

Активное проектирование в условиях конфликтной среды
Грушанина Маргарита
Цымбал Сергей
Эндели Лимитед

Конфликты между отдельными индивидами или группами, между системами и обществами разрушают взаимосвязи между ними, становясь серьезной помехой функционирования и развития. В связи с этим большое значение приобретают анализ и учет факторов, как ведущих к возникновению конфликта, так и способствующих его разрешению.

В данной статье рассматриваются конфликты, возникающие в экономической сфере, при разработке и реализации различных экономических проектов.

ПРОЕКТ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

В связи с ростом нестабильности экономической среды во всем мире широкое распространение получили идеи функционирования предприятий и социально-экономических объектов (СЭО) как процесса разработки и реализации ряда экономических проектов. При этом проекты могут создаваться на различные сроки и включать в себя разных участников.

Как правило, существует некая головная организация, которая, являясь носителем объединительной идеи, привлекает остальных участников в проект и формирует, таким образом, структуру для реализации проекта (рис. 1). Данная технология управления социально-экономическим объектом наиболее полно соответствует современным условиям России (нестабильная экономическая среда), поскольку позволяет быстро, эффективно и наиболее адекватно реагировать на любые изменения внешней среды.

Экономический проект в условиях нестабильной среды функционирования получил название <активный проект>, а технология управления СЭО при помощи череды активных проектов - <активное проектирование>.

Такая технология управления является совокупностью действий СЭО, направленных на:

- повышение экономической и социальной эффективности;
- устранение негативных факторов;
- формирование новых возможностей;
- оптимизацию ресурсных потоков;
- стабилизацию социально-экономической среды;
- интеграцию России в мировые хозяйственные связи на микроуровне;
- привлечение инвестиций, в том числе и иностранных, с целью создания и управления устойчиво функционирующими социально-экономическими объектами, элементы которых способны к целенаправленному (активному) поведению.

Одной из существенных особенностей активного проекта является то, что он представляет собой открытую систему, т.е. систему, изменяющуюся под воздействием внешней среды и тесно взаимосвязанную с ней. Под влиянием факторов внешней среды границы области активного проектирования могут изменяться, поэтому изменяется сама структура проекта: одни участники выходят из проекта; другие - привлекаются в проект; формируется новая структура связей между участниками.

Кроме того, активный проект является адаптивной системой с обратной связью, которая реагирует и подстраивается под внутренние и внешние изменения, внося соответствующие коррективы и устраняя конфликты. При этом параметры активного проекта меняются с течением времени под воздействием различных факторов.

При функционировании активного проекта неизбежно возникают различные конфликтные ситуации, недооценка которых может привести к серьезным затруднениям или даже к ликвидации проекта. Причем на разных стадиях реализации проекта конфликты будут оказывать различное влияние и соответственно требовать конкретных подходов к их урегулированию.

В общем случае возможно выделить некоторые фазы жизненного цикла любого экономического (в том числе и активного) проекта (рис. 2).

Во всех фазах жизненного цикла активного проекта существенную роль играет умение предвидеть и наиболее адекватно реагировать на возникновение конфликтных ситуаций. Вероятность конфликта возникает уже на стадии разработки концепции (объединительной идеи), если последующая реализация этой идеи противоречит экономическим, личным, корпоративным или иным интересам какой-либо из сторон. В такой ситуации необходимо, прежде всего, проанализировать глубину и последствия возможного конфликта. При этом должны рассматриваться различные пути выхода из конфликтной ситуации: от способов разрешения конфликта до ухода от него. Также возможен отказ от самой концепции проекта, если она приводит к серьезному неразрешимому конфликту, который может привести к негативным для носителя объединительной идеи последствиям.

На стадии создания структуры для реализации проекта, когда идет поиск и привлечение возможных участников и выстраиваются взаимосвязи между организациями, проблема урегулирования конфликтов имеет еще большее значение. При принятии решения о привлечении в проект того или иного участника необходимо учитывать его настоящие и прогнозировать будущие взаимоотношения с другими участниками. Если конфликт между ними неизбежен, то основанием для выбора допустима минимальная конфликтность участника.

Столь значительное влияние конфликтов на реализацию активного проекта побуждает головную компанию к принятию соответствующих мер. Одной из них является мониторинг состояния участников проекта с последующим анализом полученной информации на предмет непротиворечивости интересов и действий сторон. Кроме того, любое изменение внешней (по отношению к проекту) среды может также привести к возникновению конфликтной ситуации, разрешить которую легче на ранней стадии. Поэтому все события, так или иначе влияющие на любого из участников проекта, отслеживаются и немедленно анализируются с точки зрения их воздействия на участников, а через них на эффективность функционирования проекта и достижение поставленных целей.

Помимо мониторинга, существенное значение имеют поиск и привлечение соответствующих специалистов; создание систем и методов оценки и прогнозирования ситуации; разработка системы управления проектом.

ФАКТОРЫ КОНФЛИКТНОСТИ В НЕСТАБИЛЬНОЙ СРЕДЕ

При осуществлении экономического проекта участники сталкиваются с факторами, которые могут вызвать столкновение интересов сторон и оказать существенное влияние на характер протекания конфликта и его глубину. Среди этих факторов возможно выделить объективные, имеющие место вне зависимости от конкретных характеристик участников, и субъективные, вызываемые поведением участников при реализации проекта. Некоторые факторы являются специфическими для России, наиболее значимые из них приведены на рис. 3.

При формировании концепции активного проекта одной из важнейших задач, стоящих перед носителем объединительной идеи, является анализ внешней среды, который включает и анализ факторов конфликтности. При этом факторы конфликтности могут оказывать влияние на состав потенциальных участников проекта, на структуру взаимосвязей между участниками, а также на другие факторы, влияющие на эффективность функционирования активного проекта.

На основе полученной в ходе анализа информации определяются границы области активного проектирования. С учетом прогнозируемого влияния факторов внешней среды структура проекта (а иногда и сама концепция) корректируется таким образом, чтобы минимизировать негативные последствия и максимально использовать позитивные. При этом структура участников также может существенно измениться. Некоторые участники могут быть исключены из проекта, на их место могут быть взяты новые, а для некоторых участников могут измениться их место и функции в проекте.

В случае существенного негативного влияния некоторых факторов конфликтности ведется поиск иных путей достижения целей проекта, корректируются сами цели либо проект признается неосуществимым.

В зависимости от величины воздействия этих факторов граница области активного проектирования может сдвигаться (см. рис. 3). Например, в случае усиления одного или нескольких факторов конфликтности граница может сдвинуться внутрь, в результате чего некоторые участники исключаются из проекта (новый контур границы показан на рис. 3 пунктирной линией). В случае, когда часть факторов конфликтности ослабевает, границы проекта могут расширяться и включать новых участников.

Выбор конкретных участников проекта во многом зависит от того, какие факторы конфликтности оказывают наибольшее влияние в данный момент. В случае, например, увеличения техногенных рисков изменение границы затронет одних участников проекта, в случае бюро- кратических препятствий - других.

КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ

Описанные ранее факторы конфликтности и интенсивность их воздействия на активный проект в целом определяют уровень конфликтности среды функционирования активного проекта. Под действием этих факторов в рамках активного проектирования создаются условия для возникновения различного рода конфликтов. Подробная классификация конфликтов по различным признакам приведена на рис. 4.

Широко распространенным является мнение, что конфликт оказывает разрушающее воздействие на взаимоотношения сторон, вовлеченных в него, и на ситуацию вообще. Даже само слово <конфликт> имеет в восприятии негативный оттенок.

Безусловно, конфликты часто приводят к отрицательным (негативным) результатам, среди которых возможно выделить следующие:

- разрушение отношений между сторонами, участвующими в проекте, может существенно осложнить и даже сделать невозможным само осуществление проекта;
- значительные финансовые, организационные, моральные или временные потери для участников.

Однако часто упускается из виду то, что наряду со всеми негативными последствиями конфликт имеет и положительные результаты, которые обеспечивают движение вперед и в конце концов достижение цели:

- конфликт способствует возникновению изменений, стимулирует творческую активность;
- иногда только конфликт может привести к изменениям, необходимым для того, чтобы перейти на новый уровень взаимоотношений. Может повлечь за собой внедрение

различных инноваций (нередко сам вопрос внедрения инновационных технологий вызывает конфликт), что способствует более эффективному функционированию сторон - участников проекта;

- при помощи конфликта часто удается примирить законные интересы сторон.

Применение различных методов работы в конфликтной ситуации зависит от множества разнообразных факторов:

- во-первых, разрешение конфликта зависит от стадии, на которой конфликт находится; на начальной стадии уладить его значительно легче, чем в случае долгого противостояния, когда стороны уже осознали свои взаимоотношения как <неразрешимо конфликтные>;
 - во-вторых, значительную роль играет глубина конфликта. Поверхностный конфликт, не играющий определяющей роли во взаимоотношениях сторон, разрешить проще, чем конфликт, который глубоко затрагивает интересы всех участников;
 - в-третьих, много значит модель развития конфликта (см. рис. 4), определяющая способ его разрешения.
 - Уход от конфликта. Если конфликт может привести к серьезным негативным последствиям для участников либо заранее известно, что издержки от конфликта превысят любые выгоды, то самой приемлемой стратегией является уход от открытой конфронтации, поиск нового партнера либо другого способа добиться желаемого.
 - Эскалация конфликта. В случае если одна из сторон чувствует себя достаточно сильной и обладает достаточной властью и ресурсами, чтобы заставить другую сторону действовать в своих интересах, то наиболее выгодным способом действий для сильной стороны будет быстрая и агрессивная атака.
 - Разрешение конфликта. Данный вариант является одним из наиболее конструктивных способов работы с конфликтом. С помощью переговоров стороны могут и должны достичь согласования своих интересов и прийти к взаимовыгодному соглашению. Если конфликт уже настолько вышел из-под контроля, что стороны не могут сами достичь соглашения, то прибегают к помощи посредника (часто в этой роли выступает специалист-медиатор), который помогает разрешить конфликт с наименьшими издержками.
-