ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПРОЕКТЕ В КОМПАНИИ ГК «ВОСТОЧНЫЙ ВЕТЕР»

УДК 658.310.9 *ГСНТИ 82.17.25*
ББК 65.291.66 *Код ВАК 22.00.08*
DOI: 10.22394/2304-3369-2019-6-241-250

Н.А. Колчина
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Екатеринбург, Россия

АННОТАЦИЯ:
Управление любым субъектом хозяйствования непременно связано с проектным управлением. Совместное руководство организацией - это сложный и многогранный процесс, единолично выполнение различных операций, задач и процессов в организации возможно лишь на ее начальном этапе развития. Важнейшей особенностью управления конфликтами в команде проекта состоит в том, что образование конфликтов в рамках некоторой группы людей, которые одновременно находятся в одном проекте, неизбежно, а управленческое решение принимает особую значимость. Особенностью управления конфликтами в проекте также является то, что в деятельность команды коллективная. Зачастую в момент запуска проекта его участники не знакомы между собой, опыт взаимодействия отсутствует, и они не имеют общего представления о целях проекта и методах функционирования внутри него. Перечисленные особенности создают предпосылки постоянного возникновения конфликтных ситуаций, в связи с чем, менеджеру крайне важно осознавать и понимать все способы борьбы с конфликтами.

В статье на примере компании ГК «Восточный ветер» проанализирован уровень конфликтности, механизм управления конфликтами, а также выполнена оценка влияния конфликтности на коэффициент текучести кадров. Выявлено, что существует вероятность развития различных конфликтов. Механизм управления конфликтами требует совершенствования в части набора персонала.

На основе выявленных недостатков разработана система управления конфликтами в организации ГК «Восточный ветер». Устранение недостатков в системе управления коллективом в Автоцентре «Восточный Ветер» предложено осуществлять за счет ряда мероприятий, среди которых различные тренинги, проведение психологического мониторинга, а также найм специалиста-конфликтолога.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:
конфликт, проектный конфликт, команда проекта, организация, управление, система управления конфликтами, тренинги.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:
Надежда Аркадьевна Колчина, Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66, n.kol4ina2015@yandex.ru.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Колчина Н. А. Проблемы и направления управления конфликтами в проекте в компании ГК «Восточный ветер» // Вопросы управления. 2019. №6 (61). С. 241—250.

Процесс управления командой проекта выступает как важная часть самого проекта. Сотрудники, входящие в команду проекта, зачастую могут быть непредсказуемыми, могут создавать конфликтные ситуации, менять собственное мнение и т.д., в результате чего может страдать сам проект.

Руководитель проекта непременно должен учитывать все эти факторы во время работы с командой проекта, чтобы обес-

© Н. А. Колчина, 2019

печить эффективную работу и достижение поставленной цели [1].

Конфликты в рамках проектной деятельности отличаются от текущих конфликтов. Различия представлены в таблице 1.

Проект, выступая источником конфликтных взаимодействий имеет свою специфическую среду, которая заключается в наличии в коллективной деятельности, где взгляды различных индивидов могут не совпадать [2].

Группа компаний «Восточный Ветер» (ООО «Азия Моторс»)» с легкостью может обеспечить потребности, как частных автолюбителей, так и индивидуальных предпринимателей или предприятий в покупке, обслуживание и обновлении автомобилей.

На данный момент в ГК «Восточный Ветер» входят:

– 2 салона по продаже легковых и грузовых автомобилей отечественного и зарубежного производства;

– 2 сервисных центра, предоставляющих полный спектр услуг по диагностике, ремонту и техническому обслуживанию коммерческого и легкового автотранспорта;

– интернет-магазин по продаже масел, разнообразных запчастей и дополнительного оборудования для отечественных и зарубежных авто.

Компания «Восточный Ветер» по праву считается одним из наиболее крупных дилеров коммерческого автотранспорта на территории Екатеринбурга и Уральского региона. Команда компании многократно участвовала и побеждала в тендерах на поставку транспорта в разнообразные коммерческие предприятия и муниципальные учреждения. Компания активно работает на данном рынке уже более 11 лет.

В рамках статьи выполнен анализ конфликтности в одном из подразделений – в Автоцентре Восточный Ветер на Маневровой. Численность сотрудников составляет 29 человек. При анализе контингента получен вывод о том, что основная масса сотрудников находится в молодом возрасте (от 21 до 40 лет) – на указанные группы в последнем отчетном периоде приходится 74,7 % от общей массы сотрудников. Средний возраст в последнем отчетном периоде составил 34,88 лет. На сотрудников, работающих менее года приходится 16,3 % от численности персонала, на сотрудников, которые работают от 1 года до 5 лет приходится 65,5 % от общей численности персонала, а на сотрудников, работающих более 5 лет, приходится 18,2 %. В целом, структура персонала по стажу не претерпела серьезных изменений. Качественный состав персонала организации характеризуется высоким процентом работников с высшим образованием – 70,6 % в последнем отчетном периоде, причем отмечается ежегодное увеличение показателя. Увеличение произошло за счет приема на работу руководителей, специалистов и рабочих с высшим образованием, а также за счет самостоятельного обучения работников в высших учебных заведениях без отрыва от производственной деятельности.

Управление конфликтами в Автоцентре Восточный Ветер на Маневровой представляет собой целенаправленное воздействие на устранение или минимизацию причин, породивших конфликт, и на коррекцию поведения участников конфликта [3].

Основным фактором, определяющим вероятность возникновения конфликтов в Автоцентре «Восточный Ветер» на Маневровой, является психологическая удовлетворенность.

Механизм управления конфликтами в Автоцентре «Восточный Ветер» на Маневровой представлен в таблице 2 [4].

Таблица 1 – Отличия проектных конфликтов от текущих конфликтов

	Проектный конфликт	**Текущий конфликт**
Место возникновения	В рамках команды проекта	Между любыми индивидами
Количество участников	Ограничивается количеством участников проекта	Два
Способ решения	Руководством организации, путем нахождения компромисса	Самостоятельно
Влияние на эффективность деятельности	Отрицательно влияет на эффективность всей команды	Может не оказывать влияние

Таблица 2 – Механизм управления конфликтами в Автоцентре «Восточный Ветер» на Маневровой

Стадия управления конфликтом	**Ответственный**	**Управление конфликтом**	**Вероятность возникновения конфликта**
Набор персонала	Директор, специалист по кадрам	Знакомство сотрудников	Высокая вероятность конфликта по причине необходимости обучения новых сотрудников
Организация работы персонала	Администратор	Поочередное выполнение различных обязанностей, график работы предусматривает поочередную работу в выходные, праздничные дни	Высокая вероятность конфликтов на почве выполнения разных обязанностей, графика работы
Мотивация персонала	Директор	Своевременная выплата заработной платы всем сотрудникам в один день	Высокая вероятность конфликтов на почве одинакового уровня заработной платы при разном трудовом участии
Регулирование деятельности	Директор	Недопущение личных взаимоотношений на рабочем месте	Высокая вероятность конфликта при выделении директором отдельных сотрудников
Контроль персонала	Администратор	Замечания высказываются не в грубой форме, одинаковый контроль за всеми сотрудниками	Высокая вероятность конфликтов продавцов с администратором по причине излишнего контроля со стороны последнего

Процесс управления конфликтом в автоцентре предполагает тщательный анализ фактических причин его возникновения и включает следующие этапы: изучение причин возникновения конфликта; определение числа участников конфликта; анализ конфликта; разрешение конфликта [5]. Анализ частоты возникновения конфликтов отражен в таблице 3.

Таким образом, из таблицы 3 видно, что за последние три года число конфликтов в Автоцентре Восточный Ветер на Маневровой возрастает. Так, в 2018 г. число конфликтов возросло на 36,4 %. Главным образом, на это влияют конфликты между отделами – возросли на 40,0 % в 2018 г. Темп роста числа конфликтов работников с администрацией имеет в 2017 г. тенденцию к сокращению на 33,3 %, а в 2018 г. – рост на 50 %. Постоянно увеличивается число конфликтов между коллегами равного статуса – на 33,3 % и 25,0 % в 2017 г. и 2018 г. соответственно.

В рамках статьи выполнена оценка влияния конфликтности на коэффициент текучести кадров [6].

Таблица 3 – Количество конфликтов в Автоцентре «Восточный Ветер» на Маневровой в 2016-2018 гг.

	Количество конфликтов			**Темп прироста, %**	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Всего, в.т.ч.	120	110	151	91,7	136,4
- между отделами	58	49	71	83,3	140,0
- между администрацией и работниками	31	19	29	66,7	150,0
- между коллегами равного статуса	31	42	51	133,3	125,0

Таблица 4 – Оценка влияния конфликтности на текучесть кадров

Показатель	**2015 г.**	**2016 г.**	**2017 г.**
Количество конфликтов.	120	110	151
Численность сотрудников, чел.	32	31	29
Коэффициент текучесть кадров, %	7,2	6,138	9,52

Таким образом, видно, что текучесть кадров увеличивается вместе с увеличением количества конфликтов. Для подтверждения полученного вывода выполним корреляционно-регрессионный анализ и определим уравнение зависимости текучести кадров от количества конфликтов.

Предположим, что зависимость между показателями *x* и *y* линейная, т.е.

$y_x = a + bx$.

Для оценки параметров a, b методом наименьших квадратов (МНК) необходимо решить систему нормальных уравнений [7]:

$$\begin{cases} na + b\sum x = \sum y, \\ a\sum x + b\sum x^2 = \sum yx. \end{cases}$$

Можно воспользоваться готовыми формулами решения системы:

$$b = \frac{\operatorname{cov}(x;y)}{\sigma_x^2} = \frac{\overline{y \cdot x} - \bar{y} \cdot \bar{x}}{\overline{x^2} - \bar{x}^2}; \quad a = \bar{y} - b \cdot \bar{x}$$

Таблица 5 – Параметры математической модели

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Сумма	Среднее
Количество конфликтов, X	120	110	151	381	127,0
Коэффициент текучесть кадров, Y	7,2	6,138	9,52	22,858	7,6
X^2	14400	12100	22801	49301	16433,7
Y^2	51,84	37,675	90,6304	180,145	60,0
XY	864	675,18	1437,52	2976,7	992,2

$$b = \frac{992.2 - 7.6 * 127}{16433.7 - 127^2} = 0,0807$$

$$a = 7.6 - 0.0807 * 127 = -2.6$$

$y_x = -2.6+0,0807x$.

Таким образом, параметр b положительный, следовательно, с увеличением количества конфликтов растет коэффициент текучести кадров. Следовательно, конфликты заставляют сотрудников чаще увольняться. При этом, сами конфликтные ситуации создают напряженную атмосферу [8].

На сегодняшний день в автоцентре существует немало недостатков системы управления, которые порождают конфликтные ситуации и которые необходимо устранить. Представим разработанную систему управления конфликтами на рисунке 1.

Устранение недостатков в системе управления коллективом в Автоцентре Восточный Ветер на Маневровой возможно при осуществлении ряда мероприятий. Такими мероприятиями, например, могут служить тренинги: тренинг командообразования, тренинг креативности и т.д. [9]

С целью решения конфликтов в Автоцентре Восточный Ветер на Маневровой автором предлагается проведение психологического мониторинга персонала. Психологический мониторинг должен проводиться минимум два раза в год с целью выяснения причин возникновения конфликтов и их урегулирования. Для этого мероприятия рассмотрим вариант привлечения специалиста-психолога без зачисления его в штат компании. Основной целью деятельности психолога должно быть снижение текучести кадров и профилактика конфликтных ситуаций в компании [10].

Также, с целью снижения конфликтных ситуаций в компании, одной из основных задач психологического мониторинга должен стать тщательный психологический анализ претендентов при найме персонала на работу в компанию. Применение тестов при приеме на работу новых сотрудников является одним из основных звеном в подборе новых кадров для Автоцентра Восточный Ветер.

Разработанные рекомендации будут способствовать совершенствованию системы управления конфликтами в Автоцентре Восточный Ветер на Маневровой. Далее составим план-график осуществления мероприятий (таблица 7)[11].

Таким образом, предполагается, что моральное и материальное стимулирование будет осуществляться постоянно. Проведение тренингов и психологического мониторинга предполагается 1 раз в год. Тестирование новых сотрудников будет осуществляться в момент поиска кандидата на вакантную должность [12].



Рисунок 1 – Предлагаемая система управления конфликтами

Таблица 6 – План осуществления мероприятий

Мероприятие	Периодичность осуществления		
	Постоянно	По мере необходимости	1 раз в 3 мес
Проведение тренингов			
Организация морального и материального стимулирования деятельности сотрудников			
Психологический мониторинг			
Тестирование новых сотрудников			

Пользование услугами приходящего психолога позволит уменьшить конфликтность персонала в компании, снизить текучесть кадров, что приведет к повышению финансового результата деятельности компании [13].

Таким образом, затраты на реализацию проекта оцениваются в 1707 тыс.руб. Далее нами разработан проект внедрения мероприятий (таблица 8). Структурная декомпозиция работ по реализации проекта представлена в таблице 9.

Таблица 7 – Бюджет проекта

Мероприятия	**Затраты в год, тыс.руб.**
Проведение тренингов	45
Организация морального и материального стимулирования деятельности сотрудников (10 % от ФОТ)	1114
Психологический мониторинг	34
Тестирование новых сотрудников	514
Итого	1707

Таблица 8 – Устав проекта

Название проекта	**Система управления конфликтами в организации ГК «Восточный ветер»**
Цель заказчика	Сокращение числа конфликтов
Цель проекта	Разработка системы управления конфликтами в организации ГК «Восточный ветер»
Результаты проекта	Сокращение числа конфликтов, которое приведет к росту производительности труда на 15 %
Критерии успешности выполнения проекта	– снижение числа конфликтов не менее, чем на 20 % – рост выручки за счет слаженной работы не менее, чем на 15 %
Обоснование целесообразности осуществления проекта	Прирост прибыли составит 19792*0,15-1707=1262 тыс.руб.
Основные участники	Сотрудники Автосалона на Маневровой ГК «Восточный ветер»
Стоимость	1707 тыс.руб.
Сроки реализации	2019-2021 гг.

Таблица 9. Основные мероприятия проекта на 2019 год

Название задачи	**Длительность**	**Начало**	**Окончание**	**Предшественники**	**Названия ресурсов**
Диагностика и подготовка	15 дней	Пн 01.04.19	Пт 19.04.19	2;3;4;7;5;6	
Принятие решения о создании проекта по управлению конфликтами	1 день	Пн 01.04.19	Вт 02.04.19		руководитель филиала
Разработка мероприятий по реализации проекта	3 дней	Пт 05.04.19	Вт 09.04.19	4	руководитель филиала [60 %]; менеджер проекта
Выбор наилучших вариантов мероприятий	1 день	Ср 03.04.19	Чт 04.04.19		руководитель филиала [50 %];менеджер проекта
Определение численности команды проекта	2 дней	Чт 18.04.19	Пт 19.04.19	6;7	руководитель филиала
Выбор сотрудников в команду проекта	3 дней	Вт 09.04.19	Чт 11.04.19		руководитель филиала [30 %];бухгалтер[10 %];менеджер проекта
Формирование команды проекта	7 дней	Вт 09.04.19	Ср 17.04.19		руководитель филиала [10 %];отдел кадров [60 %];менеджер проекта
Проектирование	8 дней	Пн 22.04.19	Ср 01.05.19	9;10;11;12;13	
Выбор методов управления конфликтами	1 день	Пн 22.04.19	Пн 22.04.19	4;7	менеджер проекта
Поиск ресурсов	2 дней	Ср 24.04.19	Чт 25.04.19	9	менеджер проекта
Выявление резервов на премирование	1 день	Вт 23.04.19	Вт 23.04.19	9;10	бухгалтер
Подсчет прогнозируемой прибыли предприятия	2 дней	Чт 25.04.19	Пт 26.04.19	11	бухгалтер
Выбор вариантов поощрения сотрудников исходя из прибыли предприятия	3 дней	Пн 29.04.19	Ср 01.05.19	11;12	бухгалтер
Разработка концепции психологического мониторинга	13 дней	Чт 02.05.19	Пн 20.05.19	16;17;18;19;20	
Подготовка приказа о проведении психологического мониторинга	3 дней	Чт 02.05.19	Пн 06.05.19		менеджер проекта
Выбор целевой группы	1 день	Вт 07.05.19	Вт 07.05.19	11	менеджер проекта
Разработка тестов	3 дней	Ср 08.05.19	Пт 10.05.19		менеджер проекта
Оценка затрат на привлечение психолога	1 день	Пн 13.05.19	Пн 13.05.19		бухгалтер
Планирование мероприятия по проведению мониторинга	1 день	Вт 14.05.19	Вт 14.05.19	17	менеджер проекта
Проведение психологического мониторинга	4 дней	Ср 15.05.19	Пн 20.05.19	19	рук-ль филиала [50 %]; менеджер проекта [50 %]

Продолжение таблицы 9

Название задачи	**Длитель-ность**	**Начало**	**Окончание**	**Предшест-венники**	**Названия ресурсов**
Подбор специалиста-конфликтолога	19 дней	Вт 21.05.19	Пт 14.06.19	22;23;24;25;26	
Разработка бюджета затрат	1 день	Вт 21.05.19	Вт 21.05.19		менеджер проекта
Разработка тестов при приеме на работу	5 дней	Ср 22.05.19	Вт 28.05.19		менеджер проекта
Определение рисков проекта	3 дней	Ср 29.05.19	Пт 31.05.19	23	руководитель филиала [50 %]
Устранение рисков проекта	3 дней	Пн 03.06.19	Ср 05.06.19	24	менеджер проекта
Определение эффективности проекта	7 дней	Чт 06.06.19	Пт 14.06.19	22	руководитель филиала

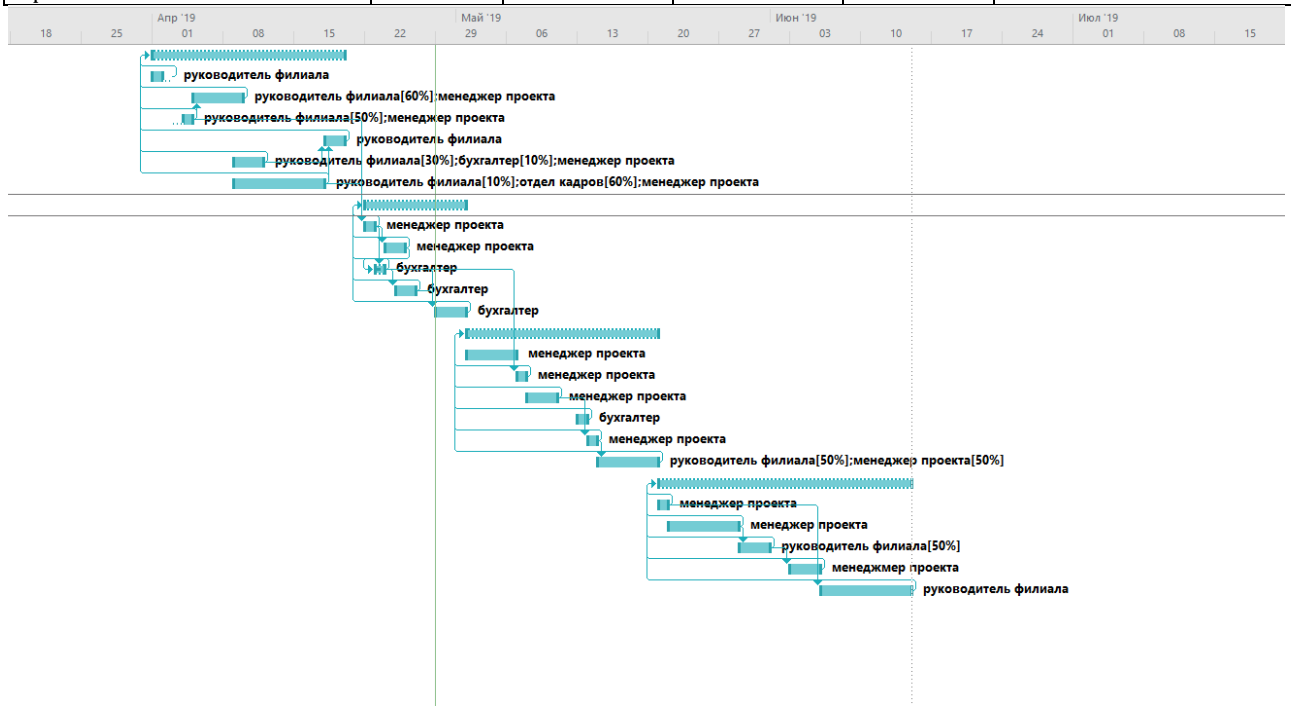


Рисунок 2. Диаграмма Ганта.

Таблица 10. Требуемый объем инвестиций проекта

№	Описание работы	Начало работы	Окончание работы	Стоимость, тыс.руб
1.	Диагностика и подготовка задачи	Пн 01.04.19	Пт 19.04.19	15
2.	Проектирование	Пн 22.04.19	Ср 01.05.19	20
3.	Разработка концепции психологического мониторинга	Чт 02.05.19	Пн 20.05.19	10
4.	Подбор специалиста-конфликтолога	Вт 21.05.19	Пт 14.06.19	60
	ИТОГО	*	*	105

При разработке программ управления конфликтами должны учитываться управленческие модели, характерные для Автоцентра Восточный Ветер на Маневровой [14].

Таблица 11 – Матрица ответственности [15]

Процессы	Директор	Отдел кадров	Бухгалтер	Менеджеры
Исследование рынка	У			О
Подбор специалистов	У	И	С	О
Взаимодействие с сотрудниками	У	И		О
Обеспечение функционирования предприятия	О		С	

О – Ответственный; У – Утверждение; С – Согласование; И – Исполнитель

На основе разработанной модели, оценим текучесть кадров в случае снижения числа конфликтов на 15 % (таблица 12).

Таблица 12 – Оценка эффективности проекта

	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Прогноз
Количество конфликтов	120	110	151	121
Численность сотрудников, чел.	32	31	29	29
Коэффициент текучести кадров, %	7,2	6,138	9,52	7,16

Итак, в работе представлена система управления конфликтами в Автоцентре Восточный Ветер на Маневровой. Все мероприятия направлены на улучшение качества отбора сотрудников и более быстрый процесс их адаптации в организации, а также вовлечение в рабочий процесс. Главное, что мы можем ожидать после проведения данных мероприятий, это снижение % увольнения сотрудников по собственному желанию после первого месяца официального трудоустройства, а также наиболее быстрый адаптационный период их в организации и в коллективе в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Светлов В.А. Конфликтология: учебник для бакалавриата и магистратуры. М. : Издательство Юрайт, 2019.

2. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018.

3. Кашапов М.М. Психология конфликта : учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2018.

4. Иванова О.А. Конфликтология в социальной работе : учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018.

5. Термелева А.Е. К вопросу о проектах // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвузовский сб. статей. 2017. № 5. С. 156-163.

6. Кашапов М.М. Основы конфликтологии: учебное пособие для академического бакалавриата. М. : Издательство Юрайт, 2018.

7. Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018.

8. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2018.

9. Черкасская Г.В. Управление конфликтами : учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018.

10. Охременко И. В. Конфликтология: учебное пособие для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2018.

11. Чернова Г.Р. Конфликтология : учебное пособие для бакалавриата и специалитета. М.: Издательство Юрайт, 2019.

12. Лопарев А.В. Конфликтология: учебник для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018.

13. Исаев Р.А. Предупреждение конфликтных ситуаций в трудовых коллективах // Экономика и управление: проблемы, решения. 2016. № 8. С. 114-120.

14. Емельянов С.М. Конфликтология: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018.

15. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2018.

PROBLEMS AND DIRECTIONS OF CONFLICT MANAGEMENT IN THE PROJECT IN THE EAST WIND GROUP OF COMPANIES

N.A. Kolchina
Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation,
Ekaterinburg, Russia

ABSTRACT:
Within the framework of the project, it was emphasized that the management of any business entity is necessarily associated with project management. Corporate co-management is a complex and multi-faceted process. Individual performance of various operations, tasks and processes in an organization is possible only at its initial stage of development. The most important feature of conflict management in the project team is that the conflicts within a certain group of people who are simultaneously in the same project is inevitable, and the management decision is of special significance. Collective functioning of a team is a specific feature of conflict management in the project. In many cases at the time of the project launch, the participants are not familiar with each other, there is no experience from interaction, and they do not have a general idea of the project's goals and methods of functioning within it. These features create prerequisites for the constant occurrence of conflict situations, in this connection, it is extremely important for the manager to understand all ways of dealing with conflicts.
The article analyzes the level of conflict, the mechanism of conflict management, and evaluates the impact of conflict on the turnover rate by the example of the East Wind Group of Companies. It is revealed that there is a possibility of developing various conflicts. The conflict management mechanism needs to be improved in terms of recruitment.
Based on the identified shortcomings, a conflict management system was developed in the organization of the Eastern Wind Group of Companies. It is proposed to eliminate shortcomings in the team management system at the East Wind Auto Center through a number of activities, including various trainings, psychological monitoring, and hiring a conflict expert.

KEYWORDS:
conflict, project conflict, project team, organization, management, conflict management system, training.

AUTHORS' INFORMATION:
Nadezhda A. Kolchina, Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
66, 8 marta st., Ekaterinburg, 620144, Russia, n.kol4ina2015@yandex.ru.

FOR CITATION: Kolchina N.A. Problems and directions of conflict management in the project in the «East wind» group of companies // Management Issues. 2019. №6 (61). P. 241—250.

REFERENCES

1. Svetlov V.A. Conflictology: a textbook for undergraduate and graduate studies. M.: Yurayt Publishing House, 2019. [Svetlov V.A. Konfliktologija: uchebnik dlja bakalavriata i magistratury. M.: Izdatel'stvo Jurajt, 2019] – (In Rus.)

2. Emelyanov S.M. Conflict management in the organization: a textbook and a workshop for academic undergraduate. M.: Yurayt Publishing House, 2018. [Emel'janov S.M. Upravlenie konfliktami v organizacii : uchebnik i praktikum dlja akademicheskogo bakalavriata. M.: Izdatel'stvo Jurajt, 2018] – (In Rus.)

3. Kashapov M.M. Psychology of conflict: a textbook and workshop for universities. M.: Yurayt Publishing House, 2018. [Kashapov M.M. Psihologija konflikta: uchebnik i praktikum dlja vuzov. M.: Izdatel'stvo Jurajt, 2018] – (In Rus.)

4. Ivanova O.A. Conflictology in social work: a textbook and workshop for academic undergraduate. M.: Yurayt Publishing House,

2018. [Ivanova O.A. Konfliktologija v social'noj rabote: uchebnik i praktikum dlja akademicheskogo bakalavriata. M : Izdatel'stvo Jurajt, 2018] – (In Rus.)

5. Termeleva A.E. To the question of projects // Strategic guidelines for the development of economic systems in modern conditions: interuniversity collection. articles. 2017. Issue. 5, p. 156-163. [Termeleva A.E. K voprosu o proektah // Strategicheskie orientiry razvitija jekonomicheskih sistem v sovremennyh uslovijah: mezhvuzovskij sb. statej. 2017. № 5. S. 156-163] – (In Rus.)

6. Kashapov M.M. Fundamentals of conflictology: a textbook for academic undergraduate. M.: Yurayt Publishing House, 2018. [Kashapov M.M. Osnovy konfliktologii: uchebnoe posobie dlja akademicheskogo bakalavriata. M.: Izdatel'stvo Jurajt, 2018] – (In Rus.)

7. Tooth A.T. Project management: a textbook and workshop for academic undergraduate. M.: Yurayt Publishing House, 2018. [Zub A.T. Upravlenie proektami : uchebnik i praktikum dlja akademicheskogo bakalavriata. M.: Izdatel'stvo Jurajt, 2018] – (In Rus.)

8. Actual problems of personnel management: mobbing: textbook. allowance. M.: INFRA-M, 2018. [Aktual'nye problemy upravlenija personalom: mobbing: ucheb. posobie. M.: INFRA-M, 2018] – (In Rus.)

9. Cherkasskaya G.V. Conflict Management: a textbook and workshop for academic undergraduate. M.: Yurayt Publishing House, 2018. [Cherkasskaja G.V. Upravlenie konfliktami: uchebnik i praktikum dlja akademicheskogo bakalavriata. M.: Izdatel'stvo Jurajt, 2018] – (In Rus.)

10. Okhremenko I.V. Conflictology: a textbook for universities. M.: Yurayt Publishing House, 2018. [Ohremenko I.V. Konfliktologija: uchebnoe posobie dlja vuzov. M.: Izdatel'stvo Jurajt, 2018] – (In Rus.)

11. Chernova G.R. Conflictology: a textbook for undergraduate and specialty. M.: Yurayt Publishing House, 2019. [Chernova G.R. Konfliktologija: uchebnoe posobie dlja bakalavriata i specialiteta. M.: Izdatel'stvo Jurajt, 2019] – (In Rus.)

12. Loparev A.V. Conflictology: a textbook for academic undergraduate. M.: Yurayt Publishing House, 2018. [Loparev A.V. Konfliktologija: uchebnik dlja akademicheskogo bakalavriata. M.: Izdatel'stvo Jurajt, 2018] – (In Rus.)

13. Isaev R.A. Prevention of conflict situations in labor collectives // Economics and Management: Problems, Solutions. 2016. No. 8. P. 114-120. [Isaev R.A. Preduprezhdenie konfliktnyh situacij v trudovyh kollektivah // Jekonomika i upravlenie: problemy, reshenija. 2016. № 8. S. 114-120] – (In Rus.)

14. Emelyanov S.M. Conflictology: a textbook and workshop for academic undergraduate. M.: Yurayt Publishing House, 2018. [Emel'janov S.M. Konfliktologija: uchebnik i praktikum dlja akademicheskogo bakalavriata. M.: Izdatel'stvo Jurajt, 2018] – (In Rus.)

15. Hassan B.I. Constructive psychology of conflict: a textbook for undergraduate and graduate studies. M.: Yurayt Publishing House, 2018. [Hasan B.I. Konstruktivnaja psihologija konflikta: uchebnoe posobie dlja bakalavriata i magistratury. M.: Izdatel'stvo Jurajt, 2018] – (In Rus.)