

Парахина Валентина Николаевна, д.э.н., профессор
Северо-Кавказский федеральный университет
Parakhina Valentina Nikolaevna, North Caucasus Federal University

Петреня Андрей Витальевич, студент
Северо-Кавказский федеральный университет
Petrenya Andrey Vitalievich, North Caucasus Federal University

**ЭФФЕКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ
В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ
EFFECTIVE CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES
IN MODERN ORGANIZATIONS**

Аннотация. В статье рассматривается сущность и варианты стратегий управления конфликтами и охарактеризована эффективность их применения в современных организациях.

Abstract. The article examines the essence and options of conflict management strategies and characterizes the effectiveness of their application in modern organizations.

Ключевые слова: Конфликт, управление, эффективность, современная организация, модели поведения в конфликте.

Keywords: Conflict, management, efficiency, modern organization, models of behavior in conflict.

Современные стратегии управления конфликтами в организациях направлены на конструктивное разрешение противоречий с минимумом негативных последствий. Важно учитывать факторы, влияющие на конфликты, и использовать актуальные подходы, а также тенденции в этой области.

Некоторые факторы, которые влияют на стратегии управления конфликтами [5]:

- причины конфликтов. Недостаточно чёткие формулировки поручений, размытые сроки или отсутствие обратной связи о понимании задачи создают почву для будущих разногласий;

- личностные причины. Факторы, связанные с индивидуальными особенностями сотрудников, их эмоциональным состоянием и стилем коммуникации. Например, эмоциональное напряжение: уставшие и перегруженные сотрудники быстрее вовлекаются в конфликтные ситуации;

- некорректная обратная связь. Ошибки неизбежны в любой работе, но способ их обсуждения определяет, перерастёт ли ситуация в конфликт или останется в рамках конструктивного диалога;

- тип конфликта. От этого зависит стратегия разрешения. Например, межличностный конфликт возникает между двумя сотрудниками, внутригрупповой – внутри команды или отдела, организационный (системный) – связан с недоработками управленческих процессов, несогласованностью целей или неэффективной структурой коммуникаций.

Выделим некоторые современные стратегии управления конфликтами [1].

Во-первых, превентивное управление. Системный подход, позволяющий снизить частоту и интенсивность деструктивных столкновений в команде. Например, создание психологически безопасной среды, публичное признание лидером собственных ошибок, активное поощрение конструктивной критики.

Во-вторых, интересна техника «управляемого разногласия». Предполагает структурирование дискуссии с чёткими правилами: критикуются идеи, а не люди, каждое возражение должно сопровождаться конструктивной альтернативой, обязательна фаза интеграции различных подходов.



В-третьих, следует соблюдать принцип «эмоциональной бухгалтерии». Предполагает анализ эмоциональных вкладов и выводов в конфликте, помогает участникам осознать, что их раздражение часто связано не с текущей ситуацией, а с накопленным эмоциональным дефицитом.

Как часть превентивного управления, и как самостоятельный элемент, можно использовать превентивные контракты. Документированные соглашения между сторонами о том, как они будут разрешать потенциальные конфликты. Такие контракты особенно эффективны в начале сложных проектов или при формировании новых команд, фиксируя «правила игры» до возникновения разногласий.

Также используются комбинированные стратегии – гибкое использование различных подходов в зависимости от развития ситуации.

Различия в отношениях к другим людям вследствие разных ценностей, разного должностного положения, разного уровня доходов, объема прав, обязанностей и ответственности – также очень распространенная причина конфликта. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди акцентируются на тех альтернативах и аспектах ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для них лично, для группы в которую они входят. Обследование ряда предприятий Ставропольского края показало, что выбор стратегии поведения зависит от сторон конфликта (таблица 1).

Таблица 1

Субъективный выбор стратегии поведения в ситуации разногласий (разработано авторами)

Стратегия поведения	Отношения с:		
	руководителем	коллегой	подчиненным
1. Соперничество	10,53%	47,37%	44,74%
2. Приспособление	60,53%	26,32%	13,16%
3. Сотрудничество	39,47%	57,89%	42,11%
4. Избегание	60,53%	34,21%	18,42%
5. Компромисс	52,63%	55,26%	28,95%

Как следует из полученных сведений, при взаимодействии с руководителем 60% респондентов считают необходимым приспособиться к ситуации и избежать конфликта. В решении конфликтов и проблем, возникающих с равными себе, коллегами, доминирует выбор (58%) сотрудничества, 55% работников пойдут на компромисс. Если создается конфликтная ситуация в отношениях с подчиненным, респонденты-руководители считают наиболее подходящими соперничество (45%), а также сотрудничество с подчинёнными, видимо, имеющими большой опыт и высокие компетенции в работе, этот выбор составил 42%.

В стратегическом аспекте опираются на следующие методы управления конфликтами в организациях в современных условиях [3]:

- разъяснение требований к работе. У каждого сотрудника должно быть чёткое представление, что и как он обязан делать, за что отвечает;
- применение координационных механизмов. Привлечение других отделов или должностных лиц к разрешению конфликта и нормализации отношений между противными сторонами;
- разработка или уточнение общих целей компании. Помогает сделать коллектив более сплочённым, объединив усилия всех сотрудников и направив их на достижение заявленных целей;
- создание продуманных систем премирования. Справедливо начисленная премия создаёт в коллективе позитивное настроение и позволяет избегать столкновений на этой почве;
- технология «хронологического картирования» конфликта – визуализация развития ситуации с фиксацией ключевых событий, решений и поворотных точек – помогает участникам увидеть системную природу проблемы вместо фокусировки на отдельных инцидентах.



В управлении конфликтами происходят различные трансформации в современном мире, в этом процессе наметились следующие тенденции.

Трансформация конфликта из угрозы в ресурс развития. Традиционный взгляд на конфликт как на неизбежное зло, требующее немедленного устранения, уступает место более прогрессивному подходу. Конфликт в здоровой форме выполняет несколько критически важных для организации функций: выявляет скрытые проблемы, стимулирует критическое мышление, становится катализатором инноваций.

Разработка комплексных систем метрик. Организации, внедрившие прогрессивный подход, разрабатывают системы, позволяющие оценивать как процессы управления конфликтами, так и их результативность. Например, мониторинг процессуальных метрик (скорость выявления и реагирования, степень вовлечённости заинтересованных сторон, качество коммуникации) и результирующих метрик (количество выработанных альтернатив, степень интеграции противоположных позиций, уровень удовлетворённости сторон).

Для улучшения разрешения конфликтов рекомендуют использовать систему «Мегаплан», которая может упростить управление проектами, взаимодействие с клиентами, поможет интеграции с другими системами [2].

В практике управления конфликтами применяют, как правило, две принципиально различные стратегии действий: предотвращение конфликтных ситуаций и преодоление последствий – разрешения сложившихся противоречивых ситуаций.

Если рассматривать управление конфликтами как организационный механизм в системе менеджмента, тогда стратегия управления конфликтами является частью кадровой политики. Следовательно, целесообразно сформировать соответствующую совокупность принципов, методов, программ и методик, которые позволяют диагностировать причины создавшихся организационных и социальных противоречий, анализировать их, минимизировать разрушительные последствия конфликтов и условия предупреждения их в будущем.

Поскольку ситуации противодействия возникают на разных уровнях, важно сформировать комплексную программу мер по управлению конфликтами в организации.

Без знания главных причин противостояния между людьми, группами, коллективами менеджмент не имеет возможности принять эффективные меры результативного разрешения и успешного предупреждения конфликтных ситуаций. Психологи считают необходимым разработку копинг-стратегий. "Копинг-стратегии – это способы поведения человека в трудной ситуации, возникшие в ответ на воспринимаемую угрозу. Копинг-стратегии поведения в конфликте успешно осуществляются при соблюдении трех условий: а) полное осознание возникшего конфликта; б) знание способов эффективного поведения; в) умение своевременно применять их на практике" [4].

В процессе диагностики установлено, что деятельность многих работников имеет стрессовый характер, сопряжена с конфликтными ситуациями на работе, причины которых люди видят в напряженных отношениях, прежде всего с коллегами, в возникающих из-за перегрузок хронической усталости, на некоторых должностях связана с нетворческим характером деятельности. Полученные результаты и выводы говорят о важности осуществления профилактических мероприятий в организациях. Эта деятельность должна иметь целью, в первую очередь, развитие умений эмоциональной саморегуляции и эмпатии, предупреждение эмоционального выгорания и выработку результативных стратегий управления конфликтами

Список литературы:

1. Большаков А.Г., Несмелов М.Ю. Конфликтология организаций. – М.: МЗ Пресс, 2025. – 128 с.
2. Елкина В. Н. Способы управления конфликтами и методы их разрешения с применением проектных технологий // Финансовый менеджмент. – 2025. – №. 8. – С. 177-183.



3. Куприянова Е. А., Лымарева О. А. Современные стили управления конфликтами в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №. 4-2 (98). – С. 19-22.
4. Платонов Ю.П. Психология конфликтного поведения. – СПб.: Речь, 2016.– 231 с.
5. Соломатина Е. Н. Социологический анализ причин социальных конфликтов в трудовых коллективах // Теория и практика общественного развития. – 2025. – №. 5. – С. 59-65

