

МЕДИАТИВНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ: ЭМПИРИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА И СЕГМЕНТНАЯ СПЕЦИФИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

А. П. Гарнов, А. С. Устинов

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Трансформация управленческих практик в условиях нарастающей неопределенности требует переосмысления подходов к управлению конфликтами. Медиативный подход, ориентированный на нейтральное посредничество и согласительные процедуры, рассматривается как перспективный ресурс повышения эффективности организационного управления. Однако отсутствие эмпирически обоснованных данных о его результативности в организациях разного масштаба сдерживает внедрение соответствующих практик. Цель исследования – эмпирическая диагностика применения медиативного подхода в организациях различного масштаба (МСП и крупные компании), оценка его результативности и выявление сегментных факторов, определяющих эффективность. Исследование базируется на принципе методологической триангуляции: опрос ($N = 548$ валидных анкет, сегменты МСП – 254 респондента, крупные компании – 294 респондента), анализ организационных индикаторов и статистическая обработка с использованием IBM SPSS Statistics (U-критерий Манна-Уитни, корреляционный анализ Спирмена, порядковая регрессия, коэффициент альфа Кронбаха). Авторами установлено, что крупные компании статистически значимо превосходят МСП по степени встроенности урегулирования конфликтов в систему управления и выраженности медиативной логики рассмотрения конфликтов, однако по коммуникативным условиям и компетентностной поддержке значимых различий не выявлено. Интегральные индексы медиативной зрелости показали, что ее средний уровень в МСП ниже, чем в крупном сегменте. При этом связь медиативной зрелости с результативностью управления конфликтами статистически значима только в сегменте МСП, тогда как в крупных компаниях она отсутствует. Порядковая регрессия подтвердила значимое влияние интегрального индекса на результативность в МСП. Таким образом, медиативный подход демонстрирует сегментно неодинаковую результативность. В МСП он выступает непосредственным ресурсом повышения устойчивости конфликтного урегулирования. В крупных компаниях более высокий уровень институциональной оформленности не конвертируется в снижение негативного влияния конфликтов на организационные результаты, что требует пересмотра стратегий внедрения медиативных практик в направлении их интеграции с адаптационным, профилактическим и кадрово-аналитическим контурами управления.

Ключевые слова: управление конфликтами, медиативная зрелость, результативность управления, МСП, крупные компании, методологическая триангуляция.

MEDITATIVE APPROACH IN ORGANIZATION MANAGEMENT: EMPIRIC DIAGNOSTIC AND SEGMENT SPECIFICITY OF EFFECTIVENESS

Andrey P. Garnov, Aleksey S. Ustinov

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

Transformation of managerial practices in conditions of growing uncertainty requires revision of approaches to conflict management. The meditative approach oriented to neutral mediation and conciliation procedures is considered to be a promising resource of raising efficiency of organizational management. However, the absence of empirically grounded data about its effectiveness in organizations of different scale hinders introduction of relative practices. The goal of the research is to diagnose empirically the use of meditative approach in organizations of

different scale (small and medium businesses and big companies), to estimate its effectiveness and to identify segment factors influencing its results. The research is based on the principle of methodological triangulation: survey ($N = 548$ valid questionnaires, SMB segments – 254 respondents, big companies – 294 respondents), analysis of organizational indicators and statistical processing by using IBM SPSS Statistics (Mann-Winny U-criterion, Spirman correlation analysis, successive regression, Kronbach alpha coefficient). The authors found out that big companies statistically exceed SMB by degree of conflict settlement in-building in the system of management and expressiveness of meditative logics of conflict consideration, however by communicative conditions and competence support serious differences were not found. Integral indices of meditative maturity showed that its medium rate in SMB is lower than in the big segment. The interconnection between meditative maturity and results of conflict management is statistically important only in SMB segment, while in big companies it is absent. Successive regression confirmed the impact of integral index on results in SMB. Thus meditative approach demonstrates segment-unequal results. In SMB it acts as a direct resource of raising sustainability of conflict settlement. In big companies higher level of institutional formalization is not converted in lowering the negative impact of conflict on organizational settlement, which requires revision of strategy of meditative practice introduction aiming at their integration with adaptation, prevention and personnel-analytical outlines of management.

Keywords: conflict management, meditative maturity, management effectiveness, SMB, big companies, methodological triangulation.

Введение

Современная организация функционирует в условиях высокой динамики внешней среды, усложнения организационных структур и роста интенсивности внутрифирменных взаимодействий. Эти процессы объективно увеличивают вероятность возникновения разногласий и конфликтов, которые при отсутствии эффективных механизмов урегулирования могут трансформироваться в устойчивую деструктивную среду, снижающую производительность труда, повышающую текучесть кадров и подрывающую организационную культуру [5; 8].

Традиционные методы управления конфликтами, преимущественно ориентированные на административное вмешательство и иерархическое принуждение, демонстрируют ограниченную эффективность в условиях современных организационных структур. Они часто приводят к эскалации напряженности, подавлению инициативы и сохранению латентных противоречий [12]. В этой связи возрастает интерес к альтернативным подходам, среди которых особое место занимает медиативный подход, предполагающий перенос принципов медиации – нейтральности, добровольности, конфиденциальности, ориентации на интересы сторон – в сферу организационного управления [3; 13].

Медиативный подход в управлении организациями представляет собой не просто набор процедур примирения, а формирование устойчивой конфликтной среды, в которой разногласия рассматриваются как естественный элемент организационной динамики, подлежащий конструктивному разрешению через диалог и поиск взаимоприемлемых решений [6]. Такой подход требует развития соответствующих управленческих компетенций, институционального оформления процедур урегулирования и создания коммуникативных условий, обеспечивающих безопасное обсуждение проблем.

Несмотря на растущий интерес к данной проблематике, в научной литературе и управленческой практике сохраняется ряд нерешенных вопросов.

Во-первых, отсутствует унифицированный инструментарий диагностики медиативной зрелости организаций, позволяющий оценить степень внедренности медиативных практик в систему управления.

Во-вторых, недостаточно исследована специфика применения медиативного подхода в организациях разного масштаба – малом и среднем предпринимательстве (МСП) и крупных компаниях.

В-третьих, эмпирически не обоснована связь между уровнем развития медиативных практик и ключевыми показателями

результативности управления конфликтами.

В данном исследовании авторами раскрыто понятие «медиативная зрелость организации», разработан и апробирован инструментарий ее диагностики, а также эмпирически обоснована сегментная специфика влияния медиативного подхода на результативность управления конфликтами.

Эмпирическое исследование базируется на принципе методологической триангуляции, предполагающем согласованное использование трех взаимодополняющих контуров сбора и анализа данных: опросной диагностики, анализа организационных индикаторов и кейс-анализа. Данный подход позволяет компенсировать ограничения каждого отдельного метода и обеспечить многомерность эмпирической картины.

Опросный инструментарий

Основным инструментом сбора первичных данных выступила авторская анкета «Медиативный подход как элемент системы управления: зрелость, практики, потребности в совершенствовании», реализованная в формате онлайн-опроса на платформе Google Forms. Распространение анкеты осуществлялось с привлечением сервиса Anketolog.ru, что позволило обеспечить репрезентативный охват респондентов из двух исследуемых сегментов.

В начале анкеты был предусмотрен разветвленный фильтрующий вопрос о типе организации, в которой работает респондент: МСП (до 100 сотрудников) или крупная компания (более 100 сотрудников). В зависимости от выбранного варианта респондент переходил к соответствующему блоку вопросов.

Такая логика обеспечивала сопоставимость общей исследовательской конструкции при учете различий организационного масштаба и специфики управленческой среды.

В выборку включались респонденты, обладающие опытом работы в соответ-

ствующем типе организации и способные оценить особенности внутриорганизационной конфликтной среды, практики урегулирования конфликтов и использования медиативных принципов в управлении. Итоговый массив составил 548 валидных ответов, из которых 254 – от представителей МСП (до 100 сотрудников) и 294 – от представителей крупных компаний (более 100 сотрудников).

Операционализация переменных

В исследовании использован комплекс переменных, отражающих ключевые компоненты медиативного подхода:

- *институционализация урегулирования конфликтов*: встроенность разрешения конфликтов в систему управления, наличие закреплённых правил, оформленность управленческого контура;
- *медиативная логика рассмотрения конфликта*: использование медиативных принципов, нейтральность рассмотрения, ориентация на интересы сторон;
- *коммуникативные условия*: коммуникативная безопасность, доверие к системе урегулирования, возможность открытого обсуждения проблем;
- *компетентностная поддержка*: развитие переговорных и деэскалационных навыков руководителей;
- *результативность урегулирования*: повторяемость конфликтов (для МСП), влияние конфликтов на ключевые результаты деятельности (для крупных компаний).

Статистическая обработка

Для обработки данных использован пакет IBM SPSS Statistics (версия 20). Применялись следующие статистические процедуры:

- описательная статистика для характеристики распределений;
- U-критерий Манна-Уитни для межсегментных сравнений порядковых показателей;
- коэффициент ранговой корреляции Спирмена для оценки связей между компонентами медиативного подхода и показателями результативности;

– коэффициент альфа Кронбаха для проверки надежности шкал и обоснования интегральных индексов;

– порядковая регрессия для оценки влияния интегральных индексов медиативной зрелости на результативность управления конфликтами.

Межсегментное сравнение компонентов медиативного подхода

Первым этапом анализа выступило межсегментное сравнение МСП и крупных компаний по концептуально сопоставимым парам показателей, отражающих ключевые компоненты медиативного подхода. Результаты применения U-критерия Манна-Уитни представлены в табл. 1.

Таблица 1

Сравнение МСП и крупных компаний по компонентам медиативного подхода (U-критерий Манна-Уитни)

Сопоставляемый компонент	МСП (средний ранг)	Крупные компании (средний ранг)	U-критерий Манна-Уитни	Z	p
Встроенность / формализация урегулирования конфликтов	218,58	322,81	23 135	-8,034	< 0,001
Медиативная логика рассмотрения конфликта	204,80	334,72	19 633,50	-9,967	< 0,001
Коммуникативные условия	273,57	275,30	37 102	-0,135	0,893
Компетентностная поддержка	287,19	263,54	34 116	-1,801	0,072

Полученные результаты свидетельствуют о статистически значимых различиях между сегментами по двум компонентам. В крупных компаниях значимо выше оценки встроенности урегулирования конфликтов в систему управления ($p < 0,001$) и выраженности медиативной логики рассмотрения конфликта ($p < 0,001$). Это подтверждает гипотезу о более развитой институционально-процедурной организации медиативного контура в крупных организациях.

В то же время по показателям коммуникативных условий (безопасность обсуждения проблем, доверие к процедурам) и компетентностной поддержки (навыки руководителей) статистически значимых различий между сегментами не выявлено. Коммуникативные условия демонстрируют практически идентичные распределения в обеих подвыборках ($p = 0,893$), а различия по компетентностной поддержке не достигают принятого уровня значимости ($p = 0,072$).

Внутрисегментный анализ организационных форм медиативного подхода

Для уточнения полученных результатов проведен анализ категориальных индикаторов внутри каждого сегмента, позволяющий установить конкретные организационные формы реализации медиативного подхода.

В крупном сегменте (табл. 2) медиативный подход имеет ограниченно институционализированный характер. Лишь 17,7% респондентов указали, что внутренние роли и каналы урегулирования действительно существуют и используются. В 44,6% случаев конфликты стараются не фиксировать формально. Особенно слабым выглядит профилактический и аналитический контур: о системных практиках профилактики сообщили лишь 9,2% респондентов, а 71,4% указали, что метрики конфликтной нагрузки не применяются.

Т а б л и ц а 2

Распределение ответов по категориальным индикаторам в крупных компаниях

Показатель	Категория ответа	Доля, %
Институциональные элементы	Четких ролей/каналов нет / есть формально	82,3
Порядок принятия решений	Конфликты стараются не фиксировать формально	44,6
Профилактика конфликтов	Практики отсутствуют или эпизодичны	70,1
Оценка конфликтной нагрузки	Метрики не применяются	71,4

В сегменте МСП (табл. 3) медиативный подход реализуется преимущественно в персонализированной и слабо формализованной форме. В 76,0% случаев конфликты решаются по факту без закрепленных правил и процедур. В роли посредника чаще

всего выступает собственник или директор (39,4%), а в 26,8% случаев посредник отсутствует вовсе. Управленческий мониторинг последствий конфликтов отсутствует или осуществляется нерегулярно в 89,0% организаций.

Т а б л и ц а 3

Распределение ответов по категориальным индикаторам в МСП

Показатель	Категория ответа	Доля, %
Закрепленные правила	Нет, решается по факту	76,0
Принятие решения	Управленческое решение / замалчивание	63,3
Роль посредника	Собственник / директор / посредника нет	66,2
Мониторинг последствий	Не отслеживается / частично	89,0

Корреляционная структура медиативного подхода

Для проверки внутренней согласованности показателей, формирующих интегральную характеристику медиативной зрелости, проведен анализ надежности шкал. Коэффициент альфа Кронбаха для

МСП составил 0,860, для крупных компаний – 0,829, что свидетельствует о высокой внутренней согласованности и позволяет обоснованно объединить показатели в интегральные индексы (табл. 4).

Т а б л и ц а 4

Интегральные индексы медиативной зрелости

Сегмент	Индекс	Количество	Минимум	Максимум	Среднее	Стандартное отклонение
МСП	Index_S	254	1,00	4,50	2,3317	0,97446
Крупные компании	Index_L	294	1,00	5,00	2,8036	1,00101

Среднее значение интегрального индекса медиативной зрелости в крупном сегменте (2,80) выше, чем в МСП (2,33). Однако ни в одном из сегментов полученные значения не свидетельствуют о сформированности устойчиво высокого уровня медиативной зрелости.

Корреляционный анализ связей между компонентами медиативного подхода внутри сегментов (табл. 5) выявил их высо-

кую взаимосвязанность, однако с разной структурой.

В МСП наиболее сильные связи зафиксированы между коммуникативной безопасностью и навыками руководителя ($\rho = 0,726$), а также между медиативными принципами и навыками ($\rho = 0,712$). В крупных компаниях связи более равномерны, но слабее по силе, что указывает на более сложную опосредованную структуру медиативного подхода.

Таблица 5

Корреляционные связи между ключевыми компонентами медиативного подхода
(ρ Спирмена)

Пара связей	МСП (ρ)*	Крупные компании (ρ)*
Встроенность ↔ Медиативная логика	0,617	0,341
Встроенность ↔ Коммуникативные условия	0,455	0,395
Встроенность ↔ Компетентностная поддержка	0,672	0,559
Медиативная логика ↔ Коммуникативные условия	0,509	0,566
Медиативная логика ↔ Компетентностная поддержка	0,712	0,398
Коммуникативные условия ↔ Компетентностная поддержка	0,726	0,586

* $\rho < 0,01$.

Результативность медиативного подхода

Для оценки результативности управления конфликтами в МСП использован реверсивный показатель S_result (отсутствие повторяемости конфликтов), в крупных компаниях – L_result (снижение негатив-

ного влияния конфликтов на результаты). Корреляционный анализ связи интегральных индексов медиативной зрелости с показателями результативности представлен в табл. 6.

Таблица 6

Связь медиативной зрелости с результативностью управления конфликтами (ρ Спирмена)

Сегмент	Связь между переменными	ρ	p
МСП	Index_S ↔ S_result	0,642	< 0,001
Крупные компании	Index_L ↔ L_result	0,029	0,620

В сегменте МСП выявлена статистически значимая положительная связь средней (высокой) силы между интегральной медиативной зрелостью и результативностью управления конфликтами ($\rho = 0,642$; $p < 0,001$). В крупных компаниях такая связь отсутствует ($\rho = 0,029$; $p = 0,620$).

Для проверки устойчивости полученных результатов построены модели порядковой регрессии. В сегменте МСП (табл. 7) интегральный индекс медиативной зрелости оказывает статистически значимое положительное влияние на результативность управления конфликтами.

В крупном сегменте модель не достигла статистической значимости ($\chi^2 = 0,704$; $p = 0,401$), а коэффициент при Index_L незначим ($p = 0,313$). Таким образом, гипотеза о положительной связи медиативной зрелости с результативностью управления конфликтами подтвердилась только для сегмента МСП.

Полученные результаты вносят существенный вклад в понимание роли медиативного подхода в современном организационном управлении и позволяют сформулировать ряд теоретических и практических выводов.

Таблица 7

Порядковая регрессия:
влияние Index_S на результативность в МСП

Показатель	Значение
χ^2	98,960
Статистическая связь	1
p	< 0,001
Nagelkerke R^2	0,338
Коэффициент при Index_S (B)	1,245
p для Index_S	< 0,001

Сегментная специфика медиативного подхода

Исследование подтверждает гипотезу о неоднородности применения медиативных практик в зависимости от масштаба организации. Крупные компании демонстрируют статистически значимо более высокий уровень институциональной оформленности медиативного контура –

встроенности урегулирования конфликтов в систему управления и выраженности медиативной логики их рассмотрения. Это согласуется с представлениями о том, что в крупных организациях в силу их сложности и формализации управленческих процессов возникает объективная потребность в регламентации процедур разрешения разногласий [2; 4].

Вместе с тем выявленное отсутствие значимых различий по коммуникативным условиям и компетентностной поддержке указывает на то, что формальная институционализация не сопровождается адекватным развитием «мягких» факторов медиативного подхода. Более того, в МСП наблюдается более тесная связь между компетенциями руководителя и другими компонентами медиативной зрелости, что свидетельствует о персонализированном характере медиативных практик в малом бизнесе. Данный вывод согласуется с исследованиями, подчеркивающими ключевую роль первого лица в формировании управленческой среды в МСП [7; 10].

Взаимосвязь медиативной зрелости и результативности

Наиболее значимым результатом исследования является эмпирическое доказательство того, что медиативная зрелость не обладает универсальной результативностью. В МСП более высокий уровень развития медиативных практик статистически значимо связан с устойчивостью конфликтного урегулирования – снижением повторяемости конфликтов по тем же причинам. Это подтверждает, что в малых и средних организациях, где управленческое воздействие менее опосредовано организационной структурой, развитие медиативных компетенций и процедур непосредственно конвертируется в практические результаты.

В крупных компаниях, напротив, более высокий уровень институциональной оформленности медиативного подхода не сопровождается снижением негативного влияния конфликтов на организационные

результаты. Данный разрыв результативности требует теоретического осмысления. Представляется, что в крупных организациях медиативный подход функционирует как изолированный элемент, не интегрированный в более широкий управленческий контекст. Формальное наличие регламентов и каналов урегулирования не компенсирует отсутствие системных практик профилактики конфликтов, управления нагрузкой, адаптации новых сотрудников и развития персонала.

Этот вывод перекликается с критикой формального внедрения конфликт-менеджмента, когда создание процедур не сопровождается изменением управленческой культуры и не подкрепляется ресурсным обеспечением [11; 14]. Для крупных компаний медиативный подход должен рассматриваться не как самостоятельный инструмент, а как элемент целостной системы управления человеческими ресурсами, интегрированный с процессами подбора, адаптации, оценки эффективности и планирования карьеры.

Ограничения исследования и перспективы

Следует отметить ограничения проведенного исследования. Во-первых, выборка носила добровольный характер, что может влиять на репрезентативность. Во-вторых, использование самооценочных данных респондентов создает риск субъективизма. В-третьих, результативность в обоих сегментах выражена через разные показатели, что ограничивает возможность прямого межсегментного сравнения абсолютных значений.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой и апробацией интегральных моделей внедрения медиативного подхода в крупных компаниях, учитывающих необходимость его сопряжения с кадровыми и профилактическими контурами управления. Также представляют интерес изучение отраслевой специфики медиативной зрелости и сравнительный анализ эффективности различных

ных моделей институционализации медиативных практик.

Заключение

Таким образом, в исследовании авторами представлено понятие «медиативная зрелость организации» как интегральная характеристика, включающая институциональный, процедурный, коммуникативный и компетентностный компоненты; разработан и апробирован диагностический инструментарий, позволяющий оценить уровень развития медиативного подхода в организациях разного масштаба; эмпирически обоснована сегментная специфика медиативной зрелости и ее неодинаковая связь с результативностью управления конфликтами.

Крупные компании статистически значимо превосходят МСП по степени внедрения решения конфликтов в систему управления и выраженности медиативной логики их рассмотрения, однако по коммуникативным условиям и компетентностной поддержке значимых различий не выявлено. Интегральная медиативная зрелость положительно и значимо связана с результативностью управления конфликтами только в сегменте МСП. В крупных компа-

ниях данная связь отсутствует, что указывает на необходимость пересмотра подходов к внедрению медиативных практик.

Для организаций МСП приоритетным направлением является развитие переговорных и деэскалационных компетенций руководителей, а также формирование базовых коммуникативных условий для безопасного обсуждения проблем. Это позволит компенсировать слабую формализацию процедур и повысить устойчивость конфликтного урегулирования.

Для крупных компаний совершенствование управления на основе медиативного подхода не должно ограничиваться созданием формальных процедур и регламентов. Необходима интеграция медиативных принципов в более широкий управленческий контекст, включающий системные практики адаптации новых сотрудников, профилактики профессионального выгорания, управления рабочей нагрузкой и прозрачного карьерного планирования. Только при условии такой интеграции медиативный подход сможет реализовать свой потенциал повышения организационной эффективности.

Список литературы

1. Бойко О. В. Медиация как инструмент управления конфликтами в организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2018. – № 3. – С. 78–95.
2. Козлова Е. В., Филиппова И. В. Интеграция конфликт-менеджмента и управления персоналом: новый взгляд на эффективность // Управленческие науки. – 2021. – Т. 11. – № 2. – С. 62–75.
3. Улановский А. М. Медиативный подход в организации: от конфликта к сотрудничеству // Организационная психология. – 2017. – Т. 7. – № 2. – С. 71–94.
4. Широкова Г. В. Управление конфликтами в малом и среднем бизнесе: особенности и проблемы // Российский журнал менеджмента. – 2019. – Т. 17. – № 3. – С. 345–362.
5. Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations. – 4th ed. – New Brunswick : Transaction Publishers, 2017.
6. Bendersky C. Organizational Dispute Resolution Systems: A Complementarities Model // Academy of Management Review. – 2003. – Vol. 28. – N 4. – P. 643–656.
7. Cardon M. S., Stevens C. E. Managing Human Resources in Small Organizations: What do we know? // Human Resource Management Review. – 2004. – Vol. 14. – N 3. – P. 295–323.
8. De Dreu C. K., Gelfand M. J. Conflict in the Workplace: Sources, Functions, and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis // The Psychology of Conflict and Conflict Management in

organizations / edited by C. K. De Dreu, M. J. Gelfand. – New York : Lawrence Erlbaum Associates, 2008. – P. 3–54.

9. Eisenhardt K. M. Building Theories from Case Study Research // *Academy of Management Review*. – 1989. – Vol. 14. – N 4. – P. 532–550.

10. Katz N. H., Flynn L. T. Understanding Conflict Management Systems and Strategies in the Workplace: A Pilot Study // *Conflict Resolution Quarterly*. – 2013. – Vol. 30. – N 4. – P. 393–410.

11. Latreille P. L. Workplace Mediation: A Critical Review // *ADR in Employment and Labor Law* / edited by D. B. Lipsky, A. C. Avgar. – Arlington : Bloomberg BNA, 2014. – P. 115–144.

12. Lipsky D. B., Seeber R. L., Fincher R. D. Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals. – San Francisco : Jossey-Bass, 2003.

13. Moore C. W. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. – 4th ed. – San Francisco : Jossey-Bass, 2014.

14. Poitras J., Bowen R. E. A Dynamic Model of the Mediation Process // *Journal of Conflict Resolution*. – 2017. – Vol. 61. – N 2. – P. 287–313.

15. Wall J. A., Stark J. B., Standifer R. L. Mediation: A Current Review and Future Directions // *Journal of Conflict Resolution*. – 2001. – Vol. 45. – N 3. – P. 370–391.

References

1. Boyko O. V. Mediatsiya kak instrument upravleniya konfliktami v organizatsii [Mediation as Tool of Conflict Management in Organization]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment* [Bulletin of the St. Petersburg University. Management], 2018, No. 3, pp. 78–95. (In Russ.).

2. Kozlova E. V., Filippova I. V. Integratsiya konflikt-menedzhmenta i upravleniya personalom: noviy vzglyad na effektivnost [Integration of Conflict-Management and HR-Management: New View on Efficiency]. *Upravlencheskie nauki* [Managerial Sciences], 2021, Vol. 11, No. 2, pp. 62–75. (In Russ.).

3. Ulanovskiy A. M. Mediativniy podkhod v organizatsii: ot konflikta k sotrudnichestvu [Meditative Approach in Organization: from Conflict to Cooperation]. *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational Psychology], 2017, Vol. 7, No. 2, pp. 71–94. (In Russ.).

4. Shirokova G. V. Upravlenie konfliktami v malom i srednem biznese: osobennosti i problemy [Conflict Management in Small and Medium Business: Features and Problems]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Journal of Management], 2019, Vol. 17, No. 3, pp. 345–362. (In Russ.).

5. Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations. 4th ed. New Brunswick, Transaction Publishers, 2017.

6. Bendersky C. Organizational Dispute Resolution Systems: A Complementarities Model. *Academy of Management Review*, 2003, Vol. 28, No. 4, pp. 643–656.

7. Cardon M. S., Stevens C. E. Managing Human Resources in Small Organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 2004, Vol. 14, No. 3, pp. 295–323.

8. De Dreu C. K., Gelfand M. J. Conflict in the Workplace: Sources, Functions, and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis. *The Psychology of Conflict and Conflict Management in organizations*. Edited by C. K. De Dreu, M. J. Gelfand. New York, Lawrence Erlbaum Associates, 2008, pp. 3–54.

9. Eisenhardt K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, No. 4, pp. 532–550.

10. Katz N. H., Flynn L. T. Understanding Conflict Management Systems and Strategies in the Workplace: A Pilot Study. *Conflict Resolution Quarterly*, 2013, Vol. 30, No. 4, pp. 393–410.
11. Latreille P. L. Workplace Mediation: A Critical Review. *ADR in Employment and Labor Law*. Edited by D. B. Lipsky, A. C. Avgar. Arlington, Bloomberg BNA, 2014, pp. 115–144.
12. Lipsky D. B., Seeber R. L., Fincher R. D. Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals. San Francisco, Jossey-Bass, 2003.
13. Moore C. W. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. 4th ed. San Francisco, Jossey-Bass, 2014.
14. Poitras J., Bowen R. E. A Dynamic Model of the Mediation Process. *Journal of Conflict Resolution*, 2017, Vol. 61, No. 2, pp. 287–313.
15. Wall J. A., Stark J. B., Standifer R. L. Mediation: A Current Review and Future Directions. *Journal of Conflict Resolution*, 2001, Vol. 45, No. 3, pp. 370–391.

Поступила: 26.03.2026

Принята к печати: 19.05.2026

Сведения об авторах

Андрей Петрович Гарнов

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры мировых финансовых
рынков и финтех РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 109992,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: profgarnov@yandex.ru

Алексей Сергеевич Устинов

аспирант базовой кафедры
Благотворительного фонда поддержки
образовательных программ «КАПИТАНЫ»
«Инновационный менеджмент
и социальное предпринимательство»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Ustinov.A1@edu.rea.ru

Information about the authors

Andrey P. Garnov

Doctor of Economics, Professor, Professor
of the Department for World Financial
Markets and Fintech of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: profgarnov@yandex.ru

Aleksey S. Ustinov

Post-Graduate Student of the Department
for Basic Department of Charity fund
for support of educational
programs "Captains" "Innovative
Management and Social Entrepreneurship"
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: Ustinov.A1@edu.rea.ru