

УДК 331 JEL 01

DOI 10.26425/1816-4277-2021-1-13-19

**Романова Ирина Анатольевна**  
канд. пед. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет управле-  
ния», г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0003-2963-2231  
**e-mail:** romanova\_ia@bk.ru

**Лаас Наталья Ивановна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет управле-  
ния», г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0003-3599-196X  
**e-mail:** laasni@yandex.ru

**Гурова Екатерина Викторовна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет управле-  
ния», г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-5748-1875  
**e-mail:** nadkate2001@mail.ru

## ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТОВ И СТРЕССОГЕННЫЕ ФАКТОРЫ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

**Аннотация.** Приведены результаты исследования руководителей и рядовых сотрудников российских организаций по проблеме выявления источников конфликтов и стрессогенных факторов, влияющих на функционирование компаний. Детально проанализированы и представлены ответы респондентов на вопросы анкеты о периодичности возникновения противостояния; влиянии столкновений на производительность труда персонала и развитие неблагоприятных психических состояний работников; роли менеджмента и рядовых сотрудников в возникновении конфликтов; основных причинах конфликтного противостояния; системе управления конфликтами и стрессами, включающей мероприятия по их предупреждению и урегулированию. Результаты опроса показали, что в конфликты вовлечены как менеджмент компании, так и рядовой персонал, а ведущим источником конфронтаций, по мнению большинства респондентов, являются индивидуально-психологические особенности сотрудников. При этом сами конфликты выступают стрессогенными факторами, оказывая прямое неблагоприятное воздействие на эффективность деятельности и вызывая специфические нежелательные эмоциональные реакции. Помимо прочего, результаты анкетирования показали, что в организациях, где трудятся респонденты, нет отлаженной системы управления конфликтами. Результаты исследования носят практико-ориентированный характер.

**Ключевые слова:** источники, конфликтологическая компетентность, конфликты, напряжение, руководители, рядовой персонал, стрессогенные факторы, управление конфликтами

Для цитирования: Романова И.А., Лаас Н.И., Гурова Е.В. Источники конфликтов и стрессогенные факторы в современных организациях//Вестник университета. 2021. № 1. С. 13–19.

**Irina A. Romanova**  
Cand. Sci. (Ped.), State University  
of Management, Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0003-2963-2231  
**e-mail:** romanova\_ia@bk.ru

**Natalya I. Laas**  
Cand. Sci. (Econ.), State University  
of Management, Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0003-3599-196X  
**e-mail:** laasni@yandex.ru

**Ekaterina V. Gurova**  
Cand. Sci. (Econ.), State University  
of Management, Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-5748-1875  
**e-mail:** nadkate2001@mail.ru

## CONFLICTS' SOURCES AND STRESSFUL FACTORS IN MODERN ORGANIZATIONS

**Abstract.** The article gives the results of a study of managers and ordinary employees of Russian organizations on the problem of identifying sources of conflicts and stress factors affecting the functioning of companies. The paper analyses in detail and presents the answers of respondents to the questionnaire about the frequency of the confrontation; on the impact of collisions on staff productivity and on the development of unfavorable mental states of workers; on the role of management and ordinary employees in the emergence of conflicts; about the main reasons for the conflict confrontation; on the system of conflict and stress management, including measures to prevent and resolve them. The results of the survey showed that both the company's management and ordinary personnel are involved in conflicts, and the leading source of confrontation, according to the majority of respondents, is the individual psychological characteristics of employees. At the same time, the conflicts themselves act as stress factors, having a direct adverse effect on the efficiency of activities and causing specific unwanted emotional reactions. Among other things, the results of the survey showed that the organizations where the respondents work do not have a well-functioning system of conflict management. The research results are practice-oriented.

**Keywords:** conflict management, conflictological competence, conflicts, leaders, rank-and-file personnel, sources, stressors, tension

For citation: Romanova I.A., Laas N.I., Gurova E.V. (2021) Conflicts' sources and stressful factors in modern organizations. *Vestnik universiteta*, no. 1, pp. 13–19. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-1-13-19

© Романова И.А., Лаас Н.И., Гурова Е.В., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Romanova I.A., Laas N.I., Gurova E.V., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## Введение

Конфликты в современных организациях представляют собой естественное явление, показывая живой характер существования компаний, отражая всю сложность их функционирования и многообразие существующих в них отношений. В частности, это могут быть: противоречия между интересами владельцев компаний и менеджментом, проявляющиеся в принимаемых решениях и напрямую неблагоприятным образом сказывающиеся на финансовых показателях; производственные конфронтации, также связанные с принятием и реализацией решений в сфере охраны труда и вызванные несоответствием задач эффективности и безопасности производства; конфликты между разнообразными подгруппами (возрастными, профессиональными) в организации, порождаемые организационной культурой [6; 9; 10]. Вместе с тем рассматриваются причины возникновения и особенности протекания конфликтов в компаниях, функционирующих в разных отраслях экономики, в частности в российском агропромышленном комплексе [3].

При всем многообразии аспектов изучения конфликтов самым важным, на наш взгляд, представляется вопрос об их природе, о субъективных и объективных источниках. От ответа на вопрос о мотивах и причинах, порождающих противостояние в современных организациях, зависит эффективность системы управления конфликтами, включающей меры по прогнозированию и предупреждению, а также разработку действенных способов их урегулирования.

## Метод исследования

В связи с указанным выше были поставлены исследовательские вопросы, которые впоследствии обрели форму следующих более узких вопросов анкеты.

1. Каковы источники конфликтов в организации по мнению руководителей и подчиненных?
2. Выступают ли сами конфликты стрессогенным фактором, и каково их влияние на производительность труда и эмоциональные переживания работников разных статусов?
3. Какие управленческие инструменты, по мнению рядового персонала и менеджмента организаций, особенно предпочтительны для предупреждения/разрешения противостояния в организациях?

В научно-практических целях изучения источников и стрессогенных факторов в современных организациях в марте 2020 г. был организован письменный опрос. Устроители исследования и авторы анкеты (они же авторы статьи) – преподаватели кафедры управления персоналом ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (г. Москва). По замыслу инициаторов опроса его результаты лягут в основу подготовки отдельных тем лекционных и практических занятий со студентами, обучающимися по направлению подготовки «управление персоналом» и изучающих учебную дисциплину «Конфликтология». На основе полученных данных будут разработаны кейсы и другие задания в рамках активных методов обучения. Вместе с тем итоги опроса можно использовать в управленческом консультировании, осуществляемой кафедрой управления персоналом, а также в процессе преподавания курса «Конфликтология» на программах повышения квалификации.

## Обсуждение результатов анкетирования

Респондентами опроса выступили работники государственных и частных предприятий. Посредством Google-форм им предлагалось заполнить анкету, состоящую из 21 вопроса. Численность участников опроса составила 113 человек. Респонденты распределились по полу следующим образом: 80 % отнесли себя к женскому полу и 20 % к мужскому; 17,7 % – менеджеры разного уровня и 82,3 % участники опроса из числа рядового персонала; 60,2 % работники частных компаний, 39,8 % трудятся в государственных организациях.

В первую очередь респондентам предлагалось рассказать о частоте возникновения конфликтов в их организациях и ответить на вопрос: «Как часто в Вашем трудовом коллективе случаются конфликты?». В результате опроса 35,4 % респондентов затруднились назвать количество раздоров, развивающихся в их организациях. Это самый популярный ответ. Еще 33,7 % участников опроса утверждают, что конфликты в компаниях, где они трудятся, случаются один раз в течение рабочей недели. Следующие 12,4 % опрошенных ответили, что противоречия на рабочем месте случаются несколько раз в течение рабочей недели. Затем 9,7 % участников исследования выбрали суждение «один раз за рабочую смену». Наконец, 8,8 % респондентов сообщили, что конфронтация бывает несколько раз за рабочую смену.

На вопрос «Скажите, пожалуйста, в конфликты, которые случаются в Вашей организации, вовлечены рядовые сотрудники или руководители различного уровня?» были получены следующие ответы: 36,3 % убеждены, что субъектами конфликтного взаимодействия выступают «скорее рядовые сотрудники»; 10,6 % говорят, что «скорее руководители разного уровня»; 37,2 % увидели в числе участников конфликта «как рядовых сотрудников, так и руководителей разного уровня»; 15,9 % участников опроса затруднились выбрать какое-либо утверждение из предложенных. Ответы управленцев распределились по приведенным выше вариантам следующим образом: 45 %, 15 %, 25 %, 15 % соответственно, а подчиненных – 34,4 %, 9,7 %, 39,8 %, 16,1 % соответственно.

Далее, авторы исследовали проблему влияния столкновений на эффективность деятельности работников организации и сформулировали соответствующий вопрос: «Как Вы думаете, каким образом конфликты сказываются на производительности труда членов коллектива, в котором Вы трудитесь?». При ответе на него больше половины (62,8 %) опрошенных высказали мнение «отвлекают от работы и снижают производительность труда»; 22,2 % уверены, что «отвлекают от работы, но не снижают производительности труда»; «не отвлекают от работы и не сказываются на производительности труда» – 11,5 %; 3,5 % затруднились выбрать ответ.

Таким образом, ответы большинства участников опроса подтверждают, что напряженность, вызванная конфронтацией, имеет деструктивное непосредственное (прямое) действие на эффективность труда работников. При этом, оказывая влияние на внимание субъекта труда, конфликты создают предпосылки для производственных ошибок, сказываются на развитии преждевременного утомления и формировании стрессовых реакций персонала.

Напряженность, спровоцированная конфликтами и другими стрессогенными факторами, проявляется в специфических эмоциональных проявлениях. По этой причине участникам исследования предложили ответить на вопрос: «Скажите, пожалуйста, каким образом конфликты в организации, в которой Вы трудитесь, сказываются на Вашем эмоциональном состоянии и деятельности, если Вы являетесь участником конфликтного взаимодействия?». Самой популярной реакцией (45,1 %) оказалось «я раздражен(-а)». По 38,9 % респондентов выбрали утверждения «я тревожусь» и «я не могу сосредоточиться на работе»; «я злюсь» – так говорят 37,2 % опрошенных, если они участвуют в конфронтации; 31,9 % высказались о том, что они «постоянно думаю о конфликте»; «я подавлен(-а)» – такое утверждение предпочли 13,3 % респондентов; «я спокоен(-йна)» – так утверждают 12,4 % участников исследования в случае, если они вовлечены в конфликт; «я плачу» – такой ответ выбрали 4,4 % респондентов; «я испуган(-а)» – 1,8 %; затруднились с ответом 6,2 % участников опроса.

Ответы на вопрос «Скажите, пожалуйста, каким образом конфликты в организации, в которой Вы трудитесь, сказываются на Вашем эмоциональном состоянии и деятельности, если Вы не являетесь участником конфликтного взаимодействия?» оказались следующими: «я спокоен(-йна)» – 46,9 %; «я раздражен (-а)» – 24,8 %; «я тревожусь» – 18,6 %; «я постоянно думаю о конфликте» – 12,4 %; «я злюсь» – 11,5 %; «я подавлен(-а)» – 6,2 %; «я испуган(-а)» – 3,5 %; «я плачу» – 2,7 %. Никто из участников опроса не выбрал ответ «я не могу сосредоточиться на работе», а 4,4 % затруднились выбрать какое-либо утверждение.

Для выстраивания эффективной системы управления конфликтами, включающей элемент их прогнозирования, менеджменту компании, в первую очередь, необходимо предпринимать усилия для выявления источников конфликтов и стрессов [8]. В связи с этим участникам опроса было предложено ответить на вопрос: «Скажите, пожалуйста, что является основной причиной конфликтов и стрессов в Вашей организации?». Половина (50,4 %) респондентов в качестве ведущей причины конфликтного противостояния и возникновения стрессов усмотрела индивидуальные черты членов трудового коллектива; около четверти опрошенных (24,8 %) в ряду источников конфронтации в компании выделили организацию трудового процесса; 14,2 % участников опроса указали на методы управления коллективом; 10,6 % не выбрали подходящего суждения.

Были также рассмотрены причины раздоров и стрессов в организации, связанных с индивидуально-психологическими признаками сотрудников. Здесь мы задали вопрос: «Как вы считаете, какие из нижеперечисленных особенностей сотрудников – ваших коллег являются причиной конфликтов?». Ответ «отсутствие умений общаться» выбрали 40 % опрошенных менеджеров и 30,1 % участников опроса из числа рядовых сотрудников. Признание исключительно собственной правоты и отказ принимать чужую точку зрения (эгоцентризм) в качестве черты, провоцирующей конфликт, рассматривают четверть менеджеров и 32,3 % подчиненных. На карьеризм в негативном смысле этого понятия указали 20 % управленцев

и 15,1 % рядовых сотрудников; на агрессивность – 30 % руководителей и 17,2 % и подчиненных; на равнодушие к другим людям – 15 % управленцев разного уровня и 22,6 % сотрудников организации более низкого статуса. Раздоры способны вызывать и личностные характеристики сотрудников, которые они проявляют непосредственно при решении производственных задач. Почти равное количество опрошенных разного статуса (25 % руководителей и 26,9 % рядовых сотрудников) убеждены, что «низкая профессиональная компетентность» выступает основой для возникновения напряженности (конфликтов и стрессов). Четверть руководителей и 21,5 % опрошенных из числа рядового персонала качеством, порождающим конфронтацию, назвали «низкую стрессоустойчивость сотрудников»; 30 % управленцев и 45,2 % подчиненных – «нежелание брать на себя ответственность»; 25 % менеджеров и 18,3 % опрошенных рядовых сотрудников – «использование рабочего времени в личных интересах».

В целом, некоторые авторы относят указанные в нашей анкете личностные особенности к признакам «токсичного персонала», при этом подчеркивая, что «токсичные» сотрудники в разных своих поведенческих проявлениях являются стрессором, осложняя организационное взаимодействие и неблагоприятным образом сказываясь на эффективности деятельности. Кроме того, они требуют дополнительных усилий менеджмента компаний с целью нейтрализации их деструктивного (в частности, конфликтного) потенциала [11].

Не только специфические черты отдельных работников и их поведение могут породить конфронтации. Индивидуальные проявления управленческой деятельности, обусловленные личностными характеристиками руководителя, также способны выступить источником напряжения, только уже для подчиненных. Ввиду этого респондентам был задан вопрос: «Какие особенности стиля управления менеджеров провоцируют, на Ваш взгляд, конфликты в Вашей организации?».

Представим ответы участников опроса на предмет выявления раздражающих сотрудников особенностей стиля управления: 20 % руководителей и 24,7 % подчиненных указали на такое нежелательное качество, как «навязывание своей воли подчиненным»; 20 % менеджеров и 26,9 % опрошенных из числа рядовых сотрудников в перечне отрицательных характеристик стиля управления назвали «равнодушное отношение к подчиненным»; 40 % опрошенных управленцев и почти столько же подчиненных (37,6 %) выбрали ответ «высокомерное отношение к подчиненным»; 30 % менеджеров и 29 % респондентов из числа рядового персонала предпочли утверждение «отсутствие навыков эффективного общения». «Низкая профессиональная компетентность руководителя» – такую негативную характеристику, провоцирующую конфликты и стрессы, выбрали четверть управленцев и 33 % подчиненных; на «стремление любой ценой завоевать авторитет у подчиненных» указали 25 % руководителей и почти в два раза меньше сотрудников организации более низкого статуса (12 %). Как следует из ответов респондентов, причиной раздоров, источниками тревожности персонала и напряженной обстановки в организации в большей степени выступают аспекты стиля управления, связанные с взаимодействием с подчиненными.

Обратимся к ответам участников исследования на вопрос: «Скажите, пожалуйста, какие из перечисленных ниже особенностей организации трудового процесса провоцируют стрессовые реакции и конфликты в коллективе?». Относительно этой проблемы мнения менеджеров разного уровня следующие (в порядке убывания): «отсутствие эффективной системы стимулирования» – 45,5 %; «отсутствие высокой трудовой дисциплины» – 45,5 %; «неэффективный подбор и расстановка кадров» – 40 %; «отсутствие четкого распределения производственных поручений» – 35 %; «несоразмерность прав и обязанностей сотрудников» – 35,5%; «несвоевременное обеспечение ресурсами работников» – 20 %; «проблемы с условиями труда и отдыха сотрудников» – 10 %. А вот каким образом ответили опрошенные нами из числа рядового персонала: «проблемы с условиями труда и отдыха сотрудников» – 44,1%; «неэффективный подбор и расстановка кадров» – 35,5 %; «отсутствие высокой трудовой дисциплины» – 29 %; «отсутствие эффективной системы стимулирования» – 28 %; «несвоевременное обеспечение ресурсами работников» – 24,7 %; «отсутствие четкого распределения производственных поручений» – 18,3 %; «несоразмерность прав и обязанностей сотрудников» – 11,8 %.

Интересным и важным для налаживания системы управления конфликтами видятся авторам реакции работников организации на вопрос: «Как Вы считаете, кто ответственен за возникновение конфликтов и стрессов в Вашей организации: рядовые сотрудники или руководители?». Здесь были получены следующие результаты. «Скорее рядовые сотрудники» – так ответили 11,5 %; «скорее руководство» – 21,2 %; «в равной

степени и рядовые сотрудники, и руководство» – 61,1%; «затрудняюсь ответить» – 6,2 %. При этом никто из опрошенных из числа управленцев не возложил вину за возникновение конфронтации на подчиненных; четверть менеджеров указали, что руководители организации ответственны за раздоры; 75 % возложили вину как на менеджмент компании, так и на рядовой персонал; 14 % респондентов из числа рядовых сотрудников считают, что за конфликты ответственны руководители их организаций; 20,4 % возложили ответственность на подчиненных; 58,1 % согласились с утверждением «в равной степени и рядовые сотрудники, и руководство»; 7,5 % затруднились с ответом.

### **Урегулирование и профилактика конфликтов**

Система управления конфликтами в организации предполагает наличие у менеджмента арсенала действенных способов их урегулирования. В последнее время среди таких инструментов используется третья сторона. Она может быть привлечена для разрешения конфликта в случае, если участники противостояния не способны самостоятельно выйти из конфронтации, когда есть угроза развития полномасштабного конфликта, если необходимо тщательно отслеживать выполнение принятого соглашения об урегулировании. Опираясь на опыт участия третьей стороны в разрешении конфликтов, исследователи описывают разнообразные его формы (посредник, наблюдатель и пр.) и оценивают их действенность; представляют критерии выделения моделей вовлечения третьей стороны в процесс урегулирования; изучают изменение оценок сотрудников по поводу эффективности участия третьей стороны в разрешении конфликтов [1; 4]. Помимо этого, представлены данные исследований о восприятии руководителями с разным стажем управленческой деятельности своей активности в ситуации урегулирования конфликта в качестве посредника или арбитра [2].

Вопрос об участии третьей стороны также показался нам важным для понимания ситуации с конфликтами в современных организациях. На вопрос «Привлекалась ли третья сторона (арбитр, медиатор, третейский судья, помощник, наблюдатель, организационный психолог и т. п.) для разрешения конфликтов в Вашей организации или не привлекалась?» 76,1 % выбрали суждение «нет, я ничего не знаю о таких ситуациях», из которых 70 % руководителей и 77,4 % опрошенных рядовых сотрудников; только 17,7 % респондентов ответили – «да, я знаю такие случаи», четверть из которых управленцы и 16,1 % опрошенных подчиненных; 6,2 % опрошенных затруднились выбрать ответ.

На вопрос «Каким образом урегулируются конфликты в Вашей организации?» 30,9 % (25 % менеджеров и 32,3 % из числа рядового персонала) ответили, что «разрешаются сами собой»; 32,8% (35 % руководителей и 32,3 % подчиненных) отреагировали «постоянно тлеют (повторяются), так как нет четких мер по их предупреждению и урегулированию»; 31,8 % (40 % управленцев и 30,1 % рядовых сотрудников организации) убеждены, что «в нашей организации есть отлаженная система мер по предупреждению и урегулированию конфликтов»; 4,5 % «затрудняюсь ответить».

Рассмотрим выводы респондентов о возможных путях разрешения конфликтов в организациях. В связи с этим мы сформулировали вопрос анкеты следующим образом: «Как вы считаете, каким образом необходимо предупреждать/урегулировать конфликты в организации?» Как стало ясно из полученных ответов, большинство респондентов склоняются к применению социально-психологических инструментов предупреждения конфликтов: «проводить тренинги конфликтологической компетенции сотрудников» – 33,6 %; «проводить индивидуальные беседы с конфликтными сотрудниками» – 61,9 %; «способствовать формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе» – 69,1 %; 27,4 % убеждены в том, что для предупреждения конфронтации в организации и нейтрализации стрессогенных факторов необходимо прибегнуть к совершенствованию организации труда. Утверждение «тщательнее проводить подбор персонала» предпочли 39,8 % опрошенных. Радикальный способ урегулирования конфликта («увольнение конфликтных сотрудников») выбрали только 6,2 % респондентов, а 7,9 % участников опроса согласились с утверждением «привлечь третью сторону» для урегулирования конфликта.

Теперь обратимся к ответам респондентов, выделенных по двум статусным категориям. В качестве одного из эффективных методов профилактики раздоров 36,6 % рядовых сотрудников и 20 % руководителей назвали организацию тренингов с целью формирования навыков конструктивного поведения в конфликте. Для руководителя, в частности, эти навыки, как часть конфликтологической компетентности, выступают

в качестве важнейшего признака управленческого мастерства, благодаря которому он становится способным прогнозировать конфронтацию в организации, действенно ее урегулировать (выступая, например, в качестве посредника), а в целом минимизировать разрушительное влияние конфликтов как на компанию в целом, так и на отдельных ее работников [5; 7]. Для рядовых сотрудников обучение поведению в конфликте поможет обеспечить их адекватное реагирование на напряженную ситуацию, гарантировать минимальные эмоциональные потери, сохранить отношения с коллегами и начальством, предупредить развитие неблагоприятных эмоциональных состояний и снижение работоспособности.

## Выводы

В результате исследования обнаружено следующее.

1. В конфликты вовлечены как менеджмент компании, так и рядовой персонал, а ведущим источником конфронтаций выступают индивидуально-психологические особенности сотрудников.

2. Главным источником напряжения в организации, связанным со стилем управления является высокомерное отношение управленцев разного уровня к подчиненным, а ведущей причиной столкновений, порождаемых особенностями организации трудового процесса – отсутствие четкого распределения производственных заданий.

3. Конфликты выступают стрессогенными факторами, оказывая по мнению большинства опрошенных вне зависимости от их статусного положения, прямое неблагоприятное воздействие на производительность труда. Вместе с тем, конфликты в разной степени вызывают множество нежелательных эмоциональных реакций (прежде всего раздраженность и тревогу) как собственно у субъектов конфронтации, так и у тех работников, которые в них непосредственно не вовлечены, независимо от статуса.

4. Большинство участников анкетирования не видят в своих организациях четкой системы управления конфликтами (предупреждение и урегулирование), а противоречия в организациях, где респонденты трудятся, либо тлеют и постоянно повторяются, либо разрешаются сами собой без осознанного влияния на их развитие.

5. Среди мер предупреждения/профилактики конфликтов, а также их урегулирования, по мнению участников опроса, наиболее предпочтительны социально-психологические инструменты.

## Библиографический список

1. Бурмистрова, Н. Н. Выделение критерия и построение классификации моделей вмешательства третьей стороны в разрешении конфликта // Вестник университета. – 2012. – № 14. – С. 229-232.
2. Бычков, А. В. Конфликтологическая компетентность руководителей таможенных органов и подразделений таможенной службы (социологический ракурс) // Вестник науки и образования. – 2018. – Т. 1, № 5 (41). – С. 112-119.
3. Данилов, В. А. Управление конфликтами на предприятиях АПК на примере ООО «Ростовский комбинат шампанских вин» // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2020. – № 2 (374). – С. 31-35.
4. Журавлев, А. Л., Бурмистрова, Н. Н. Изменение оценок эффективности разрешения конфликта в условиях изменения представлений участников конфликта о третьей стороне // Вестник университета. – 2012. – № 8. – С. 236-243.
5. Купфер, Л. В. Речевые способы прогнозирования и предупреждения конфликтов в организации // Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – № 37 (328). – С. 41-43.
6. Лисовский, В. В., Кравчук, И. Л., Денисов, С. Е. Производственный конфликт как основа управления производственным риском // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2019. – № 9. – С. 211-218.
7. Никулина, И. В., Соловова, Н. В. Формирование конфликтологической компетентности преподавателя вуза // Высшее образование в России. – 2018. – № 2. – С. 95-102.
8. Прокудина, О. О. Роль руководителя в предупреждении конфликтов в коммерческой организации // Лидерство и менеджмент. – 2016. – Т. 3, № 3. – С. 189-198.
9. Томилин, О. Б., Клюев, А. К., Другова, Е. А., Фадеева, И. М., Томилин, О. О. Организационные конфликты в трансформации университетов: *destruam et aedificabo* // Интеграция образования. – 2019. – Т. 23, № 2. – С. 265-283.
10. Шевченко, И. В., Пучкина, Е. С., Толстов, Н. С. Акционеры и менеджеры: конфликт интересов в российских корпорациях // Экономический журнал ВШЭ. – 2019. – Т. 23, № 1. – С. 118-142.
11. Эсаулова, И. А., Нагибина, Н. И. «Токсичный» персонал: проблемы и методы управления // Управленец. – 2017. – № 5 (69). – С. 58-71.

## References

1. Burmistrova N. N. Allocation of the criteria and construction of classification of models of the third party in resolution of the conflict, *Vestnik universiteta*, 2012, no. 14, pp. 229-232. (In Russian).
2. Bychkov A. V. Conflict competence of the heads of customs authorities and divisions of the customs service (sociological perspective), *Bulletin of Science and Education*, 2018, vol. 1, no. 5 (41), pp. 112-119. (In Russian).
3. Danilov V. A. Conflict management at agribusiness enterprises on the example of Rostov Champagne Wines Plant LLC, *International Agricultural Journal*, 2020, no. 2 (374), pp. 31-35. (In Russian).
4. Zhuravlev A. L., Burmistrova N. N. Change in assessments of the effectiveness of conflict resolution in the face of changing perceptions of parties to the conflict about a third party, *Vestnik universiteta*, 2012, no. 8, pp. 236-243. (In Russian).
5. Kupfer L. V. Speech methods for predicting and preventing conflicts in the organization, *Bulletin of Chelyabinsk State University*, 2013, no. 37 (328), pp. 41-43. (In Russian).
6. Lisovskii V.V., Kravchuk I. L., Denisov S. E. Production conflict as a basis for managing production risk, *Mining Informational and Analytical Bulletin*, 2019, no. 9, pp. 211-218. (In Russian).
7. Nikulina I. V., Solovova N. V. The formation of the conflictological competence of a University teacher, *Higher education in Russia*, 2018, no. 2, pp. 95-102. (In Russian).
8. Prokudina O. O. The role of the leader in conflict prevention in a commercial organization, *Leadership and Management*, 2016, vol. 3, no. 3, p. 189-198. (In Russian).
9. Tomilin O. B., Klyuev A. K., Drugova E. A., Fadeeva I. M., Tomilin O. O. Organizational conflicts during Universities transformation: destruam et aedificabo, *Integration of Education*, 2019, vol. 23, no. 2, pp. 265-283. (In Russian).
10. Shevchenko I. V., Puchkina E. S., Tolstov N. S. Shareholders and managers interests: conflict of interests in Russian corporations, *Higher School of Economics Economic Journal*, 2019, vol. 23, no. 1, pp. 118-142. (In Russian).
11. Esaulova I. A., Nagibina N. I. "Toxic" personnel: problems and management methods, *The Manager*, 2017, no. 5 (69), pp. 58-71. (In Russian).