

Хусаинов Денис Ринатович, магистрант
ОУП ВО Академия труда и социальных отношений
Khusainov Denis Rinatovich
Academy of Labour and Social Relations

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ
В ОРГАНИЗАЦИЯХ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ
И ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ
IMPROVING CONFLICT MANAGEMENT SYSTEMS IN ORGANIZATIONS:
CONCEPTUAL APPROACHES AND PRACTICAL IMPLEMENTATION**

Аннотация. В статье рассматриваются современные подходы к совершенствованию систем управления конфликтами в организациях. Проанализированы ключевые проблемы реализации конфликт-менеджмента на практике и предложена многоуровневая модель совершенствования управления конфликтами. Особое внимание уделяется цифровым инструментам мониторинга, а также адаптации методов управления конфликтами к мультикультурной и распределённой организационной среде.

Abstract. The article explores modern approaches to improving conflict management systems in organizations. Key practical challenges of implementing conflict management are analyzed, and a multi-level model for enhancing conflict control is proposed. Particular attention is paid to digital monitoring tools and the adaptation of conflict management methods to multicultural and distributed organizational environments.

Ключевые слова: Управление конфликтами, совершенствование системы, организационное развитие, цифровые технологии, мультикультурная среда

Keywords: Conflict management, system improvement, organizational development, digital technologies, multicultural environment

Современные организации сталкиваются с необходимостью постоянной адаптации в условиях высокой нестабильности внешней и внутренней среды. Конфликты, как естественный элемент организационной жизни, не только сохраняют свою актуальность, но и приобретают новые формы под влиянием цифровизации, удалённой занятости и культурного разнообразия рабочих коллективов. При этом эффективность управления конфликтами во многом зависит от зрелости системы, обеспечивающей их раннее выявление, анализ, профилактику и разрешение.

Несмотря на наличие разработанных регламентов и методических подходов, в большинстве российских организаций отсутствует целостная система управления конфликтами, ориентированная на проактивные действия. Практика показывает, что урегулирование конфликтов осуществляется преимущественно ситуативно, часто с опорой на неформальные механизмы. Это приводит к утрате конструктивного потенциала конфликтных взаимодействий и снижению организационной устойчивости.

Целью настоящей статьи является анализ концептуальных и практических подходов к совершенствованию системы управления конфликтами и разработка предложений по её институционализации и адаптации к современным организационным условиям.

Развитие системного подхода к управлению конфликтами стало ответом на растущую сложность организационных процессов и разнообразие форм конфликтного взаимодействия. В рамках классических представлений конфликт трактовался преимущественно как деструктивный фактор, угрожающий стабильности организации. Однако начиная с 1980-х годов сформировалась иная парадигма, признающая конфликты неотъемлемой частью организационной динамики, обладающей преобразующим потенциалом.

Одним из поворотных моментов в понимании природы организационных конфликтов стали исследования М. Дойча и К. Томаса, положившие начало разработке структурных и поведенческих моделей, направленных на систематизацию форм и стратегий конфликтного



поведения. Эти модели легли в основу построения интегративных систем управления конфликтами, ориентированных на целостную диагностику, профилактику и разрешение противоречий на всех уровнях организационной иерархии.

Современные подходы к совершенствованию конфликт-менеджмента основываются на следующих принципах:

1. Системность – интеграция управления конфликтами в общую стратегию организации.
2. Ситуационность – адаптация методов в зависимости от контекста и типа конфликта.
3. Цикличность – признание многостадийной природы конфликта (латентность – эскалация – разрешение – постконфликтное восстановление).
4. Институционализация – создание устойчивых структур и процедур, отвечающих за регулирование конфликтных ситуаций.

Среди современных моделей, получивших широкое признание в практике, можно выделить:

- трансформативную модель (Буш и Фолгер), ориентированную на изменение характера взаимоотношений сторон [1, с.78];
- интегративную модель Прейна, обеспечивающую комплексный анализ конфликтов на индивидуальном, групповом и организационном уровнях [5, с.67];
- процессуальную модель Л. Понди, фокусирующуюся на стадиях развития конфликтного процесса и возможностях интервенции на каждом этапе.

Указанные модели позволяют рассматривать управление конфликтами не как набор отдельных инструментов, а как многоуровневую систему, способную адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

В рамках совершенствования системного подхода к управлению конфликтами особое значение приобретает цифровизация управленческих процессов и связанная с ней трансформация конфликтного поведения. Появление цифровых следов (коммуникационные логи, поведенческая аналитика и т. п.) открывает новые возможности для ранней диагностики и анализа конфликтов на основе объективных данных.

Улучшение системы управления конфликтами требует создания стабильных механизмов диагностики, профилактики и разрешения конфликтных ситуаций. Современные организации стремятся включить эти процессы в повседневную практику управления, используя обширный инструментарий, объединяющий качественные и количественные подходы.

Эффективное управление невозможно без своевременного обнаружения и анализа конфликтных ситуаций. Диагностика осуществляется с использованием:

- стандартизированных опросников, например, методика Томаса-Киллмана, дающих возможность классифицировать стратегии поведения участников конфликта [4, с.134];
- глубинных интервью и фокус-групп, раскрывающих скрытые мотивы и проблемные области во взаимодействии;
- контент-анализа деловой переписки, жалоб и служебных записок;

Цифровых инструментов мониторинга, включая системы анализа корпоративных чатов и внутренних социальных сетей. Подобные платформы позволяют выявлять ранние признаки конфликтных тенденций, например, эмоциональное напряжение, увеличение отрицательных отзывов и изменения стиля коммуникации.

Интеграция ИИ-решений (на базе машинного обучения) в процессы мониторинга открывает новые возможности для предиктивной аналитики, способной прогнозировать вероятность возникновения конфликта, основываясь на поведенческих паттернах.

Превентивные меры нацелены на снижение вероятности появления деструктивных форм конфликтов и повышение общей конфликтной устойчивости организации. Эффективная профилактика включает следующие шаги:



- регулярные обучающие программы по конфликтной компетентности для персонала и руководителей;
- развитие внутренних систем коучинга и фасилитации;
- внедрение этических кодексов и стандартов коммуникации;
- развитие каналов обратной связи, включая анонимные платформы для выражения недовольства.

Исследования показывают, что организации, реализующие системную профилактику, фиксируют снижение числа деструктивных конфликтов на 40–60% и рост удовлетворенности персонала взаимодействием внутри команды.

Выбор метода разрешения конфликта зависит от его стадии, типа и интенсивности. В практику систем управления конфликтами внедряются следующие ключевые технологии:

- медиация, демонстрирующая высокую эффективность (до 85%) в межличностных и ролевых конфликтах [3, с.112];
- фасилитация командных сессий при наличии скрытых или множественных противоречий;
- принципиальные переговоры (метод Фишера-Юри), используемые в деловых и стратегических конфликтах [2, с.45];
- формализованные процедуры арбитража, актуальные в институциональных или контрактных спорах.

Виртуализация команд и удаленные форматы работы потребовали адаптации этих методов. Сегодня все чаще применяются онлайн-медиации и цифровые переговорные платформы, обеспечивающие нейтральную среду для диалога между сторонами.

Улучшение систем управления конфликтами невозможно без учета культурных различий в восприятии конфликтов, стиле коммуникации и стратегиях разрешения. Применение параметров Хофстеде (индивидуализм/коллективизм, дистанция власти и т. д.) позволяет адаптировать вмешательство к ценностной матрице участников [6, с.91].

Особое значение приобретает разработка кросс-культурных протоколов урегулирования, особенно в международных корпорациях и проектах с распределенными командами.

Для обеспечения устойчивости и результативности системы управления конфликтами необходимо её институциональное оформление. Ключевыми организационными элементами такой системы являются:

1. Формализация процедур и регламентов, закрепляющих порядок диагностики, профилактики и разрешения конфликтов;
2. Создание специализированных структур — служб внутреннего медиатора, омбудсмена, конфликтных комитетов;
3. Включение показателей конфликтной устойчивости в KPI руководителей подразделений;
4. Внедрение автоматизированных платформ управления конфликтами, интегрированных с HRM-системами и платформами внутренней коммуникации.

Формирование конфликт-менеджмента как отдельной подсистемы корпоративного управления позволяет повысить предсказуемость организационной среды и снизить транзакционные издержки, связанные с внутренними противоречиями.

Оценка эффективности реализуемой системы управления конфликтами должна основываться на количественных и качественных индикаторах. Среди них: среднее время разрешения конфликтов; уровень удовлетворённости участников результатами и процессом разрешения; динамика производительности команд до и после конфликта; коэффициент текучести кадров в зонах высокого конфликтного потенциала; изменения в организационном климате и лояльности сотрудников; частота повторных конфликтов в аналогичных ситуациях (ретроспективный анализ).

Комплексная система оценки позволяет не только контролировать результативность, но и вносить своевременные коррективы в применяемые подходы и процедуры.



В условиях нарастающей цифровизации и усложнения организационных форм продолжается эволюция подходов к управлению конфликтами. Среди приоритетных направлений развития систем конфликт-менеджмента можно выделить:

- разработка цифровых экосистем управления конфликтами с элементами ИИ-аналитики и автоматизированных рекомендаций по интервенции;
- изучение конфликтной динамики в гибридных и виртуальных командах;
- интеграция данных о конфликтах с HR-аналитикой для построения предиктивных моделей вовлечённости и текучести;
- когнитивный подход к управлению конфликтами, включающий работу с индивидуальными установками, восприятием и интерпретацией событий;
- разработка адаптивных стратегий конфликт-менеджмента для мультикультурных и проектно-ориентированных организаций.

Эти направления требуют междисциплинарного взаимодействия специалистов в области управления, психологии, ИТ и антропологии.

Совершенствование системы управления конфликтами представляет собой сложный и многоаспектный процесс, требующий интеграции организационных, поведенческих и технологических компонентов. Эффективная система должна быть не только формально закреплённой, но и глубоко встроенной в управленческую культуру организации.

В условиях постоянных трансформаций, цифровизации и роста многообразия рабочих коллективов конфликты становятся неотъемлемой частью организационной жизни. Однако только те организации, которые осознанно выстраивают системы их управления, способны использовать конфликтный потенциал как ресурс для развития, повышения адаптивности и инновационности.

Список литературы:

1. Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2004). The promise of mediation: The transformative approach to conflict. John Wiley & Sons.
2. Fisher, R., & Ury, W. (2011). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. Penguin.
3. Moore, C. W. (2021). The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict (5th ed.). Jossey-Bass.
4. Лукин Ю.Ф. (2021). Конфликты в организациях: методы диагностики и управления. Инфра-М.
5. Преин Х. (2018). Интегративные подходы к управлению конфликтами. Routledge.
6. Хофстеде Г. (2020). Культура и организации: программное обеспечение ума. Альпина Пабlishер.

