

Батырмурзаева З.М.

к.э.н., доцент кафедры «Бухгалтерский учет, АХД и аудит»
ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет народного хозяйства»
г. Махачкала, Россия

Управление конфликтами в организации: методы разрешения и профилактики

Аннотация. Статья посвящена системному анализу управления организационными конфликтами в условиях кадрового дефицита и волны корпоративных сокращений 2024–2025 годов. Рассматриваются классификации конфликтов, методы их диагностики, инструменты разрешения – переговоры, медиация, фасилитация, корпоративный договор – и меры профилактики. Привлекаются данные HeadHunter, Get Experts и Happy Job о структуре трудовых противоречий на российских предприятиях. Особое внимание уделяется роли руководителя как посредника и влиянию корпоративной культуры на снижение напряженности. Сформулированы критерии выбора метода урегулирования спора, показатели эффективности конфликт-менеджмента и направления его интеграции в кадровые политики российских организаций.

Ключевые слова: организационный конфликт, конфликт-менеджмент, медиация, корпоративная культура, профилактика конфликтов, переговоры, российский рынок труда, текучесть кадров, корпоративный договор, диагностика конфликта.

Batymurzaeva Z.M.

PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Accounting, Accounting and Auditing
Dagestan State University of National Economy
Makhachkala, Russia

Conflict management in an organization: methods of resolution and prevention

Annotation. The article presents a systemic analysis of organizational conflict management amid the labour shortage and the wave of corporate layoffs of 2024–2025. It examines conflict classifications, diagnostic methods, resolution tools – negotiations, mediation, facilitation, corporate agreements – and preventive measures. Data from HeadHunter, Get Experts and Happy Job on the structure of labour disputes at Russian enterprises is involved. Particular attention is paid to the role of the manager as mediator and to the impact of corporate culture on tension reduction. Criteria for choosing a dispute resolution method, indicators of conflict management effectiveness and directions of its integration into HR policies of Russian organizations are formulated.

Keywords: organizational conflict, conflict management, mediation, corporate culture, conflict prevention, negotiations, Russian labour market, staff turnover, corporate agreement, conflict diagnostics.

Доля компаний, проводивших сокращения, выросла с 10% в 2023 году до 25% в 2025-м – цифра, приведенная Get Experts, фиксирует не просто кадровое движение, а резкий рост конфликтной среды на российских предприятиях [4]. За каждым третьим увольнением стоит спор, который при ином сценарии мог бы дойти до суда: по данным BLS, на которые ссылается РБК, процедурные ошибки при расторжении трудового договора допускаются примерно в 75% случаев [4]. Издержки исчисляются конкретно. Happy Job оценивает среднюю стоимость одного увольнения в 3,4 месячного оклада уходящего сотрудника – сумма, в которую входят выплаты, простой позиции, поиск и адаптация замены [4].

Конфликт перестал быть периферийной темой HR-практики. Он переместился в зону стратегического риска – особенно для отраслей, где нагрузка на персонал возросла кратно. По данным HeadHunter и платформы Alter, в опросе 2363 работников 43% сообщили об ухудшении эмоционального состояния в 2023 году [5]. Это не индивидуальная статистика – это фон, на котором разворачиваются межличностные и межгрупповые столкновения.

Понимание конфликта в современной организационной теории смещается от прежней негативной трактовки. Управление конфликтом, как отмечает Раренко, направлено не на запрет конфликтной ситуации, а на её контроль и канализацию в продуктивное русло [10, с. 156]. Сама конфликтология в России сложилась как самостоятельная дисциплина относительно недавно, и до сих пор в должностных инструкциях руководителей и специалистов служб персонала функции предупреждения и разрешения конфликтов прописаны фрагментарно [10, с. 158].

Здесь стоит сделать оговорку. Конфликт – не патология, а индикатор. Подавленный, он деформирует коммуникации; разрешенный, способен стать источником пересмотра неэффективных практик.

Классификация конфликтов остается рабочей рамкой для диагностики. Прослеживается следующая закономерность: чем более многоуровневой является организация, тем шире пространство для вертикальных конфликтов между уровнями управления [10, с. 159]. Горизонтальные столкновения возникают там, где интересы сотрудников сопоставимого статуса пересекаются – между отделами, проектными группами, функциональными подразделениями. В литературе встречается и третий критерий: конфликты делятся на конструктивные –двигающие организацию вперед – и деструктивные, разрушающие коммуникацию и доверие [3, с. 89].

Практика, однако, демонстрирует иное – чистых типов почти не существует. Вертикальный конфликт по поводу распределения нагрузки за считанные дни обрастает горизонтальной составляющей, когда коллеги начинают принимать чью-то сторону. Поэтому диагностика требует не статичной классификации, а движущегося анализа.

Зобова, анализируя тенденции конфликт-менеджмента на российских предприятиях, выделяет три базовых направления реагирования: уход от конфликта, его подавление и собственно управление, при котором стороны привлекаются к выработке решения [3, с. 91]. Первые два пути экономят время в моменте, но накапливают неразрешенные противоречия в долгосрочной перспективе.

Причины конфликтов в российских организациях складываются из нескольких уровней:

- распределительные противоречия – неравенство нагрузки, непрозрачность премирования, расхождения по KPI; – ценностно-культурные расхождения, особенно острые в коллективах с поколенческим разрывом; – процедурные дефекты, когда сотрудники не понимают, кто и на каком основании принимает решения; – стрессовые эффекты – перегрузка, выгорание, неопределенность статуса в условиях постоянных реорганизаций.

Парадокс рынка труда зафиксирован тем же материалом РБК: компании жалуются на сложность увольнений, но сами создают почву для конфликтов, пренебрегая прозрачными KPI и должностными инструкциями [4]. Иными словами, источник эскалации часто лежит не в личностях сотрудников, а в управленческих пробелах.

Этап диагностики начинается с фиксации симптомов – снижения производительности, роста жалоб, демонстративного избегания коммуникации. Дальше – сбор информации: участники, контекст, история взаимодействия, позиции сторон. Разумова обращает внимание на то, что при большом количестве публикаций о конфликте в организации недостаточно работ, в которых анализируется именно влияние конфликтов на жизнь небольших структур и их сотрудников [9, с. 47]. Малый и средний бизнес остается слабо изученным полем – это касается и российской специфики.

Выбор метода разрешения определяется характером противоречия. Применение универсальной схемы – ошибка. Если ставка делается на сохранение отношений и стороны готовы к диалогу – уместны переговоры или медиация. При остром правовом конфликте, особенно затрагивающем имущественные интересы участников корпорации, разумнее обратиться к арбитражной процедуре или корпоративному договору, выполняющему профилактическую функцию [7, с. 312].

Структура методов выглядит следующим образом:

Метод	Сфера применения	Условия эффективности
Переговоры	Двусторонние конфликты с готовностью к диалогу	Сопоставимость переговорных позиций, время
Медиация	Межличностные и трудовые споры	Нейтральный посредник, добровольность
Фасилитация	Групповые конфликты, столкновения подразделений	Структурированная процедура, опытный модератор
Арбитраж	Имущественные, корпоративные споры	Согласие сторон на обязательность решения
Корпоративный договор	Профилактика конфликтов между участниками	Предварительная фиксация условий

По оценке Чулатовой, в системе внутриорганизационных конфликтов вуза целесообразно различать пять групп методов управления – правовые, организационно-управленческие, экономические, социально-культурные и психологические, причем выбор зависит от того, идет ли речь о предупреждении или о регулировании уже развившегося конфликта [11, с. 184]. Эта классификация применима и за пределами образовательных учреждений: распределение методов по группам помогает руководителю не заикливаться на одном инструменте.

Медиация занимает в этом наборе особое место. Хадзегова обосновывает её роль в современном обществе как инструмент, противопоставленный императивному решению, при котором конфликтоген – первопричина противоборства – остается нерешенным [12, с. 81]. На практике медиация эффективна там, где сохранение отношений важнее формальной победы одной из сторон.

Здесь, прямо скажем, картина неоднородная. Российская практика применения медиации в трудовых спорах остается ограниченной – культура добровольного посредничества формируется медленно, и часть руководителей по-прежнему предпочитает дисциплинарное реагирование диалогу с участием третьего лица.

Руководитель в конфликтной ситуации действует в двух ролях – как оппонент или как третья сторона. Шалюгина и Дугов фиксируют принципиальное различие: умение поддерживать конфликт ниже порога угрозы для организации требует иных компетенций, чем умение его инициировать или выигрывать [8, с. 215]. Это особенно важно для менеджеров среднего звена, на которых приходится основная нагрузка по урегулированию повседневных столкновений.

Костромина, исследуя поведенческие модели руководителей в конфликте, обращает внимание на влияние личностных особенностей на эффективность разрешения [6, с. 102]. Руководитель, склонный к избеганию, накапливает в коллективе незавершенные истории – через полгода они возвращаются в форме открытого противостояния или массовых увольнений. Руководитель, ориентированный на доминирование, гасит конфликты быстро, но цена этой быстроты – снижение инициативы и закрытость каналов обратной связи.

Качества, востребованные в роли посредника:

– способность отделять предмет спора от личностей участников; – устойчивость к эмоциональному давлению с обеих сторон; – процедурная аккуратность – соблюдение последовательности шагов диагностики и переговоров; – юридическая грамотность в трудовых и корпоративных вопросах – без неё рекомендации легко превращаются в

нарушения ТК РФ; – готовность признавать собственные управленческие ошибки как причину конфликта.

Корпоративная культура работает на упреждение. Пуринова и Барез формулируют это лаконично: регулирующая функция корпоративной культуры обеспечивает соблюдение норм поведения, облегчает ориентацию в сложных ситуациях и снижает возможность нежелательных конфликтов [2, с. 134]. Норма, разделяемая большинством, не требует постоянного арбитража – она работает сама.

Кочубей и соавторы развивают этот тезис применительно к ESG-трансформации российских организаций: оптимально высокий уровень корпоративной культуры снижает вероятность возникновения конфликтов в условиях цифровизации [1, с. 277]. Здесь принципиально важно, что речь не о декоративных мероприятиях – тимбилдинге, мерче, корпоративных праздниках – а о реальной согласованности норм, процедур и ценностей.

Профилактика конфликтов опирается на несколько контуров:

– управление ожиданиями через прозрачные KPI, описанные роли и предсказуемые процедуры оценки; – развитие коммуникативных навыков – активного слушания, конструктивной обратной связи, безоценочного описания ситуации; – внедрение каналов раннего выявления напряженности – регулярные опросы пульса, конфиденциальные обращения, встречи 1:1; – обучение руководителей конфликтологическим компетенциям, без чего любая инструкция остается мертвой буквой; – интеграция управления конфликтами в показатели эффективности менеджмента, а не только в обязанности HR.

Корпоративный договор как правовой механизм заслуживает отдельного упоминания. По наблюдению Кустова, он выступает не только инструментом профилактики, но и в ряде ситуаций единственным способом быстрого выхода из корпоративного спора, если стороны заранее зафиксировали порядок принятия решений и условия выхода участника [7, с. 313]. Для коммерческих структур с несколькими собственниками этот инструмент сокращает поле для затяжных конфликтов между участниками.

Внедрение системы конфликт-менеджмента в политику организации требует измеримых результатов. Показатели эффективности:

– частота эскалаций конфликтов до уровня формальных жалоб или судебных исков; – доля конфликтов, разрешенных без увольнения участников; – удовлетворенность сторон процедурой разрешения – фиксируется через постфактум-опрос; – влияние на текучесть кадров – связь между разрешением конфликтов и удержанием персонала прослеживается отчетливо, особенно в условиях, когда hh-индекс по белым воротничкам вырос с 3,7 в апреле 2024 года до 5,9 к маю 2025-го [13]; – качество внутренних коммуникаций – оценивается через анонимные опросы и анализ обращений.

Возникает закономерный вопрос – а способны ли российские компании развернуть подобную систему в условиях сжатых бюджетов и кадрового дефицита? Прямого ответа нет. Но логика обратная: именно дефицит делает удержание сотрудников критически важным, а удержание начинается с управления конфликтами.

Заключение

Управление организационными конфликтами в российских условиях 2024–2025 годов перестало быть периферийной HR-функцией. Волна сокращений, охватившая четверть компаний, рост текучести кадров до 48% и фиксируемое психоэмоциональное напряжение сотрудников превращают конфликт-менеджмент в фактор устойчивости бизнеса. Цифры из открытых исследований HeadHunter, Get Experts и Happy Job показывают, что цена нерешенного конфликта измеряется не только в деньгах – она проявляется в эрозии лояльности и репутационных потерях работодателя.

Теоретический инструментарий конфликтологии – классификации, модели диагностики, типология методов разрешения – дает руководителю работающую рамку. Но без двух условий рамка остается пустой: первое – системная подготовка менеджеров к роли посредника, второе – зрелая корпоративная культура, в которой обращение с конфликтом

не считается слабостью. Российская специфика добавляет третье условие – юридическую прозрачность процедур, без которой любая медиативная инициатива упирается в недоверие сторон.

Практическая значимость сформулированных положений лежит в плоскости разработки кадровых политик. Включение показателей разрешения конфликтов в КРІ руководителей среднего звена, регламентация процедур внутреннего урегулирования споров, развитие медиативных компетенций в службах персонала – конкретные шаги, реализуемые без значительных капитальных вложений. Корпоративный договор как инструмент профилактики корпоративных конфликтов заслуживает более широкого применения в средних и малых компаниях, где он сегодня используется явно недостаточно.

Направления дальнейших исследований видятся в нескольких плоскостях: эмпирическое измерение экономического эффекта систем конфликт-менеджмента на российских предприятиях, сравнительный анализ медиативных практик в разных отраслях, изучение влияния удаленного и гибридного формата работы на структуру внутриорганизационных конфликтов. Отдельную тему составляет конфликтологическая компетентность руководителей в условиях массового внедрения искусственного интеллекта в управленческие процессы – здесь эмпирическая база пока минимальна, а практический запрос со стороны бизнеса нарастает.

Список источников

1. Гафиатулина Н.Х., Самыгин С.И. Корпоративная культура организации: принципы ESG в эпоху цифровизации // Гуманитарий Юга России. 2023. № 4. С. 273–283. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-organizatsii-printsipy-esg-v-epohu-tsifrovizatsii> (дата обращения: 14.05.2026).
2. Завьялов А.А., Каверин Б.И. Корпоративная культура: современный научный дискурс // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 2: Искусствоведение. Филологические науки. 2023. № 2. С. 128–137. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-sovremennyy-nauchnyy-diskurs> (дата обращения: 14.05.2026).
3. Зобова А.Г. О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях // Социально-экономические явления и процессы. 2014. № 11. С. 88–92. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-sovremennyh-tendentsiyah-i-metodah-upravleniya-konfliktami-na-predpriyatiyah> (дата обращения: 14.05.2026).
4. Каждая четвертая компания сократила штат в 2025 году: исследование Get Experts и данные Happy Job. Т-Инвестиции, обзор материалов РБК. URL: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/T-Investments/kazhdaya-chetvertaya-kompaniya-sokratila-shtat-v-2025-godu/> (дата обращения: 14.05.2026).
5. Корнеева Е. У наемных работников в России вырос уровень стресса и упало настроение // Ведомости. 03.07.2024. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2024/07/03/1047578-u-rabotnikov-viros-uroven-stressa> (дата обращения: 14.05.2026).
6. Костромина Е.А. Роль руководителя в конфликтной ситуации // Бизнес-образование в экономике знаний. 2018. № 3. С. 98–104. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-rukovoditelya-v-konfliktnoy-situatsii-1> (дата обращения: 14.05.2026).
7. Кустов А.С. Профилактика и преодоление корпоративного конфликта при помощи корпоративного договора // Вестник науки. 2024. № 6 (75). С. 310–316. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/profilaktika-i-preodolenie-korporativnogo-konflikta-pri-pomoschi-korporativnogo-dogovora> (дата обращения: 14.05.2026).
8. Лебедь Д.С. Рациональное поведение руководителя и эффективная коммуникация в конфликте // Экономика и социум. 2019. № 11. С. 212–217. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/ratsionalnoe-povedenie-rukovoditelya-i-effektivnaya-kommunikatsiya-v-konflikte> (дата обращения: 14.05.2026).

9. Разумова Н.Н. Способы управления конфликтами в современной организации // Проблемы Науки. 2018. № 2 (122). С. 46–48. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-upravleniya-konfliktami-v-sovremennoy-organizatsii> (дата обращения: 14.05.2026).

10. Раренко А.А. Управление конфликтами в организации (обзор) // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11: Социология. 2018. № 4. С. 154–162. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-v-organizatsii-7> (дата обращения: 14.05.2026).

11. Чулатова З.К. Классификация методов управления внутриорганизационными конфликтами в вузе // Вестник университета. 2017. № 7–8. С. 181–186. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-metodov-upravleniya-vnutriorganizatsionnymi-konfliktami-v-vuze> (дата обращения: 14.05.2026).

12. Хадзегова А.Р. Социальная ценность медиации как механизма профилактики и разрешения конфликтов в современном обществе // Государство и право в XXI веке. 2021. № 2. С. 78–84. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-tsennost-mediatsii-kak-mehanizma-profilaktiki-i-razresheniya-konfliktov-v-sovremennom-obschestve> (дата обращения: 14.05.2026).

13. Рынок труда в 2025 году: почему стало труднее искать работу. Аналитика HeadHunter. URL: <https://hh.ru/article/rynok-truda-v-2025-godu-pochemu-stalo-trudnee-iskat-rabotu> (дата обращения: 14.05.2026)