликты,
возникающие из-за неправильного
распределения полномочий,
организации труда, принятой
системы стимулирования и т.д.



Структурные методы

- разъяснение требований к работе;
- использование координационных и интеграционных механизмов;
- установление
общеорганизационных комплексных
целей;
- использование системы
вознаграждений.



Структурные методы

- ***Разъяснение требований к работе.*** Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления,
- ***Координационные механизмы*** представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними. Например подключение к разрешению конфликта профсоюза и т.д.



Структурные методы

Общеорганизационные цели - предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

- ***Система вознаграждений*** – эффективный метод управления. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.



Межличностные стили разрешения конфликтов

- приспособление, уступчивость;
- уклонение (избегание);
- противоборство (соперничество);
- сотрудничество;
- компромисс.



Межличностные стили разрешения конфликтов

- **Сотрудничество** — стиль, направленный на разрешение противоречий, лежащих в основе конфликта. Характеризуется тем, что субъект конфликта ориентирован на разрешение задачи, а не на социальные отношения и может в связи с этим жертвовать своими ценностями ради достижения общих целей.



Межличностные стили разрешения конфликтов

- ***Соперничество*** — стиль поведения, в большей степени свойственный активным и агрессивным личностям с мотивацией активно-оборонительного поведения и/или самоутверждения в качестве доминирующих мотиваций.



Межличностные стили разрешения конфликтов

- **Компромисс** — стиль поведения осторожных, рационально мыслящих людей, ориентированных на сохранение стабильных социальных отношений в ущерб общей цели и задачам.
- Компромисс может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устранены.



Межличностные стили разрешения конфликтов

Приспособление — стиль, ориентированный на сохранение социальных отношений, доминирует личностей, занимающих подчиненную социальную позицию на фоне неадекватной, заниженной самооценки.

Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существенен для оппонента, чем для индивида.



Межличностные стили разрешения конфликтов

Избегание — ориентированный на сохранение статуса своего «я», поэтому наиболее социально пассивный, сводящийся обычно к непризнанию наличия внешнего конфликта.



Межличностные стили разрешения конфликтов

Стиль уклонения реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.



Межличностные стили разрешения конфликтов

Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

- источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;
- знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;
- у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;
- важнейшая задача - восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;



Межличностные стили разрешения конфликтов

- предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
- считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- осознаете, что правда не на вашей стороне;
- чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить;



Межличностные стили разрешения конфликтов

- хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение;
- пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт;
- у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.



Межличностные стили разрешения конфликтов

Противоборство, конкуренция характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей.