

# ДИНАМИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ И МЕТОДЫ ИХ УРЕГУЛИРОВАНИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ И ПРИКЛАДНОЙ АНАЛИЗ

## DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS AND METHODS OF RESOLUTION: THEORETICAL AND APPLIED ANALYSIS

ПОЛУЧЕНО 13.01.2025 ОДОБРЕНО 16.01.2025 ОПУБЛИКОВАНО 28.02.2025 УДК 331.1 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-1-92-97



**НОВИЦКАЯ О.Н.**

*Канд. экон. наук, доцент, кафедра человеческого капитала и управления персоналом, ФГБОУ ВО «Российской государственной социальный университет», г. Москва*

**NOVITSKAYA O.N.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Capital and Personnel Management, Russian State Social University, Moscow*

**e-mail:** novitskaiaon@rgsu.net



**ШИНКАРЕВА Ю.В.**

*Магистрант, кафедра человеческого капитала и управления персоналом, ФГБОУ ВО «Российской государственной социальный университет», г. Москва*

**SHINKAREVA YU.V.**

*Master's Degree Student, Department of Human Capital and Personnel Management, Russian State Social University, Moscow*

**e-mail:** shinkareva.j.v@mail.ru

### Аннотация

В работе изложен широкий спектр современных представлений о природе организационных конфликтов, связанных с несовместимостью целей и ценностей внутри коллектива. Рассмотрены предпосылки возникновения противоречий, включая особенности системы управления, авторитарные практики руководства и иерархическую организацию труда, при которой сотрудники не могут эффективно самореализоваться. Исследована роль межличностных и межгрупповых столкновений, затрагивающих как локальные подразделения, так и всю структуру компании. Показано, что конфликт может не только наносить ущерб моральному состоянию коллектива, но и становиться источником эволюционных изменений, стимулируя повышение гибкости управленческих механизмов. Осуществлен анализ динамики конфликтной ситуации, при которой каждая агрессивная реакция способна приводить к эскалации и расширению круга вовлеченных участников. Описаны различные способы уменьшения напряженности, в том числе изменение структуры подразделений, ротация сотрудников, а также социологические и культурные методы, ориентированные на трансформацию форм власти, системы ценностей и характера коммуникаций внутри команды. Продемонстрировано, что успех профилактики и разрешения конфликтов определяется степенью понимания их причинно-следственных связей, а также готовностью руководства и персонала к совместному поиску оптимальных решений.

**Ключевые слова:** организационный конфликт, авторитарная система управления, межличностные противоречия, групповые взаимодействия, динамика эскалации, агрессивные реакции, ротация сотрудников, изменение системы ценностей, регулирование социальной среды, эффективность управления.

### Abstract

The paper presents a comprehensive overview of contemporary perspectives on the nature of organizational conflicts arising from incompatible goals and values within a team. It examines the underlying causes of contradictions, including management system characteristics, authoritarian leadership practices, and hierarchical labor organization that hinders employees from achieving effective self-realization. The study explores the role of interpersonal and intergroup clashes, impacting both local divisions and the overall company structure. It demonstrates that conflict, while potentially damaging to the collective's morale, can also serve as a source of evolutionary changes, fostering greater flexibility in management mechanisms. The dynamics of conflict situations are analyzed, highlighting how each aggressive reaction may escalate tensions and broaden the scope of involved participants. Various approaches to reducing tension are described, such as restructuring divisions, staff rotation, and sociological and cultural methods aimed at transforming power dynamics, value systems, and communication practices within the team. The analysis shows that the success of conflict prevention and resolution depends on the degree of understanding of their causal relationships and the readiness of management and staff to collaboratively seek optimal solutions.

**Keywords:** organizational conflict, authoritarian management system, interpersonal contradictions, group interactions, escalation dynamics, aggressive reactions, staff rotation, transformation of value systems, regulation of social environment, management efficiency.

Построение структуры организации должно основываться на специфике каждого коллектива, поскольку игнорирование индивидуальных особенностей работников ведет к нарастанию противоречий. Управленческие функции в компании принадлежат руководству, которое при проявлении нелояльности способно спровоцировать напряжение в отношениях между сотрудниками. Подобная ситуация часто приводит к конфликтным ситуациям, обусловленным несовместимостью ценностей и целей внутри коллектива. Конфликт нередко выступает способом разрешения этих противоречий, переходящих в острую фазу, особенно если в организации преобладает авторитарная система управления.

При авторитарном стиле регламент устанавливается в соответствии с жесткой иерархией: в данных условиях сотрудники сталкиваются с излишним бюрократизмом и затрудненной возможностью для самореализации. В результате возникают затяжные разногласия между руководством и подчиненными. По мнению С. Янга, подобная форма управления повышает риски возникновения конфликтов, поскольку несоответствие интересов сторон неизбежно и порождает дополнительную напряженность. Организационные конфликты, таким образом, оказываются тесно связаны с недочетами в системе управления и несогласованностью ожиданий работников и руководящего звена [3].

Согласно мнению Н.И. Шилов, конфликт в компании имеет много уровней развития при взаимодействии сотрудников, источником чего выступает противоречие относительно разных причин: ценностей, суждений, целей [15].

Л. Понди в 1992 г. полагал, что конфликт отражает сущность любой компании, и при его отсутствии исчезают основания для функционирования организации. Многие исследователи рассматривают конфликт как форму несогласия между людьми и группами, когда каждая сторона стремится аргументированно утвердить собственную точку зрения. По мнению В.И. Курбатова, конфликт можно понимать как совокупность противоречий взглядов, возникающих в процессе общения людей в коллективе или при совместном выполнении определенных задач. С позиции К.В. Решетникова конфликт есть конкретный тип взаимодействия в структуре компании, при котором формируются противоречия между участниками коллектива, переходящие в столкновение интересов и соперничество аргументов, что применимо к любой подсистеме организации [11].

Некоторые исследователи рассматривают конфликт как процесс, посредством которого одна сторона способна навязать собственную волю сотрудникам и устранить нежелательных противников. Другие авторы указывают, что данное явление внезапно возникает из-за противоречий, приводящих к ссорам и столкновениям между несколькими участниками. Наиболее распространенной причиной считается расхождение во взглядах и целях, затрагивающее общее функционирование коллектива. При этом конфликтная ситуация подразумевает само наличие противоречий между участниками, обладающими разными установками и мотивами, что порождает напряженность и последующие действия обеих сторон. Инцидент тесно связан с моментом, побуждающим участников к активным действиям, направленным на отстаивание своих позиций. Субъектами обычно выступают конкретные члены коллектива, объединенные общими или несовместимыми интересами. Объектом в данном случае становятся как материальные, так и нематериальные ценности, влияющие на восприятие каждого из участников. Предмет конфликта при этом связан с проблемой, лежащей в основе возникших разногласий, и она может носить не только реальный, но и вообра-

жаемый характер, усугубляя напряженность во взаимодействиях [6, с. 219].

Структура конфликта рассматривается как система компонентов, из которых складывается ситуация противостояния. Различные теоретические подходы демонстрируют, что конфликты обладают общей особенностью, связанной с реальной или мнимой блокадой потребностей. При возникновении подобного явления интересы конкретного сотрудника либо группы лиц остаются неудовлетворенными, и весь коллектив осознает существующую проблему. Однако внутри организации выдвигаются условия, препятствующие удовлетворению данной потребности. Реакцией на подобную блокаду нередко служат проявления агрессии или же отступление от намерения реализовать собственные интересы.



Рис. 1. Структура конфликта

Данная структура применима к каждому конфликту, поскольку каждый случай обусловлен собственными факторами, отражающимися в разнице субъектов, объектов и места, где происходит столкновение интересов. Реакция отступления рассматривается в качестве отказа от первоначально заявленных потребностей: индивид сознательно отодвигает их на второй план, иногда на фоне скрытой агрессии, и при дальнейшем взаимодействии стремится удовлетворить эти потребности, избегая прямых столкновений. В некоторых ситуациях встречается подавление, предполагающее установление ограничений, исключающих реализацию потребностей в полном объеме. Агрессивные формы реакции нередко сопровождаются враждебным настроением по отношению к конкретной личности или группе, что может приводить к моральному или иному ущербу и провоцировать ответное противодействие.

Столкновения подобного характера возникают внутри группы или между отдельными людьми и демонстрируют высокий уровень напряженности, а также свидетельствуют о недостатках в организации и системе управления. Распространенность конфликтов может быть связана с горизонтальными и вертикальными проявлениями: в первом случае стороны обладают равным статусом, что лишает их возможности использовать служебные прерогативы для давления, во втором случае одна из сторон находится на более высокой должности, тем самым обладая расширенными инструментами воздействия. Такая расстановка сил ведет к усилению противоречий, поскольку подчиненные ограничены в ресурсах для защиты собственных интересов.

Не все столкновения интересов приносят негативные последствия для организации. Некоторые из них могут спо-

способствовать положительным изменениям и формированию более эффективных управленческих механизмов. Анализ причин конфликта предполагает изучение цепочки взаимосвязанных факторов, способствующих усилению разногласий: при этом выявляются конфликтогенные действия и триггеры, служащие толчком к обострению отношений. В процессе отбора персонала иногда проверяют склонность кандидата к конфликтам на основе его личностных качеств и возможностей для проявления агрессивного поведения или эгоизма. Такая склонность к доминированию, ориентированная на установление собственного превосходства и нарушение существующих норм, порождает сопутствующие риски для гармоничного взаимодействия в коллективе.

Поэтому любая компания должна работать с конфликтами: выявлять, а также формировать правильное отношение к ним для дальнейшего решения проблем. Существуют разные виды конфликтов в компании. Например, выделяют конфликты личностные и межличностные, психологические, социально-психологические и социальные (рис. 2).



Рис. 2. Классификация конфликтов в организации

Личностные конфликты связаны с особенностями психики конкретного человека и зачастую берут начало в антипатии или несогласии, способном перерасти в более серьезные межличностные и социальные разногласия. Подобные ситуации редко оказывают прямое воздействие на основные процессы в организации, но могут обострять негативную атмосферу и мешать нормальному функционированию коллектива. Ролевой конфликт возникает, когда сотрудник не получает того, что ожидал в соответствии со своим статусом или прежними договоренностями: подобная несогласованность ведет к агрессии, протестным настроениям, а иногда и к обострению отношений с руководством. Нередкой остается ситуация, при которой руководитель предъявляет необоснованно высокие требования, не объясняет сути поставленных задач или не обладает нужными компетенциями для правильного взаимодействия с подчиненным, что также способствует формированию личностных конфликтов в рабочем коллективе [3, с. 63–64].

Ролевые конфликты обусловлены тем, что сотрудник в ходе своей профессиональной деятельности не получает ожидаемых условий в соответствии со статусом или ранее согласованными обязательствами. В подобных обстоятель-

ствах у него может возникнуть чувство агрессии или несогласия, приводящее к напряженным отношениям, в частности с руководителем. Иногда не прав оказывается руководитель, поскольку выставляет подчиненному необоснованно высокие требования, не формулирует задачи ясно, не владеет нужными компетенциями для выстраивания грамотного взаимодействия. Мотивационный конфликт формируется, когда у сотрудника отсутствует достаточная заинтересованность в выполнении поручений и задач или не наблюдается стремления к карьерному росту. Межличностные конфликты могут затрагивать двух и более сотрудников без формирования групп или, напротив, вовлекать целую общность людей, что негативно влияет на функционирование организации. Подобная ситуация возникает, когда один из работников претендует на особые привилегии, к примеру, более высокую заработную плату, против чего коллектив начинает выстраивать противодействие, стремясь ограничить его притязания.

Межличностные конфликты проявляются по-разному и могут включать агрессию, возникающую вследствие неудавшейся реализации рабочих задач или неудовлетворения потребностей, связанных с деятельностью внутри компании. Примером является ситуация, в которой сотрудник предлагает способ решения проблем, но руководители игнорируют инициативу, или когда премирование кажется несправедливым, а ресурсы распределяются без прозрачных критериев [1, с. 18]. Схожим образом иногда проявляется агрессия, если работник чувствует, что его потребности, связанные с производственным процессом, остаются без внимания: например, когда обязанности распределяются неадекватно либо отсутствует возможность занять свободную должность. Нередко конфликты возникают из-за контроля соблюдения норм, связанных как с коллективной культурой, так и с групповыми ценностями: работник, демонстрирующий другой подход к выполнению задач, может столкнуться с неодобрением коллег, если принятые в коллективе правила кажутся ему чрезмерно ограничивающими. Существуют и личные конфликты, при которых представления сотрудника о значимости ценностей отличаются от тех, что доминируют в компании, что провоцирует скрытые или явные столкновения во взглядах и поведении.

Также выделяют следующую классификацию межличностных конфликтов:

- конфликт безысходности. В таком случае противоборствующие стороны не могут найти примирения, отношения между ними нельзя восстановить;
- конфликт несовместимости. В таком случае две стороны испытывают резко противоположный характер эмоций по отношению друг к другу. Например, одна сторона относится положительно ко второй, а вторая сторона — наоборот;
- конфликт неопределённости. В такой ситуации между сторонами конфликта натянутые отношения, при которых нет особых чувств. Поэтому такой вид конфликта может быть в подвешенном состоянии достаточно долгое время;
- конфликт влечение-боязнь. Это проявляется тогда, когда руководители вызывают у своих подчинённых как чувство страха, так и положительные чувства.

Межгрупповой конфликт в организации нередко возникает при наличии нескольких формальных или неформальных объединений, интересы которых расходятся и вступают в противоречие. В основе данного процесса часто лежит межличностный конфликт, подкрепленный стремлением участников обрести поддержку со стороны коллег. Подобное столкновение обычно носит структурный характер: у него прослеживаются определенные причины, формирующие



схему его развития, и возможна передача конфликта на другие подразделения, поскольку между группами сохраняется тесная взаимосвязь. Нередко происходит нарушение целостности компании, так как локальное противоречие, зародившееся в одном отделе, постепенно переходит в другие. Это способно дестабилизировать базовые элементы организации: структура, технологические процессы, корпоративная культура и прочие компоненты оказываются под угрозой. В подобных обстоятельствах возможны серьезные перемены вплоть до увольнения отдельных сотрудников, что может существенно повлиять на общее функционирование компании и долгосрочные результаты ее деятельности [8, с. 47–48].

В процессе конфликта каждое действие агрессивного характера вызывает ответ, который порой превосходит первоначальный по силе. Подобная реакция приводит к нарастанию напряженности, вовлечению новых сотрудников и распространению столкновений на близлежащие подразделения, а также представителям различных уровней иерархии компании. Постепенное расширение круга участников усиливает остроту ситуации и формирует кумулятивный характер конфликта в организации. Каждая стадия характеризуется ростом конфликтных факторов и возможной переориентацией сторон, где происходит дальнейшая эскалация. Это усложняет процесс поиска возможных вариантов урегулирования, поскольку затронутыми оказываются не только непосредственные инициаторы конфликта, но и сотрудники, ранее не участвовавшие в противостоянии [12].

Для ослабления конфликтных взаимодействий или закрытия конфликтной ситуации возможно изменение структуры или технологий подразделений. Однако конкретный способ решения конфликта зависит от того, чем обусловлено его возникновение. Исходя из этого, уже выбирают способ.

1. Для того чтобы разобщить стороны конфликта, возможно их разделить на подгруппы с разными целями по работе. В том случае, если это будет успешно реализовано, то произойдет отдаление одних групп от других и, соответственно, ослабление конфликтных взаимодействий между участниками. Наиболее часто данный способ используют в том случае, если конфликт возник непосредственно между сотрудниками компании и руководящим составом или администрацией.
2. В некоторых случаях ситуация требует создания специальных конфликтных комиссий, которые возьмут на себя разбирательство по поводу конфликтов. Это также могут быть экспертный совет или независимые группы. Эти звенья выступают как независимые эксперты, которые позволяют решить конфликты. Главная их цель — это затягивание времени для того, чтобы конфликт исчерпал себя или поиск компромисса, который позволит и дальше функционировать участникам конфликта в рабочих процессах.
3. В некоторых ситуациях целесообразно заменить руководителя подразделения, где произошла конфликтная ситуация. Это позволит нарушать координацию действий, поскольку участники конфликтной группы в такой ситуации будут вынуждены искать нового лидера или выжидать с целью того, чтобы не потерять рабочее место.
4. Наиболее эффективным способом нивелирования конфликта является ротация — это смена должностей основных участников конфликта или перевод их в другие подразделения. В данном случае актуально территориально отдалить участников конфликта друг от друга для того, чтобы решить проблему.

5. Одним из способов решения конфликта является изменение содержания труда. В том случае, если конфликтующим сторонам поменять задачи по работе, то их внимание будет перенесено на освоение новых объектов работы и то, как необходимо выполнять те или иные задачи.

Среди социологических и культурных способов управления конфликтами значимым направлением является регулирование социальных отношений внутри коллектива с учетом ценностей его участников.

1. Одним из методов урегулирования выступает изменение формы власти или управленческого контроля: руководитель может варьировать стиль взаимодействия, включая мотивацию, принуждение или информационное воздействие. При этом агрессивная реакция зачастую ослабевает, поскольку человек не успевает осмыслить новую ситуацию и подсознательно воспринимает изменение в управлении как отмену блокирования его потребностей.
2. Изменение отношений зависимости может оказаться результативной мерой при урегулировании конфликтов, поскольку в ситуации противостояния стороны взаимно препятствуют удовлетворению потребностей друг друга. Перенос блокировки с одной потребности на другую ослабляет существующее противоречие и позволяет постепенно сглаживать напряжение. Подобный подход способствует снижению интенсивности агрессивных реакций и формированию альтернативных способов взаимодействия, при которых прямое столкновение интересов становится менее ощутимым.
3. Перестройка структуры неформальных групп в коллективе тоже представляет собой действенный инструмент управления конфликтами. Для его применения целесообразно проанализировать, на чем основываются связи внутри этих групп и какие факторы привели к их формированию. После сбора необходимых сведений возможно внесение определенной неопределенности в их функционирование, а также перемещение лидеров или перераспределение обязанностей. Такие преобразования частично разрывают устоявшиеся связи, что снижает остроту конфликта и не дает сторонам укреплять собственное влияние за счет существующих групповых структур [18, с. 262].
4. Изменение системы ценностей рассматривается как метод, способствующий снижению напряженности, поскольку противостояние зачастую инициируется различиями в мировоззрении участников. В подобной ситуации возможно продемонстрировать иные приоритеты, отличные от тех, которыми руководствуются стороны конфликта, что ослабляет агрессию и позволяет сместить фокус внимания.
5. Введение новых правил в рабочие процессы способно принудительно сдерживать эскалацию, поскольку участники вынуждены прекратить противостояние, соблюдая вновь установленные порядки. Однако подобный подход не исключает повторного возникновения конфликта, если основные противоречия в ценностях и представлениях так и не будут преодолены.
6. Смена отношения к профессиональным обязанностям нередко оказывается результативной мерой при сглаживании конфликта, поскольку в основе разногласий часто лежит несогласие по поводу распределения задач. Если сотруднику, вовлеченному в конфликт, предлагают изменить круг обязанностей или вносят корректировки в его должностную деятельность, напряжение снижается и утрачивается основание для непосредственной конфронтации.

7. Помимо этого, важной стратегией выступает пересмотр системы взаимодействия: при обнаружении неформальных связей, способствующих усилению конфликта, возможна их частичная нейтрализация или разобщение участников, что затрудняет дальнейшую эскалацию и упрощает поиск компромиссного решения.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Ашурбеков Р.А.* Тенденции и проблемы развития человеческих ресурсов: экосистема кадрового подхода [Текст] / Р.А. Ашурбеков, Я.В. Черникова // *Управлением персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2023. — № 4. — С. 18–20.
2. *Гвоздева Е.В.* Управленческие конфликты: переговоры как способ их разрешения [Текст] / Е.В. Гвоздева // *Актуальные проблемы современной науки*. — 2015. — № 2.
3. *Грабовецкий Д.С.* Проблема конфликта в современных организациях [Текст] / Д.С. Грабовецкий // *Инновационные научные исследования*. — 2024. — № 1. — С. 62–65.
4. *Дарендорф Р.* Элементы теории социального конфликта [Текст] / Р. Дарендорф // *Социологические исследования*. — 2004. — № 5. — С. 144.
5. *Дедюшкина Н.А.* Конфликты в организации. Классификация конфликтов в организации, методы разрешения конфликтов [Текст] / Н.А. Дедюшкина // *Евразийская экономическая конференция*. — 2018. — С. 61–63.
6. *Емельянов С.М.* Управление конфликтами в организации [Текст] / С.М. Емельянов. — М.: Юрайт, 2022. — С. 219.
7. *Живага А.Ю.* Управление конфликтами и стрессами в организации [Текст]: учеб. пособие / А.Ю. Живага. — Южно-Сахалинск: Изд-во СахГУ, 2019. — 107 с.
8. *Зобова А.Г.* О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях [Текст] / А.Г. Зобова // *Социально-экономические явления и процессы*. — 2014. — № 4. — С. 46–49.
9. *Илларионов Ю.Н.* Управление конфликтами и стрессами в организациях и на предприятиях [Текст] / Ю.Н. Илларионов // *Промышленная политика Российской Федерации*. — 2022. — № 6. — С. 36–46.
10. *Кабанова Л.А.* Причины возникновения конфликтов в организации [Текст] / Л.А. Кabanова // *Проблемы современного образования*. — 2022. — № 3. — С. 263–265.
11. *Кашапов М.М.* Психология конфликта [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / М.М. Кашапов. — М.: Юрайт, 2018. — 436 с.
12. *Кошелев А.Н.* Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления [Текст] / А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванникова. — М.: Альфа-Пресс, 2007. — 211 с.
13. *Леванова Л.Н.* Виды и формы корпоративных конфликтов в российских организациях [Текст] / Л.Н. Леванова // *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право*. — 2013. — № 4-2. — С. 674–678.
14. *Лопарев А.В.* Конфликтология [Текст]: учебник для СПО / А.В. Лопарев, Д.Ю. Знаменский. — М.: Юрайт, 2019. — 290 с.
15. *Мексон М.Х.* Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. — М.: Дело, 2006. — 526 с.
16. *Намазова С.Н.* Конфликт как фактор организационной стабильности [Текст] / С.Н. Намазова // *Молодой ученый*. — 2019. — № 2. — С. 318–321.
17. *Наумова О.С.* Модели конструктивного управления конфликтами в организации [Текст] / О.С. Наумова // *Акту-*

альные вопросы экономических наук. — 2013. — № 31. — С. 52–57.

18. *Свистунов В.М.* HR-Tech и современный взгляд на модель эффективного управления персоналом компании [Текст] / В.М. Свистунов, В.В. Лобачев // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2023. — № 1. — С. 5–9.
19. *Скородумова Э.З.* Конструктивное управление конфликтами в организации как психологический феномен [Текст] / Э.З. Скородумова // *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. — 2015. — Т 10. — С. 261–265.
20. *Черняк Т.В.* Конфликты в организациях и технологии их разрешения [Текст] / Т.В. Черняк. — Новосибирск: Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ, 2008. — 119 с.
21. *Шидакова Е.Е.* Влияние конфликтных ситуаций на внутреннюю среду организации [Текст] / Е.Е. Шидакова // *Психологические науки*. — 2015. — № 4. — С. 66–68.

## REFERENCES

1. Ashurbekov R.A., Chernikova Ya.V. Tendentsii i problemy razvitiya chelovecheskikh resursov: ekosistema kadrovogo podkhoda // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*, 2023, no. 4, pp. 18–20.
2. Darendorf R. Elementy teorii sotsial'nogo konflikta // *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 2004, no. 5, pp. 144.
3. Dedyushkina N.A. Konflikty v organizatsii. Klassifikatsiya konfliktov v organizatsii, metody razresheniya konfliktov // *Evrzaiskaya ekonomicheskaya konferentsiya*. 2018, pp. 61–63.
4. Emelyanov S.M. Upravlenie konfliktami v organizatsii. Moscow: Yurait, 2022, p. 219.
5. Gvozdeva E.V. Upravlencheskie konflikty: peregovory kak sposob ikh razresheniya // *Aktual'nye problemy sovremennoi nauki*, 2015, no. 2.
6. Grabovetskiy D.S. Problema konflikta v sovremennykh organizatsiyakh // *Innovatsionnye nauchnye issledovaniya*, 2024, no. 1, pp. 62–65.
7. Zhivaga A.Yu. Upravlenie konfliktami i stressami v organizatsii: uchebnoe posobie. Yuzhno-Sakhalinsk: SakGU, 2019, 107 p.
8. Zobova A.G. O sovremennykh tendentsiyakh i metodakh upravleniya konfliktami na predpriyatiyakh // *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy*, 2014, no. 4, pp. 46–49.
9. Illarionov Yu.N. Upravlenie konfliktami i stressami v organizatsiyakh i na predpriyatii // *Promyshlennaya politika Rossiiskoi Federatsii*, 2022, no. 6, pp. 36–46.
10. Kabanova L.A. Prichiny vozniknoveniya konfliktov v organizatsii // *Problemy sovremennogo obrazovaniya*, 2022, no. 3, pp. 263–265.
11. Kashapov M.M. Psikhologiya konflikta. Uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata. Moscow: Yurait, 2018. 436 p.
12. Koshelev A.N., Ivannikova N.N. Konflikty v organizatsii: vidy, naznachenie, sposoby upravleniya. Moscow: Alfa-Press, 2007. 211 p.
13. Levanova L.N. Vidy i formy korporativnykh konfliktov v rossiiskikh organizatsiyakh // *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo*, 2013, no. 4-2, pp. 674–678.
14. Loparev A.V. Konfliktologiya: uchebnik dlya SPO / A.V. Loparev, D.Yu. Znamenskii. Moscow: Yurait, 2019, 290 p.
15. Mekson M.Kh., Albert M., Khedouri F. Osnovy menedzhmenta / Transl. from English. Moscow: Delo, 2006, 526 p.
16. Namazova S.N. Konflikt kak faktor organizatsionnoi stabil'nosti // *Molodoi uchenyi*, 2019, no. 2, pp. 318–321.
17. Naumova O.S. Modeli konstruktivnogo upravleniya konfliktami v organizatsii // *Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk*, 2013, no. 31, pp. 52–57.

18. Svistunov V.M., Lobachev V.V. HR-Tech i sovremennyy vzglyad na model' effektivnogo upravleniya personalom kompanii // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii, 2023, no. 1, pp. 5–9.
19. Skorodumova E.Z. Konstruktivnoe upravlenie konfliktami v organizatsii kak psikhologicheskii fenomen // Kontsept, 2015, vol. 10, pp. 261–265.
20. Chernyak T.V. Konflikty v organizatsiyakh i tekhnologii ikh razresheniya. Novosibirsk: Ros. akad. gos. sluzhby pri Prezidente RF, 2008. 119 p.
21. Shidakova E.E. Vliyanie konfliktnykh situatsii na vnutrennyuyu sredu organizatsii // Psikhologicheskie nauki, 2015, no. 4, pp. 66–68.

Лазаренко Д.Ю., Нагорный В.В.

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА АВТОТРАНСПОРТНОМ ПРЕДПРИЯТИИ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ СПО

2-е изд., стер. – М.: Лань, 2025

*Изложены различные аспекты управления персоналом на автотранспортных предприятиях. Содержание и структура пособия установлены таким образом, чтобы полнее учесть специфику отрасли автотранспорта, обширной по масштабам и значимости в межотраслевом народнохозяйственном комплексе, все составляющие которой находятся в состоянии непрерывного взаимодействия, а организационные структуры и аппарат управления формируются постепенно в конкретной политической, экономической и социальной среде.*

*Соответствует современным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования и профессиональным квалификационным требованиям.*

*Предназначено для студентов средних специальных учебных заведений, обучающихся по автотранспортным специальностям. Также может быть полезно работникам организаций и предпринимателям автотранспортной отрасли.*



Заломская А., Трубецкая Н.

## HR DIGITAL. СДЕЛАЙ ТО, ЧТО НЕ МОГУТ ДРУГИЕ

Сибпринт, 2024, 134 с.

*Книга посвящена практике использования современных digital-площадок для поиска и привлечения персонала в компании. В ней представлены четкие алгоритмы того, как самостоятельно настроить Яндекс Директ, VK Рекламу и прочие площадки с целью привлечения кандидатов на вакансии.*

*Пять причин, почему стоит прочитать эту книгу:*

- Вы научитесь создавать и настраивать digital-рекламу самостоятельно, без программистов и маркетологов.
- Разберетесь в таких понятиях, как Яндекс Директ, таргетированная реклама и Рекламная сеть Яндекса в HR, а также узнаете, что такое «посевы» и как работает сервис TargetHunter.
- У вас появятся новые инструменты для закрытия труднозакрываемых вакансий.
- Вы всегда будете на шаг впереди других компаний.
- Уровень ваших компетенций значительно вырастет, и ваш опыт будет высоко цениться на рынке труда.

*Эта книга — пошаговая инструкция о том, как настроить Яндекс Директ, таргетированную рекламу и РСЯ в HR. На приведенных в ней картинках вы найдете кнопки, на которые нужно нажимать в определенной последовательности. Чтобы помочь читателям сэкономить деньги на экспериментах в digital-мире, авторы делятся своими кейсами о том, как сработала та или иная реклама, приводят свои тексты рекламных объявлений и рассказывают об ошибках, которые они совершали. Книга будет полезна тем, кто ищет эффективные инструменты в подборе персонала, а также тем, кто хочет самостоятельно освоить digital-технологии и с легкостью справляться даже с самыми сложными вакансиями.*

