

в ближайшем будущем данная тенденция также сохранится, поэтому важно при ведении профессиональной деятельности учитывать интересы общества и соответствовать его ожиданиям.

10. Ориентация на достижение результата. Компетенция, предполагающая умение выстроить концепцию достижения результата и реализовать необходимые шаги для достижения поставленной цели. В настоящее время данный навык также имеет немаловажное значение в профессиональной среде и вполне очевидно, что его необходимость в будущем также не уменьшится.

Указанные выше компетенции будущего должны стать основой для развития системы образования различных уровней, в том числе и системы дополнительного образования. Очевидно, что данные навыки являются универсальными и практически одинаково необходимыми всем, вне зависимости от специфики ведения профессиональной деятельности и решают не оперативные специфичные задачи, а нацелены на эффективность в долгосрочном формате.

Таким образом, уровень охвата дополнительным профессиональным образованием в нашей стране остается сравнительно низким. В условиях нарастания скорости обновления профессиональных знаний и навыков, автоматизации процесса производства и смены технологического уклада для гарантии успеха на рынке труда, расширения возможностей трудоустройства и самореализации личности важна система выстраивания индивидуального профиля профессионального развития. Это требует обновления системы дополнительного профессионального образования, развития механизмов поддержки персональной траектории профессионального развития человека, актуализации профессиональных компетенций. Одновременно растет и ответственность самого человека за собственный выбор образовательной и профессиональной траектории, накопленные компетенции и опыт.

### Литература

5. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Режим доступа] : <http://zakon-ob-obrazovanii.ru/>
6. Российский статистический ежегодник. 2017 / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). М., [Режим доступа] : <http://www.gks.ru/>
7. Рынок МВА и бизнес-образования 2017. Исследование РБК, 2017. Режим доступа : <https://marketing.rbc.ru/research/35057/>
8. Доклад Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации «Дополнительное образование в России – итоги реформ», 2017. Режим доступа : <http://ac.gov.ru/files/publication/a/15831.pdf>
9. Тхориков Б.А. Проблемы целеполагания в системе государственного управления социальной сферой / Б.А. Тхориков // Историческая и социально-образовательная мысль. - 2016. - Т. 8. - № 1-2. - С. 164-166.
10. Безручко П. Компетенции неясного будущего / П. Безручко, Ю. Шатров, М. Максимова // Harvard Business Review Россия. – 2017 [Режим доступа] : <https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/p26131/>

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ФОРСАЙТ-ПРОЕКТИРОВАНИЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ

**Т.П. Стрельцова,**

*канд. техн. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга,  
НИУ «БелГУ»*

*Аннотация.* В статье рассматривается современное состояние вопроса управления организационными конфликтами. Определено предметное поле организационного

конфликта, рассмотрены существующие подходы к классификации конфликтов и процесс управления организационными конфликтами как неотъемлемая часть управленческой деятельности. Автором рассмотрены инструменты форсайта и предложена схема управления организационными конфликтами с помощью методов форсайт-проектирования.

*Ключевые слова:* организационный конфликт, проектное управление, форсайт, управление персоналом, управление конфликтом.

Трансформации социально-трудовых отношений, обострение проблем на рынке занятости и возрастающая конкуренция повышают степень социальной напряженности в сфере труда, активизируют интерес к проблемам управления персоналом, в частности к вопросу управления конфликтами в условиях современного менеджмента.

Персонал предприятия – это сообщество людей, в котором происходят конфликты различного уровня, порождаемых разными причинами, в них оказываются вовлеченными как отдельные индивиды, так и группы, движимые различными интересами и потребностями, что формирует конфликтное пространство.

Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя, так как конфликты в организациях нередко оказывают определяющее влияние на качество их деятельности. Разбалансировка взаимосвязей групповой деятельности по причине деструктивного конфликта в коллективе неизбежно ведет к потере эффективности качества деятельности, возрастанию личной неудовлетворенности членов коллектива, текучести кадров и другим негативным последствиям. По оценкам специалистов, менеджеры тратят на разрешение конфликтных ситуаций около 20 % рабочего времени [2].

В зарубежной и отечественной научной литературе понятие «конфликт» употребляется в самых разнообразных значениях. Это связано с тем, что исследованием конфликтологических проблем занимаются различные науки: психология, социология и экономика. Поэтому следует говорить о междисциплинарном подходе к конфликтам (рис. 1.) [6,7].

Психологический подход	Социологический подход	Производственно-экономический подход
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конфликт – это состояние, возникающее, когда два противоположных намерения (мотивации людей или тенденции их действия) проявляются одновременно</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конфликт – это «такое взаимоотношение между частями (...), которое можно охарактеризовать как объективные (скрытые) и субъективные (открытые) противоречия (...).»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конфликт – это когда «два и более человека, принимающих решение», не могут реализовать оптимальную альтернативу, которая бы одновременно удовлетворяла всех участников конфликта</li> </ul>

Рис. 1 Подходы к раскрытию понятия конфликт.

Современный подход в экономике труда к исследованию конфликтов основывается на признании факта, что конфликт – это форма социально-трудовых отношений, вызванная противоречиями в сфере труда

Конфликт, возникающий в организации, называют организационным. Организационный конфликт представляет собой особый тип взаимодействия, в основе которого лежат противоречия в интересах, целях, ценностях людей, концентрирующиеся в рамках формальной и неформальной структуры организации [4].

Существуют различные подходы к определению понятия «организационный конфликт». Автор, придерживаясь мнения современных ученых по данному вопросу,

считает, что организационный конфликт – это сложное многоуровневое явление, ограниченное рамками организации, и возникающее вследствие рассогласования целей, интересов и взглядов ее структурных элементов.

Конфликт – это динамический процесс, представляющий собой сложную систему взаимосвязанных объективных и субъективных элементов, отражающих существующее противоречие в коллективе.

Основными элементами конфликта являются:

– субъекты конфликта – стороны конфликта – участники конфликта (индивид или группы индивидов, имеющие прямое или косвенное отношение к конфликту);

– предмет конфликта – реально существующая или воображаемая проблема, для разрешения которой стороны вступают в противоборство. Предметом конфликта может быть материальная реальность (материальные ресурсы, финансы, территория и др.) и духовная реальность (социальный статус, авторитет личности, имидж организации и др.) [3].

– объект конфликта – ядро проблемы, центральное звено конфликтной ситуации; материальная, социальная или духовная ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся обе стороны) [1];

– факторы микро- и макросреды, связанные конфликтом (условия, в которых находятся и действуют стороны конфликтной ситуации) (рис. 2).

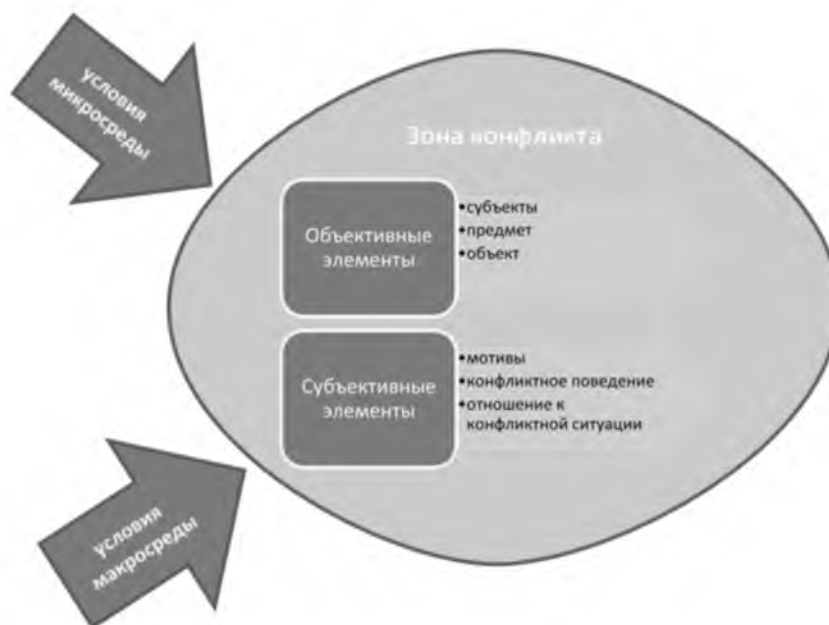


Рис. 2 Структура конфликта

Стоит отметить, что конфликты бывают чрезвычайно полезны организации. Они помогают увидеть целостную картину и оценить проблему со всех сторон. Конфликты в организации влияют на выбор управленческого решения и определяют вектор развития и изменения организации.

Ценность конфликта заключается в том, что он не позволяет организации «закоснеть», открывает дорогу инновациям, создает определенный уровень напряженности, который всегда необходим для интеллектуальной деятельности.

И. Адизес утверждает, что «конфликт – неизбежный и даже желательный аспект управления» [1]. Управлять конфликтным процессом с изначально негативной установкой к конфликту – не профессионально. Необходимо принять и обуздать конфликт, направить его в нужное русло.

Поэтому главная задача руководителя не бояться конфликтов, а различать конструктивные конфликты (возникающие в силу объективных причин) и деструктивные (закрывающиеся в проблемах отдельных личностей).

Организационный конфликт требует специфических методов и механизмов управления, так как имеет ряд особенностей:

- ограничен рамками организации;
- зависит от специфических свойств организации, ее структурных особенностей;
- оказывает влияние на ухудшение или улучшение эффективности производства;
- ограничен во времени рамками трудового процесса.

Существуют разные точки зрения на понятие «управление конфликтом». Одни авторы рассматривают управление конфликтом как деятельность, другие как процесс. Тем не менее, все исследователи единодушны в том что, управление конфликтом – это часть общего процесса социального управления, представляющая собой целенаправленное воздействие и сознательно организуемая деятельность, способствующие изменению и достижению максимального эффекта при затратах минимальных ресурсов.

Некоторые исследователи, занимающиеся вопросами конфликтологии, вообще не идентифицируют управление конфликтами в особый вид деятельности в организациях, отождествляют его с методами по урегулированию и разрешению конфликтов.

Автор придерживается мнения, что данное отождествление не совсем верно, и деятельность по разрешению и регулированию конфликта следует рассматривать как часть функций деятельности по управлению конфликтами [5].

Таким образом, процесс управления конфликтом – это модерирование конфликта, позволяющее устранить источник возникновения конфликта, исключить возможность его обострения и проявления деструктивных последствий, посредством эффективной системы прогнозирования, регулирования и разрешения конфликтов.

Эффективность управления персоналом будет высокой, если управление конфликтами будет осуществляться на ранних стадиях зарождения противоречий. Поэтому актуальным будет применение методов форсайт-проектирования, которые предполагают точную постановку цели и задач, определение ограниченных ресурсов, контрольных вех и зон ответственности.

С целью построения эффективной системы прогнозирования конфликтов все стратегические задачи организации необходимо перевести в плоскость проектного менеджмента, затем проектную деятельность организации скоррелировать с процессом управления конфликтами с использованием методов и инструментов форсайта.

Предлагаемый алгоритм действий позволит прогнозировать организационные конфликты на ранних стадиях зарождения противоречий, мониторить зоны риска, эффективно управлять конфликтом в случае его возникновения, что в конечном итоге будет способствовать высокой эффективности управления персоналом и позволит руководству организации иметь четкую картину рабочего процесса (рис. 3).

Предлагаемая схема носит универсальный характер и может быть использована как в органах государственной власти, так и в бизнес-структурах, с целью управления организационными конфликтами.

Ясная постановка задач, четкие инструкции, оптимизация выполнения рабочих операций и зоны ответственности каждого члена команды, коммуникационные процессы, прописанные в проектной документации для каждого проекта, позволят снизить напряжение в коллективе и предотвратить возникновение и «разгорание» организационных конфликтов.

Для прогнозирования конфликтов в организации мы предлагаем использовать следующие методы форсайта:

- качественные (мозговой штурм, конференции, деревья целей, ролевые игры, экспертные панели),
- количественные (бенчмаркинг, моделирование),
- смешанные (дорожные карты, опрос).

Методы форсайта, в частности форсайт-сессии позволят сотрудникам системно смотреть на варианты развития организации и определить ответы на возможные вызовы, сгенерировать новые идеи.



Рис. 3 Схема управления конфликтами в рамках проектной деятельности организации

Руководство организации должно выступать в роли заинтересованных участников форсайта, тогда возможна ситуация заключающаяся в одновременном поддержании партикулярных интересов организации и заинтересованности в достижении целей форсайта.

Сама организация систематического прогнозирования приводит к формированию высокого уровня культуры управления. Форсайт ориентирован на выбор наиболее перспективных вариантов по разработке мер, обеспечивающих оптимальную траекторию достижения стратегических целей организации.

В случае возникновения конфликта у руководства организации есть четкая схема его разрешения, так как инструменты проектного менеджмента заранее позволяют определить состав участников, объект разногласий, зоны риска, инструменты регулирования конфликтов.

Комплекс предложенных мероприятий, поможет сформировать в организации систему управления конфликтами, что приведет к улучшению социально-психологического климата трудового коллектива, росту личной эффективности и вовлеченности сотрудников в рабочий процесс, и в конечном итоге к повышению эффективности системы управления.

### Литература

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
2. Дмитриев А. В. Конфликтология [Текст]: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. / А. В. Дмитриев. – М.: Альфа-М, 2012. – 336 с.
3. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для академического бакалавриата 2-е изд., испр. и доп. / С. М. Емельянов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 261 с.

4. Решетникова К.В. Организационная конфликтология: уч. пособие / К.В. Решетникова – М.: ИНФРА-М, – 2013. – 29 с.

5. Стрельцова Т.П. Совершенствование системы управления конфликтами в организации: дипл. работа (диссертация магистра управления персоналом). НИУ «БелГУ», Белгород, 2018.

6. Щегулин А.В. Управление трудовыми конфликтами как формой социально-трудовых отношений в организациях рекламной сферы: дис. ... канд. экон. наук. / А.В. Щегулин, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления». – Москва, 2016. – 276с.

7. Эрика Регнет. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления/Х.: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2005. – с.18.

## **ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА**

**И.Н. Титова,**  
*старший преподаватель  
кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

*Аннотация.* В статье рассмотрена система управления социально – экономическим развитием региона и изучены ее элементы. Определена актуальность прогнозирования социально – экономического развития региона, а также показана его важность для разработки и реализации региональной политики и принятия управленческих решений.

*Ключевые слова:* прогнозирование, социально – экономическое развитие, региональное управление, принятие управленческих решений.

Социально-экономическое развитие страны является одним из главных направлений деятельности органов государственной власти. При этом, развитие страны в целом невозможно без учета функционирования социальной и экономической сфер субъектов Российской Федерации. Важно отметить, что в настоящее время наблюдается значительная дифференциация социально – экономического развития среди субъектов Российской Федерации. Неоднородность развития российских регионов объясняется различными условиями их среды функционирования. А это, естественно, сказывается на объеме правового регулирования социально – экономического развития в каждом регионе.

С учетом этого, в последнее время особенно актуален вопрос повышения эффективности управления регионом, так как от него напрямую зависит социально-экономическое состояние регионов. Управление социально-экономическим развитием региона может осуществляться с помощью разнообразного спектра стратегий, программ, конкретных действий и одноразовых управленческих решений, посредством которых стимулируется развитие экономики региона, создаются новые рабочие места, увеличивается налоговая база, расширяются возможности для определенных видов экономической активности.

В системе управления процессами социально-экономического развития региона, регулирования его направления и динамики особое место занимает прогнозирование. Разрабатываемые в стране на всех уровнях национальной экономики прогнозы, программы и планы являются важнейшими инструментами реализации политики соответствующих субъектов управления. Они позволяют организовать четкую, продуманную, всесторонне обоснованную работу по достижению ориентиров социально – экономического развития.