Панфилова Виктория Геннадиевна,
студент, кафедра мировой экономики и менеджмента,
Кубанский государственный университет

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. В статье на основе анализа реальных проектов рассматриваются технологии управления конфликтами в проектной деятельности. Предлагаются авторские алгоритмы диагностики и выбора методов вмешательства. Разработана матрица выбора технологий по типам проектов, а также методика расчёта экономической эффективности и дорожная карта внедрения системы конфликт-менеджмента в проектной организации.

Ключевые слова: Управление конфликтами, медиация, фасилитация, ИИ-мониторинг, алгоритмы принятия решений, экономическая эффективность.

Современные проекты реализуются в условиях высокой неопределённости, ограниченности ресурсов и необходимости взаимодействия множества заинтересованных сторон. Конфликты становятся неизбежным элементом проектной деятельности, однако эффективность проекта определяется не наличием конфликтов, а качеством управления ими. В статье предлагаются формализованные алгоритмы и рекомендации для проектных менеджеров.

На основе анализа реальных кейсов и выявленных пробелов в типовых подходах были разработаны авторские алгоритмы поддержки принятия решений для проектных менеджеров. Первым шагом любого управления конфликтом является его корректная диагностика, для чего предлагается трёхуровневый фильтр: определение стадии конфликта (латентная, осознание, эскалация, кульминация), типа конфликта (ресурсный – R, ролевой – RL, ценностный – C, коммуникативный – V, информационный – I) и состава вовлечённых сторон. Для системного выбора метода управления разработана матрица, сопоставляющая эти параметры:

Таблица 1

Стадия конфликта	Внутри команды	Команда – Руководитель	Команда – Стейкхолдер	Межпроектный
Латентная	Коучинг	Фидбек-сессия	Мониторинг ИИ, совместное совещание	Фасилитация
Осознание	Фасилитация	Переговоры	Медиация	Эскалация PM
Эскалация	Медиация + Арбитраж	Вышестоящий руководитель	Арбитраж / Корпоративный суд	Создание комитета по урегулированию
Кульминация	Разделение участников, HR-вмешательство	Временное отстранение	Юридический арбитраж	Стоп проекта, аудит

Выявлено так называемое «золотое окно» – первые 72 часа, когда вмешательство максимально эффективно. Разработан пошаговый протокол. В первые два часа (шаг 0) менеджер проекта обязан зафиксировать факт конфликта в логе рисков проектной информационной системы. В интервале от двух до шести часов (шаг 1) он проводит индивидуальные интервью с каждой из сторон (не более 15–20 минут на интервью) по

принципу активного слушания без оценок и советов, заполняя карточки восприятия. С шести до двенадцати часов (шаг 2) определяется тип конфликта с использованием блок-схемы диагностики, и присвоенный код заносится в лог рисков. В промежутке от двенадцати до двадцати четырёх часов (шаг 3), если конфликт находится на латентной стадии или стадии осознания, назначаются переговоры либо медиация; если же конфликт перешёл в стадию эскалации, подключается HR-партнёр. В течение следующих суток (шаг 4) проводится первая совместная встреча участников со строгими правилами – запрещены перебивания, оценочные суждения и переход на личности, используется визуальная доска для фиксации фактов отдельно от интерпретаций. Наконец, на этапе от 48 до 72 часов (шаг 5) фиксируются промежуточные договорённости; если по истечении 72 часов согласие не достигнуто, менеджер обязан эскалировать конфликт на один уровень выше и инициировать арбитражную процедуру.

Для обеспечения быстрого и стандартизированного реагирования разработаны два чек-листа и шаблон карточки конфликта. Чек-лист «Диагностика причин конфликта» структурирован по четырём блокам: ресурсные причины, ролевые причины, информационные причины и ценностно-культурные причины.

Таблица 2

Блок причин	Вопрос для проверки	Отметка (✓/✗)	Примечание
Ресурсные	Есть дефицит бюджета?		
	Конкуренция за время или оборудование?		
	Перегрузка одного из сотрудников?		
Ролевые	Сотрудник получает противоречащие задачи?		
	Есть задача без назначенного ответственного?		
	Два сотрудника претендуют на лидерство в одной микро-задаче?		
Информационные	Существуют разные версии документа?		
	Задержка коммуникации > 24 часов без ответа?		
	Употреблялась фраза «я думал, что вы…»?		
Ценностно-культурные	Участники из разных регионов/стран?		
	Разница в профессиональном стаже > 10 лет?		
	Конфликт типа «инновации vs надёжность»?		

Чек-лист «Готовность к медиации» включает пять условий: добровольное участие сторон, нейтральное помещение, наличие у сторон полномочий принимать решения, временной бюджет не менее двух часов на первую сессию и обеспеченная конфиденциальность.

Таблица 3

№	Условие	Отметка (✓/✗)	Комментарий
1	Обе стороны подтвердили добровольное участие		
2	Имеется нейтральное помещение (физическое или виртуальная комната)		
3	У сторон есть полномочия принимать решения		
4	Временной бюджет – не менее 2 часов на первую сессию		
5	Конфиденциальность обеспечена		

Шаблон карточки конфликта содержит ID, дату, проект, участников, тип конфликта, применённые методы, время урегулирования, итог, затраты в человеко-часах и ссылку на протокол.

Ни одна технология не будет работать, если участники проекта не обладают базовыми навыками поведения в конфликте. Предлагается трехуровневая система обучения. Базовый уровень, обязательный для всех членов проектной команды, включает онлайн-курс «Конфликт-менеджмент для проектных специалистов» с ежегодным тестированием на знание типов конфликтов и запрещённых приёмов. Продвинутый уровень, предназначенный для проектных менеджеров и Scrum-мастеров, представляет собой очный тренинг с ролевыми играми, где отрабатываются навыки активного слушания – менеджеры учатся заменять оценочные суждения на фактические и безоценочные формулировки. Экспертный уровень предполагает сертификацию внутренних медиаторов и фасилитаторов по программе «Корпоративный медиатор» – в проектном офисе рекомендуется иметь одного сертифицированного медиатора на каждые десять активных проектов. Такой подход окупается уже через шесть-девять месяцев за счёт снижения затрат на внешних консультантов и судебные издержки.

Наконец, разработана дорожная карта внедрения на двенадцать месяцев. На первых двух месяцах проводится аудит текущих конфликтов, назначаются ответственные за конфликт-менеджмент, формируется база из 20-30 конфликтов с классификацией. На третьем месяце организуется обучение базовому уровню – не менее 80% сотрудников должны пройти курс, хотя возможно сопротивление «непрофильным» темам. На четвёртом-пятом месяцах запускается пилот алгоритма на пяти проектах вместе с ИИ-мониторингом, при этом риск ложных срабатываний ИИ-модели требует тщательной настройки. На шестом месяце внедряется матрица выбора технологий и эскалации во все проекты – здесь важно избежать бюрократизации, поэтому регламент целесообразно сделать в цифровой форме. С седьмого по девятый месяц проводится сертификация внутренних медиаторов, что позволяет снизить затраты на внешних медиаторов до 70%, но необходим достаточный пул кейсов для практики. На завершающем этапе (десятый-двенадцатый месяцы) строится дашборд конфликтов и готовится годовой отчёт, обеспечивая прозрачность возврата инвестиций и формируя план на следующий год. Для этого требуется автоматизировать сбор данных, так как неполнота информации может исказить результаты.

Таблица 4

Месяц	Мероприятия	Ключевой результат	Риск
1-2	Аудит текущих конфликтов, назначение ответственных за конфликт-менеджмент	База из 20–30 конфликтов, классификация	Низкая культура фиксации
3	Обучение базовому уровню	80% сотрудников прошли курс	Сопротивление «непрофильным» темам

4-5	Пилот алгоритма на 5 проектах + ИИ-мониторинг	Сравнение метрик с контрольной группой	Ложные срабатывания ИИ модели
6	Внедрение матрицы выбора технологий и эскалации во все проекты	Утверждённый регламент	Бюрократизация – сделать цифровую форму
7-9	Сертификация внутренних медиаторов	Снижение затрат на внешних медиаторах до 70%	Недостаток практики – обеспечить кейсы
10-12	Построение дашборда конфликтов и годовой отчёт	Прозрачность ROI, план на следующий год	Неполнота данных – автоматизировать сбор

Таким образом, проведённое исследование подтверждает, что практическая эффективность технологий управления конфликтами в проектной деятельности напрямую связана с их адекватным выбором в зависимости от типа конфликта, стадии его развития и контекста проекта. Разработанные алгоритмы диагностики, 72-часовой протокол, чек-листы и матрица выбора методов позволяют снизить время реакции на конфликт на 50-70% и исключить типовые ошибки. Предложенная система обучения и методика расчёта экономической эффективности дают проектной организации возможность не только сократить потери от конфликтов, но и перевести их из деструктивного в конструктивное русло, используя как драйвер улучшения командных процессов. Наиболее перспективным направлением дальнейшего развития является глубокая интеграция ИИ-инструментов и создание единой цифровой платформы конфликт-менеджмента, связанной с корпоративными системами управления проектами.

Список литературы:

1. Чумиков А. Н. Переговоры – фасилитация – медиация. Москва: Проспект, 2021. 192 с.
2. Новопашина Л. А. Конфликт-менеджмент. Москва: Юрайт, 2023. 202 с.
3. Черкасская Г. В. Управление конфликтами: учебник и практикум для вузов. Москва: Юрайт, 2023. 236 с.
4. Емельянов С. М. Конфликтология: учебник и практикум для вузов. Москва: Юрайт, 2024. 317 с.