

Научная статья

УДК 336.719

EDN PAZQDM

DOI 10.17150/2411-6262.2024.15(3).1287-1295

О.С. Цвигунова, И.М. Кичигина[✉] , Д.В. Таскаева *Читинский институт, Байкальский государственный университет, г. Чита, Российская Федерация*

Автор, ответственный за переписку: И.М.Кичигина, 20iraki18@inbox.ru

УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ КОНФЛИКТОВ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

АННОТАЦИЯ. Конфликтология — социальная наука, которая дает ответы на вопросы о причинах возникновения конфликтов, их природе, причинах развития и возможных путях решения. Современная конфликтология активно изучает не только проблемы межличностного общения в малых социальных группах, но также дает возможность разрешать конфликты с использованием современных техник на уровне корпорации. Авторами предпринята попытка классификации теорий, применение которых наиболее отвечает потребностям процесса управления конфликтами на уровне корпорации. В статье более полно раскрывается видовая характеристика конфликтов в банковской сфере, объектом исследования послужил Сбербанк. Для полноты исследования были проанализированы схожие характеристики иных крупных игроков банковской системы РФ. В основу исследования положены качество обслуживания и удовлетворенность клиентов банковскими услугами. Отдельно уделено внимание конфликтам в коллективе, на уровне взаимоотношения начальника и подчиненного, на уровне линейных подразделений. На основе полученных выводов о качестве управления конфликтами в Сбербанке были сформулированы предложения, использование которых поможет вывести процессы управления персоналом и конфликтами в банковской сфере на качественно новый уровень. Особое внимание уделено возможности математического моделирования конфликтной ситуации и необходимости внедрения математических методов в систему управления персоналом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Конфликт, конфликтология, корпорация, банк, Сбербанк, управление, менеджмент, моделирование.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ. Дата поступления 29 марта 2024 г.; дата принятия к печати 26 августа 2024 г.; дата онлайн-размещения 31 августа 2024 г.

Original article

O.S. Tsvigunova, I.M. Kichigina[✉] , D.V. Taskaeva *Chita Institute, Baikal State University, Chita, Russian Federation*

Corresponding author: I.M. Kichigina, 20iraki18@inbox.ru

MANAGEMENT BASED ON CONFLICT THEORY: MODERN TRENDS IN THE BANKING SECTOR

ABSTRACT. Conflictology is a social science that provides answers to questions about the causes of conflicts, their nature, causes of development and possible solutions. Modern conflictology actively studies not only the problems of interpersonal communication in small social groups, but also makes it possible to resolve conflicts using modern techniques at the corporate level. The authors made an attempt to classify theories, the application of which best meets the needs of the conflict management process at the corporate level. The article more fully reveals the type of conflicts in the banking sector; the object of the study was Sberbank. To complete the study, similar characteristics of other major players in the Russian banking system were

© Цвигунова О.С., Кичигина И.М., Таскаева Д.В., 2024

analyzed. The study is based on the quality of service and customer satisfaction with banking services. Separate attention is paid to conflicts in the team, at the level of relationships between superiors and subordinates, and at the level of linear units. Based on the findings about the quality of conflict management at Sberbank, proposals were formulated, the use of which will help bring the processes of personnel and conflict management in the banking sector to a qualitatively new level. Particular attention is paid to the possibility of mathematical modeling of a conflict situation and the need to introduce mathematical methods into the personnel management system.

KEYWORDS. Conflict, conflictology, corporation, bank, Sberbank, management, modeling.

ARTICLE INFO. Received March 29, 2024; accepted August 26, 2024; available online August 31, 2024.

На протяжении всей истории человечества между людьми возникали противоречия, которые приводили к различного рода конфликтам. И, конечно, такое явление не могло обойти стороной бизнес-процессы. «Конфликт является не только психологической категорией, но и социологической. Исследование социологов, а также разработка социологических моделей и концепций конфликта, позволяет рассматривать конфликт как явление многогранное, требующее междисциплинарного подхода» [1, с. 7].

В процессе производственной деятельности организация сталкивается как с внутренними, так и внешними противоречиями, которые зачастую перерастают в конфликты. В современном мире количество взаимосвязей постоянно увеличивается, что так же приводит к увеличению числа данных явлений, поэтому актуальность вопросов управления конфликтами растет с каждым днем.

Цель статьи заключается в изучении процесса управления конфликтами в банковской сфере. Объектом исследования является ПАО «Сбербанк России». Предметом исследования являются управленческие решения, направленные на решение внутренних и внешних конфликтов, политика организации.

Впервые термин «теория конфликта» упоминался в работе Льюиса Козера [2, с. 12], где он много дискутировал с Георгом Зиммелем, а полное становление теории конфликта как модели состоялось после выхода книги Джона Рекса «Ключевые проблемы социологической теории» в 1961 г. [3].

В настоящее время существует множество разновидностей данной теории: теория непримиримых интересов, теория социального дарвинизма, теория социального конструктивизма и многие другие. Однако основная мысль остается общей в каждой из данных теорий. Теория конфликтов представляет собой концепцию, которая основывается на предположении о том, что все взаимодействия в обществе происходят скорее через конфликт, чем через согласие.

Конфликт — это столкновение интересов, взглядов, потребностей или ценностей между двумя или более сторонами, которое может привести к напряженности, разногласиям, агрессии или открытому противостоянию. Существуют различные виды конфликтов на предприятии. Конструктивные конфликты способствуют развитию компании. Они затрагивают важные аспекты ее деятельности, раскрывают внутренние проблемы. Решение данных конфликтов приводит повышению эффективности работы предприятия. Деструктивные конфликты в своих последствиях имеют разрушительный аспект. Они снижают эффективность работы и приводят к иным негативным последствиям.

Межличностный конфликт является наиболее распространенным видом конфликта. В рамках организации он может проявляться в различных видах противостояний сотрудников предприятия. «Из этого следует, что мы должны рассматривать межличностные конфликты как проявление внутриличностной

тенденции движения «против людей», которая может быть более или менее выраженной в зависимости от степени невротичности личности» [4, с. 22]. Это могут быть конфликты внутри одной группы работников, личные конфликты с руководителем или подчиненным. Такие ситуации оказывают негативное влияние на работу данных личностей, и без своевременного разрешения могут перерасти в более крупные виды конфликтов.

Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние между сотрудниками различных отделов, так же одной из сторон конфликта могут выступать администрация или профсоюзы. Его изучение основано на «реалистической теории межгруппового конфликта Кэмпбелла» [5, с. 411].

Таким образом только внутри предприятия могут одновременно существовать самые разные виды конфликтов, поэтому руководителю крайне важно научиться ими управлять.

Находящийся в распоряжении субъектов конфликта ресурсный потенциал — важный показатель его перспективности и результативности. Он во многом определяет решимость субъектов участвовать в конфликтном противоборстве и характер их требований по изменению сложившейся ситуации в нужном для себя направлении, а также их готовность нести издержки ради достижения поставленных целей [6, с. 28].

Рациональность и иррациональность — это феномен субъектно-объектных отношений [7, с. 115]. Конфликты помогают выявить проблемы иррациональности и различия конфликтной основы не только внутри предприятия, но и при взаимодействии с контрагентами. Они помогают выявить конкретный сбой в системе, что позволяет максимально эффективно подойти к решению. Таким образом происходит стимулирование изменений. Могут быть пересмотрены устаревшие нормы, внедрены новые ценности и структуры. Положительное разрешение конфликта позволит укрепить взаимоотношения, повысить доверие сотрудников или контрагентов. Кроме того, анализ данной ситуации позволит выявить другие аналогичные конфликты, которые лишь назревают в компании.

Способы управления конфликтами, которыми руководитель пользуется, зависят от различных факторов, таких как суть самого конфликта, условия его возникновения и развития, а также другие обстоятельства. Поэтому невозможно предложить универсальный алгоритм деятельности для руководителя по управлению конфликтами.

Объектом исследования корпоративного конфликта послужил Сбербанк, который является современным универсальным коммерческим банком, обслуживая различные группы клиентов и предлагая широкий спектр банковских услуг. Благодаря своей многолетней истории и развитой инфраструктуре Сбербанк предлагает разнообразные банковские продукты и услуги, включая счета, кредиты, дебетовые и кредитные карты, инвестиционные продукты, страхование, пенсионное обслуживание и многое другое. Сбербанк также активно внедряет цифровые технологии и предлагает удобные интернет-банкинг и мобильные приложения для своих клиентов. Кроме того, Сбербанк активно развивается как полноценная экосистема, в которой человек может получить весь спектр необходимых услуг.

Миссия банка определяет смысл и содержание деятельности Сбербанка, подчеркивает его важнейшую роль в экономике России. «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.»

Несмотря на то, что формулирование миссии и постановка целей является одним из способов избежания конфликтов, внутренние противоречия существуют в любой компании, а огромные масштабы деятельности лишь способствуют этому.

У всех конфликтов существует несколько причин. Причинами конфликта являются ограниченность и нехватка ресурсов; различия в целях, взаимозависимость задач, несоответствие в восприятии ценностей; несовершенство коммуникации; разный уровень образования и манера поведения [8, с. 264]. Банк представляет собой сложную систему, где все компоненты должны работать четко и согласованно. Передача информации от одного отдела другому вовремя играет важную роль в обеспечении своевременного выполнения задач. При обнаружении нарушений сроков выполнения банковских операций важно предпринять действия для стабилизации работы. Однако не всегда передача информации происходит своевременно и достоверно. Из-за этого в исследуемом коммерческом банке возможны различные виды как межличностных, так и межгрупповых конфликтов. В современных условиях организации снижают риск появления таких конфликтов и ошибок в работе благодаря электронному документообороту, однако риск человеческого фактора все еще остается велик.

Примером подобной конфликтной ситуации может быть ситуация с операционными отделами банка. На начальном этапе работы у Сбербанка не было четкой системы организации труда, из-за чего происходили задержки и нарушения порядка проведения операций по счетам клиентов. Это вызывало недовольство клиентов и приводило к штрафам со стороны государственных органов. Каждый сотрудник винил в этих проблемах другого, что создавало напряженную обстановку в отделе и мешало нормальной работе. Не всегда удавалось определить действительно ответственного за нарушения сотрудника, что негативно сказывалось на общем климате работы отдела. Для разрешения данных конфликтов руководство банка приняло решение провести анализ всех допущенных ошибок, которые были причиной конфликтов. После проведения анализа должностные обязанности каждого сотрудника данного отдела были распределены и подробно описаны. Так же был разработан график документооборота, в котором строго прописывались сроки и указывались ответственные лица. Таким образом, через разъяснения требований к работе, как приему структурного метода разрешения конфликта, Сбербанк преодолел назревшие конфликтные ситуации и повысил эффективность собственной работы.

Другой тип конфликта может быть связан с аспектом человеческих отношений, где противоречия возникают из-за личных характеристик и поведения сотрудников. Разрешение таких конфликтов может быть более сложным, так как оно предполагает поиск не только правильного подхода к урегулированию, но и желание сторон прийти к соглашению. Важно, чтобы в банке была создана атмосфера сотрудничества, как это предусмотрено «Кодексом корпоративной этики и делового поведения» Сбербанка России.

Примером подобной ситуации является конфликт с одним из руководителей подразделения. Из-за авторитарного стиля руководства обстановка в отделе, где он работал, становилась все более напряженной. Изначально сотрудники не решались высказать претензии, тем самым избегая конфликта, однако такая стратегия не завершилась успехом. Данная ситуация привлекла внимание высшего руководства банка и было принято решение провести беседу руководителя и его подчиненных. Однако с первого раза эффект был незначительным, поэтому для полного устранения конфликтной ситуации были проведены индивидуальные беседы с каждым участником. Таким образом руководство правильно использовало педагогические способы решения конфликта. Это позволило не только нормализовать работу проблемного отдела, но и сохранить квалифицированных сотрудников на своих рабочих местах.

Разрешение конфликта в банке, а еще больше в недопущении конфликта, крайне важны этические нормы и принципы организации работников, морально-психологических качеств сотрудников [9, с. 191].

Одним из наиболее сложных видов конфликтов является внешний конфликт с клиентом банка. Данные конфликты влияют не только на рабочий процесс, но и оказывают непосредственное влияние на репутацию организации.

Согласно «Кодексу корпоративной этики и делового поведения» Сбербанк России, взаимодействие между сотрудниками и клиентами Банка строится на принципах дружелюбия и стремления обеспечить клиентам максимальное качество обслуживания. Сотрудники должны избегать создания условий, которые могут нанести ущерб банку или нарушить права других клиентов. Однако не всегда в рамках тех или иных причин это остается возможным и у клиентов накапливаются претензии к банку.

Проанализировав рейтинг ПАО «Сбербанк России» на сайте banki.ru можно увидеть, что лишь 87 % отзывов получают ответ от банка, а показатель фактически решенных проблем составляет лишь 37 % (см. табл. 1). Из всего объема отзывов только 1 221 получили действительное решение проблемы.

Таблица 1

Анализ реагирования сотрудников крупнейших банков на отзывы клиентов

Показатель	СберБанк	АльфаБанк	Тинькофф	ВТБ
Отзывы	3 301	25 820	6 253	2 155
Ответы банка	2 876	23 373	6 132	2 069
Процент отзывов, на которые был дан ответ	87,13%	90,52%	98,06%	96,01%
Фактически решенные проблемы	37,00%	27,00%	14,00%	48,00%

По данным показателям Сбербанк имеет самый низкий процент ответа на отзывы, однако в сравнении с другими аналогичными банками достаточно высокий процент решенных проблем. С одной стороны, такие показатели говорят о сравнительно невысокой коммуникации с клиентами. Однако та часть, которой повезло войти в коммуникацию может и не получить решения своей проблемы, а лишь вежливый ответ сотрудника. Лишь 42 % клиентов, которым ответили на запрос получают ожидаемый результат.

Несмотря на то, что такие конфликты могут быть вызваны простым недопониманием лицами сути продуктов банка, очень важно своевременно отвечать на такие комментарии. Это улучшит имидж банка и повысит доверительность взаимоотношений. Лояльный потребитель услуг не станет выходит на открытый конфликт с банком, однако их создание требует усилий самих сотрудников. Несмотря на созданные общие условия обслуживания клиентов, Сбербанку все еще нужно проводить работу по улучшению взаимодействия и отзывчивости сотрудников как через онлайн сервис, так и в оффлайн офисах.

Но не все оставленные клиентами отзывы являются негативными, поэтому следующим этапом необходимо проанализировать долю таких отзывов (см. табл. 2).

Таблица 2

Анализ оценок клиентов услуг, оказанных ПАО «Сбербанк России»

Оценка	Количество	Доля
5 звезд	461	13,97
4 звезды	79	2,39
3 звезды	205	6,21
2 звезды	312	9,45
1 звезда	2 244	67,98
Итого	3 301	100,00

Доля негативных (от 1 до 3 звезд) отзывов составила 83,6 %, в то время как доля положительных (от 4 до 5 звезд) составила лишь 16,4 %. Однако такой разрыв в оценках не стоит принимать слишком буквально, стоит учитывать, что получив хорошее качество обслуживания, клиент не всегда оставляет об этом отзыв, но если что-то вызвало негативные эмоции, потребитель сразу старается донести это до поставщика услуги. Число конфликтных ситуаций все же остается высоким, так как большинство людей ставят крайне низкую оценку и вступают в открытое противостояние, тем самым снижая репутацию банка.

Наибольшее количество отзывов касаются обслуживания клиентов (см. табл. 3).

Таблица 3

Анализ структуры отзывов клиентов по категориям

Категория отзывов	Количество	Доля
Обслуживание	1 345	40,75
Ипотека	871	26,39
Кредиты наличными	272	8,24
Кредитные карты	215	6,51
Дебетовые карты	209	6,33
Вклады	154	4,67
Дистанционное обслуживание	123	3,73
Иные отзывы	112	3,39
Итого	3301	100,00

Зачастую клиенты недовольны оказываемыми услугами. Данный блок занимает более 40 % от всего числа отзывов. Как правило, здесь либо возникают межличностные конфликты с конкретным сотрудником, либо клиенты недовольны дополнительно навязанными услугами. Постоянно возникают конфликты между клиентами и банком из-за сервиса СберПрайм. Данные вопросы решаются до сих пор не в полном объеме. Однако количество подобных конфликтов в будущем будет сокращаться, так как Банк России постоянно ужесточает контроль за подобной деятельностью. Кроме того, руководство организации так же ищет решения для подобных конфликтов. В первую очередь Сбербанк проводит различные переподготовки и тренинги, на которых персонал обучают правильному взаимодействию с потребителями банковских услуг. В банке так же были разработаны универсальные условия обслуживания клиентов в виде набора правил и основных навыков, которыми должны обладать менеджеры по продажам банковских услуг. Но если же конфликтная ситуация случается в структуре банка присутствуют специалисты по конфликтам и психологи.

Так же большое количество вопросов возникает у физических лиц в связи с конкретными видами банковских продуктов. Однако для разрешения данных видов конфликтов Сбербанк использует стратегию разъяснения. Зачастую такие негативные отзывы клиентов связаны с непониманием сути приобретенного банковского продукта. Реже они вызваны техническими сбоями, из-за которых может произойти двойное списание или некорректное функционирование переноса даты платежа. Данные конфликты разрешаются терпеливым объяснением особенностей продукта или причин сбоя. Однако таким образом банк в некоторой степени уходит от конфликта, перекладывает ответственность на клиента. При накоплении подобных случаев, репутация организации будет страдать, поэтому важно искать первопричины таких конфликтов и устранять их.

Невозможно полностью избежать конфликтов в коллективе, организации или обществе. Однако можно создать условия для их минимизации и разрешения без

насилия. Из проведенного анализа внутренних конфликтов, можно заключить, что ПАО «Сбербанк России» активно использует структурные подходы для разрешения конфликтов, направленных на организационные проблемы, такие как недостаточное распределение полномочий, организация труда, система стимулирования и т.д. К ним относятся объяснение требований к работе, координация и интеграция, общие цели организации и использование систем вознаграждения.

Руководство Сбербанка также должно уделить внимание межличностным методам разрешения конфликтов, в особенности переговорам, так как подобный вид конфликтов является самым распространенным, а метод универсальным, как для внешних, так и для внутренних конфликтных ситуаций.

Метод сотрудничества так же должен более активно использоваться в данной организации. «Сотрудничество — наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Его преимущество в том, что стороны находят наиболее приемлемое решение, превращающее их из оппонентов в партнеров» [10, с. 50]. Несмотря на строгую формализацию отношений и субординацию, очень важно приходить к соглашению с сотрудниками и клиентами через учет взаимных интересов и пожеланий к работе.

«Текущие конфликты как бы «обнуляют» накопленные людьми знания о прошлых конфликтах. Вследствие этого при разрешении возникающих конфликтных проблем недостаточно опираться только на практический опыт, необходимо знать закономерности конфликтов, понимать фундаментальные причины их возникновения и научиться строить модели, позволяющие имитировать динамику и синтезировать технологии рационального управления ими» [11, с. 10].

Несмотря на то, что в «Кодексе корпоративной этики и делового поведения» прописан блок конфликтов интересов, важно создать другие блоки, прописать не общую информацию, а конкретные действия по работе с конфликтами. Все еще остается достаточно большой блок для разработки, эффективность внедрения которого будет достаточно высокой.

Кроме этого, не следует забывать о том, что для успешного решения социальных проблем сегодня активно используются математические методы и модели. Так, математическая модель конфликта представляет собой систему формализованных соотношений между характеристиками конфликта, разделяемых на параметры и переменные. Параметры модели отражают внешние условия и слабо меняющиеся характеристики конфликта, переменные составляющие — основные для данного исследования характеристики. Изменение этих значений конфликта представляет главную цель моделирования [12, с. 187].

Оценивая современную политику Сбербанка, хочется отметить, что большая часть его активной деятельности направлена именно на создание своей экосистемы и ее развитие. Но в деятельности СберСтрахования, СберЛизинга, СберМегаМаркета и прочих дочерних организаций система по управлению конфликтами так же должна быть разработана и внедрена с учетом специфики компаний, и она должна быть смоделирована с учетом критических моментов, характерных для данного банка в целом.

Конфликтные ситуации являются неотъемлемой частью любой деятельности. Важность управления подобными ситуациями сохраняется до сих пор, так как многие российские предприятия не организуют данный блок деятельности должным образом для получения положительных результатов, а созданные блоки зачастую существуют лишь в сжатом виде на бумаге.

Список использованной литературы

1. Белашева И.В. Коммуникативный конфликт-менеджмент: учеб. пособие / И.В. Белашева, Л.И. Макадей, Э.В. Терещенко. — Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2019. — 129 с.


2. Козер Л.А. Функции социального конфликта / Л.А. Козер; под ред. Л.Г. Ионина. — Москва: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000. — 205 с.
3. Давыдов Ю.Н. Очерки по истории теоретической социологии XX столетия: от М. Вебера к Ю. Хабермасу, от Г. Зиммеля к постмодернизму / Ю.Н. Давыдов, А.Б. Гофман, А.Д. Ковалев. — Москва: Наука, 1994. — 380 с.
4. Леонов Н.И. Конфликтология: учеб. пособие / Н.И. Леонов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Изд-во Московского психолого-социального института, 2006. — 232 с.
5. Психология конфликта: хрестоматия / сост. Н.В. Гришина. — Санкт-Петербург: Питер, 2001. — 448 с.
6. Зеленков М.Ю. Социальная конфликтология (базовый курс) / М.Ю. Зеленков. — Москва: Юридический институт МИИТА, 2011. — 272 с.
7. Лобжанидзе А.А. Проблема иррациональности и рациональности в аспекте исследования экономики и управления общественными системами / А.А. Лобжанидзе. — EDN KVCVZF // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. — 2007. — № 118. — С. 109–116.
8. Бабосов Е.М. Конфликтология / Е.М. Бабосов. — 2-е изд. — Минск, ТетраСистемс, 2000. — 464 с.
9. Айдарова А.Ю. Урегулирование личных конфликтов интересов в банке / А.Ю. Айдарова. — EDN YTVCKD // Молодой ученый. — 2019. — № 2 (240). — С. 189–191.
10. Голованова И.И. Методика управления конфликтами: учеб. пособие / И.И. Голованова. — Казань: Центр инновационных технологий, 2010. — 79 с.
11. Магомедова П.К. Конфликтология / П.К. Магомедова, Р.Р. Алиева, Ш.И. Булueva. — Москва: Директ-Медиа, 2019. — 380 с.
12. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — Москва: ЮНИТИ, 2000. — 551 с.


References

1. Belasheva I.V., Makadei L.I., Tereshchenko E.H.V. *Communicative Conflict Management*. Stavropol', Izdatel'stvo SKFU Publ., 2019. 129 p.
2. Kozier L.A., Ionin L.G. (ed.) *Functions of Social Conflict*. Moscow, Ideya-Press, Dom intellektual'noi knigi Publ., 2000. 205 p.
3. Davydov Yu.N., Gofman A.B., Kovalev A.D. *Essays on the History of Theoretical Sociology of the Twentieth Century: From M. Weber to J. Habermas, From G. Simmel to Postmodernism*. Moscow, Nauka Publ., 1994. 380 p.
4. Leonov N.I. *Conflictology*. 2nd ed. Moscow, Izdatel'stvo Moskovskogo psikhologo-sotsial'nogo instituta Publ., 2006. 232 p.
5. Grishina N.V. (ed.) *Psychology of Conflict: A Textbook*. Saint Petersburg, Piter Publ., 2001. 448 p.
6. Zelenkov M.YU. *Social Conflictology (Basic Course)*. Moscow, Yuridicheskii institut MIITA Publ., 2011. 272 p.
7. Lobzhanidze A.A. The Problem of Rationality and Irrationality of the Research of the Economics and Managements of Social Systems. *Nauchnyi vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta grazhdanskoi aviatsii = Scientific Bulletin of the Moscow State Technical University of Civil Aviation*, 2007, no. 118, pp.109–116. (In Russian). EDN: KVCVZF.
8. Babosov E.M. *Conflictology*. 2nd ed. Minsk, TetrASystems Publ., 2000. 464 p.
9. Aidarova A.YU. Resolution of Personal Conflicts of Interest in the Bank. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*, 2019, no. 2, pp. 189–191. (In Russian). EDN: YTVCKD.
10. Golovanova I.I. *Conflict Management Technique*. Kazan, Tsentr innovatsionnykh tekhnologii Publ., 2010, 79 p.
11. Magomedova P.K., Alieva R.R., Bulueva Sh.I. *Conflictology*. Moscow, Direkt-Media Publ., 2019. 380 p.
12. Antsupov A.Ya., Shipilov A.I. *Conflictology*. Moscow, YUNITI Publ., 2000. 551 p.

Авторы


Цвигунова Октябрина Степановна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансов и управления, Читинский институт, Байкальский государственный университет, г. Чита, Российская Федерация, SPIN-код: 5627-9119, AuthorID РИНЦ: 1041998.

Кичигина Ирина Михайловна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансов и управления, Читинский институт, Байкальский государственный университет, г. Чита, Российская Федерация,  <https://orcid.org/0000-0003-4302-8065>, SPIN-код: 4347-7228, AuthorID РИНЦ: 343301.

Таскаева Дарья Владимировна — студент, заместитель председателя Студенческого научного общества, Читинский институт, Байкальский государственный университет, г. Чита, Российская Федерация,  <https://orcid.org/0009-0008-1014-5082>, SPIN-код: 1109-6941.

Authors

Oktyabrina S. Tsvigunova — PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Management, Chita Institute, Baikal State University, Chita, Russian Federation, SPIN-Code: 5627-9119, AuthorID RSCI: 1041998.

Irina M. Kichigina — PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Management, Chita Institute, Baikal State University, Chita, Russian Federation,  <https://orcid.org/0000-0003-4302-8065>, SPIN-Code: 4347-7228, AuthorID RSCI: 343301.

Daria V. Taskaeva — Student, Deputy Chairman of the Student Scientific Society, Chita Institute, Baikal State University, Chita, Russian Federation,  <https://orcid.org/0009-0008-1014-5082>, SPIN-Code: 1109-6941.

Вклад авторов

Все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the Authors

The authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Для цитирования

Цвигунова О.С. Управление на основе теории конфликтов: современные тенденции в банковской сфере / О.С. Цвигунова, И.М. Кичигина, Д.В. Таскаева. — DOI 10.17150/2411-6262.2024.15(3).1287-1295. — EDN PAZQDM // Baikal Research Journal. — 2024. — Т. 15, № 3. — С. 1287–1295.

For Citation

Tsvigunova O.S., Kichigina I.M., Taskaeva D.V. Management Based on Conflict Theory: Modern Trends in the Banking Sector. *Baikal Research Journal*, 2024, vol. 15, no. 3, pp. 1287–1295. (In Russian). EDN: PAZQDM. DOI: 10.17150/2411-6262.2024.15(3).1287-1295.