

**Труфанов Станислав Алексеевич**  
кандидат экономических наук, преподаватель  
ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»,  
г. Ростов-на-Дону, Россия  
trust@spark-mail.ru  
ORCID: 0000-0002-0269-9439

### **Компетенция «управление конфликтами» как инструмент кризис-менеджмента современной предпринимательской структуры**

*В статье предлагаются способы реализации компетенции руководителя, которая позволяет управлять конфликтными ситуациями на предприятии. Анализируются конфликты на разных уровнях: с позиций работника, руководителя, коллектива, а также бизнеса в целом. Приводятся конструктивные и деструктивные конфликты и алгоритмы, позволяющие перевести конфликт в позитивное русло с целью выхода из кризиса. Рассматривается возможность использования конфликта как антикризисного инструмента.*

**Ключевые слова:** управление конфликтами, кризис-менеджмент, антикризисное управление, конфликтология, управленческая компетенция, конфликт-менеджмент, теория игр, стороны конфликта, психология конфликта, критика подчинённого

Кризис на макроуровне характеризуется низкой предсказуемостью развития событий в силу многофакторности и высокой скорости изменений. Доходные и расходные показатели существенно варьируются. Изначально заложенный бизнес-план на год подвергается регулярным корректировкам. Увеличивается нагрузка на персонал, который подвержен также психологическому давлению. Топ-менеджмент вынужден принимать непопулярные решения вплоть до кадровых сокращений. Современный руководитель предприятия в таких динамично меняющихся условиях

внешней (а, отчасти, и внутренней) среды, должен обладать целым рядом компетенций, позволяющих поддерживать компанию на конкурентоспособном уровне [1]. Одной из важнейших является компетенция «управление конфликтами», ведь она задействуется как в стратегическом менеджменте, так и в оперативном ежедневном управлении подчинёнными. Под компетенцией мы имеем в виду относительно измеримую и развиваемую приобретённую способность, навык, качество, свойство, либо базовую характеристику, врождённую черту, присущую субъекту, причинно-связанную с критериями конкурентоспособного действия или результата, а также и форму капитализации человеческого потенциала [2]. Ведь конкурентоспособность, как на персональном уровне, так и в масштабах предприятия, является залогом реализации намеченной стратегии и необходимым условием долгосрочного развития [3]. Компетенцию можно представить как один из базовых элементов современного процессного метода управления предприятием — управления знаниями (Knowledge Management), актуальность которого существенно возросла в последние десятилетия с галопирующим ростом влияния информационных технологий на бизнес [4]. Поведение и взаимодействие разных людей между собой обусловлено их психологическими особенностями или так называемыми типами информационного метаболизма. Так, существуют заведомо конфликтные типы. Стоит отметить, что управление конфликтами со стороны руководства подразумевает не только предотвращение и решение конфликтов, но и их провоцирование.

Основная цель данного исследования — выявить приёмы управления конфликтами на уровне предприятия, позволяющими предотвратить наступление кризиса или выйти из него.

Чтобы достичь поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- 1) Выявить возможные стороны конфликта;
- 2) Обозначить причины, источники и уровни конфликта;
- 3) Описать разновидности конфликтов по причинному критерию;
- 4) Определить основные стратегии поведения в конфликте;
- 5) Предложить общий алгоритм решения конфликта
- 6) Разработать способы управления конфликтом для предотвращения кризиса на предприятии.

Термин «конфликт» происходит от латинского «столкновение». По сути, конфликт возникает, когда имеет место столкновение сил сторон, каждая из которых действует в собственных целях. Цели у сторон могут быть разными, либо может иметь место одна общая цель, которая может быть ключом к решению конфликта.

Вместе с тем, наряду с явными сторонами, зачастую, в конфликте принимает участие и третья, незримая сторона, которая заинтересована в возникновении конфликта и преследует собственную цель, так или иначе, связанную с конфликтом. Такую третью сторону называют «стейкхолдер» (от англ. «stakeholder» — «заинтересованное лицо»). Кроме того, в ходе конфликта может привлекаться независимая и незаинтересованная сторона, которая позволяет прийти к объективно оптимальному разрешению противоречий. Схема взаимодействия сторон конфликта представлена на рисунке (см. Рис. 1).



Рисунок 1 – Стороны конфликта

На схеме видно, что стороны имеют разные цели, которые пересекаются в определённой точке. Но стороны могут иметь и общую конечную цель, пересечение в которой также может вызывать конфликтную ситуацию.

Наличием разных сторон обусловлены различные взгляды на конфликт:

- 1) Взгляд явных участников конфликта;
- 2) Взгляд незримой стороны конфликта;
- 3) Взгляд стороны вне конфликта (третейского судьи);
- 4) Системный взгляд на конфликтную ситуацию (с точки зрения исследователя, наблюдателя, который не относится ни к одной из вышеописанных сторон)

С точки зрения масштаба вовлечения и массовости участников, выделяют следующие уровни конфликта:

1) Внутриличный. Связан с психологическим явлением, когда в человеке проявляют себя разные личности, у каждой из которых, как правило, своя роль, амплуа. Когда одна личность противоречит другой, становится сложно принять решение и происходит внутренний конфликт. На данном уровне «стейкхолдером» может быть одна из внутренних личностей, оказывающая психологические манипуляции, либо человек во внешней среде, оказывающий влияние на личности субъекта.

2) Межличностный. На этом уровне конфликт возникает между двумя людьми, который могут быть как на одной ступени иерархии, так и в отношениях начальник-подчинённый). «Стейкхолдером» в данном случае может быть вышестоящий руководитель. Межличностный конфликт может спровоцировать внутригрупповой или даже межгрупповой.

3) Внутригрупповой. Возникает, когда внутри группы возникает несколько конфликтующих подгрупп, либо часть людей объединяется против кого-то одного. Это связано с психологическим явлением, когда мотивом дружеских отношений людей выступает совместная вражда с кем-то ещё. Примером может служить борьба за место на парковке или травля «белой вороны» в коллективе. «Стейкхолдером» в подобной ситуации может быть руководитель группы или всей организации.

4) Межгрупповой (межорганизационный, международный). Это конфликт между разными группами людей, например, между предприятиями или странами. «Стейкхолдерами» могут быть другие организации, органы государственной власти.

Стоит отметить, что конфликт некорректно считать сугубо отрицательным и разрушительным явлением. Причём это актуально для любого уровня. В табл. 1 представлены положительные и отрицательные последствия конфликта.

Таблица 1. Положительные и отрицательные аспекты конфликта

Положительные аспекты конфликта	Отрицательные аспекты конфликта
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Нахождение источников проблемы;</li> <li>— Решение проблемы;</li> <li>— Совершенствование рабочего (бизнес) процесса;</li> <li>— Лучшее понимание позиции противоположной стороны конфликта;</li> <li>— Получение ценного опыта участия в конфликте;</li> <li>— Отношения, взаимопонимание выходят на новый качественный уровень;</li> <li>— Формулирование новых правил взаимодействия («игры»);</li> <li>— Убирается застой в отношениях (поддержание тонаса, эмоциональная разрядка);</li> <li>— Получение выгод сторонами в результате решения конфликта на определённых условиях;</li> <li>— Возможность увидеть «реальное лицо», истинные характеристики противоположной стороны;</li> <li>— Выход из зоны комфорта (с точки зрения саморазвития).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Материальные потери (экономические издержки, риск лишиться кадровых ресурсов);</li> <li>— Нематериальные потери (моральные);</li> <li>— Негативные эмоции, ухудшение психологического состояния участников, что является наиболее весомым аргументом людей для избежания конфликта;</li> <li>— Разрушение взаимоотношений (в случае, если конфликт не решён).</li> </ul>

Отметим, что такой ресурс, как «время», с одной стороны, тратится в ходе конфликта, а с другой — данная потеря многократно компенсируется в случае разрешения конфликтной ситуации, т.к. оно позволяет избежать потенциальных потерь времени из-за продолжительного противоречия между сторонами. В этом плане решение конфликта может способствовать долгосрочной экономии и материальных ресурсов.

На личностном уровне можно выделить следующие источники конфликта (см. Табл. 2).

Таблица 2. Источники конфликта на личностном уровне

Негативные	Позитивные
Социальные страхи, страх одиночества, страх неудачи, страх негативного мнения о себе, страх публичного выступления, склонность к личностным переживаниям	Социальная смелость (коммуникабельность, самоуважение, самоуверенность)
Заниженная личная самооценка, неуверенность в себе и собственных принимаемых решениях	Адекватная самооценка (независимость, авторитетность собственного мнения и принимаемых решений)
Нерациональные убеждения: «законы подлости» («закон Мёрфи»),	Гибкость, приспособляемость во взаимоотношениях с людьми, а также

самобичевание	умение действовать в условиях неопределённости
Чрезмерное стремление соблюдать правила, «буквоедство»	Навыки уверенного поведения (принятие самостоятельных решений, самоуправление, самообладание, самомотивация, самопрезентация, умение налаживать коммуникативные связи с другими людьми

Определение источников конфликта частично позволяет обозначить собственные сильные или слабые стороны, активизация которых позволяет конфликту возникать.

С точки зрения фактической причины возникновения, можно выделить следующие разновидности конфликтов.

1) Конфликты интересов (есть реальный предмет спора, проблема на пересечении интересов сторон):

a. Распределение ограниченных ресурсов, власти, материальных благ, времени (самая распространённая причина конфликтов);

b. Взаимозависимость и пересечение выполняемых функций, решаемых задач (например, отдел маркетинга и отдел продаж);

c. Различия в целях, методах и ценностях сторон (пересечение в процессе достижения целей или в способах достижения цели);

d. Ошибки, нарушения, невыполнение обещаний, обязанностей одной из сторон, которые влияют на работу других сторон;

2) Конфликты коммуникации и взаимопонимания: некорректная интерпретация информации, одни и те же слова, инструкции, этика понимаются по-разному, различия в жизненном опыте, воспитании, характерах, социотипах (в частности, человек кодирует информацию в слова и жесты, передаёт её другому, который её по-своему раскодирует, и не всегда это происходит корректно);

3) Эмоционально-личностные конфликты — возникают, когда нет предмета спора, конфликт возникает «на пустом месте»;

4) Тестирование, проверка гибкости, стрессоустойчивости и других качеств другой стороны.

Выявление фактических причин конфликта — ключ к нахождению его решения. Причём конечным результатом может быть один из классических исходов конфликта:

1) «Win / win» — взаимная победа, обе стороны получают выгоду в результате решения конфликта;

2) «Win / lose» или «Lose / win» — победа одной стороны, когда выгоду получает только одна из сторон конфликта;

3) «Lose / lose» — взаимно не выгодный результат, когда обе стороны выходят из конфликта с потерями, без существенных выгод.

Поиску эффективных выходов из конструктивных конфликтов посвящена известная в науке и набравшая популярность с середины XX века «Теория игр». Это раздел математической экономики или один из подходов в управленческой аналитике, который направлен на поиск решений предметных конфликтов между сторонами и оптимальности их стратегий. В это плане, менеджмент — это деятельность по приведению объективного процесса к субъективно выбранной цели. В основе любого управления лежит именно целеполагание [5].

Теория игр позволяет выявить условия, при которых двум противоборствующим сторонам (или их может быть больше, чем две) целесообразно сотрудничать и добиваться оптимальных для них результатов, приходя к ситуации «Win / win».

Конечно, на практике теория игр применима не всегда. В частности, её использование ограничено в следующих случаях:

1) Если у компаний-противников совершенно разные представления об игре, в которой они участвуют, они дезинформированы или недостаточно осведомлены о возможностях друг друга;



- 2) Если имеют место множественные ситуации равновесия;
- 3) Если слишком много факторов (а, следовательно, и этапов принятия решений), от которых зависит выбор стратегий, что не позволяет участникам использовать эффективные алгоритмы и продолжать игру с равновесными стратегиями.

Вместе с тем, в практике управления компаниями теория игр применима в ходе принятия однократных стратегических решений, имеющих принципиальное значение.

Теория игр построена на выборе одной из альтернатив на каждом этапе. В случае конфликтной ситуации, можно выделить следующие стратегии поведения сторон.

- 1) Самостоятельное решение:
  - а) Противоборство
  - б) Сотрудничество, диалог
  - в) Уклонение, избегание
  - г) Приспособление (одна сторона идёт на уступки, подстраивается)
  - д) Компромисс (обе стороны идут на уступки, подстраиваются);
- 2) Привлечение третьей независимой, незаинтересованной стороны (третейского судьи);

Возможные роли в конфликте: — Жертва; — Палач — Спаситель.

- 3) Перевод проблемы на более высокий уровень иерархии, в другую плоскость (чтобы меры приняли другие инстанции).

С учётом данных стратегий, можно вывести общий алгоритм решения конфликта.

- 1) Обозначить этап развития конфликта для принятия дальнейших решений:
  - а) Зарождение (конфликт протекает латентно)
  - б) Проявление (произошёл инцидент)

- в) Развитие (активная фаза, прямое взаимодействие сторон)
- г) Разрешение (переговоры, поиск и нахождение решения)
- д) Завершение (реализация достигнутых соглашений)
- 2) Определить все видимые стороны конфликта;
- 3) Перевести конфликт в проблемное русло (обозначить конкретную проблему, которая является «камнем преткновения» сторон);
- 4) Найти все «незримые» заинтересованные стороны конфликта;
- 5) Отстранить или привлечь «незримые» стороны к диалогу, либо учесть их влияние на конфликт;
- 6) Провести переговоры с теми, кто уполномочен принимать решения;
- 7) Если конфликт не решён, привлечь к переговорам незаинтересованную, независимую, но компетентную третью сторону;
- 8) Если конфликт не решён, перевести проблему на более высокий уровень иерархии, в другую плоскость (чтобы меры приняла другая инстанция);
- 9) Решить конфликт: прийти к соглашению, установить правила поведения, права и обязанности сторон, выйти на новый уровень взаимоотношений.

Конфликт может носить разрушительный или созидательный характер. То есть, по сути, конфликт можно представить как своего рода оружие, которое можно использовать как во благо (конструктивный), так и во вред (деструктивный).

Деструктивный (чаще неуправляемый) конфликт предполагает:

- Создание или усугубление кризисной ситуации
- Разрушение связей, отношений
- Материальные потери
- Нематериальные, моральные потери

Конструктивный (чаще управляемый) конфликт, напротив, позволяет избежать кризиса или выйти из него. Рассмотрим два случая инициирования управляемого конфликта: во внешней и внутренней среде предприятия.

В первом случае, когда мы имеем дело с внешним конфликтом, можно воспользоваться следующей стратегией. Если затянулся кризис между сторонами (предпринимательскими структурами) и продолжительное время не удаётся решить проблему, то можно инициировать внешний конфликт, за счёт которого обратить внимание другой заинтересованной стороны (предприятия) на проблему и провести переговоры (см. Рис. 2).

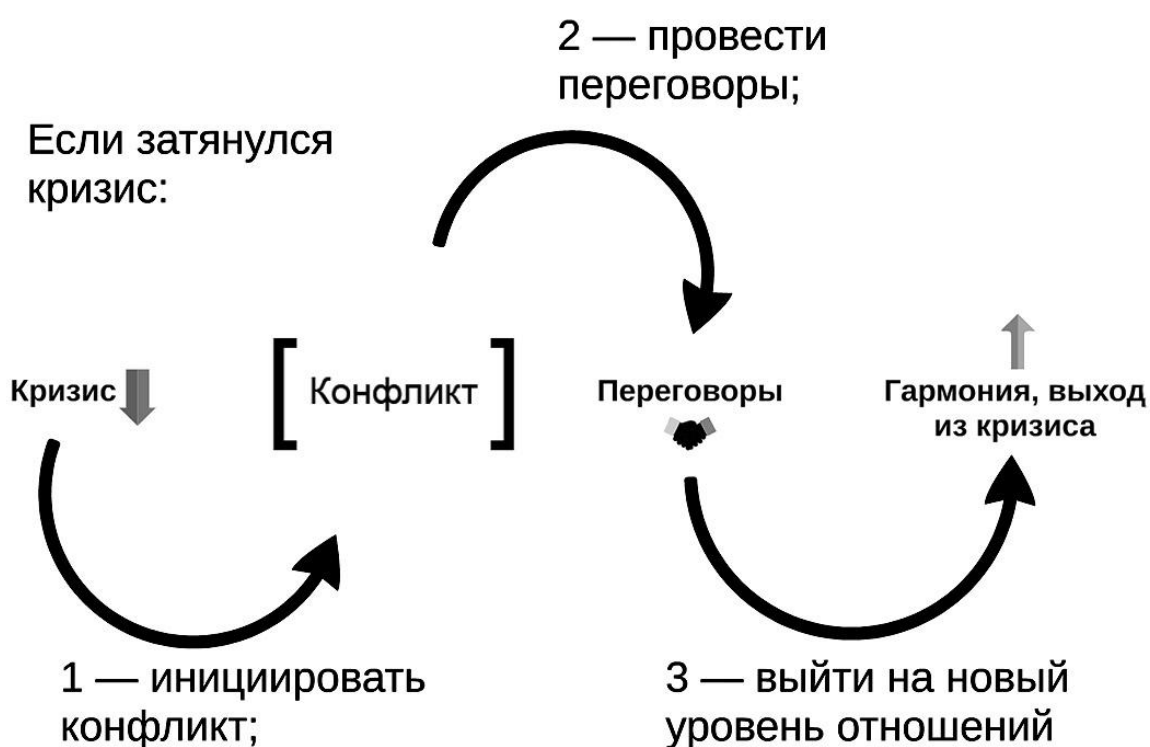


Рисунок 2 – **Конфликт как инструмент, позволяющий выйти из кризиса**

Результатами конструктивного выхода из конфликта могут стать:

- Переход отношений на новый уровень;
- Понимание позиции другой стороны;
- Принятие решений для устранения проблем;
- Установление новых правил;

— Выяснение своих и чужих сильных и слабых сторон.

Следовательно, конфликт можно рассматривать, как возможность. В том числе возможность выхода из кризисной ситуации. В данном контексте одним из принципиальных аспектов является скорость конфликта. Ввиду реальной опасности фатального исхода конфликтов между людьми, главной задачей для участников является задача снижения скорости течения конфликта, что сделает из раскручивающейся спирали, сворачивающуюся. Конфликт на низкой скорости изменений — это переговоры. Новое равновесие наступит, но не так быстро [6]. С другой стороны, без конфликта глобальные переговоры затянутся на неопределённый срок.

Во втором случае (во внутренней среде предпринимательской структуры) руководитель как третья «незримая» сторона может негласно создать условия для возникновения конфликтов, в которых заинтересован. Как ни парадоксально, но искусственное инициирование конфликтов может предотвращать возникновение кризисов во внутренней среде организации.

Возможные меры, применяемые руководителем для инициирования конфликтных ситуаций:

- Разделение функций подчинённых (дробление власти и информированности работников);
- Пересечение и взаимозависимость задач, двойное подчинение;
- Столкновение интересов подчинённых, соревновательный принцип;
- Включение в команду людей, которые не в полной мере совместимы по характеру с остальными сотрудниками.

Преимущества, которые получает руководитель в случае инициирования конфликтов на предприятии:

- Пресечение «угона» бизнеса, концентрации власти и связей в одних руках (если влиятельный подчинённый, от которого зависит функционирование компании и работа сотрудников, уйдёт, то бизнес может

сильно пострадать, а бывший сотрудник сможет стать вашим конкурентом, уведя за собой, к примеру, не только знания, но и клиентскую или партнёрскую базу);

— Пресечение саботажа, объединения подчинённых против руководства (например, с целью повышения зарплаты) и навязывания своих правил, «расхолаживания» отдельных результативных кадров;

В конечном счёте, такие меры позволяют предотвратить наступление кризиса или «развал» предприятия.

В данном контексте стоит отметить тонкую грань, на которой приходится балансировать руководителю. С одной стороны, необходимо пресечь чрезмерную власть, осведомлённость и популярность работника, а также возможный риск объединения подчинённых против руководства. С другой стороны — важно, чтобы сотрудники были взаимозаменяемы, то есть умели выполнять должностные обязанности друг друга, развиваться и достигать командных целей. Нельзя подрывать здоровый психологический климат, который сложился во внутренней среде организации [7]. Инструментом, а вернее набором управленческих инструментов, позволяющих в данном случае сглаживать «острые углы», являются нематериальные способы стимулирования персонала [8].

В целом на предприятии имеет смысл регулировать уровень противоречий за счёт управления конфликтом. Эффективная деятельность предприятия (планирование, которое успешно реализуется, а также развитие сотрудников) достигается при средней жёсткости управления и противоречиях на уровне поляризации или столкновения (см. Табл. 3).

**Таблица 3. Матрица силы управления и степени развития противоречий в организации**

<b>Сила управления / Степень противоречий</b>	<b>Слабое управление</b>	<b>Среднее управление</b>	<b>Сильное управление</b>

<b>Антагонизм</b>	А4 Анархия	Б4 Кризис организации	В4 Реформа системы, базиса
<b>Столкновение</b>	А3 Противостояние	Б3 Эффективная творческая деятельность	В3 Перестроение системы управления
<b>Поляризация</b>	А2 Иррациональность	Б2 Эффективное плановое производство	В2 Совершенствование технологий/ производства
<b>Различие</b>	А1 Застой и пассивность	Б1 Оживление	В1 Волонтаризм (всё по воле руководителя)

Взаимоотношения с подчинёнными неизбежно связаны с риском возникновения конфликтов, источником которых могут выступать назревающие противоречия, которые, в свою очередь, могут быть связаны с ошибками, пересечением интересов или недопониманием. Индикаторами могут служить случаи невыполнения, недобросовестного или некорректного исполнения своих задач работниками. В таких случаях, важно вовремя и корректно дать подчинённому обратную связь. Общий алгоритм критики подчинённого можно представить следующим образом:

1) Организуйте личный разговор с подчинённым. Если он не может общаться сейчас — назначьте время. Установите доверительный контакт наедине. Похвалите, начните беседу на позитиве.

2) Предупредите, о чем пойдет речь (общая тема беседы, без критики).

3) Узнайте его точку зрения по этому вопросу (всё ли хорошо работает?).

4) Критикуйте только действия сотрудника и деловые качества, которые можно развивать (но не личные).

5) «Разбор полётов». Совместно ищите пути решения проблемы (сначала спросите, что думает он).

6) Убедитесь, что ваш подчиненный понял вас правильно. Необходимо, чтобы сам подчинённый с вашей помощью проговорил все дальнейшие ключевые шаги и все решения, о которых вы договорились.

7) Дайте сотруднику позитивные установки на дальнейшую работу, пожмите руки.

В данном случае, действует правило «сэндвича»: сценарий разговора «позитив — негатив — позитив». В ходе беседы следует учитывать следующие нюансы:

— Конкретность в критике. Избегайте обобщений и расплывчатых оценок.

— Подробные объяснения о том, в чём причины ошибок или недопонимания, что нужно исправить и как.

— Критика от первого лица. «Я думаю...», «На мой взгляд...» и т.п.

— Сопереживание и понимание. Будьте союзником и «активным слушателем». Примеры фраз: «Это действительно очень обидно», «Я понимаю, насколько важен для вас этот проект», «Сам когда-то был в подобной ситуации — хотел возглавить направление, а мне отказали, выбрали другого...», «Могу порекомендовать вам...». 80% воздействия зависит от голоса и мимики и только 20% — от слов.

— Выражение нужных эмоций. Разрешите сотруднику переживать (не говорите «не обижайтесь», «не волнуйтесь», «успокойтесь»). Лучше спокойно и участливо: «вы расстроены», «вы переживаете».

Если кризисная ситуация нескольких предприятий связана с персональными решениями и взаимоотношениями руководителей, то один из них может прибегнуть к провокации конфликта на межличностном уровне, алгоритм которой представлен ниже.

1) Провокация конфликта: вызвать бурные эмоции обвинением, угрозой или оскорблением. Затем нанести ответный удар.

2) Остановка. Остановить нападение командой («Стоп!», «Стой!», «Остановись!» и т.п.), а также останавливающими жестами.

3) Обозначение ролей. Навязать или предложить выгодную ролевую пару (друг и друг, начальник и подчиненный, человек и человек, муж и жена, коллеги и т.п.)

4) Смена сценария. Донести иные, нежели у другой стороны, оценку ситуации и прогноз её развития, сценарий («Это оскорбление, я буду защищать свою честь в суде» и т.п.)

5) Предложить не спорить о личностях, а провести переговоры по решению проблемы и достижению главной цели. Добиться изменения ситуации, отношений, позиций с выгодой для себя при условии признания другой стороной своей выгоды.

Существует также техника ответа на оскорбление путём смены сценария.

Действия оскорбителя:

1) Оскорбитель выделяет черту или признак в жертве, которую намеревается подчеркнуть, назвать, обыграть, чтобы представить жертву «не в лучшем свете»;

2) Оскорбитель набрасывает сценарий, придумывает первую реплику и последующие варианты развития разговора;

3) Оскорбитель делает первый ход, сценарий его, поэтому он не сомневается в победе — он выглядит достойно, жертва выглядит беспомощной, обижается и далее по сценарию.

Ответные действия жертвы:

1) Увидеть в нападении суть действий оскорбителя и их результаты.

2) Понизить, обрушить, опустить оценку результата, показать разницу между тем, что предполагает получить оскорбитель, и тем, что на самом деле получится, представив таким образом в негативном свете самого



оскорбителя. Примеры фраз: «Это будет тот случай, когда...», «Обычно в таких случаях получается...», «И вот что получится...».

3) Прервать общение и удалиться — это усилит контрастный эффект.

Важно учесть, что в качестве объекта «обрабатывать» нужно действие и результат действия обидчика, а не его самого как личность.

Рассмотрим саму компетенцию «управление конфликтами». Её можно аналитически разложить на две.

1) Компетенция «управление конфликтными ситуациями».

Характеристика работника, обладающего данной компетенцией:

- Ввязывание в конфликты и рассмотрение их как возможностей;
- Способность быстро разбираться в ситуации;
- Умение терпеливо слушать;
- Способность придумывать сложные решения и справедливо разрешать споры;
- Способность находить точки соприкосновения и переходить к сотрудничеству с минимальными потерями.

2) Компетенция «умение разрешать конфликты». Работнику, обладающему данной компетенцией, присущи следующие характеристики:

- Работа в сторону разрешения конфликта уже на ранней стадии, и приложение максимальных усилий для того, чтобы принять конструктивное решение;
- Распознавание почвы для конфликта задолго до его начала;
- Способность сохранять спокойствие и объективность перед лицом конфликта;
- Эмоциональность, но при этом умение сдерживать свои эмоции;
- Рассмотрение дискуссии как средства к прояснению ситуации и оптимизации процесса работы.

Признаки отсутствия развитой компетенции:

— Неумение справляться с конфликтами или склонность разбираться с ними слишком поздно;

— Попытки разбираться с конфликтами на личном, эмоциональном или безличном, неэмоциональном уровне, то есть не знает середины [9].

Развитие компетенции «управление конфликтами» происходит за счёт участия в тренингах, бизнес-играх с моделированием ситуаций, а также непосредственно на практике.

Исходя из приведённых выше техник, алгоритмов и аргументов, можно сделать вывод, что управление как межличностными, так и внутригрупповыми, и межгрупповыми конфликтами может служить инструментом, позволяющим не допустить возникновения кризиса на предприятии, а, в некоторых случаях, выйти из кризиса, возникшего между бизнес-структурами. Следовательно, компетенция «управление конфликтами» является одной из важнейших для современных руководителей предпринимательских структур, что подтверждается также и практикой ведения бизнеса.

### **Список литературы**

1. Барило Л.В. Ресурсный потенциал динамической устойчивости предпринимательской структуры в условиях нестабильной внешней среды / Л.В. Барило, А.А. Семин. – Ростов н/Д: Южный федеральный университет, 2015. – С. 22-23.

2. Труфанов, С. А. Компетентностный подход к разрешению противоречий и повышению эффективности публичного управления [Текст] / С. А. Труфанов, О. В. Бучина // Современные технологии управления. – 2015. – № 9 (57). – С. 40-48. – URL: <http://sovman.ru>

3. Федорова Л.П., Муравьева Н.Н. Управление конкурентоспособностью предприятия / Л.П. Федотова, Н.Н. Муравьева // Экономика и социум. – 2015. – № 6-3 (19). – С. 1176-1180.

4. Кугушева Т.В., Боева К.Ю., Чалова А.И., Мошкин И.В., Темирканова А.В., Парахина В.Н., Анопченко Т.Ю., Григан А.М., Володин Р.С., Журавель В.Ф., Чернышев М.А. Современные методы управления : учебное пособие / под ред. Т.Ю. Анопченко. – М. : КНОРУС, 2016. – С. 27-30.
5. Тихомиров С.А. Теория игр в управленческих коммуникациях / С.А. Тихомиров // Аудитор. – 2013. – №2.
6. Русаков С.А. Скорость имеет значение или о причинах фатальности конфликтов / С.А. Русаков // Академия и Русаков. Управленческое просвещение: эффективные технологии управления бизнесом, людьми, собой. – 22.08.2014. – URL: <http://www.akademrus.com/?p=2191>
7. Дубская О.С. Влияние психологического климата на возникновение и развитие кризиса / О.С. Дубская, С.А. Пивоварова // Экономика и социум. – 2015. – № 6-2 (19). – С. 792-801.
8. Гапонова Е.М., Володин Р.С. Нематериальные методы стимулирования персонала: зарубежный опыт и его адаптация в России / Е.М. Гапонова, Р.С. Володин // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2016. – №4. – С. 16-27.
9. Труфанов С.А. Формирование и удержание ключевых компетенций организации в системе конкурент-менеджмента / С.А. Труфанов. – Ростов н/Д: Профпресс, 2014. – С. 187.

### References

1. Barilo L.V. *Resource potential of dynamic stability of enterprise structures in the conditions of unstable external environment*. L.V. Barilo, A.A. Semin. Rostov-on-Don: Southern Federal University, 2015. 22-23 pp.
2. Trufanov S.A. *The competency-based approach to solve contradictions and increase effectiveness of the public administration*. Trufanov

S.A., Buchina O.V. Modern management technology, no. 9 (57). 2015. pp. 40-48.  
Available at: <http://sovman.ru>

3. Fedorova L.P., Muravyova N.N. *The management of enterprise competitiveness*. L. P. Fedotova, N. N. Muravyova. Economics and Society, no. 6-3(19). 2015. pp. 1176-1180.

4. Kugusheva T.V., Boeva K.Y., Chalova A.I., Moshkin I.V., Temirkanova A.V., Parahina V.N., Anopchenko, T.Y., Grigan A.M., Volodin R.S., Zhuravel V.F., Chernyshev M.A. *Modern methods of management : textbook / edited by T.Y. Anopchenko*. – Moscow: KNORUS, 2016. pp. 27-30.

5. Tikhomirov S.A. *Game Theory in management communications*. Auditor, no. 2. 2013.

6. Rusakov S.A. *Speed matters or the causes of the fatality of conflicts*. S.A. Rusakov. Academy and Rusakov. Management education: an effective management technology to business, people, yourself. 22.08.2014. Available at: <http://www.akademrus.com/?p=2191>

7. Dubskaya O.S. *The Influence of psychological climate on the emergence and development of the crisis*. O.S. Dubskaya, S.A. Pivovarova. Economics and society, no. 6-2(19). 2015. pp. 792-801.

8. Gaponova E.M., Volodin R.S. *Non-financial Techniques of Staff Motivation: Foreign Experience and its Adaptation in Russia*. Journal “U”. Economics. Management. Finance, no. 4, 2016. pp. 16-27.

9. Trufanov S.A. *The formation and retention of core organizational competencies in the competitive-management system*. Rostov-on-Don: Prof-press, 2014. 187 p.

**Stanislav A. Trufanov**  
PhD in Economics, lecturer  
Southern Federal University  
Rostov-on-Don, Russia  
trust@spark-mail.ru  
ORCID: 0000-0002-0269-9439

## **The "Conflict Management" Competence as a Crisis Management Tool of the Modern Business**

*The article suggests methods of implementation of manager competence which allows you to manage conflict situations in the enterprise. The conflicts on different levels are analyzed: from the standpoint of the worker, leader, team, and business in general. Constructive and destructive conflicts and algorithms to transform the conflict in a positive manner to overcome the crisis are provided. The author considers the possibility of using conflict as a crisis management tool.*

**Keywords:** managing conflicts, crisis management, conflictology, managerial competency, conflict management, game theory, parties of the conflict, psychology of conflict, criticism of a subordinate.

### **Выходные данные статьи:**

Труфанов С.А. Компетенция «управление конфликтами» как инструмент кризис-менеджмента современной предпринимательской структуры//<http://portal-u.ru>: Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы. — 2016. URL: [http://portal-u.ru/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=2115:kompetentsiya-upravlenie-konfliktami](http://portal-u.ru/index.php?option=com_k2&view=item&id=2115:kompetentsiya-upravlenie-konfliktami)(дата обращения).