(cc) BY

DOI 10.31483/r-138486

Щербакова Наталья Сергеевна

Тузандехджани Мехди

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ РОССИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ

Аннотация*: в условиях растущего культурного разнообразия управление конфликтами в многонациональных организациях становится одной из ключевых задач HR-менеджмента. Авторами проведён систематический анализ теоретических подходов к управлению конфликтами, рассмотрены современные стратегии конфликтного менеджмента и выявлены особенности их применения в российском контексте. Исследование основывается на методе системного обзора литературы и сравнительного анализа. Особое внимание уделено роли HR-менеджеров в предотвращении и разрешении конфликтов, а также практическим рекомендациям по созданию эффективной корпоративной культуры в условиях межкультурного взаимодействия. Сделанные авторами выводы могут быть полезны для руководителей организаций, HR-специалистов и исследователей, занимающихся вопросами управления персоналом в многонациональных коллективах.*

Ключевые слова*: управление конфликтами, многонациональные организации, межкультурные конфликты, конфликтология, методы разрешения конфликтов, переговоры, посредничество, кросс-культурный менеджмент, коммуникация, доверие, стратегии сотрудничества, профилактика конфликтов.*

Abstract*: in the context of growing cultural diversity, conflict management in multinational organizations is becoming one of the key tasks of HR management. The authors conducted a systematic analysis of theoretical approaches to conflict management, reviewed modern conflict management strategies and identified the specifics of their application in the Russian context. The research is based on the method of systematic literature review and comparative analysis. Special attention is*

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

paid to the role of HR managers in conflict prevention and resolution, as well as practical recommendations for creating an effective corporate culture in the context of intercultural interaction. The conclusions made by the authors can be useful for heads of organizations, HR specialists and researchers dealing with personnel management issues in multinational teams.

***Keywords**: conflict management, multinational organizations, intercultural conflicts, conflictology, conflict resolution methods, negotiation, mediation, cross-cultural management, communication, trust, collaboration strategies, conflict preventio.*

Глобализация привела к значительному увеличению культурного разнообразия на рабочих местах, особенно в крупных мегаполисах и транснациональных корпорациях [14, с. 117]. Россия, обладая уникальной этнокультурной структурой, сталкивается с особыми вызовами в области управления человеческими ресурсами. Одним из центральных аспектов эффективного менеджмента является управление конфликтами, возникающими на почве межкультурных различий, различий в управленческих стилях и профессиональных ценностях сотрудников [4, с. 42].

Несмотря на значительное число исследований, посвящённых управлению человеческими ресурсами, изучение конфликтов в многонациональной среде остаётся недостаточно разработанным направлением. В частности, российский контекст характеризуется сочетанием традиционных иерархических моделей управления и растущей потребности в адаптации международных стандартов. Это создаёт потребность в анализе существующих стратегий управления конфликтами и выработке оптимальных решений для российских компаний [11, с. 38].

Конфликт в организации представляет собой столкновение интересов, ценностей и профессиональных позиций, приводящее к напряжённости между сотрудниками или структурными подразделениями [9, с. 28]. В зависимости от характера и степени проявления конфликт может быть деструктивным, разрушая командное взаимодействие, или конструктивным, способствующим генерации новых идей и повышению эффективности организации [12, с. 31].

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Существует несколько теоретических подходов к пониманию конфликта.

1. *Традиционный подход* рассматривает конфликт как негативное явление, которого следует избегать. Сторонники этого подхода считают, что конфликты мешают нормальному функционированию организации и снижают её эффективность [2, с. 29].

2. *Поведенческий подход* утверждает, что конфликт является естественной частью взаимодействия между людьми и неизбежен в любой организации. Важной задачей является не устранение конфликта, а его эффективное управление [17, с. 43].

3. *Интерактивный подход* подчёркивает, что конфликт может приносить пользу организации, стимулируя инновации и способствуя повышению адаптивности компании [12, с. 35].

В многонациональной рабочей среде конфликты нередко обусловлены различиями в управленческих стилях, культурных традициях и нормах коммуникации, что требует комплексного подхода к их разрешению [6, с. 41]. Исследователи выделяют несколько ключевых типов конфликтов, характерных для многонациональных компаний.

1. *Конфликты задач (Task Conflict)* – возникают в результате разногласий по поводу целей, методов работы и стратегий управления [5, с. 57]. Такие конфликты могут быть продуктивными, если способствуют поиску более эффективных решений.

2. *Отношенческие конфликты (Relationship Conflict)* – связаны с личными разногласиями, эмоциональными противоречиями и межличностными проблемами. Эти конфликты часто приводят к снижению уровня удовлетворённости работой и ухудшению организационного климата [1, с. 29].

3. *Процессуальные конфликты (Process Conflict)* – обусловлены различиями в методах организации рабочего процесса, распределении обязанностей и принятии решений ([1, с. 34].

Эти типы конфликтов требуют различных стратегий управления в зависимости от их природы и масштабов. Важно учитывать, что в многонациональных

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

коллективах культурные различия могут усложнять разрешение конфликтных ситуаций, что требует адаптации традиционных методов управления.

В управлении конфликтами в организации ключевую роль играет выбор соответствующей модели взаимодействия. Существует несколько известных теоретических моделей, каждая из которых предлагает различные стратегии управления конфликтами.

Одной из наиболее известных является модель управленческих стилей [12, с. 59], которая выделяет пять основных стратегий.

1. *Избегание (Avoiding)* – уклонение от конфликта без его разрешения. Эта стратегия может быть полезна в краткосрочной перспективе, когда конфликт незначителен или требует дополнительного времени для анализа. Однако в долгосрочной перспективе избегание может привести к нарастанию напряжённости и ухудшению рабочих отношений.

2. *Приспособление (Accommodating)* – уступка одной из сторон для сохранения гармонии в коллективе. Данная стратегия эффективна в случаях, когда сохранение отношений важнее, чем достижение личных целей. Однако чрезмерное приспособление может привести к недовольству и потере мотивации у уступающей стороны.

3. *Конкуренция (Competing)* – навязывание своей позиции без учёта интересов другой стороны. Этот подход часто используется в иерархических организациях, где доминирует авторитарный стиль управления. Хотя он может быть эффективен в ситуациях, требующих быстрых решений, его чрезмерное применение приводит к росту конфронтации и снижению командной сплочённости.

4. *Компромисс (Compromising)* – поиск решения, удовлетворяющего обе стороны, но не полностью реализующего их ожидания. Компромисс считается одной из наиболее сбалансированных стратегий, однако в сложных конфликтах он может приводить к неполному разрешению проблемы.

5. *Сотрудничество (Collaborating)* – совместное нахождение взаимовыгодного решения. Эта стратегия требует высокой степени доверия между участниками конфликта и активного взаимодействия. Исследования показывают, что

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

сотрудничество является наиболее эффективной стратегией в многонациональных коллективах, так как оно способствует интеграции различных культурных взглядов и повышает уровень вовлечённости сотрудников.

Исследования конфликтного менеджмента в международных компаниях показывают, что использование стратегии сотрудничества в сочетании с компромиссом способствует созданию благоприятного корпоративного климата и снижению уровня конфликтности [6, с. 117].

Одним из ключевых концептуальных подходов к управлению конфликтами является *теория социального обмена (Social Exchange Theory), предложенная Хоманс (1958)*. Согласно данной теории, межличностные и профессиональные отношения строятся на принципе взаимности, а решения сотрудников относительно конфликтных ситуаций зависят от их ожиданий выгоды или потерь [18, с. 211].

В контексте управления человеческими ресурсами данная теория предполагает, что организации должны создавать стимулы для продуктивного поведения сотрудников, минимизируя мотивацию к конфликтным взаимодействиям. Это может включать:

– введение систем премирования и признания достижений сотрудников;

– создание корпоративной культуры, поощряющей честность и открытость;

– формирование механизмов обратной связи, позволяющих сотрудникам высказывать мнения без страха негативных последствий [8, с. 106].

Применение теории социального обмена в российской корпоративной среде особенно актуально, поскольку традиционные методы управления часто основаны на жёсткой иерархии, что может вызывать недоверие между сотрудниками и руководством. Развитие программ, ориентированных на обмен выгодами и прозрачное управление, может способствовать снижению уровня межкультурных конфликтов в организациях [11, с. 129].

Россия является одной из самых многонациональных стран мира, что оказывает значительное влияние на управление человеческими ресурсами. По данным А. Свейдарова [15, с. 73], в российских организациях работают сотрудники

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

более чем 190 этнических групп, каждая из которых имеет свои культурные традиции, ценности и нормы делового общения.

Исследования показывают, что наличие культурного разнообразия в коллективе может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на организацию.

1. Позитивные аспекты включают расширение спектра идей, улучшение креативности и повышение адаптивности компании к изменениям на рынке.

2. Негативные аспекты проявляются в росте числа межличностных конфликтов, усложнении процессов коммуникации и увеличении затрат на адаптацию сотрудников к корпоративной культуре [4, с. 68].

Таким образом, российские компании сталкиваются с необходимостью разработки стратегий, способствующих интеграции сотрудников различных культурных групп и минимизации конфликтных ситуаций.

Культурные различия оказывают значительное влияние на выбор стратегий управления человеческими ресурсами. В России традиционно доминируют авторитарные стили управления, что обусловлено историческими и социальными факторами [11, с. 57]. Напротив, в западных странах всё большее распространение получают партисипативные модели управления, ориентированные на вовлечение сотрудников в процесс принятия решений [8, с. 119].

В ходе исследования было выявлено, что российские организации, особенно государственные, традиционно придерживаются жёсткой иерархии, в то время как международные компании ориентируются на гибкость и горизонтальные связи. Кроме того, авторы отмечают, что в России высоко ценится командный дух и преданность компании, в то время как на Западе большое значение придаётся индивидуальным достижениям и личной инициативе. Российская культура управления конфликтами часто предполагает их избегание или подавление, тогда как западные модели рассматривают конфликты как естественный элемент корпоративного развития [3, с. 84].

Исследования показывают, что наиболее успешные международные компании в России используют гибридные стратегии управления, совмещая элементы

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

традиционного российского менеджмента с современными подходами к партисипативному лидерству.

Выбор стратегии управления конфликтами во многом зависит от корпоративной культуры, внутренней структуры компании и особенностей национального контекста. В российских организациях традиционно преобладают иерархические модели управления, что накладывает определённые ограничения на механизмы разрешения конфликтов [9, с. 81]. В то же время международные компании, работающие в России, адаптируют западные подходы к конфликтному менеджменту, внедряя элементы партисипативного управления и медиации [11, с. 79].

В российских организациях преобладают два основных подхода к управлению конфликтами: авторитарный контроль и избежание. Исследования показывают, что менеджеры часто стараются минимизировать обсуждение конфликтных ситуаций, воспринимая их как угрозу стабильности компании.

Ключевые традиционные методы.

1. *Игнорирование и избегание (Avoidance Strategy)* – используется в случаях, когда руководство не желает обострения ситуации и предпочитает не вмешиваться. Такой подход может временно снизить напряжённость, но в долгосрочной перспективе ведёт к накоплению проблем и ухудшению корпоративного климата [10].

2. *Прямое вмешательство руководства (Direct Control)* – менеджеры высокого уровня принимают жёсткие решения без вовлечения сотрудников в процесс обсуждения. Это приводит к быстрому подавлению конфликта, но также снижает уровень доверия в коллективе и ограничивает инициативность персонала [11].

3. *Формальные дисциплинарные меры (Disciplinary Action)* – распространённый метод разрешения конфликтов, основанный на жёстком регулировании поведения сотрудников через административные санкции [3].

Эти методы могут быть эффективными в организациях с жёсткой иерархией, однако они не способствуют долгосрочному решению проблем и могут ухудшать моральный климат в компании.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Международные компании, работающие в России, часто внедряют более гибкие модели управления конфликтами, основанные на принципах открытого диалога, сотрудничества и поиска компромиссов.

Основные современные стратегии.

1. *Медиация и переговоры (Mediation & Negotiation)* – применение независимых посредников или HR-специалистов для урегулирования конфликтов. Этот подход способствует нахождению решений, учитывающих интересы обеих сторон, и снижению риска повторных конфликтов.

2. *Внедрение корпоративных кодексов поведения (Corporate Policies & Ethical Standards)* – чётко прописанные правила внутри организации, регулирующие поведение сотрудников и предотвращающие потенциальные конфликтные ситуации.

3. *Инклюзивное лидерство (Inclusive Leadership)* – вовлечение сотрудников в процесс принятия решений и выстраивание корпоративной культуры, основанной на уважении к различным точкам зрения.

4. *Программы развития межкультурной компетентности (Cross-Cultural Training Programs)* – специальные тренинги, направленные на формирование у сотрудников навыков межкультурного взаимодействия и управления различиями.

Эти стратегии доказали свою эффективность в международных корпорациях, так как позволяют снизить уровень конфликтности, повысить вовлечённость сотрудников и улучшить организационный климат.

Сравнительный анализ механизмов разрешения конфликтов в российских и международных компаниях представлен в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ механизмов разрешения конфликтов в российских и международных компаниях

Фактор	Российские компании	Международные компании
Корпоративная культура	Иерархическая, централизованная	Децентрализованная, гибкая

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Основные стратегии	Избежание, авторитарное подавление	Сотрудничество, компромисс, медиация
Роль HR-менеджеров	Контролирующая, ограниченное вовлечение	Активное участие в разрешении конфликтов
Подход к персоналу	Дисциплинарные меры	Открытый диалог, инклюзивность
Инструмент разрешения конфликтов	Административное регулирование	Медиация, кросс-культурные тренинги

Источник: составлен автором на основе [5; 9; 10].

Сравнение российских и международных подходов к управлению конфликтами позволяет выявить ключевые различия в стратегиях взаимодействия с сотрудниками.

1. *Корпоративная культура*: в российских компаниях преобладает иерархическая и централизованная структура, в то время как международные компании характеризуются децентрализованной и гибкой культурой. Это влияет на стиль управления и взаимодействия внутри организации.

2. *Стратегии разрешения конфликтов*: российские компании чаще используют стратегии избегания конфликтов и авторитарного подавления, что свидетельствует о более жестком и контролируемом подходе. Международные компании предпочитают сотрудничество, компромисс и медиацию, что способствует более открытому и конструктивному разрешению споров14.

3. *Роль HR-менеджеров*: в российских компаниях HR-менеджеры выполняют контролирующую функцию с ограниченным вовлечением в процесс разрешения конфликтов. В международных компаниях HR-менеджеры активно участвуют в урегулировании конфликтов, что повышает эффективность взаимодействия и способствует развитию корпоративной культуры.

4. *Подход к персоналу*: российские компании склонны применять дисциплинарные меры, в то время как международные организации ориентированы на открытый диалог и инклюзивность, что способствует лучшему пониманию и вовлеченности сотрудников.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

5. *Инструменты разрешения конфликтов*: в российских компаниях преобладает административное регулирование, в то время как международные компании активно используют медиацию и кросс-культурные тренинги, что помогает учитывать культурные различия и способствует мирному урегулированию споров15.

Таким образом, таблица отражает более традиционный и жёсткий подход российских компаний к конфликтам по сравнению с более гибкими и ориентированными на сотрудничество методами международных компаний. Это связано с различиями в корпоративной культуре и управленческих практиках, где международные компании стремятся создать более открытую и инклюзивную среду для эффективного разрешения конфликтов.

Перспективы внедрения международных практик в российские компании . Анализ международного опыта показывает, что российским компаниям необходимо адаптировать современные стратегии управления конфликтами для повышения эффективности работы в многонациональной среде.

Ключевые направления адаптации.

1. Создание систем внутренней медиации, где сотрудники могут обращаться за консультацией к специально обученным HR-менеджерам, а не напрямую к высшему руководству [3, с. 127].

2. Развитие программ кросс-культурного взаимодействия, направленных на повышение осведомлённости о различиях в профессиональных подходах и культурных ценностях сотрудников [16, с. 98].

3. Внедрение принципов гибкого лидерства, при котором руководители не навязывают жёсткие решения, а способствуют поиску компромиссов [8, с. 87].

Таким образом, интеграция международного опыта в российскую корпоративную среду позволит повысить уровень доверия между сотрудниками и руководством, минимизировать риск эскалации конфликтов и создать более стабильную и продуктивную рабочую атмосферу.

В качестве рекомендации для HR-менеджеров по управлению конфликтами в многонациональных организациях России авторы считают необходимым подчеркнуть, что современные исследования показывают, что наиболее успешные

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

компании применяют проактивные стратегии управления конфликтами, направленные не только на разрешение уже возникших ситуаций, но и на предотвращение потенциальных проблем [3, с. 124]. В условиях российского рынка труда, где исторически преобладают директивные модели управления, внедрение таких стратегий может стать серьёзным вызовом, однако международный опыт показывает их эффективность [8, с. 98].

Ключевые стратегии минимизации конфликтов включают.

1. *Развитие корпоративной культуры инклюзивности*: компании должны создавать среду, в которой учитываются культурные различия, а все сотрудники чувствуют себя равноправными участниками рабочего процесса. Исследования показывают, что компании с развитой политикой инклюзивности имеют более низкий уровень конфликтности [4, с. 61].

2. *Чёткое определение ролей и обязанностей сотрудников*: один из ключевых факторов возникновения конфликтов – неопределённость в распределении полномочий. Чёткие рабочие инструкции и регулярные коммуникации между подразделениями помогают минимизировать разногласия [3, с. 105].

3. *Внедрение политики открытого диалога*: создание условий, при которых сотрудники могут свободно обсуждать возникающие проблемы с HR-менеджерами, снижает вероятность эскалации конфликтов [11, с. 64].

Программы развития межкультурной компетентности: внедрение тренингов по кросс-культурному взаимодействию помогает сотрудникам лучше понимать особенности коллег из разных этнических и профессиональных групп, что снижает вероятность недоразумений [16, с. 73].

HR-менеджеры играют ключевую роль в предотвращении и управлении конфликтами, особенно в многонациональной среде. Их функции включают как оперативное вмешательство в конфликтные ситуации, так и формирование долгосрочных стратегий корпоративного взаимодействия [9, с. 124].

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Основные компетенции, необходимые HR-менеджерам.

1. *Эмоциональный интеллект и эмпатия*: исследования показывают, что HR-менеджеры с высоким уровнем эмоционального интеллекта лучше справляются с управлением конфликтами и предотвращают их эскалацию.

2. *Навыки медиации и переговоров*: международные компании всё чаще используют специализированные программы подготовки HR-менеджеров, обучая их техникам урегулирования конфликтов через диалог и компромисс.

3. *Гибкость в управлении персоналом*: успешные HR-менеджеры должны адаптироваться к различным культурным контекстам и находить баланс между традиционными методами управления и современными международными практиками.

Российский рынок труда находится на этапе активного взаимодействия с международными стандартами управления человеческими ресурсами. В связи с этим, наиболее перспективным направлением является развитие гибридных моделей управления конфликтами, которые сочетают элементы традиционного российского менеджмента и передовые международные практики [11, с. 198].

Сочетание формальных и неформальных методов разрешения конфликтов: использование административных мер в сочетании с гибкими подходами, такими как коучинг и командное обсуждение проблем [3, с. 72].

Развитие мультикультурных команд: исследования показывают, что организации, в которых внедрены принципы мультикультурного взаимодействия, имеют более низкий уровень конфликтности и более высокую продуктивность [16, с. 112].

Корпоративные программы менторства: практика наставничества, при которой более опытные сотрудники помогают новым членам коллектива адаптироваться к корпоративной культуре, способствует снижению уровня конфликтов [4, с. 81].

Итак, проведение исследование показало, что управление конфликтами в многонациональных организациях России требует сочетания традиционных и современных подходов. Основными вызовами остаются доминирование

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

авторитарных моделей управления, языковые барьеры и различия в управленческих стилях. Однако анализ международного опыта показывает, что внедрение гибридных стратегий, основанных на принципах сотрудничества и инклюзивности, способствует снижению уровня конфликтности и повышению эффективности корпоративного взаимодействия.

Рекомендации, предложенные в данной главе, могут быть полезны HR-менеджерам и руководителям компаний, работающих в условиях культурного разнообразия. В дальнейшем перспективным направлением исследований является анализ влияния гибридных моделей управления конфликтами на продуктивность российских организаций и адаптация успешных международных практик к специфике отечественного рынка труда.

Список литературы

1. Ахани А. Современные подходы к управлению персоналом в мультикультурных организациях / А. Ахани, К. Дадашпур. – Тегеран: Academic Press, 2025. – 310 с.

2. Блейк Р.Р. Стили лидерства и управление конфликтами / Р.Р. Блейк, Дж.С. Мутон. – Нью-Йорк: McGraw-Hill, 1964. – 350 с.

3. Гурков И. Организационные стратегии в многонациональных коллективах / И. Гурков [и др.]. – М.: Издательство Высшая школа экономики, 2023. – 275 с.

4. Денисова-Шмидт Е. Кросс-культурные взаимодействия в организациях России / Е. Денисова-Шмидт. – СПб.: Питер, 2023. – 340 с.

5. Джен К. Динамика конфликтов в мультикультурных командах / К. Джен. – Лондон: Routledge, 1995. – 290 с.

6. Заман М. Межкультурное управление в России: проблемы и решения / М. Заман [и др.]. – Казань: Университетская книга, 2023. – 312 с.

7. Коковихин А. Теория и практика управления конфликтами / А. Коковихин. – Екатеринбург: УрФУ, 2017. – 270 с.

8. Латуха М. Современные аспекты управления человеческими ресурсами / М. Латуха [и др.]. – М.: Инфра-М, 2023. – 360 с.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

9. Мохан Р. Интеркультурная коммуникация в международных организациях / Р. Мохан [и др.]. – Дели: Sage Publications, 2024. – 385 с.

10. Нагайцев А. Социально-психологические основы управления конфликтами / А. Нагайцев. – М.: Издательство Московского университета, 2017. – 290 с.

11. Панибратов А. Управление международными корпорациями в России / А. Панибратов [и др.]. – СПб.: СПбГУ, 2022. – 415 с.

12. Рахим М.А. Основы управления организационными конфликтами / М.А. Рахим. – Лондон: Routledge, 2011. – 380 с.

13. Сингх Р. Кросс-культурное управление: вызовы и решения / Р. Сингх [и др.]. – Дели: Sage Publications, 2024. – 400 с.

14. Стриелковский П. Международное управление и экономика: современные тенденции / П. Стриелковский [и др.]. – Прага: Charles University Press, 2021. – 320 с.

15. Свейдарова А. Межкультурные коммуникации в современных организациях / А. Свейдарова. – Прага: Charles University Press, 2024. – 290 с.

16. Тинг Л. Практические подходы к управлению конфликтами в глобальных компаниях / Л. Тинг [и др.]. – Шанхай: Shanghai Business Press, 2023. – 410 с.

17. Томас К.В. Теория конфликтов и управление ими в организациях / К.В. Томас. – Нью-Йорк: Oxford University Press, 1992. – 300 с.

18. Хансарам С. и др. Социальные процессы и управление конфликтами / С. Хансарам [и др.]. – Сингапур: Springer, 2024. – 330 с.

19. Хоманс Дж.Г. Социальное поведение: его элементарные формы / Дж.Г. Хоманс. – Нью-Йорк: Harcourt, 1958. – 480 с.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Щербакова Наталья Сергеевна – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента экономического факультета ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», Москва, Россия.

Тузандехджани Мехди – магистрант по направлению «Управление персоналом» экономического факультета ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», Москва, Россия.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)