

Научно-теоретическая статья
УДК 005.32:005.334
JEL classification: M12
EDN: LVBNQB

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Харитонов С.В.,

обучающийся магистратуры кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Семилетов Н.В.,

обучающийся магистратуры кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Аннотация. Цель. В статье рассматривается эволюция управленческих подходов к конфликту в организации в качестве ресурса для мотивации и развития. Установлена прогрессивная эволюция управленческих парадигм в отношении организационного конфликта: от его восприятия как сугубо деструктивного явления в рамках административно-рационального подхода через признание неизбежности в поведенческой модели к современному пониманию в качестве стратегического ресурса для мотивации и организационного обучения. Выявлен ключевой проблемный разрыв в отечественной практике, поскольку несмотря на накопленный теоретический базис, управление конфликтами на российских предприятиях зачастую носит ситуативный и реактивный характер, не будучи системно интегрированным в стратегию управления персоналом и мотивационные системы.

Материалы и методы. Уточнено определение управления конфликтами как целенаправленной системы организационных, правовых и социально-психологических воздействий, конечной целью которой является не только урегулирование, но и конструктивное использование противоречий для усиления вовлечённости, лояльности и общей эффективности деятельности.

Результаты. Разработана структурно-функциональная модель интеграции, которая представляет собой динамическое взаимодействие трёх компонентов: институционально-процедурного (формальные правила и структуры), мотивационно-коммуникационного (связь со стимулированием и обратной связью) и ценностно-культурного (психологическая безопасность и нормы). Предложен практический инструментарий для внедрения модели, включающий механизмы проактивной диагностики, алгоритмы регулирования и прямые связи с системой мотивации через KPI руководителей, программы развития и нематериальное признание. Обоснована необходимость учёта специфики российского институционального и культурного контекста при внедрении, включая правовые рамки ТК РФ, высокую дистанцию власти, роль неформальных отношений и отраслевые особенности, что требует адаптации, а не прямого копирования зарубежных практик. Определена система критериев для оценки эффективности внедрения, а также комплекс мер по минимизации ключевых барьеров, таких как сопротивление менеджеров и дефицит компетенций.

Заключение. Таким образом, проведенное исследование доказывает, что преодоление разрыва между теорией и практикой в сфере управления конфликтами возможно через целенаправленное организационное проектирование, результатом которого становится трансформация конфликта из источника риска в управляемый актив, способствующий укреплению мотивации, инновационного потенциала и долгосрочной устойчивости российских предприятий.

Ключевые слова: управление конфликтами; мотивация персонала; институционализация; управление человеческими ресурсами; трудовые отношения; корпоративная культура; российские предприятия.

Для цитирования: Харитонов С.В., Семилетов Н.В. Управление конфликтами как инструмент мотивации персонала современного предприятия. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 64–75. EDN: LVBNQB



Scientific and theoretical article
UDC 005.32:005.334
JEL classification: M12
EDN: LVBNQB

CONFLICT MANAGEMENT AS A TOOL FOR EMPLOYEE MOTIVATION IN A MODERN ENTERPRISE

Sofia V. Kharitonova,

Master's degree student of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Branch of RANÉPA, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.

Nikita V. Semiletov,

Master's degree student of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Branch of RANÉPA, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.

Annotation. Objective. The article explores the evolution of managerial approaches to organizational conflict as a resource for employee motivation and organizational development. A progressive shift in managerial paradigms is identified—from viewing conflict as a purely destructive phenomenon within the administrative–rational approach, through its recognition as an inevitable element in behavioral models, to its contemporary interpretation as a strategic resource for motivation and organizational learning. A key gap in Russian practice is revealed: despite a substantial theoretical foundation, conflict management in domestic enterprises often remains situational and reactive, lacking systematic integration into human resource strategies and motivational systems.

Materials and Methods. Conflict management is refined in this study as a purposeful system of organizational, legal, and socio-psychological interventions aimed not only at resolving disputes but also at the constructive use of contradictions to enhance employee engagement, loyalty, and overall organizational effectiveness.

Results. A structural and functional integration model is developed, representing the dynamic interaction of three components: the institutional–procedural component (formal rules and structures), the motivational–communication component (links to incentive systems and feedback mechanisms), and the value–cultural component (psychological safety and shared norms). A practical toolkit for implementing the model is proposed, including mechanisms for proactive diagnostics, regulation algorithms, and direct connections with motivational systems through managerial KPIs, development programs, and non-material recognition. The necessity of considering the specific features of the Russian institutional and cultural context is substantiated, including the legal framework of the Labor Code of the Russian Federation, high power distance, the role of informal relations, and industry characteristics, which require adaptation rather than direct adoption of foreign practices. A system of criteria for assessing implementation effectiveness is defined, along with a set of measures to mitigate key barriers such as managerial resistance and competency gaps.

Conclusion. Thus, the study demonstrates that bridging the gap between theory and practice in conflict management is possible through purposeful organizational design, resulting in the transformation of conflict from a source of risk into a manageable asset that strengthens employee motivation, innovative potential, and the long-term sustainability of Russian enterprises.

Keywords: conflict management; employee motivation; institutionalization; human resource management; labor relations; corporate culture; Russian enterprises.

For citation: Kharitonova, S.V., Semiletov N.V., (2026) Conflict Management as a Tool for Employee Motivation in a Modern Enterprise. *Phenomenus*, 1(33), 64-75. EDN: LVBNQB

Введение

Проблематика мотивации персонала занимает центральное место в теории и практике управления современными

предприятиями, поскольку от уровня вовлеченности работников, их готовности к инициативному поведению и ориентации на долгосрочные цели органи-



зации в значительной степени зависят конкурентоспособность и устойчивость хозяйствующих субъектов. В научной литературе сформирован значительный пласт научных работ, раскрывающих закономерности трудовой мотивации, ее психологические основания и управленческие инструменты.

Классический фундамент данных исследований заложен в работах

А. Маслоу [1], предложившего иерархическую модель потребностей, объясняющую возникновение напряженности и противоречий в трудовых коллективах через неудовлетворенность базовых или высших уровней мотивации. Существенный вклад внес Ф. Герцберг [2], разграничивший факторы удовлетворенности трудом и условия, предотвращающие демотивацию, что позволило по-новому интерпретировать источники межличностных и ролевых конфликтов в организациях. Концепции мотивации достижений, ожиданий и инструментальности, разработанные Д. МакКлеландом [3] и В. Врумом [4], дополнили данные подходы, показав зависимость трудового поведения от субъективных оценок справедливости вознаграждения, вероятности успеха и значимости результатов труда.

Параллельно развивались исследования организационного конфликта как специфической формы социального взаимодействия в трудовых коллективах. Так, в ранних работах М. П. Фоллетт [5] конфликт рассматривался не исключительно как деструктивное явление, но и как потенциальный источник интеграции интересов сторон. Существенный теоретический вклад в систематизацию конфликтных процессов внесен Л. Понди [6], предложившим фазовую модель развития конфликта в организации. В прикладной плоскости широкое распространение получила типология стратегий поведения в конфликте, разработанная К. Томасом и Р. Килманом [7], которая до настоящего времени используется в управленческих и диагностических практиках.

Современные исследования в области организационного поведения акцентируют внимание на конструктивном потенциале конфликтных взаимодействий. В частности, концепция психологической безопасности, разработанная Э. Эдмондсон [8], подчеркивает роль открытых дискуссий и управляемых разногласий в формировании инновационной активности и обучающихся организаций. Аналогичную линию развивает Дж. Пфеффер [9], связывая кон-

курентные преимущества предприятий с качеством управления человеческими ресурсами, внутренними коммуникациями и механизмами перераспределения власти и интересов. Работы К. Левина [10], а также исследования К. де Дреу и М. Гелфанд [11] дополняют данный подход, демонстрируя функциональную двойственность конфликта, как источника напряженности и одновременно фактора организационного развития. Обобщающий характер носят труды С. Роббинса [12], в которых конфликт включается в более широкий контекст организационного поведения и управления групповой динамикой.

В российской научной школе вопросы мотивации труда и регулирования конфликтов получили развитие в трудах А. Кибанова [13], рассматривающего управление персоналом как системный процесс, включающий материальные и нематериальные стимулы, корпоративную культуру и механизмы социального партнерства. Существенный вклад в формирование отечественной конфликтологии внесли Е. Бабосов [14] и В. Кабаченко [15], в работах которых конфликты анализируются как закономерный элемент социально-трудовых отношений, требующий институционализированных процедур урегулирования.

Таким образом, анализ литературы позволяет констатировать высокую степень разработанности теоретических основ мотивации труда и организационного конфликта как самостоятельных направлений научных исследований. Вместе с тем, сохраняется недостаточная интеграция данных подходов в рамках единой управленческой логики, ориентированной на практические условия функционирования российских предприятий. В большинстве работ конфликт трактуется либо как фактор, подлежащий минимизации, либо как универсальный источник инноваций, тогда как вопросы его целенаправленного использования в системе мотивации персонала, встроенной в институциональный и правовой контекст отечественных организаций, остаются фрагментарно исследованными.

Указанное обстоятельство формирует научное противоречие между накопленным теоретическим знанием о функциональной природе конфликтов и ограниченностью прикладных моделей, адаптированных к российской практике управления персоналом. В этой связи настоящее исследование направлено на разработку концептуального подхода к управлению конфликтами как инстру-

менту мотивации работников современных российских предприятий с учетом специфики национальной институциональной среды, корпоративных регламентов и механизмов социального партнерства.

Современный контекст функционирования российских предприятий в 2026 году позволяет выделить ключевые тенденции способные одновременно снижать риски трудовых споров и повы-

шать вовлеченность работников (табл. 1).

Указанные тенденции формируют современный управленческий вызов: российским предприятиям необходимо переходить от ситуативного и реактивного разрешения конфликтов к построению системных механизмов предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов, интегрированных в общую модель мотивации персонала. При этом, данные механизмы должны обеспечи-

Таблица 1. Современные тренды в управлении конфликтами и мотивации персонала российских предприятий [составлено автором]
Table 1. Modern trends in conflict management and employee motivation in Russian enterprises [compiled by the author]

Сущность и влияние на предприятие	Ожидаемый/достигаемый эффект
1. Смещение от контроля к фасилитации конфликтов	
Отказ от административного подавления разногласий в пользу управляемого диалога, поскольку руководитель выступает как нейтральный медиатор, помогающий сторонам найти взаимовыгодное решение	Повышение качества решений за счет интеграции разных точек зрения; снижение скрытой напряженности и рост доверия к руководству; ускорение инновационных процессов
2. Проактивное управление конфликтами посредством диагностики	
Внедрение инструментов регулярного мониторинга социально-психологического климата (опросы, пульс-опросы, анализ цифрового следа в корпоративных чатах) для выявления очагов напряженности на ранней стадии	Предотвращение эскалации конфликтов в кризис; снижение операционных и репутационных рисков; формирование культуры открытой обратной связи
3. Геймификация как инструмент мотивации	
Внедрение игровых механик (баллы, уровни, рейтинги, соревнования) в рутинные бизнес-процессы для повышения вовлеченности, что особенно актуально для поколений Y, Z	Рост вовлеченности и лояльности сотрудников; увеличение производительности труда в период решения монотонных задач; создание позитивной соревновательной среды
4. Меню возможностей (персонализация мотивационных пакетов)	
Отход от единых для всех программ льгот; предоставление сотрудникам выбора из набора опций (добровольное медицинское страхование, обучение, фитнес, гибкий график, дополнительные отпускные дни, опционы и т.п.) в зависимости от их ценностей и жизненного этапа	Повышение субъективной ценности вознаграждения в глазах сотрудника; привлечение и удержание разнородных талантов; демонстрация уважения к индивидуальным потребностям
5. Нематериальная мотивация посредством признания и развития	
Акцент на публичном признании заслуг, карьерном росте, возможностях обучения и самореализации; развитие программ наставничества и внутреннего карьерного лифта	Усиление внутренней мотивации (чувство цели, принадлежности, роста); снижение «утечки мозгов» и стоимости подбора кадров; формирование кадрового резерва
6. Управление межпоколенческими конфликтами в контексте мотивации	
Учет различий в ценностях, коммуникации и ожиданиях от труда у сотрудников поколений X, Y, Z; гибкая адаптация стилей управления, форматов работы, программ мотивации	Снижение конфликтов на почве ценностных разрывов; максимизация синергии (опыт X + адаптивность Y + цифровая смелость Z); повышение общей эффективности мультигенерационных команд
7. Интеграция ESG-повестки в систему мотивации	
Связь KPI и бонусов не только с финансовыми, но и с экологическими, социальными и управленческими целями компании (снижение выбросов, волонтерские программы, многообразие)	Укрепление репутации ответственного работодателя; повышение гордости и осмысленности труда у сотрудников; привлечение инвесторов и клиентов, разделяющих ценности устойчивого развития организации
8. Цифровизация обратной связи и эмоциональный интеллект данных	
Использование AI и Big Data для анализа тональности коммуникаций, выявления признаков выгорания, прогнозирования текучести; переход от ежегодных опросов к постоянному цифровому пульсу организации	Принятие решений на основе данных, а не интуиции; своевременное выявление проблем с вовлеченностью; создание предиктивной (предсказательной) модели управления HR-рисками

вать баланс между снижением правовых и репутационных рисков, поддержанием социально-психологической устойчивости коллективов и стимулированием инициативного поведения работников.

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью разрешения научного противоречия между высоким уровнем теоретической разработанности проблем мотивации труда и организационных конфликтов и недостаточной проработкой прикладных моделей их совместного использования в практике российских предприятий. В условиях усложнения институциональной среды и трансформации ожиданий работников эффективное управление конфликтами приобретает значение не только как инструмент стабилизации трудовых отношений, но и как фактор формирования конкурентных преимуществ, организационного развития и долгосрочной устойчивости хозяйствующих субъектов.

Цель и методы исследования

Настоящее исследование направлено на разработку концептуальной модели и практических механизмов интеграции управления конфликтами в систему мотивации персонала современных российских предприятий. Ключевая задача — предложить подход, который трансформирует конфликт из деструктивного фактора в инструмент стимулирования вовлеченности, профессионального роста и организационного обучения. Данный подход должен обеспечивать стратегическую увязку процедур предупреждения, диагностики и разрешения конфликтных ситуаций с долгосрочными целями управления человеческими ресурсами. Особое внимание в исследовании уделяется адаптации предлагаемых механизмов к институциональным и правовым особенностям регулирования трудовых отношений в РФ; специфике организационных структур (от иерархических до проектных) и типам корпоративных культур, преобладающим в российском бизнес-контексте.

Методологическая основа исследования базируется на синтезе взаимодополняющих теоретических и аналитических подходов, что обеспечивает комплексный характер рассмотрения изучаемой проблематики.

Теоретико-концептуальный фундамент составляют: теории мотивации труда, представленные в работах А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда и В. Врума, позволяющие интерпретировать конфликтные ситуации как следствие не-

удовлетворенных потребностей, несоответствия ожиданий и восприятия справедливости трудовых вознаграждений; концепции организационного конфликта и групповой динамики, разработанные М. П. Фоллетт, Л. Понди, К. Томасом и Р. Килманном, К. Левиным, раскрывающие структурные и поведенческие аспекты конфликтных взаимодействий в трудовых коллективах; современные подходы к управлению человеческими ресурсами и организационному поведению, отраженные в трудах А. Эдмондсон, Дж. Пфеффера, К. де Дреу и М. Гелфанд, подчеркивающие значение психологической безопасности, качества коммуникаций и институционализации процедур разрешения разногласий; отечественные исследования в области управления персоналом и конфликтологии, представленные работами А. Кибанова, Е. Бабосова, В. Кабаченко, позволяющие учитывать специфику российских социально-трудовых отношений и корпоративных практик.

Результаты исследования и их обсуждение

Исследования исторической эволюции организационного конфликта демонстрируют поступательное развитие представлений о нем – от восприятия как отклонения от управленческой нормы и угрозы производственной дисциплине до признания его неизбежным элементом трудовых взаимодействий и потенциальным ресурсом мотивации и организационного развития. Данная трансформация отражает изменение характера социально-трудовых отношений и усложнение систем управления персоналом в условиях перехода от индустриального этапа к цифровому.

Фактические проявления конфликтных взаимодействий в производственных коллективах фиксировались уже в первой половине XX века, когда внимание исследователей было сосредоточено на проблемах групповой динамики и напряженности между работниками и администрацией.

В истории развития управленческой мысли понимание природы конфликтов претерпело значительную эволюцию. Так, в классической работе К. Левина [13] конфликт рассматривался преимущественно как индикатор структурных изменений и нарушений равновесия в социальной системе организации. Иными словами, как симптом дисфункции.

В противовес этому подходу, существенный вклад в формирование альтернативного, конструктивного взгляда

внесла М. П. Фоллетт [5], которая предложила трактовать конфликт не только как источник разрушения, но и как потенциальный механизм интеграции интересов сторон, актуализирующийся при использовании кооперативных стратегий взаимодействия. Этот взгляд заложил основы для понимания управленческого потенциала конфликта.

Последующая теоретическая систематизация конфликта как полноценного управленческого феномена была осуществлена во второй половине XX века. Ключевым достижением этого этапа стала, в частности, фазовая модель развития конфликтных процессов в организации, разработанная Л. Понди [7]. В данной модели конфликт интерпретируется как динамическая последовательность стадий: от латентных противоречий через осознанное несогласие и открытое противостояние к организационным последствиям. Параллельно шло активное развитие теорий мотивации труда, зложенных в трудах А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума [1-4]. Эти исследования позволили взглянуть на конфликты через новую призму, как на следствие неудовлетворенных потребностей, расхождения ожиданий и субъективных

оценок справедливости вознаграждений. Таким образом, конфликт стал пониматься не только как структурный или процессуальный феномен, но и как результат сложной мотивационной динамики внутри организации, что создало основу для интеграции управления конфликтами и системами стимулирования персонала.

Такой синтез конфликтологических и мотивационных теорий ознаменовал завершение важного этапа в осмыслении природы организационных конфликтов. Дальнейшая эволюция взглядов и их практическое воплощение в корпоративных практиках в рамках историко-управленческого анализа позволяет выделить три последовательные фазы институционализации управления конфликтами (табл. 2).

Описанная международная эволюция теорий находила своеобразное преломление и развитие в рамках российской научной и управленческой мысли. В отечественной традиции развитие представлений о конфликте и мотивации персонала происходило в тесной связи с трансформацией социально-трудовых отношений и становлением корпоративных систем управления персоналом.

Таблица 2. Эволюция подходов к управлению конфликтами в контексте мотивации персонала [составлено на основе [7-12]]
Table 2. The Evolution of Approaches to Conflict Management in the Context of Employee Motivation [compiled based on [7-12]]

Доминирующая парадигма и трактовка конфликта	Ключевые концепции, авторы и связь с мотивацией
1. Административно-рациональная (подавление) (нач. XX в. – 1950 гг.) -	
Конфликт рассматривается как нарушение дисциплины, дисфункция, подлежащая подавлению через формализацию ролей, иерархический контроль, санкции	Системы мотивации опираются на материальные стимулы и нормативное регулирование; конфликт и мотивация рассматриваются раздельно; управление конфликтом сводится к карательным мерам
2. Поведенческая (управление реакциями) (середина 1950-1980 гг.)	
Признание неизбежности и естественности конфликтов в организациях; акцент на управлении поведением сторон в конфликтной ситуации	Появление типологий стратегий (К. Томас, Р. Килманн [7]), закрепляющих идею выбора управленческой реакции (соперничество, сотрудничество и др.); укрепление связи конфликтов с мотивационными установками, ожиданиями и потребностью в признании работников.
3. Конструктивная и институциональная (интеграция и развитие) (с начала 1990-х гг. по н. в.)	
Конфликт – потенциальный источник инноваций и развития, требующий системных процедур, а не только реактивного вмешательства	Факторы конструктивного управления (психологическая безопасность, открытые коммуникации, фасилитация [8]); конфликт как ресурс (анализируется в контексте власти и ресурсов (Дж. Пфеффер [9]); функциональная двойственность (К. де Дреу, М. Гелфанд [11]); интеграция в общий контекст (включение управления конфликтами в системы организационного поведения и мотивации (С. Роббинс [12]))

Так, работы А. Кибанова [13] акцентируют внимание на необходимости интеграции процедур разрешения трудовых споров в общую HR-стратегию предприятий, что перекликается с глобальным трендом на институционализацию. Исследования Е. Бабосова и В. Кабаченко [14-15], в свою очередь, подчеркивают роль институциональных и психологических механизмов регулирования конфликтов в формировании устойчивых трудовых коллективов, развивая, тем самым, поведенческий и социально-психологический аспекты управления в специфическом отечественном контексте.

Таким образом, историческая эволюция управленческих концепций демонстрирует фундаментальную трансформацию отношения к конфликту в организациях: от его восприятия как исключительно деструктивного явления к признанию его потенциального мотивационного и развивающего эффекта. Однако, анализ научной литературы выявляет, что, несмотря на накопление значительного теоретического материала, практика целенаправленного использования конфликтов в системе мотивации персонала российских предприятий остаётся слабо структурированной. Существующий разрыв между теорией и практикой обуславливает необходимость разработки конкретных организационно-управленческих механизмов, которые были бы адаптированы к национальному институциональному контексту и специфике современных российских компаний.

Для преодоления обозначенного разрыва между теорией и практикой в данной работе выдвигается концептуальное определение. В контексте настоящего исследования управление конфликтами на предприятии понимается как целенаправленная система организационных, правовых и социально-психологических воздействий, ориентированных на выявление, регулирование и конструктивное использование противоречий между участниками трудового процесса с целью поддержания устойчивой мотивации, вовлеченности работников и эффективности деятельности организации.

Исходя из предложенного определения, центральным элементом преодоления разрыва между теорией и практикой в рамках настоящего исследования выступает структурно-функциональная модель интеграции управления конфликтами в систему мотивации персонала. Данная модель представляет собой

комплексную систему, где управление конфликтами перестает быть изолированной функцией и становится стратегическим драйвером вовлеченности и производительности. Модель базируется на трех взаимосвязанных и взаимообуславливающих компонентах, функционирующих в едином организационном поле (рис. 1). Эти компоненты не функционируют изолированно, а находятся в динамическом взаимодействии. Институциональные процедуры создают «правила игры», мотивационные механизмы задают «вектор поведения», а ценностная культура обеспечивает внутреннее принятие и устойчивость всей системы.

Предложенная теоретическая модель носит универсальный характер, однако её практическая реализация и эффективность напрямую зависят от учета специфики конкретной среды. Успешное внедрение механизмов управления конфликтами как инструмента мотивации в российских компаниях требует их адаптации к уникальному институциональному, правовому и социокультурному контексту.

Так, российское трудовое законодательство, в первую очередь Трудовой Кодекс РФ [16], формирует базовый «каркас» для регулирования трудовых отношений, в рамках которого должна выстраиваться любая корпоративная система. Р ТК РФ (Глава 60) детально регулирует порядок разрешения индивидуальных и коллективных трудовых споров, устанавливая обязательные досудебные процедуры (рассмотрение комиссией по трудовым спорам, примирительные процедуры). Это означает, что внутренние корпоративные механизмы управления конфликтами не должны подменять или блокировать установленные законом процедуры, а должны интегрироваться с ними, выступая первичным, неформальным фильтром и инструментом раннего реагирования. Практика коллективных переговоров и действие коллективных договоров (Глава 7 ТК РФ) создают важный канал для легитимного выражения групповых интересов и урегулирования конфликтов. Внедряемая модель должна не конкурировать с этим институтом, а способствовать формированию культуры диалога, которая повышает эффективность самих переговоров. Преобладание судебного способа защиты нарушенных прав в сознании работников формирует установку на конфронтацию. Корпоративные процедуры призваны сместить акцент с постфактумного наказания на превентивное выявление и совместный

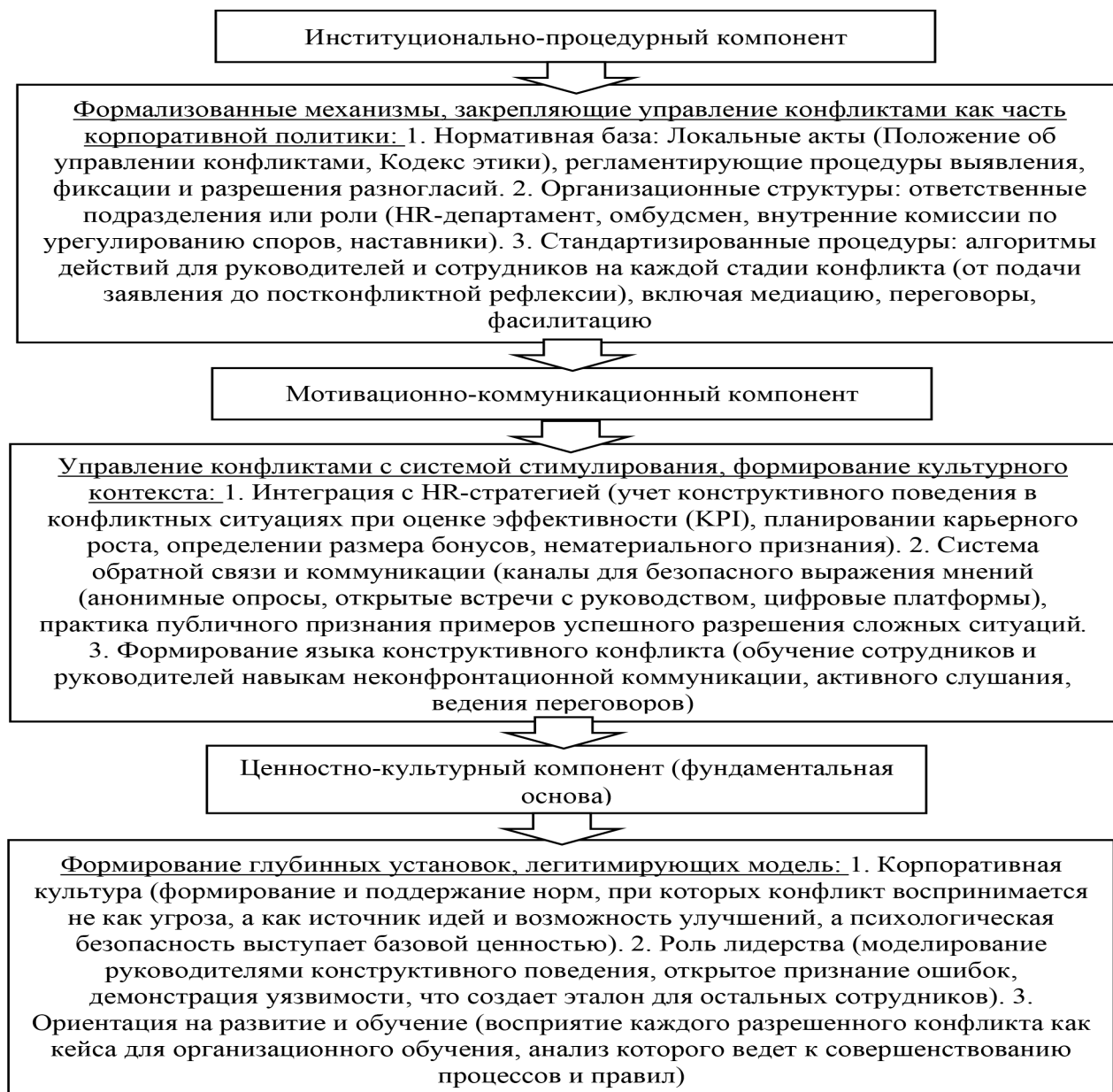


Рисунок 1. Модель интеграции управления конфликтами в систему мотивации персонала [составлено автором]
Figure 1. The model of conflict management integration into the staff motivation system [compiled by the author]

поиск решений, что требует дополнительных усилий по формированию доверия к внутренним институтам.

Указанная правовая логика, которая ориентируется на формальное разрешение уже возникшего спора, накладывается на глубокие, исторически сформированные особенности корпоративного управления в России. Эти особенности часто определяют не столько формальные процедуры, сколько реальные практики организационного поведения и отношение к конфликту как к феномену. Таким образом, помимо правовых рамок, критическое значение для адаптации модели имеет анализ специфики корпоративных культур и управленческих практик. Исторически сложивши-

еся модели управления оказывают глубокое влияние на то, как в организации воспринимаются иерархия, авторитет и сама возможность открытого выражения несогласия (табл. 3).

Проведенный анализ позволяет заключить, что успешная реализация модели интеграции управления конфликтами в систему мотивации на российских предприятиях невозможна без её глубокой адаптации к существующим условиям. Ключевыми контекстуальными факторами, определяющими специфику внедрения, выступают, во-первых, формально-правовой каркас (ТК РФ, приоритет судебной защиты), который требует от корпоративных процедур не подмены, а дополнения и опережения

Таблица 3. Характерные черты корпоративных культур и управленческих практик в российских компаниях, влияющие на управление конфликтами [составлено автором]
Table 3. Key Features of Corporate Cultures and Managerial Practices in Russian Companies Affecting Conflict Management [compiled by the author]

Сущность и проявления	Влияние на восприятие и управление конфликтами
Высокая дистанция власти и централизация принятия решений	
Четкая иерархия, концентрация полномочий на верхнем уровне, ограниченная делегация	Конфликты часто скрываются, так как воспринимаются как вызов авторитету; затруднены горизонтальные коммуникации и открытая обратная связь «снизу вверх»
Преобладание неформальных отношений и персонификация управления	
Решения часто принимаются на основе личных связей и доверия, а не формальных процедур	Разрешение споров смещается в неформальную плоскость, что снижает прозрачность и воспроизводимость практик; формальные процедуры могут игнорироваться
Табуирование конфликта и установка на конформность	
Конфликт воспринимается как признак плохого управления, слабости коллектива или личной нелояльности	Сотрудники избегают открытого выражения несогласия, что ведет к накоплению латентных противоречий; отсутствует культура конструктивной дискуссии

официальных механизмов; во-вторых, культурно-управленческое наследие (высокая дистанция власти, неформальность отношений, табуирование конфликта), формирующее базовые установки сотрудников и руководителей, которые необходимо целенаправленно трансформировать; в-третьих, отраслевая специфика, задающая разные болевые точки и, как следствие, приоритеты в разработке инструментов (безопасность в промышленности и креативность в IT и т.п.). Таким образом, адаптация модели заключается не в её упрощении, а в наполнении конкретными, контекстуально-чувствительными механизмами, которые смогут работать в рамках заданных ограничений и постепенно эти ограничения расширять.

Выводы

Учет выявленного контекста позволяет перейти от теоретической модели к разработке практического инструментария – комплекса организационно-управленческих механизмов, готовых к апробации. Цель – ответить на ключевой вопрос: что именно необходимо внедрить в практику HR-менеджмента российских компаний, чтобы конфликт стал работающим инструментом мотивации?

Предлагаемый комплекс механизмов структурирован по четырем взаимосвязанным блокам, соответствующим логике управленческого цикла: от диагностики и регулирования к институционализации и прямой связи с мотивацией.

1. Механизмы диагностики и раннего предупреждения. Данный блок направлен на преодоление латентности

конфликтов и смещение фокуса с реактивного на проактивное управление (регулярные пульс-опросы и индексы психологической безопасности, выявляющие зоны напряженности в коллективах); анализ цифрового следа (тональность коммуникаций в корпоративных чатах, частота обращений к службе поддержки) с использованием методов текстовой аналитики; систематизированные встречи руководителей с подчиненными, структурированные вокруг вопросов о барьерах в работе и качестве взаимодействия в команде).

2. Процедуры регулирования и разрешения. Этот блок предлагает конкретные алгоритмы действий для различных стадий и типов конфликтов, адаптированные к российской практике (пошаговые гайды для линейных руководителей по проведению первичных бесед-фасилитаций между сотрудниками; внедрение процедуры внутренней медиации с обученными сотрудниками-медиаторами из числа HR-специалистов или уважаемых неформальных лидеров; организация переговорных площадок для урегулирования системных или межгрупповых противоречий, например, по вопросам изменения процессов или распределения ресурсов).

3. Институциональные формы и каналы коммуникации. Для легитимации процедур и обеспечения их устойчивости необходима их организационная «прописка» (введение роли корпоративного омбудсмана (уполномоченного по правам сотрудников) как независимого арбитра для конфиденциальных обра-

щений; создание конфликтологических комиссий при первичных профсоюзных организациях или HR-департаментах для рассмотрения формальных жалоб; запуск гарантированно анонимных каналов обратной связи (hotline, специальный почтовый ящик с доступом ограниченного круга доверенных лиц)).

4. Механизмы интеграции с системой мотивации. Ключевой блок, обеспечивающий синергию управления конфликтами и стимулирования персонала (включение показателей, связанных с конструктивным участием в разрешении конфликтов, в систему KPI руководителей (например, индекс климата в команде, снижение количества эскалаций); учет успешного применения медиативных и фасилитационных навыков как критерия при кадровых ротации и включении в кадровый резерв; разработка программ нематериального признания (награды, публичное одобрение) для сотрудников, которые предложили решение, устранившее системную причину конфликта; связь с программой развития: Прохождение обучения по управлению конфликтами и медиации становится обязательным или приоритетным этапом карьерного роста для менеджерских позиций).

Совокупность этих механизмов представляет собой дорожную карту по внедрению, которая трансформирует кон-

фликт из угрозы в управляемый ресурс, напрямую влияющий на вовлеченность, лояльность и общую эффективность предприятия.

Предложенный комплекс механизмов, однако, не является самоцелью. Его практическая ценность и обоснованность требуют разработки системы оценки, которая позволила бы измерить реальную отдачу от внедрения, а также предусмотреть и нивелировать неизбежные барьеры. Поэтому логическим продолжением работы является анализ критериев эффективности предлагаемых решений и потенциальных ограничений на пути их реализации.

Для наглядности и структурирования данного анализа ключевые параметры оценки и управления рисками систематизированы в табл. 4.

Учет этих ограничений и наличие плана по их преодолению является неотъемлемой частью дорожной карты внедрения и напрямую влияет на долгосрочную жизнеспособность всей системы.

Таким образом, последовательная реализация предложенного подхода – от теоретической модели через адаптированные механизмы к системе оценки – позволяет принципиально изменить роль конфликта в организационной динамике российских предприятий. Внедрение данной системы приведет к следующим ключевым трансформациям:

Таблица 4. Система оценки внедрения и управления рисками интеграции управления конфликтами в мотивационную систему [составлено автором]
Table 4. System for Evaluating Implementation and Risk Management in Integrating Conflict Management into the Motivation System [compiled by the author]

Критерии эффективности	Потенциальные барьеры и риски	Меры по минимизации
Операционная эффективность		
Динамика обращений (рост доверия (на старте) → стабилизация); доля конфликтов, решенных на ранней стадии (без эскалации); сокращение среднего времени разрешения ситуации	Формализация (для галочки) – процедуры существуют, но не работают; дефицит компетенций (нехватка навыков медиации, фасилитации у HR и руководителей)	Внутренний PR и пилотные проекты для демонстрации пользы; обучение ключевых сотрудников (тренеры, медиаторы), создание внутренних гайдов; мониторинг реального использования (метрики по активности)
Стратегическое влияние (мотивация и результаты)		
Снижение добровольной текучести кадров; рост индексов вовлеченности (eNPS) и психологической безопасности; увеличение инновационной активности (число идей, инициатив)	Соппротивление линейных менеджеров (восприятие как угрозы авторитету или лишней нагрузки); нехватка ресурсов (финансовые, временные, человеческие)	Включение в KPI руководителей показателей климата в команде (вовлечение менеджеров в адаптацию процедур на этапе пилотирования; поэтапное внедрение (пилот + обоснование ROI); перераспределение обязанностей внутри HR-блока)
Организационная культура и восприятие		
Изменения в коммуникации (анализ тональности обсуждений); формирование базы успешных кейсов для обучения; восприятие справедливости процедур (данные опросов, интервью)	Культурное табу (глубокое убеждение, что конфликт – это плохо и его нельзя выносить; недостаток доверия к анонимным каналам или внутренним арбитрам)	Ребрендинг конфликта через разбор успешных кейсов, где разногласия привели к улучшениям; гарантии конфиденциальности и независимости (омбудсмен, привлечение авторитетных неформальных лидеров)

конфликт перестанет быть теневой дестабилизирующей силой и станет легитимным предметом управленческого анализа и регулирования;

управление конфликтами эволюционирует из карательно-реактивной функции в стратегический HR-инструмент, напрямую связанный с ключевыми бизнес-показателями (удержание талантов, вовлеченность, инновационный климат и, как следствие, конкурентоспособность);

в итоге, сформируется новая управленческая культура, основанная на доверии, открытом диалоге и ориентации на совместное решение проблем, что выступает критическим фактором устойчивости в условиях турбулентности.

Следовательно, проблема неэффек-

тивного или чисто ритуального управления конфликтами в российской бизнес-практике может быть решена не поиском универсального рецепта, а путем целенаправленного организационного проектирования. Разработанный комплекс представляет собой такую проектную рамку. Она позволяет не просто тушить пожары, а конструировать организационную среду, в которой энергия противоречий системно преобразуется в мотивационный ресурс для развития предприятия и его сотрудников. Тем самым, конфликт окончательно утрачивает статус нежелательной помехи и обретает статус институционализированного источника организационного обучения и роста.

Список источников

1. Maslow A. Motivation and Personality. New York : Harper & Row, 1954.
2. Herzberg F. Work and the Nature of Man. Cleveland : World Publishing, 1966.
3. McClelland D. Human Motivation. Cambridge : Cambridge University Press, 1987.
4. Vroom V. Work and Motivation. New York : Wiley, 1964.
5. Follett M. P. Creative Experience. New York : Longmans, Green and Co., 1924.
6. Pondy L. R. Organizational conflict: concepts and models // Administrative Science Quarterly. 1967. Vol. 12, No. 2. P. 296–320.
7. Thomas K., Kilmann R. Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View : CPP Inc., 1974.
8. Edmondson A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken : Wiley, 2018.
9. Pfeffer J. Competitive Advantage Through People. Boston : Harvard Business School Press, 1994.
10. Lewin K. Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science. Washington : American Psychological Association, 1948.
11. De Dreu C. K. W., Gelfand M. J. Conflict in the workplace: sources, functions, and dynamics // The SAGE Handbook of Organizational Behavior. London : Sage, 2012.
12. Robbins S. P. Organizational Behavior. Boston : Pearson Education, 2018.
13. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2019.
14. Бабосов Е. М. Конфликтология : учебное пособие. Минск : ТетраСистемс, 2014.
15. Кабаченко В. Н. Психология конфликта : учебное пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2016.
16. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон Рос. Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (действующая редакция) // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

References

1. Maslow, A. (1954) Motivation and Personality. New York: Harper & Row.
2. Herzberg, F. (1966) Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing.
3. McClelland, D. (1987) Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press.
4. Vroom, V. (1964) Work and Motivation. New York: Wiley.
5. Follett, M.P. (1924) Creative Experience. New York: Longmans, Green and Co.
6. Pondy, L.R. (1967) Organizational conflict: concepts and models. Administrative Science Quarterly, 12(2), 296–320.
7. Thomas, K., Kilmann, R. (1974) Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View: CPP Inc.
8. Edmondson, A. (2018) The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley.
9. Pfeffer, J. (1994) Competitive Advantage Through People. Boston: Harvard Business School Press.
10. Lewin, K. (1948) Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science. Washington: American Psychological Association.
11. De Dreu, C.K.W., Gelfand, M.J. (2012) Conflict in the workplace: sources, functions, and dynamics. In: The SAGE Handbook of Organizational Behavior. London: Sage.
12. Robbins, S.P. (2018) Organizational Behavior. Boston: Pearson Education.
13. Kibanov, A.Ya. (2019) Human resource management of the organization. Moscow: INFRA-M. (In Russ.)

14. Babosov, E.M. (2014) Conflictology. Minsk: TetraSystems. (In Russ.)
15. Kabachenko, V.N. (2016) Psychology of conflict. Saint Petersburg: Piter. (In Russ.)
16. Labor Code of the Russian Federation (2001) Federal Law No. 197-FZ of 30 December 2001 (current edition). ConsultantPlus legal database. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

**Научный руководитель:
Черная Л.В., канд. гос. упр., доцент,
доцент кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности
Донецкий филиал РАНХиГС
Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация**

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 27.12.2025

Поступила после рецензирования 04.02.2026

Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026