



УДК 65.012.3

DOI 10.52575/2687-0932-2024-51-1-70-82

## Теория управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления

**Митенков А.В.**

Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»  
Россия, 119049, Москва, Ленинский проспект, д. 4, стр. 1  
E-mail: amit-77@mail.ru

**Аннотация.** В последние годы общество переживает глобальные и локальные изменения практически во всех сферах жизнедеятельности. Это касается и менеджмента организации. Так, трансформации системы управления (или бизнес-трансформации) становятся условием успешного функционирования организаций. При этом любые изменения всегда приводят к противоречиям и разногласиям заинтересованных сторон, устранение и преодоление которых служит залогом результативной трансформации системы управления. Исследование состоит из двух частей, что объясняется масштабностью и сложностью самой темы, как с точки зрения теоретических подходов, так и с точки зрения практического опыта реализации на проектах трансформации системы управления. В первой части исследования представлены результаты теоретического обзора проблемы использования фасилитации в контексте устранения противоречий и конфликтов заинтересованных сторон в трансформациях системы управления организаций. Исследование опирается на теорию о движущей силе конфликта, который приводит к развитию и является потенциалом для позитивных изменений. В рамках работы описаны виды и уровни конфликтов. Представленный материал может быть использован как для теоретического ознакомления, так и с целью реализации этапов процесса фасилитации на практике в работе с конкретными организациями при трансформации систем управления.

**Ключевые слова:** теория и методы принятия решений, теория организации, управление организацией, организационные изменения и организационное развитие, управление конфликтами

**Для цитирования:** Митенков А.В. 2024. Теория управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления. Экономика. Информатика, 51(1): 70–82. DOI 10.52575/2687-0932-2024-51-1-70-82

---

## Theory of Management of Conflict Contradictions of Stakeholders in the Transformation of Management Systems

**Alexey V. Mitenkov**

National University of Science and Technology «MISIS»  
4-1 Leninskiy Ave., Moscow 119049, Russia  
E-mail: amit-77@mail.ru

**Abstract.** In recent years, society has been experiencing global and local changes in almost all spheres of life. This also applies to the management of an organization. Thus, transformations of the management system (or business transformations) become a condition for the successful functioning of organizations. At the same time, any changes always lead to contradictions and disagreements among stakeholders, the elimination and overcoming of which is the key to effective transformation of the management system. The study consists of two parts, which is explained by the scale and complexity of the topic itself, both from the point of view of theoretical approaches and from the point of view of practical experience in implementing management system transformation projects. The presented material can be used both for theoretical introduction and for the purpose of implementing the stages of the facilitation process in practice when working with specific organizations during the transformation of management systems. The first part of the

study presents the results of a theoretical review of the problem of using facilitation in the context of eliminating contradictions and conflicts of stakeholders in the transformations of the management system of organizations. The research is based on the theory of the driving force of conflict, which leads to development and is the potential for positive change. The work describes the types and levels of conflicts. The presented material can be used both for theoretical acquaintance and for the purpose of implementing the stages of the facilitation process in practice in working with specific organizations during the transformation of management systems.

**Keywords:** theory and methods of decision-making, theory of organization, organization management, organizational change and organizational development, conflict management

**For citation:** Mitenkov A.V. 2024. Theory of Management of Conflict Contradictions of Stakeholders in the Transformation of Management Systems. Economics. Information technologies, 51(1): 70–82. DOI 10.52575/2687-0932-2024-51-1-70-82

## Введение

В настоящее время накоплен значительный опыт анализа процессов управления организацией. Этот опыт аккумулировал в себе содержание различных теорий, начиная от тектологии А. Богданова [Богданов, 2023], общей теории систем, и заканчивая современными подходами, такими как подход системной динамики, теория комплексных адаптивных систем и т. д. В рамках управления организацией большое внимание уделяется регулированию вопросов отношений заинтересованных лиц (или стейкхолдеров), влияющих на эффективность деятельности организации.

В последние годы отмечается ускорение инновационных процессов, активизация модернизаций и изменений, которые затрагивают разные сферы народнохозяйственной деятельности, включая и сферу бизнеса, и направление стратегий устойчивого развития [Елисеева, Савинова, 2022]. В бизнес-структурах изменения активизируются в различных формах, в том числе в форме трансформаций и трансформационных программ, что отмечено в исследованиях В.М. Аньшина [Аньшин, 2016]. Важную роль концепции трансформации системы управления имеют при эволюции экосистем [Tolstykh, Kostuhin, Zhaglovskaya et al., 2020].

Под трансформацией понимается кардинальное превращение или преобразование чего-либо. В деловой среде трансформации обозначаются такими терминами как трансформация организации, бизнес-трансформация, изменения второго порядка, трансформация системы управления, радикальные изменения и т. д. П. Бессон описывает бизнес-трансформации в контексте организационной парадигмы, представляющей собой совокупность определенных концептуальных комплексов и устоявшихся правил, формирующих убеждения, ценности и смыслы организации. По его мнению, трансформация направлена на реконцептуализацию существующей системы, а это требует тщательного управленческого контроля. Ценности компании в контексте трансформации меняются, что является фактором перехода организации на более высокий уровень развития [Besson, 2012].

Обобщая все сказанное выше о трансформации организации, можно констатировать, что этот процесс представлен в виде многоуровневого изменения, которое ведет к переосмыслению всех ключевых ценностных моментов деятельности организации. Затрагивая ценности и смыслы, бизнес-трансформация невозможна без изменения организационной структуры, стратегий и процессов компании, что всегда приводит к возникновению конфликтов.

Целью всего исследования является анализ конфликтной составляющей в организационных изменениях и организационном развитии компании и последующий синтез элементов авторской методологии трансформации системы управления организационных единиц в части концепции и инструмента фасилитации. Объект исследования – организации промышленного сектора народного хозяйства. Предмет исследования – процессы трансформации системы управления организации.

Авторская гипотеза исследования – применение последовательной авторской методики трансформации системы управления и инструментария фасилитации (как ее неотъемлемой части) позволяет увеличить вовлеченность руководителей и работников в достижение общих целей организации и в итоге решить важную народно-хозяйственную проблему – способствовать устойчивому росту производительности труда в организации.

Практическая ценность полного исследования заключается в систематизации авторской методики трансформации и инструмента фасилитации, прошедшего реальную апробацию на отечественных и зарубежных предприятиях (в частности, предприятиях Республики Узбекистан). Представленное исследование является элементом более широкого исследования в области развития концепции и методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями, проводимой автором в рамках научно-квалификационной работы на тему «Разработка и реализация концепции и методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений» [Митенков, Тихонова-Быкодорова, 2023а; Митенков, Тихонова-Быкодорова, 2023б; Митенков, 2023а; Митенков, 2023б ].

В настоящей статье представлена первая часть исследования, задача которого состоит в анализе теорий управления конфликтными противоречиями и понимании деструктивной и конструктивной роли конфликта при трансформации системы управления предприятиями.

### **Методы и материалы**

В исследовании использованы научные методы анализа подходов к управлению организацией, персоналом, а также к управлению изменениями в научной области «организации как объект управления». Автором также использован метод синтеза в части авторской концепции управления конфликтов при трансформации систем управления организацией. Для обработки информации использовались компьютерные программы фиксации и вычисления Word и Excel. Для проведения самого исследования автором использован проектный метод – гибкий подход с формированием периодических спринтов задач и их последующее решение. Исследуемые предприятия находятся на территории РФ и в Республике Узбекистан.

### **Результаты и обсуждение**

#### **Конфликты и их сущность**

Конфликты – это наиболее острый способ разрешения противоречий, сопровождающих человека во всех сферах жизни, в том числе и в системе отношений внутри организации. Конфликты в том или ином виде существовали всегда и являются неотъемлемым «атрибутом» развития общества и личности [Левашева, 2010]. Несмотря на множество фактов, говорящих о значении конфликта в жизни общества, в философии управления и хозяйствования проблема конфликта как принципа, лежащего в основе человеческого существования, долгое время не рассматривалась. Более того, даже в настоящее время вопрос о том, является ли конфликтность атрибутом (неотъемлемым свойством) исторического развития общества и бизнеса, остается открытым. В истории науки управления рассматривать собственно конфликт в качестве основополагающего фактора, характеризующего человека и даже мир в целом, начинают достаточно поздно. Так, только в период развития немецкой классической философии в XIX веке проблема конфликта стала важным объектом философских знаний и, впоследствии, социологических и экономических учений [Левашева, 2010].

Для определения существующих в настоящее время подходов к определению сущности конфликта в организации обратимся к исследованиям К.В. Решетниковой. Так, по мнению автора, сегодня конфликт рассматривается в двух плоскостях – как патология и «болезнь» организации, и как закономерное и неизбежное явление, которое формирует

эффективный рабочий процесс и выступает источником развития. В рамках настоящего исследования в области теории управления значимость представляет второй подход [Решетникова, 2006].

Конфликт как феномен развития начал рассматриваться немецким философом начала XIX века Г. Гегелем в контексте его диалектической концепции. По его мнению, конфликт является основой развития, так как истинные изменения и трансформации должны осуществляться через противоречия. Соответственно, гегелевская диалектика рассматривала конфликтность как основной принцип существования всего: человечества, личности в целом, различных систем и структур. Вслед за Гегелем эту идею развивал К. Маркс. Он рассматривал конфликт как принцип и условие социального развития [Гегель, 1975].

В науке об организации XX века управление конфликтными противоречиями основывается на понимании сущности диалектики как научного подхода к развитию природы, общества и мышления.

По утверждению Гегеля, «диалектика же есть имманентный переход одного определения в другое, в котором обнаруживается, что эти определения рассудка односторонни и ограничены, то есть содержат отрицание самих себя. Сущность всего конечного состоит в том, что оно само себя снимает. Диалектика есть, следовательно, движущая душа всякого научного развертывания мысли и представляет собой единственный принцип, который вносит в содержание науки имманентную связь и необходимость, в котором вообще заключается подлинное, а не внешнее возвышение над конечным» [Гегель, 1975].

Диалектика является вообще принципом всякого движения, всякой жизни и всякой деятельности в сфере действительности. Поэтому, по Гегелю, диалектическое есть также душа всякого истинно научного познания

Всякая деятельность в сфере действительности (утверждение чего-либо, первоначальное утверждение – тезис) ограничена и содержит отрицание самой себя (сама себя снимает – антитезис, отрицание тезиса). Как отмечает Гегель, «конечное ограничивается не только извне, но и снимается благодаря своей собственной природе и благодаря себе самому переходит в свою противоположность». Поэтому «процесс умозаключения получает следующее определение: он существенно содержит в себе отрицание определенностей, через которые он шествует; он есть, следовательно, опосредствование через снятие опосредствования и смыкание субъекта не с другим, а со снятым другим, с самим собой».

Первоначальное утверждение подразумевает (включает) создание и функционирование предприятия и его системы управления (организации), что в диалектическом научном познании включает тезис; первоначальное функционирование во времени (в развитии) ограничивается не только внешним воздействием, но содержит отрицание самой себя, то есть встречает ограничение в собственной природе по масштабу системы управления и производства (качество переходит в количество), конкурентоспособности выпускаемой продукции. «Отрицание самой себя» означает антитезис в диалектическом развитии предприятия (организации), то есть происходит отрицание тезиса (первоначальное функционирование, выпуск определенного количества продукции с определенным качеством). Антитезис или отрицание тезиса предполагает появление на рынке как конкурентов с продукцией более высокого качества и более низкой ценой, так и ростом потребностей и запросом со стороны потребителя. Возникает конфликт между текущей организацией системы управления и внешним окружением. Этот конфликт необходимо направить в конструктивное русло, решение которого предусматривает второе отрицание, то есть отрицание отрицания – синтез, характеризующийся формированием системы управления организацией более высокого уровня с выпуском продукции более высокого качества, с меньшей себестоимостью, а также новые инновационные продукты для потребителя. Это возможно путем реализации мероприятий по трансформации системы управления организацией.

Положенная Гегелем теория конфликтности как условия развития была развита в дальнейшем Г. Зиммелем в XX веке. Он считал, что противоречие выступает как фактор личностного развития и носит положительный смысл. Конфликты, как отмечает Г. Зиммель, не

должны пугать общество и человека, в частности, так как они помогают сформировать определенную внутреннюю структуру: социальную, личностную и т. д. [Зиммель, 2022].

Преодоление и разрешение конфликтов и противоречий в итоге приводит к самоопределению и сплочению, что подтверждается историческими примерами. Независимо от масштабов и вида конфликта, он по итогу приводит к равновесию и стабильности в обществе, что позволяет рассматривать конфликт как часть системы управления [Тарасов, 2017].

Соответственно, рассматривая конфликт как противоречие, являющееся основой прогресса и изменений, можно констатировать, что конфликт – главный источник энергии, которую в системе управления важно направить и преобразовать в эффективный инструмент поступательного развития (рис. 1). При этом стоит также отметить, что через борьбу противоположностей, законы отрицания и свободную конкуренцию, которые определяют виды и формы конфликтов, происходит процесс выработки решения, поиск компромисса, разработка трансформационных программ и развитие системы управления в организации. В управленческой сфере решение, принятое без возникновения конфликтов, должно считать односторонним и не проработанным.

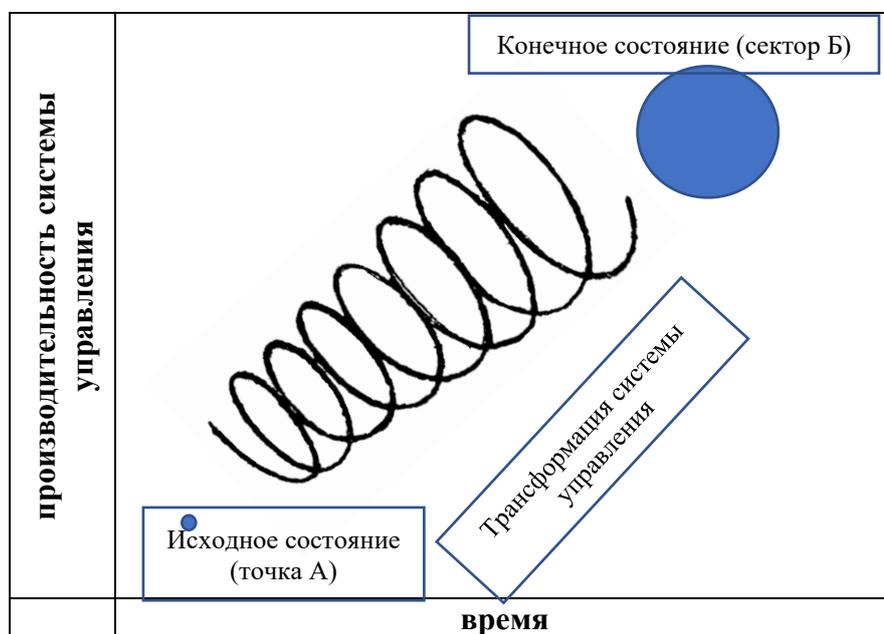


Рис. 1. Процесс трансформации в диалектической спирали развития системы управления организации (составлен автором)

Fig. 1. The process of transformation in the dialectical spiral of the development of the organization's management system (compiled by the author)

### Уровни и виды конфликтов в системе управления

Понимание движущей силы конфликта привело к развитию методик повышения эффективности организаций и их систем управления. Так, одним из ведущих специалистов, определивших уровни конфликтов и способы их разрешения в организации в ходе существенных изменений и трансформаций, стал ученый в области организационного развития и менеджмента организации И. Адизес.

Ученым были выявлены уровни и виды конфликтов. При этом конфликты в организации определены как «организационные», что обуславливает возможность управления ими. Предлагаем рассмотреть семь уровней организационных конфликтов в системе управления, выделенных Адизесом и представленных в виде пирамиды сверху вниз по мере нарастания сложностей (рис. 2). Каждый из выделенных конфликтов требует определенного подхода для его преодоления. При этом автором отмечено, что самым

сложным в преодолении является конфликт ценностей, так как в большинстве случаев он не подвергается устранению.

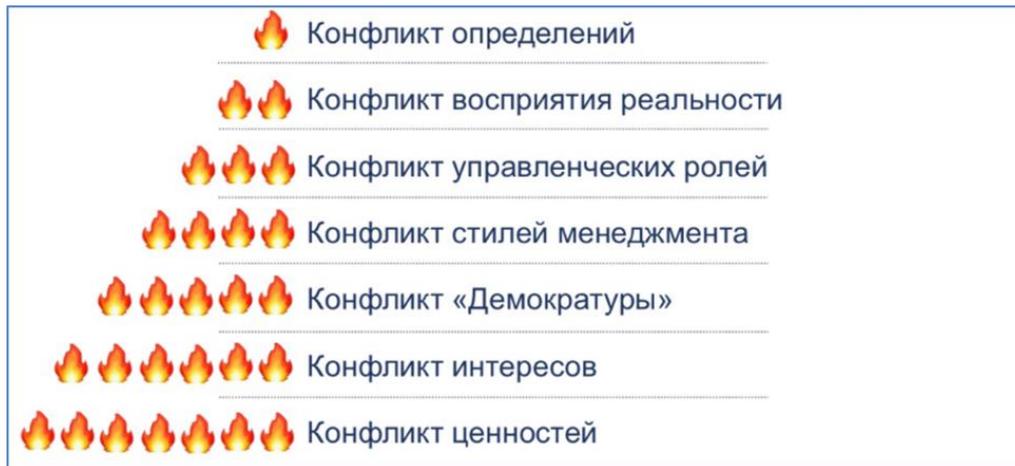


Рис. 2. Пирамида конфликтов по Адизесу\* (составлен автором) [Адизес, 2014]

\*количество «огоньков» показывает уровень сложности для его устранения

Fig. 2. The pyramid of conflicts according to Adizes\* (compiled by the author) [Adizes, 2014]

\*the number of "lights" indicates the level of difficulty to eliminate it

Рассмотрим более подробно каждый уровень.

Так, самым простым в разрешении и определении является первый уровень – конфликт определений (или конфликт понятий). Источником такого конфликта выступают ситуации, когда в одни и те же слова и разговоры собеседники или оппоненты вкладывают разный смысл. Для разрешения такого конфликта важно пройти этап детального обсуждения вопросов и конкретизации. Вопросы для разрешения должны звучать так: «Что это значит для тебя?», «Что ты подразумеваешь под этим?» и т. д. Основная цель при разрешении данного конфликта – прийти к «одной реальности» в рамках диалога и донести до оппонента свою точку зрения и видение проблемы [Моисеев, Храпко, 2018].

Второй уровень конфликта регулировать немного сложнее за счет того, что основой его возникновения является «разная реальность» коммуникации собеседников.

Он говорит о существовании трех способов восприятия действительности: первый отражает то, что есть, второй – то, что должно происходить и третье – что вы хотите, чтобы это происходило. На рис. 3 представлены способы восприятия реальности, которые могут накладываться друг на друга «словно олимпийские кольца или диаграмма Венна», и в центре находится «мое», что означает совмещение трех восприятий.

Автор сравнивает восприятие с юношеской любовью. На стадии влюбленности два человека счастливы, потому что у них идет все идеально. Они могут называть друг друга «мой» или «моя» – это центр совмещения трех восприятий, при котором все способы восприятия сходятся, то есть, то, что человек хочет – это одновременно и то, что есть на данный момент, и то, что должно быть. Такого человека называют счастливым. После определенного момента люди лучше узнают друг друга, тогда они приходят к тому, что часть, которая отвечает за то, что должно быть, не соответствует действительности, то есть, не то, что есть; то, чего хочет человек – это не то, что должно быть; а то, что есть на данный момент – это не то, чего хочет человек.

В таком случае встает вопрос, в чем состоит разница между юношеской и зрелой любовью. При зрелой любви человек любит другого не из-за чего-то, а вопреки. В зрелой любви люди трезво оценивают друг друга и воспринимают таким образом, какие они есть на самом деле, не воображая ничего искаженного от реальности. На этом этапе они искореняют свои ожидания и живут с тем, что есть в действительности.

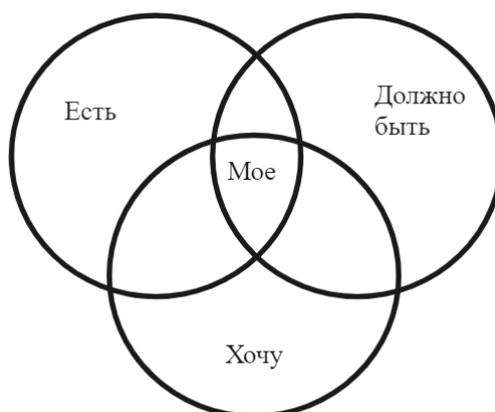


Рис. 3. Способы восприятия реальности по И. Адизесу

Fig. 3. Ways of perceiving reality according to I. Adizes

Источник: составлен автором на основе [Адизес, 2014].

Source: compiled by the author based on [Adizes, 2014].

Люди часто стремятся к тому, чтобы найти этот центр восприятий, это «мое», но даже если они найдут это, момент будет очень короткий, потому что человек подвержен постоянным изменениям. Изменения – это жизнь, желания меняются, как и то, что должно быть, но намного быстрее, а то, что есть в данный момент, имеет непрерывный процесс изменений. Люди стремятся к совершенству, но сама жизнь – это несовершенство. При диагностике проблемы необходимо начинать не с ожидаемых результатов, не с того, чего человек хочет, а с оценки того, что есть сейчас на данный момент, а уже потом нужно будет прийти к тому, чего человек хочет в данной реальности и что нужно сделать, чтобы ее изменить [Адизес, 2014].

В процессе трансформации системы управления при выработке и реализации решений между заинтересованными лицами постоянно возникают рабочие конфликты, один из них – это конфликт восприятия реальности. Порождаемый как разными интересами, так и индивидуальными особенностями (психотипом), такой конфликт может расходовать большое количество времени и эмоциональной энергии.

Для того чтобы избежать конфликта восприятия реальности, необходимо отделять факты от интерпретации, оперировать в дискуссии или разговоре фактами, не прибегая к оценочным суждениям, поскольку одно событие или высказывание одни люди могут воспринимать несколько иначе, чем другие. Например, сотрудник, обращаясь к коллегам, заявил: «Все отчеты потеряны, компьютеры не работают». На данную фразу коллеги могут отреагировать совершенно по-разному, и понимание данной фразы не будет соответствовать реальности. Вместо того, чтобы заявить о проблеме с точки зрения эмоций и чувств, необходимо обозначить проблему конкретно, оперируя фактами, например: «У меня завис компьютер, и я не могу получить доступ к годовым отчетам, а мне они необходимы в течение часа». В условиях конкретизации деталей проблемы не должно возникнуть недопонимания, что позволит не создавать конфликта восприятия реальности.

Так, у каждого собеседника может быть свое восприятие реальности, и для разрешения конфликта второго уровня необходимо действовать методом сбора доказательств и обсуждением фактов для формирования общего поля видения.

Третий вид конфликтов – конфликт управленческих ролей – возникает в том случае, когда формируется противоречие между людьми, выполняющими разные управленческие роли. Основой такого противоречия может быть конкуренция, разный взгляд на особенности выполнения организационных и бизнес-задач и т. д. Для разрешения данного конфликта предлагается грамотно распределить функции и задачи организации

(краткосрочные, направленные на результативность, эффективность и т. д.), определить роли каждой функции и выстроить их работу обособленно при взаимодействии на необходимом уровне. Основная цель разрешения конфликта данного уровня – поиск баланса между долгосрочностью и краткосрочностью, а также между результативностью и эффективностью.

Четвертый, конфликт стилей менеджмента, является следующим по сложности и может возникать вследствие того, что представители разных стилей (синоним психотипов) могут не учитывать особенностей поведения и восприятия информации друг друга, что способствует недопониманию. Вследствие недопонимания между представителями разных стилей возникает конфликт, если они не учитывают особенности восприятия информации и поведения друг друга.

По И. Адизесу стиль менеджмента формирует определенную модель поведения. Для разрешения данного вида конфликта важно понимать, какие стили менеджмента существуют (ранжируются по системе Р (производитель), А (администратор), Е (предприниматель), I (интегратор), и выстраивать взаимодействие с учетом поведенческих особенностей, соответствующих конкретному стилю.

Конфликт демократуры, который является пятым по сложности, может возникать вследствие нарушения последовательности применения стилей руководства на разных этапах реализации процесса управления изменениями, бизнес-процессов и задач. По Адизесу выделяется наиболее гармоничная последовательность, использование которой минимизирует риск возникновения конфликта такого уровня: демократичный стиль руководства при принятии решений и диктатура при реализации уже принятых и одобренных решений.

Следующий уровень конфликтов – это конфликт интересов. Основой для возникновения данного уровня конфликтов является наличие у участников проекта собственных целей и интересов, которые идут вразрез с целями и задачами проекта. Такой конфликт наиболее характерен для представителей разных иерархических групп в компании (например, основной целью топ-менеджера является увеличение прибыли организации, а целью штатного сотрудника – повышение заработной платы). Разрешение данного конфликта довольно сложно и может иметь два направления – достижение компромисса в настоящее время на основе долгосрочной цели и достижение компромисса во временной перспективе. Одним из инструментов, используемых для разрешения конфликтов данного уровня, является, например, групповой коучинг.

Последний по сложности – это конфликт ценностей, который считается крайне сложным для устранения. Фундаментом для развития такого конфликта является расхождение ценностей и требований организации с ценностями сотрудника. Здесь важным представляется для трансформации системы управления организации – специализированная методика трансформации ценностей сотрудников по разработанной автором методике [Митенков, Тихонова-Быкодорова, 2023а]

Помимо уровней сложности конфликтов при трансформации системы управления авторы выделяют виды конфликтов по последствиям: конструктивные и деструктивные, а также функциональные и дисфункциональные. По мнению автора, самыми опасными для организации являются дисфункциональные конфликты, а самыми благоприятными, приводящими к изменениям и развитию, – конструктивные конфликты. В основе конструктивного конфликта лежит обоюдное желание разрешить конфликт интересов, мнений и целей. Соответственно, именно конструктивные функциональные конфликты являются источником развития и разрешаются, переводя свою энергию в диалектическую спираль развития, только при условии общей заинтересованности конфликтующих сторон в результате бизнес-трансформации, а также при помощи инструмента «фасилитации».

## Конфликтные противоречия заинтересованных сторон в трансформациях систем управления организацией

Для более точного определения сущности бизнес-трансформаций (или трансформаций системы управления) обратимся к методологии И. Адизеса. На основании его учения автором расширяется понятие «*трансформация*», которое определяется как *процесс создания и запуска устойчивых и значимых (кардинальных) изменений системы управления с целью повышения показателей результативности и эффективности деятельности организации в условиях создания культуры взаимного уважения и доверия*. К таким трансформационным изменениям можно прийти только в результате сдвигов и изменений в образе мышления, поведении и целях сотрудников организации. При этом бизнес-трансформации неуклонно приводят к сопротивлению, и, как следствие, к конфликтам различного вида и формы.

Согласно концепции и методологии авторов статьи, трансформация должна быть направлена, в первую очередь, на достижение определенных амбициозных целей, можно даже сказать сверхцелей. Необходимые для трансформации системы управления изменения происходят за счет достижения полного понимания и согласия всех участников-реализаторов проекта трансформации. Именно совместная работа менеджеров позволяет избегать деструктивных конфликтов и успешно преодолевать конструктивные [Адизес, 2014].

Для определения процессов, которые приводят к конфликтам при трансформации организации, обратимся к рис. 4, составленному на основе работ И. Адизеса [Методология Ицхака Адизеса...].

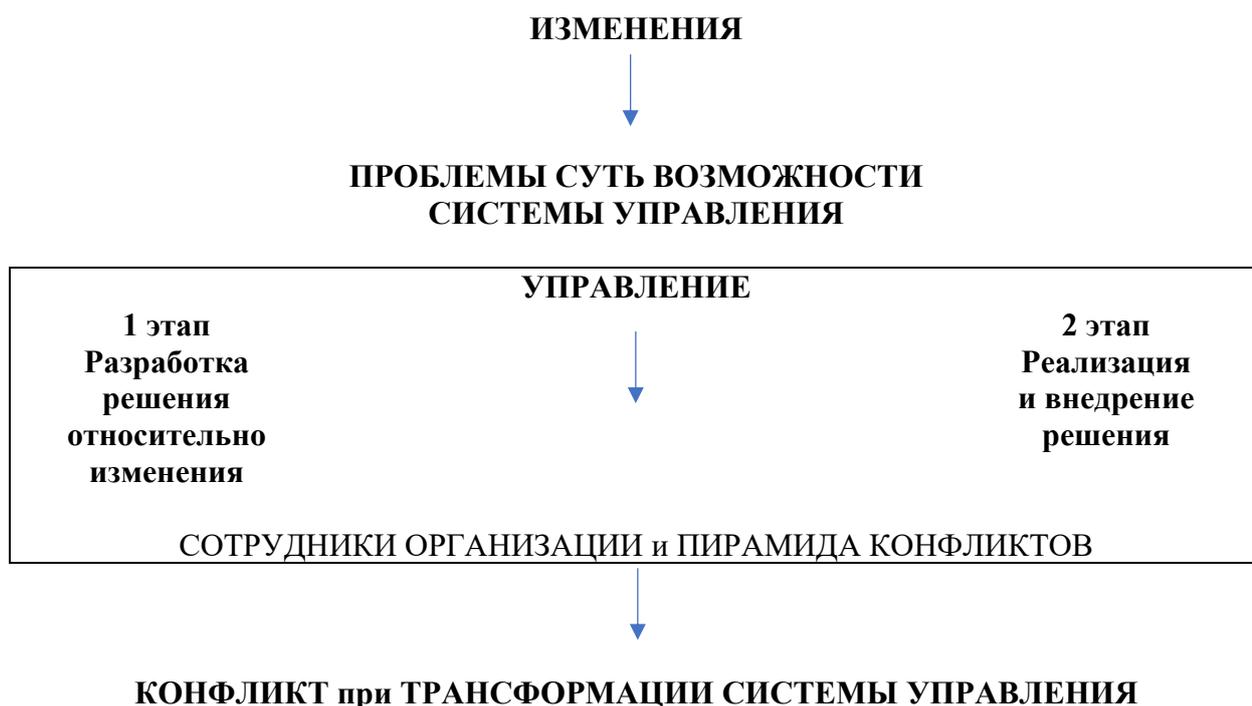


Рис.4. Схема конфликтов (составлен автором на основе учения И. Адизеса)  
Fig.4. The scheme of conflicts (compiled by the author on the basis of the teachings of I. Adizes)

Таким образом, конфликт в организации неизбежен, а его основой является столкновение различных понятий, стилей руководства, стилей менеджмента, целей, задач, интересов и ценностей как самих индивидуумов-работников, так и групп интересов в рабочем коллективе.

При этом конфликты диалектически необходимы для эффективного менеджмента: их природа развития закономерна, а методология преодоления постоянно модернизируется и

закрепляется как научное знание. Как отмечает автор, основной задачей управления конфликтами в трансформациях систем управления является использование конструктивной основы конфликта, его преодоление и недопущение деструктивных дисфункциональных конфликтов в организации [Зобова, 2014].

Стиль поведения личностей-сотрудников определяется многими факторами. Так, согласно теории Томаса – Килмена поведение в конфликте определяется мерой удовлетворения собственных интересов; активностью или пассивностью действий, мерой удовлетворения интересов другой стороны, индивидуальными или совместными действиями [Менеджмент, 2001]. На схеме это может быть представлено в виде сетки Томаса – Килмена (рис. 5).

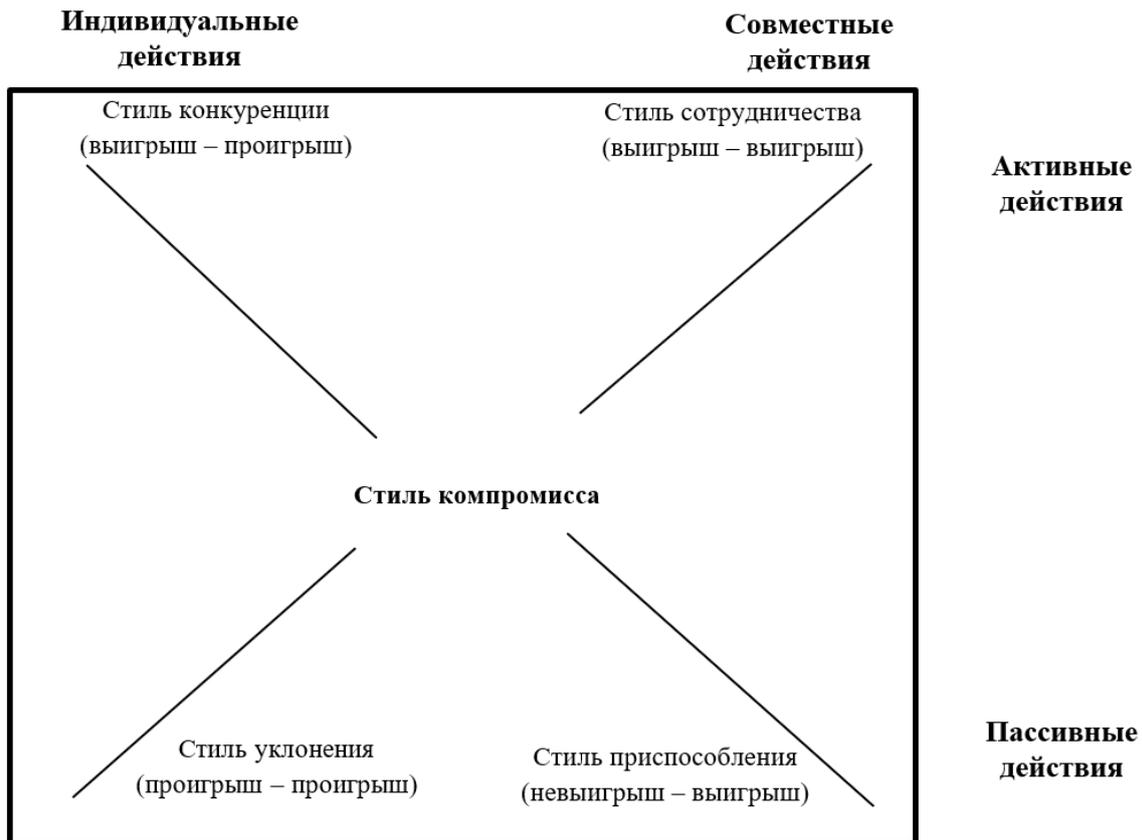


Рис. 5. Сетка Томаса – Килмена стратегий разрешения конфликтов в системе управления  
Fig. 5. Thomas-Killman Grid conflict resolution strategies in the management system

Исходя из предложенной модели, выделяют пять способов регулирования конфликтов:

**1. Конкуренция** (соперничество, соревнование) – разрешение конфликта силой. Как стиль характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в разрешении конфликта, но без учета позиции другой стороны. Это стиль «выигрыш – проигрыш» в межличностном конфликте. Для его применения необходимо обладать властью или физическими преимуществами, такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей, однако в общественном мнении он не пользуется популярностью.

**2. Стиль, предполагающий уход из конфликта**, связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими участниками для его разрешения. Здесь налицо попытка стоять в стороне от конфликта, не брать на себя ответственность за разрешение конфликта. При таком подходе в конфликте проигрывают обе стороны, такой стиль приводит к неодобрению бездействия со стороны других.

**3. Разрешение конфликта через сотрудничество.** Как стиль характеризуется высокой степенью личной вовлеченности в него и сильным желанием кооперировать свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывают обе стороны, подобные люди считаются динамичными, и у других складывается благоприятное впечатление, они правильно считают, что каждый участник конфликта имеет равные права при его разрешении, где каждый имеет право на существование.

**4. Стиль приспособления** побуждает войти в положение другой стороны, принесение в жертву собственных интересов ради интереса другой стороны. В основе этого стиля лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в кооперацию своего сильного интереса. Это стиль наподобие «невыигрыш» – «выигрыш» окружающими оценивается положительно, но как у слабых натур.

**5. Стиль компромисса** предполагает умеренный учет интересов каждой стороны. Отсюда и необходимость идти на определенные уступки. В целом этот стиль оценивается благоприятно и относится к типу «непроигрыш – непроигрыш». Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явное преимущество.

Таким образом, обе стороны выигрывают лишь в ситуации сотрудничества, когда удовлетворяются интересы обеих сторон, однако этот стиль является более трудным, поскольку для совместного принятия решения требуются те же усилия и время для разрешения конфликта. Именно стиль сотрудничества приводит к оптимальному решению вопроса. Знание этих стилей разрешения конфликта позволяет каждому сознательно делать тот или иной выбор, исходя из конкретной ситуации.

Для разрешения конфликтов в организационном развитии используются ряд концепций, методик и инструментов. Зрелость индивидуумов-сотрудников зачастую не позволяет им самостоятельно быстро разрешать конфликты в интересах всей системы. Требуется влияние извне системы управления, определенной целенаправленной незаинтересованной «силой». Важным инструментом в концепции трансформации системы управления автором предлагается использование инструментов фасилитации для медиации или, можно сказать, «перевода», энергии конфликта в энергию развития организации по спирали поступательного роста.

### Заключение

Конфликт в процессах трансформации системы управления однозначно сопровождает все организационные преобразования.

Анализ теорий конфликта и управления конфликтными противоречиями при трансформации системы управления организации показал, что конфликты могут быть как деструктивными, так и конструктивными при трансформации системы управления предприятиями.

Конфликт как источник развития системы может существенным образом позитивно преобразить результат управления изменениями организации.

Показано, что задача менеджмента состоит в инструментальном разрешении конфликта путем использования фасилитации для бесконфликтного принятия решения группой, общего группового развития, развития навыков и взаимодействия членов группы.

Результаты представленного исследования могут быть использованы в полевых проектах трансформации систем управления любых организаций.

Вторая часть исследования посвящена рассмотрению этапов, концепции, сущности, методов и техники интегральной фасилитации как нового инструмента разрешения конфликтов при трансформации систем управления предприятием.

### Список источников

- Адизес И.К. 2014. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер. 356 с.
- Богданов А.А. 2023. Тектология: Всеобщая организационная наука. URSS. 688 с.
- Гегель Г. Энциклопедия философских наук. Т. 1. Наука логики. Электронная библиотека по философии. URL: <http://filosof.historic.ru/books/item/f00/s00/z0000426/st008.shtml> (дата обращения: 18.11.2023)
- Зиммель Г. 2022. Избранное. Философия культуры. Litres. 78 с.
- Менеджмент. 2001. Под ред. Ю.В. Кузнецова. СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса». 432 с.
- Методология Ицхака Адизеса. Как управлять организационными изменениями по модели РАЕI. Bitobe. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/metodologiya-itskhaka-adizesa/> (дата обращения: 18.11.2023)

### Список литературы

- Аньшин В.М. 2016. Системный подход в управлении трансформационными программами в компании. Управление трансформационными программами развития бизнеса. НИР. Российский журнал управления проектами, 2(54): 3–20.
- Елисеева Е.Н., Савинова Д.К. 2022. Теоретические основы формирования устойчивого развития промышленного предприятия. Экономика и управление в машиностроении, 4: 4–8.
- Зобова А.Г. 2014. О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях. Социально-экономические явления и процессы, 4(62): 46–69.
- Левашева Е.В. 2010. Конфликт как принцип в различных картинах мира: введение в философию конфликта. Вестник Казанского технологического университета, 3: 354–358.
- Митенков А.В. 2023а. Инсайты концепций трансформации служб управления персоналом в BANI-мире. Вестник евразийской науки, 3(15). URL: <https://esj.today/PDF/27ECVN323.pdf>.
- Митенков А.В. 2023б. Концепция, методология и инструменты трансформации целеполагания и мотивации персонала IT-компаний. Экономика. Информатика, 50(3): 569–585. <https://doi.org/10.52575/2687-0932-2023-50-3-569-585>.
- Митенков А.В., Тихонова-Быкодорова И.В. 2023а. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго. Экономика промышленности, 16 (1): 105–117. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-105-117>.
- Митенков А.В., Тихонова-Быкодорова И.В. 2023б. Методика трансформации кадрового потенциала научно-исследовательского института машиностроительного предприятия. Организационная психология, 13(2): 139–157.
- Моисеев В.В., Храпко А.А. 2018. Семь ступеней иерархии конфликта. Colloquium-journal, 13-10: 133–134.
- Тарасов А.Н. 2017. Конфликт как механизм динамики культуры в культурфилософии Г. Зиммеля. Проблемы современного образования, 2: 9–13.
- Besson P., Rowe F. 2012. Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. Journal of Strategic Information Systems, 21: 103–124.
- Tolstykh T.O., Kostuhin Y.Y., Zhaglovskaya A.V. [et al.] 2020. Scenarios for the Development of Industrial Complexes in the Digital Economy. Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives. Plekhanov Russian University of Economics. Luxembourg: Springer Nature. 1255–1261. DOI 10.1007/978-3-030-15160-7\_128. EDN BDOYMB.

### References

- Anshin V.M. 2016. Systematic approach to managing transformation programs in a company / Management of transformation programs for business development. Research. Russian Journal of Project Management, 2(54): 3–20. (in Russian)
- Eliseeva E.N., Savinova D.K. 2022. Theoretical foundations for the formation of sustainable development of an industrial enterprise. Economics and management in mechanical engineering, 4: 4–8. (in Russian)
- Zobova A.G. 2014. On modern trends and methods of conflict management at enterprises // Socio-economic phenomena and processes, 4(62): 46–69. (in Russian)



- Levasheva E.V. 2010. Conflict as a principle in various pictures of the world: an introduction to the philosophy of conflict. *Bulletin of the Kazan Technological University*, 3: 354–358. (in Russian)
- Mitenkov A.V. 2023a. Insights into the concepts of transformation of personnel management services in the BANI world. *Bulletin of Eurasian Science*, 3(15). URL: <https://esj.today/PDF/27ECVN323.pdf>. (in Russian)
- Mitenkov A.V. 2023b. Concept, Methodology and Tools for Transformation Goal-Setting and Motivation of IT-Company Personnel. *Economics. Information Technologies*, 50(3): 569–585. URL: <https://doi.org/10.52575/2687-0932-2023-50-3-569-585>. (in Russian)
- Mitenkov A.V., Tikhonova-Bykodorova I.V. 2023a. Transformation of values of employees of an industrial enterprise based on the Shingo model. *Economics of industry*, 16(1): 105–117. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-105-117>. (in Russian)
- Mitenkov A.V., Tikhonova-Bykodorova I.V. 2023b. Methodology for transforming the personnel potential of the research institute of a mechanical engineering enterprise. *Organizational psychology*, 13(2): 139–157. (in Russian)
- Moiseev V.V., Khrapko A.A. 2018. Seven stages of the conflict hierarchy. *Colloquium-journal*, 13-10: 133–134. (in Russian)
- Tarasov A.N. 2017. Conflict as a mechanism of cultural dynamics in the cultural philosophy of G. Simmel. *Problems of modern education*, 2: 9–13. (in Russian)
- Besson P., Rowe F. 2012. Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *Journal of Strategic Information Systems*, 21: 103–124.
- Tolstykh T.O., Kostuhin Y.Y., Zhaglovskaya A.V. [et al.] 2020. Scenarios for the Development of Industrial Complexes in the Digital Economy. *Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives*. Plekhanov Russian University of Economics. Luxembourg: Springer Nature:1255–1261. DOI 10.1007/978-3-030-15160-7\_128. EDN BDOYMB.

**Конфликт интересов:** о потенциальном конфликте интересов не сообщалось.

**Conflict of interest:** no potential conflict of interest related to this article was reported.

Поступила в редакцию 16.11.2023

Поступила после рецензирования 12.12.2023

Принята к публикации 15.12.2023

Received November 16, 2023

Revised December 12, 2023

Accepted December 15, 2023

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Митенков Алексей Владимирович**, кандидат философских наук, директор Института экономики и управления промышленными предприятиями, Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», г. Москва, Россия

## INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

**Alexey V. Mitenkov**, PhD in Philosophy, Director of the Institute of Industrial Economics, National University of Science and Technology «MISIS», Moscow, Russia