Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 9 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/metod-prinyatiya-upravlencheskih-reshenij-v-proektnyh-komandah-s-uchyotom-konfliktogennyh-faktorov/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 005.53:005.8
DOI: 10.54861/27131211_2026_9_259



МЕТОД ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРОЕКТНЫХ КОМАНДАХ С УЧЁТОМ КОНФЛИКТОГЕННЫХ ФАКТОРОВ

Филиппов Р.Г., *аспирант, Российский экономический Университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия*
115054, Москва, Стремянный переулок, д. 36
e-mail: rozzerro@mail.ru

Аннотация. Межфункциональный состав проектной команды и сжатые сроки согласования повышают вероятность расхождения участников в критериях оценки управленческих альтернатив, а конфликт в такой среде возникает как следствие уже принятого решения и до выбора не оценивается. Цель статьи – разработать метод принятия управленческих решений в проектных командах, который включает оценку конфликтогенных факторов непосредственно в процедуру выбора альтернативы. Гипотеза исследования состоит в том, что предварительная оценка конфликтогенных факторов при выборе альтернативы снижает вероятность деструктивных конфликтов на этапах планирования и исполнения проекта. Исследование выполнено методами сравнительного анализа 11 методов принятия управленческих решений по 17 источникам, синтеза отобранного инструментария и формализации процедуры выбора в виде пошагового алгоритма. Сравнительный анализ показал, что ни один из рассмотренных методов не предусматривает превентивной оценки конфликтогенного потенциала управленческих альтернатив. В части инструментов конфликт описан как признак сложившейся ситуации, а аналитические методы оптимизируют выбор по критериям эффективности и отвлекаются от последствий для команды. Разработан метод принятия управленческих решений в проектных командах, основанный на интеграции критериев оценки факторов возникновения конфликтов в процедуру выбора управленческих альтернатив. Метод объединяет пять групп конфликтогенных факторов и алгоритм, состоящий из семи шагов, и опирается на шкалу попарных сравнений Т. Л. Саати, приёмы достижения консенсуса в группе и экспериментально подтверждённое снижение эскалации обязательств с 39% до 20% при когнитивном праймировании. Научная новизна результата состоит в переводе конфликтогенности из признака сложившейся ситуации в измеряемый параметр каждой управленческой альтернативы. Практическая значимость определяется возможностью снизить операционные потери за счёт предупреждения деструктивных конфликтов.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Перспективу работы составляют эмпирическая проверка метода на выборке проектов и калибровка весов по статистике мониторинга.

Ключевые слова: проектная команда; принятие управленческих решений; конфликтогенные факторы; интегральный индекс конфликтогенности; управленческая альтернатива; многокритериальная оптимизация; превентивное управление конфликтами.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Филиппов Р.Г. Метод принятия управленческих решений в проектных командах с учётом конфликтогенных факторов // Прогрессивная экономика. 2026. № 9. С. 259–274. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_9_259.

Статья поступила в редакцию: 12.08.2026 г. Одобрена после рецензирования: 15.09.2026 г. Принята к публикации: 18.09.2026 г.

A METHOD FOR MANAGEMENT DECISION-MAKING IN PROJECT TEAMS THAT TAKES CONFLICT-PRONE FACTORS INTO ACCOUNT

Filippov R.G., *Postgraduate Student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia*
109992, Moscow, Stremyanny lane, 36
e-mail: rozzerro@mail.ru

Abstract. The cross-functional composition of a project team and short approval deadlines increase the likelihood that participants will diverge in the criteria they use to assess managerial alternatives, while conflict in such an environment arises as a consequence of a decision already taken and is not assessed before the choice is made. The purpose of the article is to develop a method of managerial decision-making in project teams that incorporates the assessment of conflict-generating factors directly into the selection procedure. The hypothesis of the study is that a preliminary assessment of conflict-generating factors during the selection of an alternative reduces the likelihood of destructive conflicts at the planning and execution stages of a project. The study was carried out through a comparative analysis of 11 managerial decision-making methods drawn from 17 sources, a synthesis of the selected instruments and a formalisation of the selection procedure as a step-by-step algorithm. The comparative analysis shows that none of the methods considered provides for a preventive assessment of the conflict-generating potential of alternatives. Some instruments record conflict as a feature of an existing situation, while analytical methods optimise the choice against efficiency criteria and disregard the consequences for the team. The article presents a method of managerial decision-making in project teams based on the integration of criteria for assessing conflict-emergence factors into the procedure of selecting managerial alternatives, which reduces the likelihood of destructive conflicts at the planning and execution stages of a project. The method combines five groups of conflict-generating factors with an algorithm of seven steps and draws on T. L. Saaty's pairwise comparison scale, group consensus procedures and the experimentally confirmed reduction of escalation of commitment from 39 to 20 per cent under cognitive priming. The scientific novelty of the result consists in converting conflict generation from a feature of an existing situation into a measurable parameter of every alternative. The practical significance is determined by the opportunity to reduce operational losses through the prevention of destructive conflicts. The prospects of the work are the empirical

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

verification of the method on a sample of projects and the calibration of weights based on monitoring statistics.

Keywords: project team, managerial decision-making, conflict-generating factors, integral conflict-generation index, managerial alternative, multi-criteria optimization, preventive conflict management.

JEL classification: D74, D81, M11.

Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.

For citation: Filippov R.G. (2026). Metod prinyatiya upravlencheskih resheniy v proektnyh komandah s uchyotom konfliktogennyh faktorov [A method for management decision-making in project teams that takes conflict-prone factors into account]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 9, 259–274. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_9_259. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 12/08/2026. Approved after review: 15/09/2026. Accepted for publication: 18/09/2026.

Введение

Согласно ГОСТ Р 54869–2011, команда проекта представляет собой совокупность лиц, групп и организаций, объединённых во временную структуру для выполнения работ проекта [1, с. 2]. Разнородность профессиональных позиций и ценностных установок участников создаёт условия для нарастания конфликтогенности. Н. И. Монастырская трактует конфликтогенность как «совокупность напряженностей в различных сферах жизнедеятельности, которые при определенных условиях могут привести к конфликту» [2, с. 236]. Скорость принятия решений в проектной команде выше, чем в функциональных подразделениях, а временны́е ограничения не позволяют применять длительные процедуры согласования. Межфункциональный состав команды при этом повышает вероятность расхождения в критериях оценки управленческих альтернатив.

Требования к методам принятия управленческих решений изменились под влиянием цифровой трансформации. По оценке Л. Соммера, традиционные предиктивные подходы к управлению проектами уступают место гибким и гибридным моделям [3, с. 139, 143], а провалы цифровой трансформации он объясняет недостаточным вниманием к человеческому фактору и командной динамике при принятии решений [3, с. 135]. Х. Р. Сан Кристобаль Матео, Э. Диас и М. А. Гонсалес Вилья характеризуют задачи менеджера проекта через множественность участников и несоизмеримость интересов. Традиционные методы операционных исследований, по оценке тех же авторов, игнорируют сложность неструктурированных проблем выбора [4, с. 5].

Конфликт при таком устройстве проектной среды возникает как следствие уже принятого решения и не является параметром, который

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

оценивается до выбора. Ни один из рассмотренных ниже методов не содержит процедуры превентивной оценки конфликтогенного потенциала альтернатив. Цель статьи – разработать метод принятия управленческих решений в проектных командах, который включает оценку конфликтогенных факторов непосредственно в процедуру выбора альтернативы. Задача решается сравнительным анализом методов, выделением типологии факторов и построением алгоритма выбора с количественной оценкой конфликтогенности.

Обзор литературы

Рациональная модель Г. А. Саймона исходит из того, что выбирающий располагает полной информацией обо всех альтернативах. М. А. Милкова, А. В. Андрейчиков и О. Н. Андрейчикова указывают, что сам Г. А. Саймон поставил под сомнение данную предпосылку и предложил концепцию ограниченной рациональности [5, с. 2]. Возможности индивида при выборе ограничены сложностью задачи и когнитивными ресурсами сознания. В межфункциональных проектных командах ограничение проявляется особенно остро. Х. Ли и С. Ма выделяют два типа ограниченной рациональности [6, с. 1]. Когнитивный тип возникает из пределов вычислительных способностей человека. Рациональность, ограниченная интересами, обусловлена оппортунистическим поведением участников, которые искажают информацию в пользу предпочтительных для них альтернатив. Собственные приоритеты каждого функционального блока превращают второй тип в угрозу объективности решений, а механизмов его нейтрализации классические методы не содержат.

Систематические отклонения выбора описаны через эвристики репрезентативности, доступности и привязки, порождающей тяготение оценки к первоначально предложенному значению [5, с. 3]. В групповой среде порождаемые ими когнитивные искажения усиливаются вследствие групповой поляризации. Отдельную опасность представляет эскалация обязательств, то есть склонность вкладывать ресурсы в провальный курс действий из-за уже понесённых невозвратных затрат [7, с. 3]. Оба класса искажений действуют до того, как альтернативы сравниваются по критериям эффективности. А. Дзуранин проверила действенность когнитивного праймирования в эксперименте с участием 49 команд [7, с. 19, 21]. В условиях праймирования команды продолжали инвестирование в 20% случаев против 39% в контрольных группах [7, с. 21]. Групповая поляризация при этом усиливает исходную склонность участников к эскалации [7, с. 7]. Полученные данные обосновывают включение в процедуру выбора приёмов, ограничивающих действие искажений.

Полевые наблюдения дополняют нормативную картину. Натуралистический подход к принятию решений (Naturalistic Decision Making, далее – NDM) фиксирует, что интуитивные процессы занимают в практике

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

менеджеров место, несоразмерно бóльшее, чем отводит им теория, и подвержены предвзятости подтверждения [8, с. 3]. А. Лавани, Р. Флин, Р. Ф. Оджо-Аседокун и П. Бентон в исследовании 16 старших менеджеров нефтегазовых проектов установили, что опытные руководители распознают паттерны наряду с применением формальных инструментов [8, с. 1, 3, 6]. Социальные измерения вошли в число наиболее часто упоминаемых детерминант решений начальных фаз проекта [8, с. 9].

Ж. А. Абузярова относит к качественным методам принятия решений экспертные оценки и приёмы коллективного творчества, а к количественным – матрицу платежей и дерево решений [9, с. 1]. З. С. Умурзакова описывает метод Дельфи как итерационный процесс анонимного опроса экспертов с корректировкой оценок по агрегированному мнению группы [10, с. 1]. Т. В. Моисеева опирается на теорию В. А. Виттиха и рассматривает знания участников как субъективные онтологии, а решение, по её схеме, группа вырабатывает в конструктивном дискурсе, нацеленном на консенсус [11, с. 1–2]. Коммуникативная сторона выбора описана у неё подробно. Инструмент предварительной оценки конфликтогенного потенциала альтернатив в данном подходе не предусмотрен.

Среди аналитических инструментов выделяется метод аналитической иерархии Т. Л. Саати, известный в русскоязычной литературе как МАИ, а в международной как AHP. А. В. Бочков и Н. Н. Жигирев предложили его модификацию на основе F-критерия для неполной матрицы парных сравнений, и метод стал применимее в проектных командах, где полную матрицу мешают собрать временные ограничения и специализация участников [12, с. 1]. Конфликтогенный потенциал альтернатив метод не оценивает, так как все его критерии относятся к эффективности. Т. Маградзе соединяет SWOT-анализ с матричными методами и различает шесть видов эффективности решения, однако и у него оценка остаётся в границах эффективности [13, с. 1–2].

Модель В. Врума и Ф. Йеттона занимает особое положение, поскольку конфликт включён в неё явно. А. С. Назаров и О. В. Митина описывают диагностику ситуации по шести факторам, среди которых информационная готовность руководителя и наличие конфликта в команде по критериям предпочтений [14, с. 4]. В зависимости от их конфигурации модель рекомендует один из пяти стилей участия группы. Конфликт остаётся здесь признаком стиля участия и не получает статуса оцениваемого критерия при выборе альтернативы. Инструмент констатирует конфликт, но не измеряет конфликтогенный потенциал анализируемых альтернатив.

Х. Р. Сан Кристобаль Матео и соавторы разграничивают «жёсткие» методы исследования операций, оптимизирующие решение при чётко определённых целях, и «мягкие», применяемые при множественности участников и конфликтующих интересах [4, с. 2–3]. В ответ на

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

неструктурированность проектных задач авторы предлагают семейство методов структурирования проблем (Problem Structuring Methods, далее – PSM), применение которых в проектном управлении реализовано недостаточно [4, с. 5]. М. К. Шипперс на материале 81 проектной команды установила, что правило большинства результативно при высокой разделяемости когнитивных моделей задачи, а сочетание неоднозначного лидерства с низкой разделяемостью моделей влияет на результат отрицательно [15, с. 2, 15]. Зарубежные работы дают картину, сходную с российскими, и подтверждают, что процедуру выбора нельзя рассматривать в отрыве от климата в команде.

А. Лавани, Р. Флин и соавторы классифицировали факторы решений начальных фаз проекта по пяти кластерам, три из которых описывают социальные измерения командного взаимодействия, различия менеджеров и ограничения по времени [8, с. 8]. Социальные измерения не отразились ни в одном из формализованных методов, рассмотренных авторами. Л. Соммер предлагает «Контролируемую модель решений», в оригинале Supervised Decision Model, где на высшем из пяти уровней подход к управлению проектом выбирается средствами поддержки на основе искусственного интеллекта [3, с. 142]. Традиционные методы слабо адаптируются к высокоскоростному изменению требований [3, с. 138].

Определяющим параметром сравнения служит наличие или отсутствие механизмов учёта конфликтогенных факторов при выборе альтернативы. Дополнительные параметры включают авторство, достоинства и ограничения метода. Градация последней колонки различает полный учёт, частичный и его отсутствие, а пометка «постфактум» означает работу с уже возникшим конфликтом. Сравнительная характеристика представлена в таблице 1.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Таблица 1

Сравнительный анализ методов принятия управленческих решений в проектных командах

Table 1

Comparative analysis of managerial decision-making methods in project teams

Метод	Авторы	Основные достоинства	Основные ограничения	Учёт конфликтогенных факторов
Метод аналитической иерархии (МАИ/AHP) и аналитических сетей (ANP)	Т. Л. Саати; А. В. Бочков, Н. Н. Жигирев; М. А. Милкова и соавт.	Многокритериальная оценка альтернатив; измерение нематериальных факторов через попарные сравнения	Высокая трудоёмкость; не учитывает конфликтогенный потенциал альтернатив	Не учитываются
SWOT-анализ и матричный метод	Т. Маградзе	Многомерная оценка эффективности; применимость к различным типам решений	Преимущественно ретроспективная оценка; отсутствие механизмов предупреждения конфликтов	Не учитываются
Метод Дельфи	Ж. А. Абузярова; З. С. Умурзакова	Снижение группового конформизма; структурированное агрегирование экспертных мнений	Высокие временны́е затраты; риск усреднения оценок	Не учитываются
Качественные и ситуационные методы	Ж. А. Абузярова	Гибкость применения; ориентация на специфику ситуации	Слабая воспроизводимость; сложность верификации результатов	Частично
Модель Врума-Йеттона	А. С. Назаров, О. В. Митина	Диагностика стиля участия команды с учётом наличия конфликта	Диагностирует наличие конфликта, но не оценивает конфликтогенность самих альтернатив	Частично (постфактум)
Подход к достижению консенсуса в группе и СППР	Т. В. Моисеева	Ориентация на коммуникативные процессы; инструменты достижения консенсуса	Не предусматривает формализованной оценки конфликтогенности альтернатив	Частично

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Методы структурирования проблем (PSM)	Х. Р. Сан Кристобаль Матео и соавт.	Работа с неструктурированными проблемами; учёт интересов множественных участников	Ориентированы на разрешение существующих конфликтов, а не на их предупреждение	Частично (постфактум)
Принятие решений по принципу большинства	М. К. Шипперс	Эффективно при наличии разделяемых когнитивных моделей задачи	Не учитывает конфликтогенный потенциал самих альтернатив	Не учитываются
Натуралистическое принятие решений (NDM)	А. Лавани, Р. Флин и соавт.	Описывает реальные процессы экспертного принятия решений; признаёт роль опыта	Дескриптивная, а не нормативная модель; не предлагает алгоритма выбора альтернативы	Частично
Контролируемая модель решений (SDM)	Л. Соммер	Учитывает условия цифровой трансформации; интеграция ИИ в выбор подхода	Ориентирована на выбор методологии управления проектом, а не на оценку конфликтогенности альтернатив	Не учитываются
Снижение эскалации обязательств через праймирование	А. Дзуранин	Снижает влияние когнитивных искажений в командных решениях; экспериментально подтверждена эффективность	Узкоспециализированный инструмент для конкретного класса инвестиционных решений	Не учитываются

Источник: составлено автором на основании [3–15]
Source: compiled by the author on the basis of [3-15]

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Как следует из данных таблицы, полноценного механизма превентивной оценки конфликтогенного потенциала альтернатив не содержит ни один из рассмотренных методов. Количественные инструменты, в числе которых МАИ и матричные методы, оптимизируют выбор по критериям эффективности и не оценивают меру, в которой альтернатива создаёт предпосылки для деструктивных конфликтов. Качественные и групповые методы согласуют разрозненные позиции участников, однако не формализуют типологию конфликтогенных факторов и не встраивают её оценку в алгоритм выбора. Инструменты NDM сохраняют дескриптивный характер, а часть методов учитывает конфликт лишь как признак сложившейся ситуации. Нормативная процедура учёта конфликтогенных факторов при выборе альтернативы в рассмотренной литературе отсутствует.

Е. А. Куприянова и О. А. Лымарева констатируют, что большинство современных инструментов управления конфликтами в организациях ориентировано на постфактум-реагирование, то есть применяется после того, как конфликт уже возник [16, с. 1]. Авторы выделяют пять стилей управления конфликтами, к которым относятся уклонение, приспособление, компромисс, соперничество и сотрудничество. Все пять стилей относятся к этапу, когда противостояние уже возникло, и вопрос о конфликтогенности решения, которое ещё только принимается, ни один из них не ставит. Разрыв, таким образом, виден с обеих сторон, со стороны теории принятия решений и со стороны теории конфликт-менеджмента.

Между тем решение в проектной команде почти всегда затрагивает ресурсы и ответственность участников, а нередко и их полномочия. Каждый из названных параметров конфликтогенен, и оценить его можно ещё до выбора. Распределение бюджета создаёт структурные напряжённости. Асимметрия информации ведёт к коммуникативным конфликтам. Если команда оценила такие факторы заранее, деструктивный потенциал будущих конфликтов удаётся снизить целенаправленно. По нашему мнению, предупредить конфликт при выборе альтернативы – значит избежать операционных потерь, которые иначе возникают при его разрешении в ходе реализации проекта.

Материалы и методы

Материалом исследования послужили 17 источников: национальный стандарт ГОСТ Р 54869–2011, две работы российских авторов и четырнадцать работ зарубежных исследователей 2010–2024 годов по принятию управленческих решений, методам управления и командному взаимодействию. По ним выделены 11 методов принятия управленческих решений, применяемых в проектных командах. Исследование выполнено методами сравнительного анализа, синтеза отобранного инструментария и формализации процедуры выбора в виде пошагового алгоритма с количественной оценкой конфликтогенности альтернатив.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

В основе предлагаемого метода лежат несколько заимствований. У рациональной модели взят принцип систематического формирования набора альтернатив [5, с. 2], а у МАИ и ANP взяты попарные сравнения по шкале важности Т. Л. Саати, которой измеряют нематериальные факторы через суждения специалистов [5, с. 9]. Число критериев ограничивает закон Миллера, по которому сознание человека удерживает не более 7 ± 2 элементов одновременно. Шаг против когнитивных искажений обоснован экспериментом А. Дзуранин [7, с. 8]. Социальные измерения командной работы поставлены наравне с техническими и финансовыми критериями вслед за натуралистическим подходом А. Лавани и Р. Флин [8, с. 8]. Шагов в методе семь.

Результаты и обсуждение

Разработан метод принятия управленческих решений в проектных командах, основанный на интеграции критериев оценки факторов возникновения конфликтов в процедуру выбора управленческих альтернатив, позволяющий снизить вероятность деструктивных конфликтов на этапах планирования и исполнения проекта. Альтернативы в нём оцениваются в двух планах одновременно, по традиционным критериям эффективности и по интегральному индексу конфликтогенности. Адресат метода – это межфункциональная команда, которая принимает решение при нехватке времени и неполной информации. Перестраивать систему принятия решений в организации для него не нужно, процедура встраивается в существующую практику.

Шаг 1. Формирование набора управленческих альтернатив. Команда составляет перечень альтернатив по исходным данным о задаче, а для полноты охвата допустимы мозговой штурм или метод номинальной группы [9, с. 1]. Рекомендуем держать в перечне от трёх до семи альтернатив. Если их больше семи, команда отсеивает лишние по реализуемости и ресурсным ограничениям.

Шаг 2. Идентификация конфликтогенных факторов. Каждую альтернативу участники разбирают по пяти группам конфликтогенных факторов в проектной команде:

– коммуникативные факторы, охватывающие дефицит и асимметрию информации между участниками;

– структурные факторы, описывающие распределение ответственности и ролевую неопределённость;

– ресурсные факторы, отражающие распределение трудовых и финансовых ресурсов между участниками команды;

– личностные факторы, фиксирующие несовместимость ценностных установок и различие в стилях принятия решений у участников;

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

– мотивационно-стимулирующие факторы, задающие конкуренцию участников за ограниченные награды и расхождение индивидуальных и командных показателей результативности.

Типология является авторской и в процедуру выбора управленческих альтернатив вводится как новый элемент. Первые четыре группы описывают, как устроена работа команды, пятая описывает правила, по которым организация вознаграждает участников. Пятая группа опирается на положение о том, что конфликты возникают из естественной целевой ориентации, свойственной каждому человеку, и что многие организации сами активно культивируют соревновательность среди своих членов, создавая много конкурентов и мало наград [17, с. 67].

Шаг 3. Построение матрицы оценки конфликтогенности. Каждый участник оценивает каждую альтернативу по каждому фактору по адаптированной шкале Т. Л. Саати от 1 до 9, где единица означает отсутствие конфликтогенного влияния, а девятка означает критический уровень [5, с. 9]. Индивидуальные оценки команда сводит в общую по методике достижения консенсуса, близкой к подходу Т. В. Моисеевой [11, с. 2]. Интегральный индекс конфликтогенности равен сумме произведений оценок на весовые коэффициенты значимости факторов. Результат шага – это сводная матрица со значением индекса для каждой альтернативы.

Шаг 4. Учёт когнитивных искажений. Прежде чем зафиксировать оценки, команда проходит по чек-листу искажений, в котором не менее трёх позиций. Участники проверяют, не сдвинули ли уже выставленные оценки эффект якорения, эффект невозвратных затрат или эффект подтверждения. По данным А. Дзуранин, такое напоминание о природе искажений достоверно снижает частоту решений, которые ими обусловлены [7, с. 21]. Специальной подготовки праймирование не требует и занимает не более десяти минут.

Шаг 5. Многокритериальная оптимизация с учётом конфликтогенных весов. На данном шаге команда оценивает альтернативы по двум группам критериев. В первую входят традиционные критерии эффективности, принятые в организации, во вторую входит интегральный индекс конфликтогенности с шага 3. Веса обеих групп команда назначает парными сравнениями по Т. Л. Саати. Итоговый рейтинг равен взвешенной сумме оценок, и чем выше индекс конфликтогенности, тем ниже рейтинг альтернативы.

Шаг 6. Выбор альтернативы с минимальным конфликтогенным потенциалом. Команда выбирает альтернативу с наивысшим взвешенным рейтингом по совокупности критериев. Если лучшая по эффективности альтернатива получает критически высокий индекс конфликтогенности, команда меняет её по выявленным факторам и заново проходит шаги 3–5. Принятое решение вместе со значением индекса и весами команда записывает в проектную документацию.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Шаг 7. Мониторинг после принятия решения. Не раньше, чем через один проектный спринт или один месяц команда возвращается к решению и оценивает фактическую конфликтогенность выбранной альтернативы. Прогнозный индекс с шага 3 сравнивается с наблюдаемым уровнем конфликтных проявлений по каждому из пяти классов факторов, и расхождения фиксируются. По ним команда уточняет веса при следующих применениях метода. Со временем накопленная статистика расхождений становится эмпирической базой для калибровки экспертных оценок в новых проектах.



Рис. 1. Алгоритм метода принятия управленческих решений с учётом конфликтогенных факторов в проектных командах

Источник: разработан автором

Fig. 1. Algorithm of the method of managerial decision-making taking into account conflict-generating factors in project teams

Source: developed by the author

От МАИ и ANP метод отличает отдельный класс критериев, которыми оцениваются конфликтогенные факторы, и место данного класса внутри самой процедуры выбора. В модели В. Врума и Ф. Йеттона конфликт является

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

признаком стиля участия команды. В предлагаемом методе конфликтогенность измеряется как многомерный параметр каждой альтернативы. Подход Т. В. Моисеевой ориентирован на достижение консенсуса, а предложенный метод формализует типологию факторов и задаёт количественный механизм её включения в многокритериальный анализ. В сравнении с подходами к управлению конфликтами, описанными Е.А. Куприяновой и О. А. Лымаревой в логике постфактум-реагирования, метод реализует превентивную стратегию [16, с. 1]. Управленческое воздействие на конфликтогенность выполняется до начала реализации решения и предшествует появлению симптомов конфликта.

Полученные результаты складываются в следующую картину. Сравнение 11 методов принятия управленческих решений показало, что превентивная оценка конфликтогенного потенциала альтернатив не входит ни в один из них, а инструменты конфликт-менеджмента работают с уже возникшим противостоянием. Предложенный метод закрывает этот разрыв: пять групп конфликтогенных факторов оцениваются по шкале от 1 до 9, сводятся в интегральный индекс и входят в многокритериальный выбор наравне с критериями эффективности, а алгоритм из семи шагов доводит процедуру от формирования набора альтернатив до мониторинга фактической конфликтогенности и калибровки весов.

Заключение

Анализ выявил три устойчивые характеристики управленческой среды проектных команд. Решения принимаются в условиях нарастающей неопределённости и межфункциональной разнородности участников, а дополнительным фактором становится ускоряющаяся смена требований к проектам. Российская и зарубежная литература предлагает широкий спектр методов принятия управленческих решений. Ни один из 11 рассмотренных при этом не предусматривает превентивной оценки конфликтогенного потенциала альтернатив как обязательного этапа выбора.

Разработанный метод интегрирует оценку пяти групп конфликтогенных факторов в алгоритм из семи шагов выбора управленческих альтернатив. Он синтезирует инструментарий МАИ Т. Л. Саати, приёмы достижения консенсуса Т. В. Моисеевой и результаты эксперимента А. Дзуранин по снижению когнитивных искажений. Новизна результата состоит в переводе конфликтогенности из признака сложившейся ситуации в измеряемый параметр каждой альтернативы. Практическая ценность определяется возможностью снизить операционные потери за счёт предупреждения деструктивных конфликтов на этапах планирования и исполнения.

Границы применимости заданы составом исходных данных. Оценка конфликтогенности опирается на экспертные суждения членов команды и наследует ограничения экспертных методов, включая зависимость результата от квалификации участников. Перенос на команды одного функционального

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

профиля требует пересмотра состава групп факторов. Эмпирическая проверка на выборке проектов и калибровка весов по статистике мониторинга составляют следующий этап исследования.

Литература

1. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Введ. 2012-09-01. Москва : Стандартинформ, 2012. 12 с.

2. Монастырская Н. И. Концепт «конфликтогенность»: определение дефиниций // Science Time. 2014. № 12 (12). С. 234–238.

3. Sommer L. Project management approaches and their selection in the digital age: overview, challenges and decision models // Journal of Project Management. 2024. Vol. 9. No. 2. P. 131–148. https://doi.org/10.5267/j.jpm.2024.1.001.

4. San Cristóbal Mateo J. R., Diaz Ruiz de Navamuel E., González Villa M. A. Are project managers ready for the 21th challenges? A review of problem structuring methods for decision support // International Journal of Information Systems and Project Management. 2017. Vol. 5. No. 2. P. 43–56. https://doi.org/10.12821/ijispm050203.

5. Milkova M., Andreichicov A., Andreichicova O. Decision-Making under Uncertainty: A Heuristics Overview and the Analytic Network Process // Psychology. Journal of the Higher School of Economics. 2019. Vol. 16. No. 4. P. 730–751. https://doi.org/10.17323/1813-8918-2019-4-730-751.

6. Li H., Ma X. The Effect of Bounded Rationality Types on Project Evaluation. Berlin : Springer-Verlag, 2011. 8 p.

7. Dzuranin A.C. Mitigating Escalation of Commitment: An Investigation of the Effects of Priming in Team Decision-Making Settings : doctoral diss. Kennesaw State University, 2010. 65 p. URL: https://ssrn.com/abstract=1662539.

8. Lawani A., Flin R., Ojo-Adedokun R. F., Benton P. Naturalistic decision making and decision drivers in the front end of complex projects // International Journal of Project Management. 2023. Vol. 41. No. 6. Art. 102495. 15 p.

9. Abuzyarova Zh. Formation of management decisions: methods and models // Norwegian Journal of Development of the International Science. 2022. Vol. 79. P. 12–14.

10. Umurzakova Z.S. Specific methods of managing industrial enterprises // Colloquium-journal. 2024. No. 3 (196). P. 69–70.

11. Moiseeva T. V. Intersubjective management theory: decision support system creation // Vestnik of Samara State Technical University. Technical Sciences Series. 2024. Vol. 32. No. 1. P. 71–82. https://doi.org/10.14498/tech.2024.1.5.

12. Bochkov A., Zhigirev N. The analytic hierarchy process modification for decision making under uncertainty // Reliability: Theory & Applications. 2014. Vol. 9. No. 2 (33). P. 56–65.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

13. Magradze T. New methodology of evaluating the efficiency of managerial decision-making // Colloquium-journal. 2020. № 8 (60). P. 16–19. https://doi.org/10.24411/2520-6990-2020-11560.

14. Nazarov A.S., Mitina O.V. Specific aspects of decision-making by a leader in a situation of uncertainty and stress // Oriental Renaissance: Innovative, Educational, Natural and Social Sciences. 2023. Vol. 3. No. 10. P. 142–148.

15. Schippers M.C., Rus D. C. Majority decision-making works best under conditions of leadership ambiguity and shared task representations // Frontiers in Psychology. 2021. Vol. 12. Art. 519295.

16. Куприянова Е.А., Лымарева О.А. Современные стили управления конфликтами в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 4-2 (98). С. 19–22. https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-4-2-19-22.

17. O'Rourke J. Effective Communication. New York : DK Publishing, 2015. 96 p. (Essential Managers).

References

1. GOST R 54869-2011. Proektnyi menedzhment. Trebovaniya k upravleniyu proektom [GOST R 54869-2011. Project management. Requirements for project management]. Moscow: Standartinform, 2012. 12 p. (In Russ.)

2. Monastyrskaya N.I. (2014). Kontsept «konfliktogennost'»: opredelenie definitsii [The concept of “conflictogenicity”: definition of the concept]. Science Time, 12(12), 234–238. (In Russ., abstract in Eng.)

3. Sommer L. (2024). Project management approaches and their selection in the digital age: overview, challenges and decision models. Journal of Project Management, 9(2), 131–148. https://doi.org/10.5267/j.jpm.2024.1.001. (In Eng.)

4. San Cristóbal Mateo J.R., Diaz Ruiz de Navamuel E., González Villa M.A. (2017). Are project managers ready for the 21th challenges? A review of problem structuring methods for decision support. International Journal of Information Systems and Project Management, 5(2), 43–56. https://doi.org/10.12821/ijispm050203. (In Eng.)

5. Milkova M., Andreichicov A., Andreichicova O. (2019). Decision-making under uncertainty: A heuristics overview and the analytic network process. Psychology. Journal of the Higher School of Economics, 16(4), 730–751. https://doi.org/10.17323/1813-8918-2019-4-730-751. (In Eng.)

6. Li H., Ma X. (2011). The Effect of Bounded Rationality Types on Project Evaluation. Berlin: Springer-Verlag. 8 p. (In Eng.)

7. Dzuranin A.C. (2010). Mitigating Escalation of Commitment: An Investigation of the Effects of Priming in Team Decision-Making Settings. Doctoral dissertation. Kennesaw State University. 65 p. Retrieved from: https://ssrn.com/abstract=1662539. (In Eng.)

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

8. Lawani A., Flin R., Ojo-Adedokun R.F., Benton P. (2023). Naturalistic decision making and decision drivers in the front end of complex projects. International Journal of Project Management, 41(6), 102495. (In Eng.)

9. Abuzyarova Zh. (2022). Formation of management decisions: methods and models. Norwegian Journal of Development of the International Science, 79, 12–14. (In Eng.)

10. Umurzakova Z.S. (2024). Specific methods of managing industrial enterprises. Colloquium-journal, 3(196), 69–70. (In Eng.)

11. Moiseeva T.V. (2024). Intersubjective management theory: decision support system creation. Vestnik of Samara State Technical University. Technical Sciences Series, 32(1), 71–82. https://doi.org/10.14498/tech.2024.1.5. (In Eng.)

12. Bochkov A., Zhigirev N. (2014). The analytic hierarchy process modification for decision making under uncertainty. Reliability: Theory & Applications, 9(2(33)), 56–65. (In Eng.)

13. Magradze T. (2020). New methodology of evaluating the efficiency of managerial decision-making. Colloquium-journal, 8(60), 16–19. https://doi.org/10.24411/2520-6990-2020-11560. (In Eng.)

14. Nazarov A.S., Mitina O.V. (2023). Specific aspects of decision-making by a leader in a situation of uncertainty and stress. Oriental Renaissance: Innovative, Educational, Natural and Social Sciences, 3(10), 142–148. (In Eng.)

15. Schippers M.C., Rus D.C. (2021). Majority decision-making works best under conditions of leadership ambiguity and shared task representations. Frontiers in Psychology, 12, 519295. (In Eng.)

16. Kupriyanova E.A., Lymareva O.A. (2023). Sovremennye stili upravleniya konfliktami v organizatsii [Modern conflict management styles in an organization]. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika [Economy and Business: Theory and Practice], 4-2(98), 19–22. https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-4-2-19-22. (In Russ., abstract in Eng.)

17. O'Rourke J. (2015). Effective Communication. New York: DK Publishing. 96 p. (Essential Managers). (In Eng.)

© Филиппов Р.Г., 2026

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.