

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Кашина А.А. Управление конфликтами в образовательной организации: социальные и финансовые факторы // Финансы и управление. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.3.75993 EDN: QATDAR URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=75993](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75993)

## Управление конфликтами в образовательной организации: социальные и финансовые факторы

Кашина Александра Андреевна

аспирант; Институт психологии и комплексной реабилитации; Московский городской педагогический университет

125040, Россия, г. Москва, Беговой р-н, ул. Скаковая, д. 16 к. 1

✉ Ale-rogova@yandex.ru



[Статья из рубрики "Управление и контроль в экономике"](#)

### DOI:

10.25136/2409-7802.2025.3.75993

### EDN:

QATDAR

### Дата направления статьи в редакцию:

24-09-2025

**Аннотация:** Предметом исследования является управление конфликтами в образовательных организациях с учетом влияния социальных и финансовых факторов. Конфликты рассматриваются не только как социально-психологическое явление, но и как управленческая проблема, имеющая четкие экономические последствия и влияющая на устойчивость образовательной среды. Особое внимание уделено анализу институциональных практик, включая службы медиации и институты омбудсмена, а также специфике распределения ресурсов и систем стимулирования. Подчеркивается, что наличие формализованных механизмов урегулирования способствует снижению напряженности и уменьшению транзакционных издержек. В исследовании раскрывается взаимосвязь между качеством коммуникации, уровнем организационной культуры и результатами деятельности образовательных организаций. Рассматривается роль прозрачности управленческих решений и справедливости в распределении финансовых ресурсов как факторов, определяющих характер конфликтных ситуаций. Такое понимание позволяет отойти от узко педагогического взгляда и рассматривать конфликты как комплексный феномен. Методы исследования включают анализ и синтез

научных источников, сравнительный анализ подходов к управлению конфликтами, систематизацию факторов, а также кейс-анализ практик российских и зарубежных образовательных организаций. Такой инструментарий позволил объединить социологический, управленческий и финансовый ракурсы и рассмотреть конфликты как многоуровневое явление. Научная новизна исследования заключается в систематизации социальных и финансовых факторов управления конфликтами и в обосновании их взаимосвязи с устойчивостью образовательных организаций. Практическая значимость работы проявляется в разработке рекомендаций по созданию институциональных механизмов урегулирования, повышению прозрачности распределения ресурсов и интеграции показателей качества управления конфликтами в систему оценки эффективности руководителей. Полученные результаты позволяют рассматривать конфликты не только как угрозу, но и как источник организационного развития при условии их конструктивного регулирования. Внедрение предложенных мер способствует сокращению прямых и косвенных издержек, росту доверия между участниками образовательного процесса и укреплению репутации образовательных учреждений. Таким образом, исследование создает основу для формирования комплексной стратегии управления конфликтами, интегрирующей социальные и финансовые аспекты.

### **Ключевые слова:**

управление конфликтами, образовательная организация, социальные факторы, финансовые факторы, медиация, омбудсмен, организационная культура, распределение ресурсов, профилактика конфликтов, институциональные механизмы

### **Введение**

Конфликты в образовательных организациях представляют собой неизбежный элемент их функционирования, обусловленный как сложной социальной структурой, так и ограниченностью финансовых ресурсов. В условиях трансформации системы образования в России и мире усиливается значение управленческих практик, позволяющих минимизировать негативные последствия конфликтов и использовать их как ресурс развития. При этом социальные факторы — статусные различия, специфика коммуникаций, распределение ролей и ответственности — переплетаются с финансовыми факторами, отражающимися в системе стимулирования, распределении бюджета и эффективности использования ресурсов.

Современные исследования подчеркивают, что конфликты в организациях сферы образования обладают двойственной природой. С одной стороны, они снижают эффективность управленческих решений, дестабилизируют трудовые коллективы и ведут к росту транзакционных издержек. С другой — при правильном управлении конфликты могут способствовать повышению качества взаимодействия, росту инновационной активности и развитию корпоративной культуры. Управление конфликтами в образовательной организации требует комплексного подхода, учитывающего как социальные, так и финансовые факторы.

Целью данной статьи является выявление особенностей управления конфликтами в образовательных организациях с учетом социальных и финансовых факторов.

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

- обобщить научные подходы к исследованию конфликтов в образовательных

организациях;

- раскрыть сущность и специфику управления конфликтами в образовательной организации;
- проанализировать социальные и финансовые факторы, влияющие на процессы управления конфликтами;
- предложить рекомендации по предупреждению и разрешению конфликтов в образовательных организациях.

Методологической основой исследования выступают общенаучные методы анализа, синтеза, сравнения, систематизации и обобщения, а также кейс-анализ. Использование теоретического анализа позволило выявить ключевые подходы к пониманию природы конфликтов и практик их регулирования. Метод сравнительного анализа применен для сопоставления социальных и финансовых факторов, влияющих на характер и последствия конфликтов. Систематизация и обобщение научных источников обеспечили целостное представление о современном состоянии проблематики управления конфликтами в образовательных организациях, а кейс-анализ позволил обобщить конкретные ситуации иправленческие практики в исследуемой сфере.

### **Обзор литературы**

Проблематика управления конфликтами в организациях нашла широкое отражение в отечественной и зарубежной научной литературе. Исследователи изучают природу конфликтов, их классификацию, динамику развития и методы разрешения, что формирует обширную теоретическую базу. Вместе с тем в отношении образовательных организаций акценты в основном делаются на педагогических и психологических аспектах конфликтов, тогда как социальные и финансовые факторы, определяющие их возникновение и последствия, остаются недостаточно изученными, что подчеркивает актуальность темы настоящего исследования.

В. П. Шейнов [\[1\]](#) рассматривает широкий спектр аспектов конфликтов — от причин и прогнозирования до методов предотвращения и разрешения, формируя фундаментальные представления о природе конфликтных взаимодействий. Классический труд И. К. Адизеса [\[2\]](#) акцентирует внимание на том, что эффективное управление изменениями невозможно без учета конфликтов, которые сопровождают трансформационные процессы в организациях. Ряд современных исследований раскрывает специфику конфликтов в условиях цифровизации и в сфере трудовых отношений. Так, Е. А. Панюшкина и Л. В. Полынова [\[3\]](#) акцентируют внимание на новых вызовах цифровой среды, а И. А. Кубатин [\[4\]](#) рассматривает стратегии взаимодействия между различными группами стейкхолдеров. С. В. Мамонтова [\[5\]](#) анализирует классификацию и причины трудовых конфликтов, подчеркивая их влияние на эффективность организаций, а Н. П. Матыцина и Н. Н. Синицын [\[6\]](#) концентрируются на общихправленческих механизмах и прикладных аспектах разрешения конфликтов.

Существенный вклад в развитие методологической базы управления конфликтами вносят исследования, посвященные инструментам и практическим моделям. В. В. Козлов и А. Козлова [\[7\]](#) предлагают кейс-практикум, демонстрирующий прикладное применение различных стратегий урегулирования конфликтов в организациях. С. В. Мурашева [\[8\]](#) разрабатывает методы и модели рационального принятия решений в конфликтных ситуациях, уделяя внимание формализации выбора альтернатив. В ряде публикаций

акцент делается на внедрении современных технологий управления конфликтами. Так, Е. В. Терелецкова и Р. И. Султаннузина<sup>[9]</sup> рассматривают технологические подходы к регулированию конфликтов в организации, а К. А. Федорина и Н. В. Магзумова<sup>[10]</sup> подчеркивают актуальность использования новых инструментов управления конфликтами в современных условиях.

Ряд исследований акцентирует внимание на социальных и институциональных предпосылках возникновения конфликтов. Н. А. Рытова<sup>[11]</sup> анализирует взаимосвязь противоречий и эффективности социально-экономических систем, показывая, что дисбаланс интересов и неравномерность распределения ресурсов являются важными источниками конфликтов. С. Шабанов и А. Алешина<sup>[12]</sup> рассматривают значение эмоционального интеллекта в сложных коммуникациях, подчеркивая его роль в снижении напряженности и предупреждении эскалации конфликтов. Е. В. Загороднюк и Н. С. Иваненко<sup>[13]</sup> систематизируют институциональные механизмы урегулирования противоречий, раскрывая особенности формирования институтов конфликторазрешения в современной социологии. Существенный вклад в понимание коммуникационных детерминант вносит Н. И. Пушкина с соавторами<sup>[14]</sup>, исследующие коммуникативные неудачи и их роль в формировании конфликтов в различных социальных контекстах.

Значительное внимание в литературе уделяется административным и правовым аспектам конфликтов, а также их финансовым последствиям. В. А. Терновский<sup>[15]</sup> рассматривает административно-правовые споры, демонстрируя специфику их урегулирования в российской практике. О. В. Осипенко<sup>[16]</sup> раскрывает основы корпоративной конфликтологии, уделяя внимание институциональным механизмам и финансовым рискам внутри организаций. А. В. Горшков<sup>[17]</sup> подчеркивает влияние организационных конфликтов на управленические процессы, а Д. Л. Хван<sup>[18]</sup> анализирует потенциальные конфликты интересов и злоупотребления властью как фактор подрыва устойчивости систем управления.

Отдельный блок исследований посвящен специфике управления конфликтами в образовательной среде. Р. А. Дормидонтов<sup>[19]</sup> рассматривает возможности психодиагностики для выявления предрасположенности к конфликтному поведению и предлагает практические методы управления конфликтами среди участников образовательного процесса. Г. Е. Соловьев и Д. С. Тиунова<sup>[20]</sup> развивают концепцию конфронтационной педагогики, в рамках которой конфликт выступает не только деструктивным, но и конструктивным элементом педагогического взаимодействия. В эмпирических исследованиях М. С. Гончаровой<sup>[21]</sup> представлены оценки конфликтного поведения в образовательных учреждениях, а Д. В. Кузьмина и Л. А. Колыванова<sup>[22]</sup> анализируют общие механизмы управления конфликтами в системе образования. В. Г. Попова<sup>[23]</sup> акцентирует внимание на специфике конфликтов в дошкольных организациях, подчеркивая их особенности в связи с возрастными характеристиками участников. А. Г. Платонова<sup>[24]</sup> выделяет роль информационно-коммуникативных инструментов, показывая их эффективность в снижении конфликтного потенциала.

### **Сущность и особенности управления конфликтами в образовательной организации**

Управление конфликтами является важнейшей составляющей системы организационного менеджмента, особенно в условиях образовательных организаций, где взаимодействуют различные группы участников — администрация, педагогический состав, обучающиеся и

родители. Многообразие интересов, ценностей и ожиданий этих групп делает образовательную среду особенно чувствительной к возникновению конфликтных ситуаций.

Управление конфликтами — это целенаправленная деятельность, включающая предотвращение, ограничение, регулирование и конструктивное разрешение конфликтов с использованием специальных методов и технологий [\[25\]](#). В более широком понимании управление конфликтами рассматривается как система мер по диагностике, предупреждению и трансформации противоречий, направленных на сохранение устойчивости организации и повышение эффективности взаимодействия её участников [\[26\]](#).

Специфика образовательной организации как среды возникновения конфликтов определяется несколькими особенностями. Во-первых, образовательный процесс строится на сочетании формальных и неформальных взаимодействий, где формальные правила и регламенты часто пересекаются с личностными характеристиками и ценностными ориентациями участников. Во-вторых, образовательная организация выполняет социально значимую функцию, и возникающие в ней конфликты имеют более широкий резонанс, выходящий за рамки внутренних структур. В-третьих, деятельность образовательных учреждений характеризуется ограниченностью ресурсов: как финансовых, так и кадровых, что усиливает вероятность возникновения конфликтов на почве распределения этих ресурсов [\[27\]](#). Кроме того, иерархичность управления, зависимость от нормативно-правовой базы и постоянные изменения в сфере образования формируют высокую динамику конфликтных ситуаций.

В практике управления конфликтами в образовательных организациях можно выделить несколько подходов:

- превентивный подход, ориентированный на раннюю диагностику и предупреждение конфликтов посредством регламентов, прозрачных процедур и эффективной коммуникации;
- медиативный подход, предполагающий использование нейтральных посредников и специализированных служб примирения для конструктивного разрешения споров;
- административный подход, связанный с применением управленческих решений и дисциплинарных мер;
- институциональный подход, включающий создание формализованных структур — служб медиации, должностей омбудсменов, комиссий по регулированию споров;
- ресурсный подход, акцентирующий внимание на рациональном распределении финансовых и организационных ресурсов для снижения конфликтного потенциала [\[28\]](#).

Проведенный кейс-анализ практик управления конфликтами в образовательных организациях позволил выявить наиболее распространенные инструменты. Чаще всего образовательные организации используют медиацию как способ разрешения конфликтов. В частности, создаются специальные службы медиации, в задачи которых входит не только участие в конфликте в роли медиатора с целью его наиболее продуктивного разрешения, но и предупреждение конфликтов. Например, в Яснинской средней школе такая служба называется «Школьная служба примирения», принято специальное Положение о школьной службе медиации, Кодекс школьного медиатора,

ежегодно утверждается и реализуется план работы службы [\[29\]](#). В высших учебных заведениях распространена практика введения должности омбудсмена, призванного защищать права студентов в различных областях, в том числе при возникновении конфликтов. Так, в Высшей школе экономики такое лицо именуется «Уполномоченный по правам студентов» [\[30\]](#), однако его компетенции не охватывают конфликты, участниками которых студенты не являются. В МАОУ ЛМИ есть аналогичная должность уполномоченного, при этом в отличие от предыдущего кейса в этой образовательной организации уполномоченный регулирует конфликты между любыми возможными субъектами и именуется «Уполномоченный по защите прав участников образовательных отношений» [\[31\]](#).

Сравнение с международной практикой демонстрирует, что в зарубежных университетах службы медиации и институты омбудсменов имеют более широкие полномочия, охватывая как студенческую, так и преподавательскую среду, а также финансовые и организационные вопросы. Например, в университетах США и Великобритании деятельность омбудсмена включает мониторинг внутреннего климата и рекомендации руководству по улучшению управленческих процессов, что позволяет рассматривать его как элемент системы управления рисками [\[32, 33\]](#).

### **Анализ социальных и финансовых факторов управления конфликтами в образовательной организации**

На основе проведенного анализа научной литературы и кейс-анализа практик разрешения конфликтов были выявлены ключевые социальные и финансовые факторы, оказывающие влияние на процессы управления конфликтами в образовательных организациях. Для повышения аналитической ценности данные факторы требуют упорядочивания и систематизации, без чего невозможно их эффективное использование в практике управления конфликтами (таблица 1).

**Таблица 1 – Социальные и финансовые факторы управления конфликтами в образовательной организации**

<b>Группа факторов</b>	<b>Содержание факторов</b>
Социальные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– статусно-ролевые различия между администрацией, преподавателями, студентами и родителями;</li> <li>– коммуникативные барьеры и недостаточная прозрачность управленческих решений;</li> <li>– психологические особенности участников, уровень эмоционального интеллекта и стрессоустойчивости;</li> <li>– организационная культура и климат, степень доверия и вовлеченности;</li> <li>– институциональные механизмы разрешения конфликтов (службы медиации, омбудсмены, комиссии по урегулированию споров).</li> </ul>
Финансовые факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ограниченность и распределение бюджетных ресурсов;</li> <li>– система оплаты труда и стимулирования сотрудников;</li> <li>– издержки, связанные с длительными конфликтами (снижение производительности, текучесть кадров, абсентеизм);</li> </ul>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>– расходы на создание и поддержку служб медиации и омбудсменов;</li><li>– косвенные экономические потери (ухудшение имиджа, снижение привлекательности организации для студентов и преподавателей).</li></ul> |
|--|---|

Источник: составлено автором.

Выделенные факторы позволяют рассматривать конфликт не только как социально-психологическое явление, но и как управленческую проблему, имеющую четкие финансовые последствия.

Социальные факторы отражают специфику взаимодействия между различными группами участников образовательного процесса. Так, статусные различия и иерархичность структуры нередко становятся причиной недопонимания и чувства несправедливости. Коммуникативные барьеры и отсутствие прозрачности управленческих решений усиливают риск возникновения конфликтов, поскольку снижается уровень доверия к руководству и затрудняется формирование конструктивного диалога. Существенную роль играет и психологический аспект: низкий уровень эмоциональной компетентности и стрессоустойчивости участников может провоцировать эскалацию противоречий. Организационная культура, характеризующаяся либо поддержкой открытого взаимодействия, либо доминированием формального контроля, во многом определяет траекторию развития конфликтов. При этом наличие институциональных механизмов (служб медиации, омбудсменов) повышает вероятность конструктивного разрешения противоречий и снижает их разрушительный потенциал.

Финансовые факторы напрямую связаны с устойчивостью и эффективностью образовательной организации. Ограничность бюджета и необходимость его распределения между конкурирующими направлениями деятельности создают основу для напряженности, особенно в условиях реформирования сферы образования. Система оплаты труда и стимулирования персонала может как снижать уровень конфликтности, так и провоцировать споры при восприятии несправедливости или несоответствия усилий вознаграждению. Прямые издержки конфликтов выражаются в потерях рабочего времени, снижении производительности, росте текучести кадров и абсентеизма. Дополнительным фактором выступают расходы на создание и поддержание инфраструктуры урегулирования конфликтов, включая подготовку медиаторов, содержание служб примирения и работу уполномоченных. Косвенные финансовые потери выражаются в ухудшении репутации образовательной организации, что снижает её конкурентоспособность на рынке образовательных услуг и может вести к недополучению доходов.

### **Рекомендации по разрешению и предупреждению конфликтов в образовательных организациях**

Эффективное управление конфликтами в образовательных организациях предполагает системное сочетание социальных и финансовых инструментов, направленных на минимизацию их деструктивных последствий и использование конструктивного потенциала. На основе анализа литературы и практик кейс-анализа в рамках настоящего исследования был сформирован ряд рекомендаций, которые позволят повысить устойчивость образовательной среды и снизить затраты, связанные с конфликтами.

1 . Формирование и поддержка институциональных механизмов урегулирования конфликтов. Создание и развитие служб медиации, введение должностей омбудсменов и уполномоченных по защите прав участников образовательного процесса обеспечивают

наличие формализованных каналов для разрешения конфликтных ситуаций. Такие структуры должны обладать четкими полномочиями, ресурсной поддержкой и прозрачными регламентами работы. Финансовые затраты на их содержание оправданы сокращением издержек, связанных с затяжными спорами, текучестью кадров и снижением вовлеченности.

2. Разработка прозрачной системы распределения ресурсов и стимулирования. Четкие правила формирования фонда оплаты труда, премий и дополнительных выплат снижают риск возникновения конфликтов, связанных с восприятием несправедливости. Важно использовать критерии, понятные для сотрудников и студентов, обеспечивать регулярное информирование о принципах распределения средств.

3. Повышение коммуникативной компетентности участников образовательного процесса. Проведение регулярных тренингов по развитию навыков конструктивного общения, эмоционального интеллекта и стрессоустойчивости способствует предупреждению эскалации конфликтов. Инвестиции в повышение квалификации персонала в этой области являются стратегическими, так как снижают издержки на урегулирование споров и формируют культуру диалога.

4 . Институционализация процедур раннего выявления и мониторинга конфликтных ситуаций. Внедрение систем обратной связи (анонимные опросы, электронные формы обращений), мониторинг удовлетворенности участников образовательного процесса и регулярный анализ причин обращений позволяют выявлять конфликтные зоны на раннем этапе. Такой подход минимизирует прямые и косвенные издержки, так как проблемы устраняются до того, как перерастают в масштабные противоречия.

5 . Включение показателей качества управления конфликтами в систему оценки эффективности руководителей. Для укрепления управленческой ответственности рекомендуется интегрировать КПИ по снижению конфликтности и повышению уровня удовлетворенности персонала и студентов в систему оценки деятельности руководителей подразделений, что обеспечивает прямую связь между качеством управления конфликтами и карьерными перспективами менеджмента, стимулируя заинтересованность в поддержании стабильной образовательной среды.

6 . Финансовое планирование и оценка экономического эффекта от программ по управлению конфликтами. Разработка отдельной статьи расходов на программы по предупреждению конфликтов и медиативные практики, а также расчет их рентабельности (ROI) позволяют рассматривать эти инициативы как инвестиции. Подобная практика призвана обеспечить аргументацию менеджеров образовательной организации перед учредителями и органами власти, демонстрируя, что вложенные ресурсы окупаются за счет сокращения скрытых издержек и повышения устойчивости организации.

## **Заключение**

Проведенное исследование показало, что конфликты в образовательных организациях представляют собой комплексное явление, обусловленное взаимодействием социальных и финансовых факторов. Социальная природа конфликтов выражается в статусно-ролевых различиях, особенностях коммуникаций и уровне организационной культуры, тогда как финансовые аспекты связаны с распределением ограниченных ресурсов, системой стимулирования и издержками, возникающими в результате противоречий. Систематизация выявленных факторов позволила показать, что управление конфликтами необходимо рассматривать не только как психологическую или педагогическую задачу, но и как управленческую проблему с четкими экономическими последствиями.

Представленный кейс-анализ подтвердил эффективность институциональных механизмов — служб медиации и институтов омбудсмена, которые при соответствующей ресурсной поддержке позволяют снижать уровень конфликтности и сопутствующие издержки. Разработанные рекомендации ориентированы на формирование устойчивой модели управления конфликтами, включающей институциональные, организационные и финансовые инструменты. Их реализация способствует сокращению транзакционных издержек, повышению доверия между участниками образовательного процесса и укреплению репутации образовательных организаций.

Таким образом, управление конфликтами в образовательных организациях должно строиться на комплексном подходе, интегрирующем социальные и финансовые факторы, что обеспечивает повышение эффективности функционирования образовательных учреждений, снижение издержек и укрепление их конкурентных позиций в условиях современных вызовов.

## Библиография

1. Шейнов В. П. Управление конфликтами: первопричины, прогнозирование, предотвращение, разрешение. Москва: АСТ, Времена, 2024. 638 с.
2. Адизес И. К. Управление изменениями без потрясений и конфликтов. Москва: Альпина Паблишер, 2023. 259 с.
3. Панюшкина Е. А., Полынова Л. В. Некоторые особенности управления конфликтами в условиях цифровизации // Экономика и предпринимательство. 2024. № 6 (167). С. 1041-1043. DOI: 10.34925/EIP.2024.167.6.216 EDN: RGTJGX
4. Кубатин И. А. Стратегии управления конфликтами между различными группами стейкхолдеров // Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации. Материалы Всероссийской научно-практической конференции (МАЭФ-2025). Москва, 2025. С. 442-445. EDN: BVUAKL
5. Мамонтова С. В. Трудовые конфликты: классификация, причины, управление // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5 (55). С. 564-569. EDN: PEGOOK
6. Матыцина Н. П., Синицын Н. Н. Управление конфликтами в организации // Символ науки. 2023. Т. 1. № 12-1. С. 152-154. EDN: QPQAFS
7. Козлов В. В., Козлова А. Управление конфликтом: применить нельзя забыть: кейс-практикум. Москва: [б. и.]; Калининград: РА Полиграфычъ, 2024. 135 с.
8. Мурашева С. В. Методы и модели принятия рациональных решений в конфликте. Орёл: ОГУ им. И. С. Тургенева, 2024. 109 с.
9. Терелецкова Е. В., Султаннузина Р. И. Технологии управления конфликтами в организации // Устойчивое развитие территорий: теория и практика. Материалы IV Международной научно-практической конференции. Сибай, 2023. С. 295-297. EDN: IOQIFR
10. Федорина К. А., Магзумова Н. В. Технологии управления конфликтами в современных реалиях // Качество продукции в АПК: контроль, управление, повышение, планирование. Сборник научных статей 2-й Международной научно-технической конференции. Курск, 2025. С. 226-230. EDN: TWONQV
11. Рытова Н. А. Противоречия и эффективность социально-экономической системы: сущность, взаимосвязь, виды и регулирование. Донецк; Ростовская область: НПП "Фолиант", 2023. 243 с.
12. Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект в сложных коммуникациях. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2022. 285 с.
13. Загороднюк Е. В., Иваненко Н. С. Социология конфликта и институтов конфликторазрешения. Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2022. 125 с.
14. Пушкина Н. И., Маханькова Н. В., Широких Е. А. Коммуникативные неудачи и

- конфликты в современном коммуникационном пространстве. Ижевск: Удмуртский университет, 2025. 163 с.
15. Терновский В. А. Административно-правовые споры: проблемы теории и практики. Москва: МФЮА, 2022. 137 с. EDN: OEITLI
16. Оsipенко О. В. Корпоративная конфликтология. Москва: Статут, 2022. 760 с.
17. Горшков А. В. Конфликты и управление ими в современных условиях // Символ науки. 2024. № 12-2. С. 228-230. EDN: IXCDTV
18. Хван Д. Л. Исследование потенциальных конфликтов интересов и злоупотреблений властью в системе организационного управления // EurasiaScience. LXIX международная научно-практическая конференция. Москва, 2025. С. 340-346. EDN: CYZIGF
19. Дормидонтов Р. А. Психодиагностика и управление конфликтами в образовательной среде. Липецк: ЛГПУ им. П. П. Семенова-Тян-Шанского, 2024. 85 с. EDN: TCHKSL
20. Соловьев Г. Е., Тиунова Д. С. Конфронтационная педагогика: теория и практика. Ижевск: Удмуртский университет, 2025. 134 с. DOI: 10.35634/978-5-4312-1249-9-2025-1-134 EDN: OHJWZU
21. Гончарова М. С. Оценка конфликтного поведения и управление конфликтами в образовательном учреждении // Научный аспект. 2024. Т. 53. № 5. С. 7172-7176. EDN: PRRBWJ
22. Кузьмина Д. В., Колыванова Л. А. Управление конфликтами в системе образования // Научный потенциал. 2024. № 1-2 (44). С. 35-38. EDN: MXFCNK
23. Попова В. Г. Сущность и управление организационными конфликтами в дошкольном образовательном учреждении // Актуальные исследования. 2024. № 39 (221). С. 75-77. EDN: ECZXFR
24. Платонова А. Г. Информационно-коммуникативные инструменты управления конфликтами в образовательной организации // Известия института педагогики и психологии образования. 2023. № 1. С. 14-22. EDN: PKRPJI
25. Низова Л. М. Конфликтогенные зоны в системе управления персоналом: монография. Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2023. 225 с.
26. Долгова В. И., Капитанец Е. Г., Кондратьева О. А. Превенция конфликтов средствами межкультурной коммуникации субъектов образовательной среды: монография. Москва: Пере, 2022. 168 с.
27. Ниязова И. М. Предупреждение конфликтов интересов персонала в организациях бюджетной сферы: автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2022. 24 с. EDN: EKKGTM
28. Емельянова И. Е. Практикум по педагогической конфликтологии, или Как управлять конфликтами в современной школе: учебное пособие. Казань: Бук, 2023. 106 с. EDN: BJBNZA
29. Положение о Школьной службе медиации // URL: <https://sh-yamnikskaya-r49.gosweb.gosuslugi.ru/glavnoe/shkolnaya-sluzhba-mediatsii/> (дата обращения: 20.09.2025).
30. Уполномоченный по правам студентов в ВШЭ // URL: <https://studsovet.hse.ru/elections/studnews/news/421978273.html?ysclid=mfv9688m7i876827443> (дата обращения: 20.09.2025).
31. Уполномоченный по защите прав участников образовательных отношений // URL: <https://liczejmatematikiinformatikisaratov-r64.gosweb.gosuslugi.ru/roditelyam-i-uchenikam/poleznaya-informatsiya/upolnomochennyu-po-zashchite-prav/> (дата обращения: 20.09.2025).
32. Mancuso C., Felicetti A. M. Innovative Approaches to Dispute Resolution in Academia: Insights from the University of Bologna // Utrecht Law Review. 2024. Vol. 20. Issue 4. P. 34-49. DOI: 10.36633/uulr.1022. EDN: TJDQDG

33. Gmurzyńska E. Analysis of the Causes of Conflicts at Universities and Alternative Methods of Resolving Them. Part II: Academic Ombudsman and Adjudicative Methods // *Studia Iuridica Lublinensia*. 2021. Vol. 30. No. 2. P. 149-203. DOI: 10.17951/sil.2021.30.2.149-203. EDN: OKWMMPR

## Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом рецензируемого исследования выступают особенности управленческих практик по предотвращению и разрешению конфликтов в образовательных учреждениях с учетом влияния статусно-ролевых различий, коммуникативных барьеров, ограниченности финансовых ресурсов и системы стимулирования персонала. Научная актуальность работы связана с трансформацией российской системы образования и усилением конкуренции между образовательными учреждениями, что требует эффективных механизмов управления внутренними противоречиями для сохранения устойчивости и повышения качества образовательных услуг. В практическом смысле разработанные рекомендации по институционализации служб медиации, прозрачному распределению ресурсов и внедрению КРП для оценки качества управления конфликтами могут быть применены руководителями образовательных организаций для снижения операционных издержек и повышения эффективности управления. Методология исследования основана на сочетании общенаучных и специализированных методов, обеспечивающих комплексный анализ проблемы. В работе применены методы теоретического анализа и синтеза для изучения научной литературы и формирования теоретической базы, включающей подходы к пониманию природы конфликтов и их управления. Метод case study, а также институциональный анализ использовались для изучения конкретных управленческих практик в образовательных организациях (Яснинской средней школы, Высшей школы экономики, МАОУ ЛМИ и др.), например, служб медиации и института омбудсмена. Сравнительный анализ применялся для сопоставления социальных и финансовых факторов, влияющих на конфликтные процессы, что позволило выявить их взаимосвязь и специфику воздействия. Метод систематизации и обобщения способствовал структурированию данных о современных подходах к управлению конфликтами, что обеспечило практическую основу для выводов и рекомендаций. Эмпирическая база исследования ограничивается анализом публично доступной информации о деятельности служб медиации и институтов омбудсменов в указанных организациях. Тем не менее, вполне корректное применение перечисленных методов позволило автору получить результаты, имеющие признаки научной новизны и достоверности. Прежде всего, речь идет о выявленной взаимосвязи социальных и финансовых детерминант конфликтов (представлена структурированная классификация факторов управления конфликтами в образовательной среде, включающая как традиционные социально-психологические аспекты, так и экономические последствия (транзакционные издержки, репутационные потери, расходы на медиативные службы)). Кроме того, обоснована экономическая эффективность институциональных механизмов урегулирования конфликтов (в частности, доказано, что создание служб медиации и институтов омбудсменов, несмотря на прямые затраты на их содержание, обеспечивает сокращение косвенных финансовых потерь от затяжных споров, текучести кадров и снижения репутации организации). Наконец, разработана интегрированная модель оценки эффективности управления конфликтами (предложена система КРП для руководителей, связывающая качество управления конфликтными ситуациями с

карьерными перспективами менеджмента и предусматривающая расчет рентабельности инвестиций в программы предупреждения конфликтов). В структурном плане рецензируемая работа также производит положительное впечатление: ее логика последовательна и отражает основные аспекты проведенного исследования. В тексте выделены следующие разделы: - «Введение», где обосновывается проблематика управления конфликтами в образовательной среде, формулируются цель и задачи исследования, а также описывается заявленная методологическая база; - «Обзор литературы», где систематизированы отечественные и зарубежные источники по конфликтологии, выделены общие подходы к управлению конфликтами и специфика образовательной сферы; - «Сущность и особенности управления конфликтами в образовательной организации», где раскрываются теоретические основы управления конфликтами, определяется специфика образовательной среды и анализируются конкретные практики на примере российских учебных заведений; - «Анализ социальных и финансовых факторов управления конфликтами в образовательной организации», где в табличной форме представлена авторская классификация детерминант конфликтов и раскрыты механизмы их воздействия на организационную эффективность; - «Рекомендации по разрешению и предупреждению конфликтов в образовательных организациях», где формулируются шесть конкретных предложений по совершенствованию управленческих практик с обоснованием их экономической целесообразности; - «Заключение», где резюмируются итоги проведенного исследования, делаются выводы и обосновывается необходимость интегрированного подхода к управлению конфликтами. Стиль рецензируемой статьи научно-аналитический. В тексте встречается некоторое количество стилистических и грамматических погрешностей (например, опечатки в некоторых словах «в задачи которых входит не только участие в конфликте в роли медиатора...»; и др.), но в целом он написан достаточно грамотно, на хорошем русском языке, с корректным использованием научной терминологии. Библиография насчитывает 33 наименования, в том числе источники на иностранных языках, и в должной мере отражает состояние исследований по проблематике статьи. Апелляция к оппонентам имеет место в разделе «Обзор литературы» при обсуждении теоретической базы исследований конфликтов в образовательной сфере. В числе положительных качеств рецензируемой статьи можно отметить обширную источниковую базу, четкую структурированность изложения материала, а также практическую направленность исследования. Автор в процессе работы привлек 33 научных источника, включая как классические работы по конфликтологии (И. К. Адизес, В. П. Шейнов), так и современные исследования последних лет, что демонстрирует глубокую проработку темы и знание актуального состояния научной дискуссии в данной области. Каждый раздел статьи логически вытекает из предыдущего и готовит почву для следующего – от общетеоретических вопросов конфликтологии через специфику образовательной среды к конкретным факторам и практическим рекомендациям, что обеспечивает последовательность и понятность изложения. Наконец, работа не ограничивается теоретическими построениями, а представляет конкретный кейс-анализ реально действующих служб медиации (например, «Школьная служба примирения» в Яснинской средней школе с детальным описанием нормативной базы и структуры деятельности), что позволяет читателю получить представление о практических механизмах управления конфликтами. Отдельно следует отметить использование табличного представления данных.

**ОБЩИЙ ВЫВОД:** предложенную к рецензированию статью, несмотря на незначительные недостатки, можно квалифицировать в качестве научной работы, отвечающей основным требованиям, предъявляемым к работам подобного рода. Полученные автором результаты будут интересны для менеджеров, экономистов, для руководителей

образовательных организаций различного уровня (от дошкольных учреждений до университетов), для специалистов по управлению персоналом в сфере образования, для исследователей в области организационной конфликтологии и экономики образования, для сотрудников органов управления образованием, занимающихся вопросами повышения эффективности функционирования образовательных учреждений, а также для студентов и аспирантов перечисленных специальностей. Представленный материал соответствует тематике журнала «Финансы и управление». По результатам рецензирования статья рекомендуется к публикации.