JEL classification: D 74

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

ХАРИТОНОВА С.В.,
обучающаяся магистратуры кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
E-mail: im.sophia@mail.ru

КОСИНСКИЙ А.А.,
обучающийся бакалавриата кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
E-mail: kosinskiy06@bk.ru

Аннотация. *Статья посвящена разработке модели проактивного управления конфликтами в организации в период кризиса и инновационных изменений. Предлагаемый подход позволяет минимизировать деструктивное влияние конфликтов, снизить сопротивление персонала и преобразовать спорные ситуации в ресурс для организационного развития. Модель включает этапы диагностики, стратегической коммуникации, институционализации механизмов управления и организационного обучения.*

Ключевые слова: *антикризисное управление, управление конфликтами, организационные изменения, инновации, сопротивление изменениям, проактивное управление.*

CRISIS MANAGEMENT OF CONFLICTS IN AN ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE CHANGES

Annotation. *The article is devoted to the development of a model for proactive conflict management in an organization during a period of crisis and innovative changes. The proposed approach allows for minimizing the destructive impact of conflicts, reducing staff resistance, and transforming conflict situations into a resource for organizational development. The model includes stages of diagnostics, strategic communication, institutionalization of conflict management mechanisms, and organizational learning.*

Keywords: *crisis management, conflict management, organizational change, innovation, resistance to change, proactive management.*

Постановка проблемы в общем виде. Актуальность исследования обусловлена необходимостью сохранения организационной стабильности и

управляемости в кризисных условиях. Эффективное управление конфликтами позволяет минимизировать деструктивное влияние кризиса, сохранить кадровый потенциал, поддержать лояльность персонала и создать условия для восстановления и развития организации. Существующие методики антикризисного управления конфликтами недостаточно развиты и требуют адаптации к конкретным условиям предприятий.

Теоретической основой исследования стали работы Р. Дарендорфа, рассматривавшего конфликт как фактор изменений, Л. Козера, обосновавшего его функциональный потенциал, и П. Лагардка, подчеркнувшего важность подготовки к неожиданностям и формирования устойчивости организаций. Значительный вклад внесли и отечественные исследователи: Э. Бачурин (антикризисное управление), А. Поршнев (стратегический менеджмент) и В. Зеркин (организационные изменения), позволившие понять дестабилизирующее влияние кризисов на процессы организации.

Цель исследования. Разработка модели проактивного управления конфликтами в коллективе для минимизации их последствий, снижения сопротивления изменениям и превращения конфликтов в ресурс стабилизации предприятия.

Изложение основного материала исследования. Современная деловая среда отличается высокой динамичностью, турбулентностью и непредсказуемостью. В этих условиях ключевым фактором выживания и развития организации становится способность к адаптации и трансформации в соответствии с вызовами окружающей среды. Особенно важны стратегическое планирование и регулирование организационного поведения, включая эффективные межличностные коммуникации, развитие лидерских компетенций и управление конфликтами, профессиональная компетентность менеджеров в этих областях приобретает особую ценность. Неотъемлемой частью функционирования организации является постоянное возникновение внутренних и внешних противоречий, связанных с конкуренцией различных сил. Иногда эти противоречия перерастают в открытые конфликты, оказывая

значительное влияние на организационную динамику и требуя временных и управленческих ресурсов. Вместе с тем, конструктивный конфликт может стать эффективным инструментом выработки стратегий преодоления кризисных явлений, поскольку внутренний персонал обладает полной информацией о динамике процессов и потенциале коллектива, а реализация этого потенциала невозможна без разрешения конфликтных ситуаций [1].

Внедрение инноваций неизбежно порождает внутренние противоречия между сторонниками изменений и их оппонентами. Новаторы, стремясь к совершенствованию процессов и личной эффективности, вступают в конфликт с консерваторами, опасающимися негативных последствий нововведений. Обоснованность позиций обеих сторон зачастую равнозначна. Инновации по своей природе противоречивы, так как отсутствует абсолютная уверенность в их оправданности, а отсроченные негативные эффекты могут нивелировать первоначальные положительные результаты. Поэтому инновации часто становятся объектом конфликта, где правота может быть на стороне как новаторов, так и консерваторов [2].

Вероятность и острота инновационных конфликтов прямо пропорциональны масштабу, радикальности и скорости внедрения изменений. Эффективное социально-психологическое и информационное сопровождение процесса внедрения является ключевым фактором минимизации этих конфликтов. Процесс внедрения инноваций, затрагивающих персонал, условно делится на три стадии, которые представлены на рис. 1. На подготовительной стадии анализируются текущие процессы, выявляются потенциальные риски, информируется персонал, формируется положительное отношение к изменениям. Стадия внедрения посвящена реализации инноваций, активному взаимодействию с сотрудниками, управлению возникающими сопротивлениями и конфликтами, корректировке действий на основе обратной связи. Стадия закрепления и оценки результатов – это интеграция инноваций в повседневные процессы, оценка их эффективности, фиксация положительных

изменений и обучение персонала для устойчивого использования новых решений.

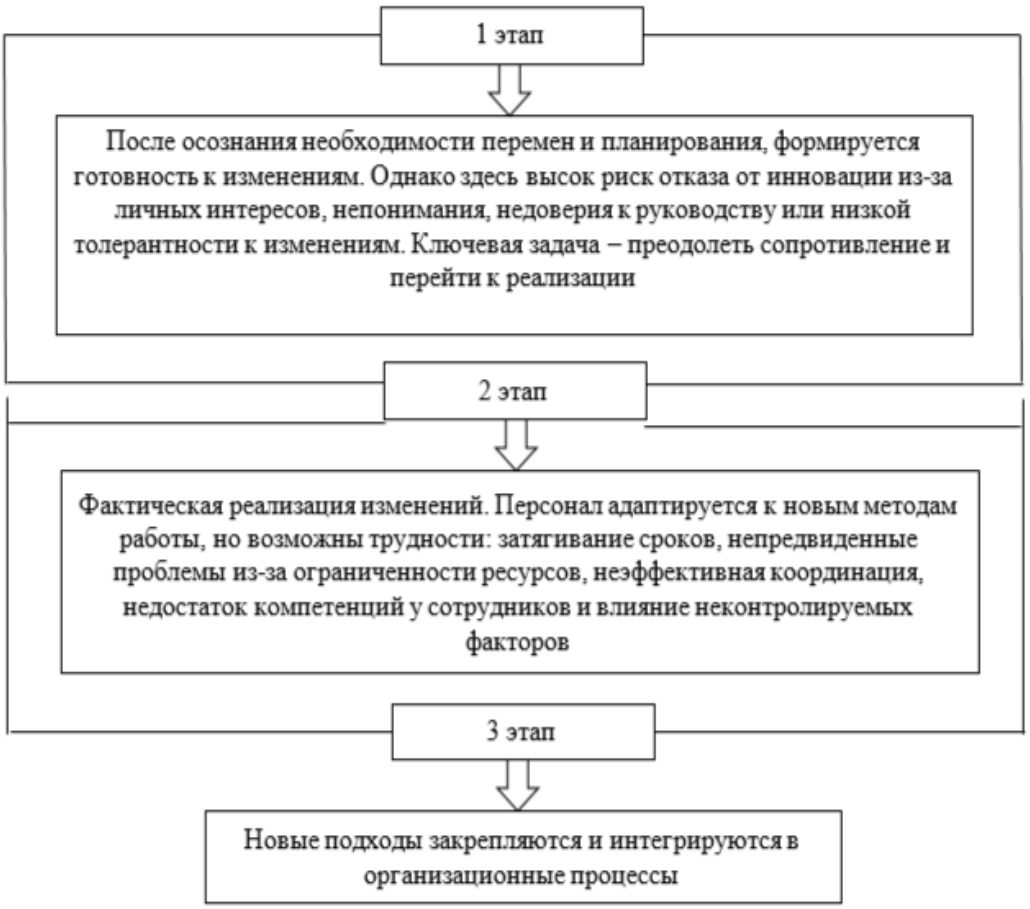


Рис. 1. Процесс внедрения инноваций

Вместе с тем, следует отметить, что универсальных методов преодоления сопротивления изменениям не существует, однако их можно классифицировать на «мягкие» (мотивационные) и «жесткие» (административные). Ориентация на принуждение редко обеспечивает устойчивый успех, вызывая страх вместо убежденности, что не гарантирует долгосрочной стабильности. Использование жестких мер, особенно в кризисных условиях, нежелательно.

Специфика управления конфликтами в кризис обусловлена двумя ключевыми проблемами: несоответствием профессиональных компетенций персонала новым требованиям и расхождением корпоративной культуры с изменившимися условиями. Современные исследователи выделяют два типа

реакций на кризисные изменения. Первый тип характеризуется нежеланием персонала работать по-новому и нехваткой необходимых инструментов. Сотрудники такой организации склонны перекладывать вину на внешние факторы, переоценивать свои ресурсы и проявлять «технократическую ориентацию», воспринимая внутренние изменения как давление внешней среды. Они могут пытаться манипулировать руководством для получения поддержки в борьбе с «внешними» или «внутренними» трудностями.

В антикризисном управлении конфликтами выделяют две основные стратегии: предупреждение и разрешение. Предупреждение конфликтов направлено на создание благоприятной рабочей среды и психологического климата, минимизирующих вероятность их возникновения. Это достигается через организационные и разъяснительные меры: улучшение условий труда, рационализацию информационных потоков и структуры управления, обоснованные системы вознаграждения, соблюдение правил и традиций [3].

Дальнейшее формирование эффективного антикризисного управления конфликтами представлено в табл. 1.

Таблица 1

Стратегии антикризисного управления конфликтами

№	Стратегия	Мероприятия	Результат
1	Предупреждение конфликтов	Создание благоприятной психологической атмосферы; улучшение условий труда; разработка рациональной структуры и информационной системы; создание эффективной системы вознаграждений; поддержание традиций и правил внутреннего порядка	Минимизация вероятности возникновения конфликтов
2	Разрешение конфликтов	Анализ конфликтов со стороны руководителя; выбор подходящих методов управления конфликтами	Прекращение противостояния и поиск приемлемого решения
3	Постконфликтное восстановление	Проведение бесед с участниками конфликта; анализ причин и последствий конфликта; разработка мер по предотвращению повторных ситуаций; восстановление доверия в коллективе	Восстановление нормального рабочего климата и предотвращение новых конфликтов
4	Обучение и развитие персонала	Тренинги по управлению конфликтами; обучение эффективной коммуникации;	Повышение компетентности

		развитие эмоционального интеллекта и стрессоустойчивости	сотрудников в вопросах взаимодействия и саморегуляции

Продолжение таблицы 1

5	Создание каналов обратной связи	Введение регулярных опросов и анкетирования; работа с жалобами и предложениями; проведение собраний и встреч с коллективом	Своевременное выявление потенциальных проблем и снижение уровня напряжённости
6	Вовлечение сотрудников в управление	Привлечение сотрудников к принятию решений; формирование рабочих групп и комитетов; поощрение инициативности	Повышение ответственности сотрудников и уменьшение чувства отчуждённости

В кризисных ситуациях самой большой ошибкой руководителя является игнорирование конфликтов. К типичным ошибкам относятся критика, пренебрежение интересами сотрудников и чрезмерные претензии. Эффективный выход заключается в анализе конфликта с позиции теории организации, рассматривая её как комплекс взаимосвязанных процессов и отношений.

Опыт демонстрирует, что для результативного управления конфликтами необходима конкретная последовательность действий, осуществляемая через стратегическое вмешательство менеджера [4]. Вместе с тем, в кризисной ситуации могут возникать антиинновационные барьеры в организации (табл. 2).

Таблица 2

Причины возникновения антиинновационных барьеров в кризисных ситуациях

Причины	Последствия
Психологическое сопротивление персонала	Повышенная тревожность, стремление сохранить привычные рабочие процессы в условиях неопределенности
Дефицит ресурсов	Ограниченность финансовых, временных и кадровых возможностей организации в кризисный период
Недостаточная коммуникация	Отсутствие четкого разъяснения целей и выгод от инноваций для сотрудников
Жесткость организационной структуры	Отсутствие гибкости для быстрой адаптации к изменениям
Отсутствие стратегического видения	Руководство не транслирует четкую и убедительную картину посткризисного будущего, лишая персонал понимания смысла преобразований
История предыдущих неудачных изменений	Негативный опыт внедрения инноваций в прошлом формирует у сотрудников скептическое отношение и неверие в успех новых инициатив

Продолжение таблицы 2

Конфликт интересов между подразделениями	Инновации часто нарушают сложившееся межфункциональное взаимодействие и баланс влияния, провоцируя скрытое или открытое противодействие
Недостаточная квалификация персонала	Осознание сотрудниками своей неготовности к работе в новых условиях вызывает страх и активное сопротивление
Культурный консерватизм организации	Устоявшиеся нормы, традиции и неформальные правила могут вступать в противоречие с ценностями, заложенными в инновациях

Учет данного комплекса причин подчеркивает необходимость не силового, а плавного, эволюционного перехода, основанного на диагностике конкретных барьеров и адресной работе с каждой группой сопротивления. Поэтому для минимизации сопротивления необходим поэтапный внедренческий подход, включающий подготовку персонала, создание системы поддержки и регулярную обратную связь. Это позволяет снизить напряженность и обеспечить постепенную адаптацию коллектива к новым условиям.

В данном контексте предложена модель проактивного управления конфликтами в условиях инноваций, которая представляет собой непрерывный цикл, направленный на диагностику, управление и трансформацию конфликтных ситуаций, а не на их подавление, а также включает четыре ключевых этапа [5,6].

1. Диагностика и раннее предупреждение. Данный этап нацелен на выявление потенциальных источников конфликта до их эскалации в открытое противостояние. Для этого применяется комплекс инструментов:

картография стейкхолдеров – идентификация групп и ключевых лиц, затронутых инновациями, с анализом их интересов, уровня влияния и вероятной позиции по отношению к изменениям;

мониторинг симптомов сопротивления – проведение регулярных опросов, анонимных анкетирований, фокус-групп, анализ корпоративных коммуникаций для выявления роста тревожности и недовольства среди персонала;

анализ «узких мест» – определение процессов и ролей, которые подвергнутся наиболее значительным трансформациям и, как следствие, являются зонами повышенного конфликтного риска.

Результатом этапа становится создание карты рисков конфликтов, позволяющей прогнозировать вероятные очаги напряженности.

2. Стратегическая коммуникация и вовлечение. Ключевая задача этапа – нивелировать основную причину сопротивления, вызванную неопределённостью. Инструментарий включает:

формирование убедительного видения – чёткая и аргументированная трактовка причин, целей и перспектив изменений для организации и персонала;

реализация политики прозрачности – регулярное информирование о ходе инновационного процесса, включая достижения и трудности, при обеспечении открытых каналов обратной связи;

вовлечение неформальных лидеров – интеграция влиятельных сотрудников в процессы разработки и внедрения новшеств на ранних стадиях для нейтрализации потенциального саботажа.

Итогом является снижение уровня организационной тревожности, формирование понимания целесообразности изменений и создание критической массы их сторонников.

3. Институционализация управления конфликтами. На данной стадии создаются легитимные механизмы для работы с возникшими противоречиями. Это предполагает:

введение ролей конфликт-менеджеров – назначение ответственных специалистов, чья функция заключается в фасилитации споров, а не административном воздействии;

внедрение процедур медиации – привлечение непредвзятых третьих сторон для содействия в выработке консенсусных решений;

разработка регламентов действий – создание чёткого алгоритма, гарантирующего сотрудникам возможность быть услышанными.

Следствием является легитимизация конфликтов и переход к их регулированию на основе установленных процедур, а не эмоциональных реакций.

4. Рефлексия и организационное обучение. Финальный этап направлен на капитализацию полученного опыта через:

анализ ситуаций (систематический разбор разрешённых конфликтов для оценки эффективности применённых методов);

формулировку извлечённых уроков (фиксация новых знаний о процессах, мотивации персонала и слабых местах в коммуникациях);

модификацию организационных систем (корректировка должностных инструкций, бизнес-процессов и программ обучения на основе полученных выводов).

В результате конфликт трансформируется в источник развития, что повышает общую устойчивость организации к будущим изменениям.

Представленная структура обеспечивает целостный подход к управлению конфликтами, превращая их из деструктивного фактора в ресурс организационного развития.

Выводы. Таким образом, в условиях кризиса и инновационных изменений конфликты становятся неотъемлемым элементом организационной динамики, требующим системного управления. Предложенная модель проактивного управления конфликтами представляет собой четырехэтапный цикл, направленный на трансформацию конфликтного потенциала в ресурс развития. Ключевыми преимуществами модели являются превентивное выявление зон конфликтного риска, снижение сопротивления изменениям через вовлечение стейкхолдеров, создание легитимных механизмов регулирования разногласий. Практическая реализация модели позволяет организациям не только минимизировать деструктивные последствия кризиса, но и использовать конструктивные конфликты для укрепления адаптационного потенциала и повышения инновационной активности.

Научный руководитель – Черная Л.В., канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности «Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС».

Список литературы

1. Литвина С. А., Полярус А. А. Управление конфликтами в современных организациях // Научный лидер. — 2023. — № 16 (114). — С. 27–34.
2. Стром А. А. Антикризисное управление производственными конфликтами в условиях инновационных изменений // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2009. — № 2. — С. 5–14.
3. Опейкина Т. В., Морозова Н. И., Коробкина Н. И. Концептуальная модель управления конфликтами в современной компании // Альманах «Крым». — 2023. — № 4 (38). — С. 46–52.
4. Тубалец А. А., Писарева М. А., Сардановская Ю. С., Евсикова В. Е. Антикризисное управление: ключевые аспекты и современные практики // Московский экономический журнал. — 2025. — № 4. — С. 53–65.
5. Резвякова И. В., Борисова Л. И. Инновационные стратегии антикризисного управления в современной организации // Вестник Академии знаний. — 2024. — № 6 (65). — С. 1247–1252.
6. Матыцина Н. П., Синицын Н. Н. Управление конфликтами в организации // Символ науки. — 2023. — № 12-1-1. — С. 152–154.