

Особенности управления конфликтами в современных компаниях в условиях нового технологического уклада

Features of Conflict Management in Modern Companies in the Context of a New Technological Paradigm

DOI: 10.12737/2306-627X-2026-15-1-31-41

Получено: 02 февраля 2025 г. / Одобрено: 10 февраля 2025 г. / Опубликовано: 30 марта 2026 г.

Хануков Д.Х.

Аспирант кафедры управления человеческими ресурсами, Университет «Синергия»,
SPIN-код: 3892-5319,
e-mail: daniil_khanukov@mail.ru

Khanukov D.K.

Postgraduate Student,
Ph.D. Student at the Department of Human Resource Management,
University "Synergy",
SPIN-code: 3892-5319,
e-mail:

Тишкина Н.П.

Канд. экон. наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами, Университет «Синергия», Москва,
e-mail: NTishkina@synergy.ru
SPIN-код: 2005-7685,
Scopus Author ID: 57217103959,
ORCID: 0000-0003-2127-0694

Tishkina N.P.

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department for Management Human Resources Faculty of Management,
University "Synergy", Moscow,
e-mail: NTishkina@synergy.ru
SPIN-код: 2005-7685
ORCID: 0000-0003-2127-0694

Громова Н.В.

Канд. экон. наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами, Университет «Синергия», Россия, Москва,
e-mail: NGromova@synergy.ru,
SPIN-код: 2178-7417,
ORCID: 0000-0003-0886-691X

Gromova N.V.

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department for Management Human Resources Faculty of Management,
University "Synergy", Moscow,
e-mail: NGromova@synergy.ru,
SPIN-код: 2178-7417,
ORCID: 0000-0003-0886-691X

Аннотация

В статье выполнен обзор и аналитическая систематизация особенностей управления конфликтами в условиях формирования нового технологического уклада. Рассмотрены трансформационные эффекты цифровизации, включая автоматизацию, алгоритмическое управление и гибридные формы трудовой занятости, и их влияние на характер конфликтов в организациях. На основе анализа зарубежных и российских исследований предложена классификация современных конфликтов (конфликты за ресурсы и место работы; конфликты о справедливости и правах; конфликты о контроле и автономии; конфликты о доверии и коммуникации) и сформулирована концепция гибридного подхода к их управлению, объединяющего технологические, организационные и культурные меры. Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе особенностей управления конфликтами как инструмента адаптации к новому технологическому укладу, а также в разработке концепции гибридного подхода к управлению конфликтами, который учитывает синергию технологических, организационных и культурных факторов. Практическая значимость работы состоит в выработке конкретных управленческих рекомендаций по снижению конфликтности и повышению эффективности цифровой трансформации.

Ключевые слова: новый технологический уклад, цифровая трансформация, управление конфликтами, техностресс, конфликтный потенциал, гибридные стратегии, цифровое неравенство, алгоритмическая предвзятость, организационная адаптация.

Abstract

The article provides an overview and analytical systematization of the features of conflict management in the context of the formation of a new technological paradigm. The transformational effects of digitalization, including automation, algorithmic management and hybrid forms of employment, and their impact on the nature of conflicts in organizations are considered. Based on an analysis of foreign and Russian studies, a classification of modern conflicts is proposed (conflicts over resources and workplace; conflicts about justice and rights; conflicts about control and autonomy; conflicts of trust and communication) and formulated the concept of a hybrid approach to their management, combining technological, organizational and cultural measures. The scientific novelty of the study lies in a comprehensive analysis of the features of conflict management as a tool for adaptation to the new technological paradigm, as well as in the development of a concept of a hybrid approach to conflict management that considers the synergy of technological, organizational, and cultural factors. The practical significance of the work consists in the development of specific management recommendations for reducing conflict potential and increasing the effectiveness of digital transformation.

Keywords: new technological paradigm, digital transformation, conflict management, technostress, conflict potential, hybrid strategies, digital inequality, algorithmic bias, organizational adaptation. risk, risk-based approach, risk-based budgeting, risk management.

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире технологический уклад претерпевает существенные изменения, что неизбежно влияет на все сферы общественной жизни, в том числе на характер и способы управления конфликтами. Новый технологический уклад, характеризующийся широким внедрением цифровых технологий, искусственного интеллекта (ИИ), автоматизации, высокоточной робототехникой, био- и нанотехнологиями порождает новые типы конфликтов и требует адаптации старых и разработки новых мето-

дов их разрешения [4]. Ускоренный переход к цифровым моделям во многом был вызван пандемией *COVID-19* и сопровождавшими ее ограничениями, которые заставили организации мгновенно адаптировать процессы для обеспечения непрерывности бизнеса. Эта трансформация затрагивает не только технические процессы, но и организационные структуры, корпоративную культуру и взаимоотношения между участниками трудового процесса. Как показывает практика, такие трансформации неизбежно порождают новую динамику конфликтов: привыч-

ные источники противоречий сохраняются, но их форма, темп и канал проявления радикально меняются. *Актуальность* темы обусловлена тем, что в условиях нарастающей цифровизации конфликты становятся более сложными, многомерными и часто виртуальными, в таких условиях традиционные подходы к управлению конфликтами оказываются не всегда эффективными в условиях цифровой трансформации.

Научная новизна статьи заключается в комплексном анализе особенностей управления конфликтами как инструмента адаптации к новому технологическому укладу, с акцентом на гибридные стратегии, сочетающие традиционные и цифровые подходы.

Цель работы — выявить ключевые особенности управления конфликтами в контексте технологических трансформаций и разработать рекомендации для эффективного разрешения таких конфликтов.

Для достижения цели решаются следующие задачи.

1. Определить сущность нового технологического уклада и его влияние на возникновение конфликтов.
2. Классифицировать типы конфликтов в цифровую эпоху и проанализировать стратегии их разрешения.
3. Исследовать роль информационных технологий в профилактике и управлении конфликтами.
4. Сформулировать рекомендации по совершенствованию практики управления конфликтами в современных организациях с учетом российского и международного опыта

АНАЛИЗ ЛИТЕРАТУРЫ И СТЕПЕНЬ РАЗРАБОТАННОСТИ ТЕМЫ

Актуальные исследования по цифровой трансформации и ее влиянию на организационное поведение демонстрируют, что цифровизация приводит не просто к внедрению новых инструментов, а к глубокой перестройке организационной архитектуры — изменяются рабочие функции, требования к компетенциям, механизмы принятия решений и распределение ролей внутри компании. Систематические обзоры литературы по цифровой трансформации подчеркивают широкий спектр вызовов: от технических и инфраструктурных трудностей (устаревшие системы, интеграция данных, кибербезопасность) до социокультурных проблем (снижение чувства принадлежности, изменение психологических контрактов, сопротивление изменениям и проблемы коммуникации). Важный вклад в систематизацию этих выводов внес обзор Д. Плеханова и соавторов, они проанализировали 537 рецензируемых научных статей с помощью новой многоуровневой системы, которая включает три уровня: основная деятельность

организации, второстепенная деятельность и внешняя среда. Исследование подчеркивает, что цифровая трансформация размывает границы между уровнями фирмы, эти границы становятся менее заметными. Как отмечают авторы, цифровые технологии способствуют перераспределению власти и ресурсов как внутри организаций, так и за их пределами, а ключевой менеджерский вызов — балансировать между централизацией и автономией [23].

В отдельной подгруппе литературы рассматривается влияние удаленной и гибридной работы на динамику конфликтов. Переход на дистанционные форматы усиливает роль письменной и асинхронной коммуникации, что повышает вероятность недопонимания, «умножает» мелкие конфликтные инциденты и создает новые проблемы доверия и контроля. Это подтверждается эмпирическими исследованиями массового перехода на удаленку в кризисных условиях: Э. Баттисти и соавторы показывают, что для значимой доли работников (55%) экономико-финансовые эффекты удаленной работы оказались негативными (вызванные дополнительными расходами на цифровую технику, оплатой коммунальных услуг, потерями льгот вроде талонов на еду и сверхурочных), а средняя оценка чистой выгоды оказалась близкой к нулю или отрицательной. При этом решение о сохранении удаленного формата определялось не столько финансовыми расчетами, сколько психологическими факторами: удовлетворенность работой существенно повышает готовность сотрудников соглашаться на снижение дохода ради возможности продолжать работать удаленно, тогда как высокий уровень техностресса, который проявляется как состояние хронической перегрузки, утомления, потери концентрации и неудовлетворенности работой, что усиливает эмоциональную нестабильность, снижает устойчивость к конфликтным ситуациям и повышает текучесть кадров, напротив, снижает эту готовность. Эти результаты подчеркивают, что управление конфликтами в гибридной/удаленной среде требует не только компенсации затрат, но и активной работы с эргономикой процессов, обучением, разграничением рабочего и личного времени [15]. В российском опыте удаленное взаимодействие осложнило эффективное управление организацией в виртуальном пространстве, что вызвало рост количества конфликтов. Причем в результате были обнаружены существенные различия в восприятии уровня конфликтности по ряду параметров между руководителями и сотрудниками, что существенно осложняет процесс эффективного урегулирования конфликтных ситуаций и снижает общую продуктивность работы [6].

В теории управления конфликтами подчеркивается специфическое влияние факторов цифровой эпохи. Рудзиях бинти Мохд Дарус акцентирует внимание на коммуникации как центральном источнике конфликтов и прямо утверждает: «Когда внутри организации возникает конфликт, причина всегда идентифицируется как плохая коммуникация». То есть управление конфликтами представляется как последовательность действий и реакций, направленных на восстановление коммуникации и доверия между сторонами. Дарус рассматривает управление конфликтами как процесс трансформации конфликтных ситуаций в инструмент повышения организационной эффективности и перечисляет классические подходы: обсуждение, вмешательство третьей стороны, конфронтация, переговоры, компромисс, медиация и так далее. Автор подчеркивает также роль цифровых технологий как двоякую: они могут и облегчать коммуникацию и раннюю диагностику спорных ситуаций, и одновременно порождать новые трения в виде информационной перегрузки, неопределенности, недостатка доверия к третьим сторонам в цифровой среде. Поэтому практика конфликт-менеджмента в цифровой эпохе должна учитывать и технические, и организационные меры по снижению техностресса и созданию прозрачных каналов взаимодействия [24].

Российские исследования вносят важные эмпирические и концептуальные уточнения, связывая конфликт интересов с инновационным развитием. В.Л. Васильев и Н.Н. Турдыкулова рассматривают конфликт в контексте инноваций через призму идеи «созидательного разрушения» (Шумпетер): конфликт они трактуют не только как риск, но и как необходимое условие инновационного обновления. Авторы приводят результаты лонгитюдного социологического опроса по предприятиям Республики Татарстан (в рамках исследования разославших 1500 анкет и получивших высокий процент ответов), где фиксируются следующие ключевые наблюдения: большинство респондентов (около 65%) считают, что инновации приносят пользу, при этом 54% указывают на вину руководства, проявляющуюся в нежелании воспринимать новое, как основной барьер внедрения, а 35% называют ошибки руководства причиной конфликтов при инновациях; 45% полагают, что конфликты способствуют поиску новых инновационных решений, тогда как 46% отмечают, что конфликты приводят к подавлению творческого мышления. Авторы подчеркивают: «Конфликт рассматривается как обязательное изменение в жизненном цикле любого хозяйствующего субъекта...», и показывают, что цифровые технологии при грамот-

ном применении способны снижать риски затяжных и деструктивных конфликтов — прежде всего, за счет ускорения доступа к информации, повышения прозрачности ролей и облегчения коммуникации внутри инновационных процессов. При этом исследование выделяет ряд структурных триггеров сопротивления: несоответствие организационной структуры требованиям инновационной деятельности, несоответствие квалификации работников, нарушение функциональных связей и ошибки менеджмента. Практические рекомендации включают: совершенствование институциональной среды, программы повышения квалификации, правовой базы и создание «электронной нервной системы» предприятия [2].

Наряду с изменением функций и ролей трансформируется и организационная культура: фиксируются конфликты между «традиционной» (статичной, иерархической) культурой управления и требованиями гибкой, цифровой организационной модели. В числе технологических факторов, на которые обращают внимание исследователи это растущее цифровое неравенство (разрыв в доступе к ИТ-ресурсам, различный уровень цифровой грамотности), а также частичная «цифровизация неэффективных процессов», при которой автоматизация закрепляет устаревшие, неэффективные алгоритмы труда и даже усиливает существующие противоречия. Также упоминается, что современные конфликты часто носят гибридный характер: они одновременно проявляются на уровне внутриорганизационных отношений (между подразделениями, менеджментом и сотрудниками), и на макроуровне — как противостояние интересов внешних стейкхолдеров (регуляторы, общественность, партнеры) при резком внедрении новых технологий и изменении распределения выгод в экосистеме. Важным следствием этого является то, что инструменты борьбы с конфликтами и их профилактики должны сочетать правовые, организационные и цифровые меры: базы данных и аналитика, цифровые сервисы для выявления аффилированности и прозрачного документооборота, понятные процедуры раскрытия и урегулирования конфликтов, защита информаторов и адаптация «государственных» практик управления конфликтом интересов под корпоративные реалии [1].

Таким образом, совокупность источников — от обзоров теоретических работ до эмпирических исследований удаленной работы и национальных социологических опросов — указывает на несколько устойчивых выводов, релевантных для разработки менеджерских практик и исследовательской повестки:

- 1) цифровая трансформация меняет структуры, процессы и власть в организациях (появляются цифровые подразделения, платформенные взаимодействия, меняются границы фирмы);
- 2) любые технологические изменения сопровождаются социальными эффектами — изменением мотивации, ростом неопределенности и повышением потенциальной конфликтности;
- 3) коммуникация и доверие в цифровой среде — центральные параметры, определяющие, будет ли конфликт конструктивным или деструктивным;
- 4) компенсация прямых экономических потерь работников в условиях удаленной работы и работа с психологическими факторами критичны для снижения конфликтности;
- 5) цифровые инструменты одновременно уменьшают и порождают риски — их использование должно сопровождаться процедурными и культурными изменениями (прозрачность, защита данных, обучение, распределение ответственности).

На основе этих выводов можно перейти к более детальному рассмотрению теоретических основ нового технологического уклада, его конфликтного потенциала и механизмов возникновения противоречий в организациях, что позволит заложить фундамент для анализа стратегий их разрешения.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование носит обзорно-аналитический характер. Методологическая база исследования включает системный анализ научной и прикладной литературы по цифровой трансформации, организационному поведению и управлению конфликтами, интерпретацию эмпирических наблюдений и обобщение практик, применимых в корпоративной среде. Представленные рекомендации ориентированы на российские организации разных отраслей, но сохраняют универсальный характер и могут быть адаптированы под специфику конкретных секторов.

Важно отметить: хотя большинство эмпирических кейсов в обзоре сосредоточены на *IT*-компаниях, что объяснимо, ведь именно в них чаще всего тестируются и масштабируются новые цифровые практики, это отнюдь не ограничивает применимость выводов. Примеры и рекомендации помогут любым компаниям, не только из *IT*-сектора, которые так или иначе хотят внедрить новые методики в свою работу или улучшить существующие.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Теоретические основы нового технологического уклада и его конфликтный потенциал

Новый технологический уклад коренным образом преобразует не только производственные процессы, но и фундаментальные основы взаимодействия между людьми в организациях. Это приводит к появлению сложных, многомерных и зачастую скрытых источников конфликтов, которые выходят далеко за рамки традиционных споров о ресурсах или задачах. Анализ современных данных показывает, что конфликты в цифровой эпохе порождаются на трех взаимосвязанных уровнях: прямые экономические и организационные угрозы, глубокие психологические и эмоциональные реакции работников и системные этические дилеммы, связанные с алгоритмической справедливостью.

На первом уровне находятся наиболее очевидные, но не менее острые экономические и организационные триггеры. Прямым следствием широкого внедрения автоматизации является угроза потери рабочих мест, которая становится мощнейшим источником напряженности. Ярким примером служит просочившийся в сеть отчет американской компании *Amazon*, которая планирует заменить до 600 000 человеческих рабочих мест роботами к 2033 г. [14]. В отчете не уточняется, приведет ли это к массовым увольнениям, однако высокие темпы роботизации вполне могут удовлетворить потребности компании без найма дополнительных сотрудников. Если такие утечки могут и не отражать реальных планов компании, то уже сейчас мы видим, как *Amazon* проводит чистки среди своих сотрудников, так как компания хочет сократить расходы, которые, по их мнению, были чрезмерными в период активного роста, но в то же время найти средства для инвестиций в искусственный интеллект [13]. Эта стратегия, направленная на автоматизацию около 75% операций, создает прямое столкновение интересов между корпорацией и ее сотрудниками, порождая конфликты за сохранение работы, требования о компенсации и обсуждение долгосрочных стратегий переобучения. В российском контексте наблюдаются аналогичные процессы: первый заместитель Председателя Правительства РФ Денис Мантуров сообщил, что до 2030 г. поставлена задача внедрить в технологические процессы компаний около 80 тысяч промышленных роботов, что может усилить конфликты, связанные с автоматизацией и переобучением кадров [3]. Также, согласно оценкам *Pricewaterhouse Coopers*, к 2037 г. около 7 млн рабочих мест в Великобритании могут исчезнуть из-за автоматизации, что повышает соци-

альное напряжение и требует активной политики по переобучению кадров. Однако стоит подметить, что также, согласно этому же анализу, ожидается создание 7,2 млн новых рабочих мест, правда сбудутся ли такие оптимистичные прогнозы — остается лишь надеяться и наблюдать [26].

Второй уровень конфликтогенных факторов носит психологический и эмоциональный характер. Главным триггером здесь выступает страх потери работы, который провоцирует целый спектр негативных реакций со стороны сотрудников. В частности, опасение быть замененным алгоритмами или роботами вынуждает часть работников сознательно скрывать знания и не делиться экспертизой, пытаясь сохранить собственную защиту на рынке труда, ведь если о их компетенциях связанных с, например, выполнением рутинных задач узнает работодатель — он сможет легко заменить это автоматизацией. Эти поведенческие реакции сопровождаются реальными психологическими последствиями. Эмпирические данные показывают, что при внедрении процессных инноваций в ряде китайских предприятий наблюдается значительный рост потребности у рабочих в психотерапевтической помощи, что указывает на причинно-следственную связь между технологическими изменениями и ухудшением психического состояния сотрудников [17]. Однако эффект страха замены не является фатальным и может быть смягчен индивидуальными и организационными факторами. Так, высокая самооэффективность в освоении и работе с ИИ, отражающая субъективное чувство способности справляться с технологическими изменениями, существенно ослабляет негативную связь между страхом замены и ощущением психологической небезопасности на рабочем месте [22]. Таким образом, потеря контроля над рабочими процессами, делегируемая алгоритмам, становится мощным конфликтогенным фактором. Наконец, отдельное и дополняющее влияние оказывает технотрекс. Исследования показывают, что постоянная доступность, частые переключения между задачами и требование освоения постоянно меняющихся цифровых инструментов непосредственно связаны с возрастанием уровней выгорания и конфликтности в коллективе [8].

Третий, наиболее сложный уровень конфликтогенных факторов связан с этическими дилеммами и системными проблемами справедливости. Алгоритмическое управление, то есть делегирование управленческих функций (контроль, оценка, найм) компьютерным алгоритмам, становится все более распространенной практикой, однако она порождает конфликты о правах, доверии и дискриминации.

Например, эмпирическое исследование, проведенное Информационной школой Университета Вашингтона, продемонстрировало системные проблемы алгоритмического управления в компаниях *Uber* и *Lyft*. Авторы выявили практику произвольных деактиваций аккаунтов водителей без предоставления прозрачных оснований, а также наличие расовых дисбалансов в процедурах отключения от платформы. Согласно результатам исследования, 80% водителей, получивших профессиональное и культурно компетентное представительство в рамках программы защиты от несправедливого увольнения, были восстановлены в доступе к платформе, что свидетельствует о структурной предвзятости исходных решений алгоритмической системы [25]. Также ярким примером является работа приложения *Flex* от *Amazon*, где подключена автоматическая система оценки эффективности персонала. Человек, работа которого покажется ИИ неэффективной, может получить уведомление по электронной почте о расторжении контракта без участия начальника [12]. Ожидается, с итоговым решением алгоритмов многие сотрудники не соглашаются. Алгоритмическая предвзятость является одним из главных источников конфликтов в этой сфере. Алгоритмы, обученные на исторических данных, могут систематически дискриминировать определенные группы работников.

Показательным примером служит опыт компании *Amazon*, где разработанная система отбора кандидатов была вынуждена прекратить работу из-за выявления серьезного гендерного перекаса. Причина проблемы заключалась в том, что алгоритм тренировался на резюме, поступавших в компанию на протяжении десятилетия, где подавляющее большинство соискателей были мужчинами. В результате система автоматически занижала рейтинг женских кандидатур, копируя исторические предубеждения [19]. Системы распознавания эмоций и автоматические видеоинтервью могут допускать систематические ошибки в оценке кандидатов: алгоритмы часто некорректно интерпретируют невербальные проявления у людей с особыми вербальными/мимическими особенностями или у представителей определенных этнических групп, что приводит к различиям в точности оценок и риску необоснованного исключения квалифицированных претендентов [16]. В сфере карьерного развития алгоритмы могут воспроизводить гендерную сегрегацию, препятствовать продвижению матерей после отпуска по уходу за ребенком или давать меньше шансов работникам старшего возраста. Эти проблемы порождают глубокие конфликты, связанные с восприятием справедливости и доверием к технологиям, а также с ри-

сками неравного обращения и алгоритмической предвзятости. Работники бросают вызов объективности и беспристрастности алгоритмов, требуя большей прозрачности и ответственности от компаний. В этом контексте встает задача не только технической коррекции моделей, но и институционального обеспечения права на объяснение и права на апелляцию решений, принятых алгоритмами. Параллельно возникает потребность в балансировании мониторинга и приватности, а также в правовых механизмах, регулирующих применение ИИ в HR-практиках.

Классификация и характеристика конфликтов в цифровой эпохе

В условиях нового технологического уклада конфликты претерпели качественную трансформацию, сместившись от явных, транзакционных споров о ресурсах к более сложным, многомерным и психологически мотивированным противоречиям. Для систематизации понимания этого явления необходимо классифицировать конфликты, возникающие в цифровой среде, по их основным причинам и характеру проявления. На основе анализа представленных материалов можно выделить четыре основные категории конфликтов, каждая из которых имеет свои уникальные триггеры, механизмы проявления и методы разрешения.

Первая категория — конфликты за ресурсы и место работы. Это наиболее прямолинейный и очевидный тип конфликтов, вызванный прямыми экономическими угрозами, связанными с внедрением технологий. Основными причинами выступают массовая автоматизация, сокращения штата и изменение моделей найма, в частности, рост гиг-экономики. Характер проявления этих конфликтов обычно носит открытый и конфронтационный характер: это могут быть протесты, забастовки, судебные иски против компаний, а также требования о компенсации и гарантиях занятости. В российском опыте ярким примером является забастовка профсоюза «Курьер» в 2022 г. против «Яндекса», где курьеры требовали увеличения платы, пересмотр системы штрафов и сужение зоны доставки для пеших курьеров. Эти требования связаны с технологической трансформацией бизнеса: после приобретения *Delivery Club* «Яндекс» стал доминировать на рынке, а новые тарифы, по словам курьеров, существенно ухудшили их условия труда. По данным профсоюза забастовка действительно проходила, клиенты в дни забастовки ожидали заказ дольше чем обычно из-за поиска курьера, однако «Яндекс» отрицает, что в эти дни что-либо происходило [5].

Вторая категория — конфликты о справедливости и правах. Эти конфликты возникают не из-за нехватки ресурсов, а из-за восприятия несправедливости, дискриминации и нарушения базовых прав работников. Причинами выступают алгоритмическая предвзятость в системах найма, оценки производительности и карьерного продвижения, а также вопросы конфиденциальности и защиты данных. Конфликтный характер проявляется в коллективных исковых заявлениях, требованиях разъяснения и обоснования решений, принимаемых алгоритмами, а также в борьбе за законодательные изменения, регулирующие использование ИИ в HR.

Третья категория — конфликты о контроле и автономии. Эти конфликты носят скорее психологический, чем материальный характер. Они возникают в результате внедрения практик алгоритмического управления, которые ограничивают свободу действий работников, стандартизируют их деятельность и осуществляют постоянный мониторинг. Причинами являются установление жестких производственных норм, отслеживание всех рабочих действий (движений, кликов, звонков), а также использование игровых механик для стимулирования поведения. Проявляются такие конфликты в виде снижения мотивации, самооценки, распространения недоверия к руководству и целенаправленного саботажа. Работники могут начать скрывать информацию, чтобы защитить себя от несправедливой оценки, или просто выполнять минимально необходимый объем работы, не вкладываясь полностью. Согласно исследованию, который был проведен по заказу *Forbes Advisor* компанией *OnePoll*, примерно каждый четвертый работник признает, что слезка на рабочем месте вызывает у него дискомфорт. Примечательно, что 25% опрошенных, подтвердивших, что их активность в сети отслеживается работодателем, признались, что делают вид, что находятся в сети, занимаясь делами, не связанными с работой. Такое поведение отражает форму молчаливого сопротивления или адаптации к условиям наблюдения [21]. Еще для примера можно привести модель управления в складах *Amazon*, где алгоритмы не только распределяют задания, но и могут автоматически инициировать процедуру увольнения при несоблюдении установленных норм [20]. Это создает атмосферу постоянного давления и страха, подрывающую профессиональную идентичность и чувство автономии. Напротив, успешный пример управления таким конфликтом это *IKEA*, которое при внедрении чат-бота для обслуживания клиентов не уволило, а переобучило 8500 сотрудников кол-центра в качестве удаленных консультантов по дизайну интерьера, обес-

печив им новый, более высокооплачиваемый и интересный вид деятельности [18].

Четвертая категория — конфликты о доверии и коммуникации. Эти конфликты являются наиболее сложными, поскольку их корень лежит в сфере психологии и культуры организации. Они возникают из-за неясности целей и преимуществ цифровой трансформации, отсутствия прозрачности в работе алгоритмов и плохой коммуникации от руководства. Причинами выступают страх перед неопределенностью, непонимание того, как будут использоваться новые технологии, и ощущение, что изменения происходят без учета мнения работников. Конфликтный характер проявляется в форме сопротивления изменениям, распространения недоверия внутри организации и создания информационных «войн». Эта проблема остро ощущается и в российских компаниях: по результатам исследования Ассоциации менеджеров, около 33% крупных предприятий фиксируют сопротивление сотрудников при внедрении ИИ-решений, 44% фиксируют сложности с пониманием и использованием технологий среди сотрудников [7].

Для более детального представления типологии конфликтов в условиях нового технологического уклада целесообразно дополнительно выделить ряд перекрестных подтипов, которые часто встречаются во всех основных категориях и формируют специфику их проявлений. Эти подтипы включают:

- коммуникационные конфликты — вызваны недопониманием в цифровых каналах и дефицитом обратной связи;
- конфликты ролей и полномочий — связаны с перераспределением функций, неясностью ответственности;
- технологические конфликты — обусловлены сбоями систем, нестабильностью инфраструктуры и непродуманными обновлениями;
- психофизиологические конфликты — проявления технотрекса, выгорания и нарушения баланса «работа/жизнь»;
- инновационные и стратегические конфликты — противоречия между подразделениями из-за разного отношения к нововведениям.

Эта классификация позволяет не только лучше понять природу современных конфликтов, но и выбрать соответствующие стратегии для их профилактики и разрешения, которые должны быть комплексными и учитывать все уровни возникновения противоречий.

Современные стратегии управления конфликтами и гибридный подход

Управление конфликтами в условиях нового технологического уклада требует радикального переос-

мысления традиционных подходов. Простое примирение сторон или применение классических методов переговоров оказываются недостаточными в ситуации, когда корни конфликтов лежат в сложных технологических, психологических и этических сферах. Эффективная практика сегодня должна строиться на принципе гибридности, сочетая технологические, организационные и человеческие меры в единую, интегрированную экосистему. Такой интегрированный подход признает, что ни одна технология не может существовать в вакууме, а любая организация без поддержки технологий теряет конкурентоспособность. Ключ к успеху лежит в синергии этих трех компонентов, направленной на создание здоровой, справедливой и продуктивной рабочей среды в цифровую эпоху.

Организационные и процедурные меры являются тем фундаментом, на котором строятся технологические и человеческие компоненты гибридной модели. Одной из самых эффективных практик является вовлечение сотрудников в процесс проектирования и внедрения новых технологий на самых ранних этапах. В период неопределенности, вызванной цифровой трансформацией, руководство должно четко и своевременно информировать сотрудников о целях, преимуществах и потенциальных рисках внедряемых технологий. Прозрачная коммуникация, регулярные опросы удовлетворенности и мониторинг уровня технотрекса — ключевые элементы системы поддержки персонала. Центральное место в организационной стратегии занимают программы переобучения и развития, ориентированные на переквалификацию сотрудников и смягчение последствий автоматизации. Крупнейшие российские ИТ-компании активно инвестируют в программы переобучения. Так, «Яндекс» планирует с 2023 по 2026 г. подготовить для российского рынка более 350 000 специалистов, владеющих ИТ-навыками, что втрое больше, чем в предыдущие три года [11]. Это включает программы как для специалистов ИТ-сферы, так и для представителей других профессий. Такие масштабные образовательные инициативы помогают снизить сопротивление изменениям и создают возможности для карьерного роста в условиях цифровой трансформации.

Технологические меры играют двоякую роль: они могут как порождать конфликты, так и выступать в качестве мощного инструмента для их решения. Ключевой технологической мерой для профилактики и разрешения конфликтов является обеспечение прозрачности и объяснимости алгоритмических решений. Когда работники не понимают, как принимаются решения, влияющие на их жизнь,

возникает глубокий кризис доверия. Предоставление понятных объяснений и внедрение внутренних аудитов алгоритмов снижают риск эскалации конфликтов и усиливают легитимность решений. Это требует не только технических, но и организационных механизмов, таких как процессы апелляции и регуляторные рамки, обеспечивающие право на объяснение. Для снижения предвзятости применяются методы предварительной, внутренней и последующей обработки данных, а также вовлечение специалистов с различным опытом и профессиональным бэкграундом в процесс разработки алгоритмов, что помогает выявлять и устранять скрытые предубеждения на ранних этапах. Некоторые российские компании уже внедряют такие инструменты. Например, речевая аналитика от Т-Банка помогает выявить конфликтных сотрудников и частые причины негатива клиентов. Инструмент позволяет определять негатив и по тексту, и по интонации: даже если клиент скажет спасибо с сарказмом, нейронная сеть это определит и подсветит [10]. Это демонстрирует, как технологии могут использоваться не только для контроля, но и для ранней диагностики конфликтных ситуаций.

Кроме того, в арсенале технологических мер находятся:

- системы электронного документооборота;
- платформы обратной связи и аналитика текстовых данных для ранней диагностики проблем;
- онлайн-урегулирование споров — цифровые механизмы для медиации и разрешения споров в виртуальном пространстве.

Третий компонент гибридной модели — это человеческие и культурные меры, которые обеспечивают жизнеспособность всей системы. Традиционные методы управления конфликтами, такие как переговоры, сотрудничество, избегание, медиация и поиск компромисса, остаются актуальными, но требуют адаптации к цифровой среде. В этом ключевые лидеры организации должны не только демонстрировать техническое и стратегическое видение, но и развивать навыки эмоциональной поддержки и дистанционного лидерства: умение замечать эмоциональные сигналы команды в удаленном взаимодействии, создавать условия для эмпатичного диалога и поддерживать сотрудников, особенно в периоды изменений [9]. Важно развивать культуру доверия, в которой работники чувствуют себя безопасно, могут высказывать свое мнение и не боятся негативных последствий. Такая культура является лучшей защитой от негативных явлений, таких как сокрытие знаний, поскольку создает условия для открытого обмена информацией.

Особое внимание следует уделять проблеме цифрового неравенства. Различия в доступе к ресурсам и уровне цифровой грамотности увеличивают риск маргинализации и конфликтов между группами сотрудников. Практические меры включают целевые тренинги для уязвимых групп, обеспечение технической поддержки и адаптацию темпов внедрения технологий.

Этические и правовые аспекты также неотделимы от управления конфликтами: анализ корпоративных коммуникаций и прогностическая аналитика должны осуществляться в рамках прозрачных правил, согласованных с сотрудниками и соответствующих законодательству о защите персональных данных.

Таким образом, современный подход к управлению конфликтами в цифровую эпоху представляет собой сложную, интегрированную систему, в которой технологии, организационные процессы и человеческий фактор должны быть сбалансированы. Интегрированный, гибридный подход позволяет не просто управлять конфликтами, а предотвращать их возникновение, превращая потенциально разрушительные силы технологических изменений в двигатель прогресса и инноваций.

ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе проведен комплексный обзор теоретических и практических аспектов управления конфликтами в условиях формирования нового технологического уклада. Анализ литературы и эмпирических наблюдений показал, что цифровая трансформация меняет природу и спектр конфликтов в организациях: традиционные конфликты за ресурсы дополняются и во многих случаях трансформируются в конфликты, вызванные алгоритмической несправедливостью, утратой автономии работников и недостатком прозрачной коммуникации. Эти изменения происходят на трех уровнях: экономическом, психологическом и этическом.

Главный теоретический вывод исследования заключается в том, что эффективное управление конфликтами в цифровую эпоху должно опираться на гибридную модель, объединяющую технологические, организационные и человеческие меры. Технологические инструменты при правильной интеграции могут выявлять и диагностировать конфликты на ранних стадиях, снижая вероятность их обострения. Однако технологии без организационных процедур и культурной поддержки способны усилить напряжение. Например, отсутствие механизмов обжалования решений алгоритмических систем или неравный доступ сотрудников к цифровым ресурсам может усугубить конфликты.

Практические выводы исследования формулируются следующим образом. Во-первых, организациям следует закрепить за сотрудниками право на объяснение решений, принятых автоматизированными системами, и ввести независимые механизмы апелляции. Во-вторых, внедрение новых технологий должно сопровождаться программами оценки влияния и программами переобучения для уязвимых профессиональных групп. В-третьих, руководству нужно выстроить системные коммуникационные стратегии при цифровой трансформации: открытая информированность, обратная связь и вовлечение сотрудников в процесс изменений снизят уровень недоверия и сопротивления. Наконец, необходимо учитывать проблему цифрового неравенства и предоставлять дифференцированные решения по обучению и технической поддержке для групп с ограниченным доступом к технологиям.

Работа методологически основана на обзоре и анализе современных исследований и практик. Ее вклад заключается в систематизации конфликтов нового типа и разработке интегрированной «гибридной» модели управления. В практическом плане предложенные рекомендации представляют собой набор управленческих инструментов, применимых для современных

организаций, стремящихся минимизировать риски цифровой трансформации и использовать конфликты как источник организационного развития.

Перспективы дальнейших исследований включают эмпирическую проверку эффективности предлагаемого гибридного подхода в различных отраслях российской экономики, количественный анализ эффективности гибридных стратегий, также требует развития междисциплинарный подход, объединяющий менеджмент, право, этику и прикладную информатику, для разработки стандартов и регуляторных механизмов, обеспечивающих справедливое применение ИИ в трудовых практиках. Это позволит углубить понимание и оптимизировать практики в условиях продолжающегося технологического уклада.

Подводя итог, можно сказать, что управление конфликтами в цифровую эпоху должно стать гибким инструментом, способствующим адаптации, устойчивому развитию и инновациям. Гибридный подход, включающий технические средства, организационные процедуры и культуру доверия, предоставляет лучшие возможности для преобразования конфликтного потенциала цифровой трансформации в ресурс для конкурентоспособного и социально ответственного развития организаций.

Литература

1. Бондарчук Н.В. Особенности корпоративного управления конфликтом интересов в условиях цифровизации [Текст] / Н.В. Бондарчук, В.К. Спильниченко, Н.А. Оганезова // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2024. — № 3.
2. Васильев В.Л. Конфликты и их взаимосвязь с инновационным поведением персонала в условиях цифровизации [Текст] / В.Л. Васильев, Н.Н. Турдыкулова // Инновации. — 2020. — № 7. — С. 114–120.
3. В Государственной думе состоялся «правительственный час» по вопросам автоматизации и повышения производительности труда [Текст] // Государственная дума. — URL: <http://duma.gov.ru/news/62228> (дата обращения: 14.11.2025).
4. Глазьев С.Ю. Состояние и перспективы формирования 6-го технологического уклада в российской экономике [Текст] / С.Ю. Глазьев, Д.Л. Косакян // Экономика науки. — 2024. — № 2.
5. Забастовка курьеров Яндекс-еды и Delivery Club [Электронный ресурс] // ECOMHUB. — URL: <https://ecomhub.ru/zabastovka-kurerov-yandeks-edy-i-delivery-club> (дата обращения: 26.11.2025).
6. Иванова Е.Н. Удаленная работа как фактор конфликтности в коллективе [Текст] / Е.Н. Иванова, Я.В. Заиченко // Конфликтология. — 2022. — Т. 17. — № 1. — С. 43–56.
7. Исследование Ассоциации менеджеров «Влияние искусственного интеллекта на бизнес-процессы: как ИИ меняет подходы к управлению и стратегии компаний» [Электронный ресурс] // Управление персоналом. URL:

References

1. Bondarchuk N.V., Spilnichenko V.K., Oganezova N.A. Features of Corporate Management of Conflicts of Interest in the Context of Digitalization // Corporate Management and Innovative Development of the Northern Economy: Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University. 2024, no. 3.
2. Vasiliev V.L. Conflicts and Their Relationship with Innovative Behavior of Personnel in the Context of Digitalization [Text] / V.L. Vasiliev, N.N. Turdykulova // Innovations. 2020, no. 7, pp. 114–120. The State Duma held a "government hour" on automation and productivity improvement // State Duma. URL: <http://duma.gov.ru/news/62228> (accessed: 11/14/2025).
3. В Государственной думе состоялся «правительственный час» по вопросам автоматизации и повышения производительности труда [Текст] // Государственная дума. — URL: <http://duma.gov.ru/news/62228> (дата обращения: 14.11.2025).
3. Glazyev S.Yu., Kosakyan D.L. The state and prospects of the formation of the 6th technological paradigm in the Russian economy // Economics of Science. 2024, no. 2.
4. Yandex. Food and Delivery Club couriers' strike [Electronic resource] // ECOMHUB. URL: <https://ecomhub.ru/zabastovka-kurerov-yandeks-edy-i-delivery-club> (accessed: 11/26/2025).
5. Ivanova E.N., Zaichenko Ya.V. Remote work as a factor in conflict within a team // Conflictology. 2022, vol. 17, no. 1, pp. 43–56.
6. Research by the Managers Association "The Impact of Artificial Intelligence on Business Processes: How AI is Changing Approaches to Management and Company Strategy" [Electronic resource] // Personnel Management. URL: <https://>

- <https://www.top-personal.ru/newsissue.html?30049> (дата обращения: 19.11.2025).
8. Неруш Т.Г. Проблема профессионального выгорания в контексте цифровизации и цифровой трансформации, пандемии и удаленной работы [Текст] / Т.Г. Неруш, А.А. Неруш // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. — 2020. — Т. 9. — № 5А. — С. 89–97. — DOI: 10.34670/AR.2020.60.19.012
 9. Николаев Н.Р. Практики управления трудовыми конфликтами в условиях удаленной работы [Текст] / Н.Р. Николаев // Прогрессивная экономика. — 2024. — № 5. — С. 153–161. — DOI: 10.54861/27131211_2024_5_153
 10. Что такое речевая аналитика и контроль качества от Тинькофф [Электронный ресурс] // Т-Банк. — URL: <https://www.tbank.ru/business/help/solutions/speech-analytics/about/what-is> (дата обращения: 20.11.2025).
 11. «Яндекс» за три года подготовит 350 000 владеющих IT-навыками специалистов [Электронный ресурс] // Forbes.ru URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/500431-andeks-za-tri-goda-podgotovit-350-000-vladeusih-it-navykami-specialistov> (дата обращения: 26.11.2025).
 12. Amazon перепоручила увольнение сотрудников алгоритмам [Электронный ресурс] // Вести.ru URL: <https://www.vesti.ru/article/2581545> (дата обращения: 18.11.2025).
 13. Amazon Lays Off 14,000 Corporate Workers [Электронный ресурс] // The Wall Street Journal. URL: <https://www.wsj.com/tech/amazon-to-layoff-tens-of-thousands-of-corporate-workers-056ebc4d> (дата обращения: 15.11.2025).
 14. Amazon Plans to Replace More Than Half a Million Jobs with Robots [Электронный ресурс] // The New York Times. URL: <https://www.nytimes.com/2025/10/21/technology/inside-amazons-plans-to-replace-workers-with-robots.html> (дата обращения: 15.11.2025).
 15. Battisti E., Alfiero S., Leonidou E. Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic-financial impacts and psychological drivers for employees // Journal of Business Research. 2022, vol. 150, pp. 38–50. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.06.010
 16. Booth Brandon & Hickman Louis & Subburaj Shree & Tay Louis & Woo Sang Eun & DMello Sidney. (2023). Integrating Psychometrics and Computing Perspectives on Bias and Fairness in Affective Computing: A Case Study of Automated Video Interviews. DOI: 10.48550/arXiv.2305.02629
 17. Du Y., Shahiri H., Wei X. "I'm stressed!": The work effect of process innovation on mental health // SSM — Population Health. 2023, vol. 21, Art. 101347. DOI: 10.1016/j.ssmph.2023.101347
 18. IKEA bets on remote interior design as AI changes sales strategy [Электронный ресурс] // Reuters. URL: <https://www.reuters.com/technology/ikea-bets-remote-interior-design-ai-changes-sales-strategy-2023-06-13> (дата обращения: 20.11.2025).
 19. Insight — Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women [Электронный ресурс] // Reuters. URL: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G> (дата обращения: 18.11.2025).
 20. Internal Documents Show Amazon's Dystopian System for Tracking Workers Every Minute of Their Shifts [Электронный ресурс] // Vice URL: <https://www.vice.com/en/article/internal-documents-show-amazons-dystopian-system-for-tracking-workers-every-minute-of-their-shifts> (дата обращения: 26.11.2025).
 21. Internet Surveillance in the Workplace: 43% report having their online activity monitored [Электронный ресурс] // Forbes Advisor. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/software/internet-surveillance-workplace> (дата обращения: 19.11.2025).
 - www.top-personal.ru/newsissue.html?30049 (accessed: 11/19/2025).
 7. Nerush T.G., Nerush A.A. The Problem of Professional Burn-out in the Context of Digitalization and Digital Transformation, Pandemic, and Remote Work // Psychology. Historical and Critical Reviews and Modern Research. 2020, vol. 9, no. 5A, pp. 89–97. DOI: 10.34670/AR.2020.60.19.012
 8. Nikolaev N.R. Labor Conflict Management Practices in Remote Work Environments [Text] // Progressive Economy. 2024, no. 5, pp. 153–161. DOI: 10.54861/27131211_2024_5_153
 9. What is Speech Analytics and Quality Control from Tinkoff [Electronic resource] // T-Bank. - URL: <https://www.tbank.ru/business/help/solutions/speech-analytics/about/what-is> (accessed: 20.11.2025).
 10. Yandex to Train 350,000 IT-Skilled Specialists in Three Years [Electronic resource] // Forbes.ru URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/500431-andeks-za-tri-goda-podgotovit-350-000-vladeusih-it-navykami-specialistov> (accessed: November 26, 2025).
 11. Amazon Outsources Employee Firing to Algorithms [Electronic resource] // Vesti.ru URL: <https://www.vesti.ru/article/2581545> (accessed: November 18, 2025).
 12. Amazon Lays Off 14,000 Corporate Workers [Electronic resource] // The Wall Street Journal. URL: <https://www.wsj.com/tech/amazon-to-layoff-tens-of-thousands-of-corporate-workers-056ebc4d> (accessed November 15, 2025).
 13. Amazon Plans to Replace More Than Half a Million Jobs with Robots [Electronic resource] // The New York Times. URL: <https://www.nytimes.com/2025/10/21/technology/inside-amazons-plans-to-replace-workers-with-robots.html> (accessed November 15, 2025).
 14. Battisti E., Alfiero S., Leonidou E. Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic-financial impacts and psychological drivers for employees // Journal of Business Research. 2022, vol. 150, pp. 38–50. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.06.010
 15. Booth Brandon & Hickman Louis & Subburaj Shree & Tay Louis & Woo Sang Eun & DMello Sidney. (2023). Integrating Psychometrics and Computing Perspectives on Bias and Fairness in Affective Computing: A Case Study of Automated Video Interviews. DOI: 10.48550/arXiv.2305.02629
 16. Du Y., Shahiri H., Wei X. "I'm stressed!": The work effect of process innovation on mental health // SSM - Population Health. 2023, vol. 21, Art. 101347. DOI: 10.1016/j.ssmph.2023.101347
 17. IKEA bets on remote interior design as AI changes sales strategy [Electronic resource] // Reuters. URL: <https://www.reuters.com/technology/ikea-bets-remote-interior-design-ai-changes-sales-strategy-2023-06-13> (accessed: 20.11.2025).
 18. Insight — Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women [Electronic resource] // Reuters. URL: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G> (Accessed: November 18, 2025).
 19. Internal Documents Show Amazon's Dystopian System for Tracking Workers Every Minute of Their Shifts [Electronic resource] // Vice URL: <https://www.vice.com/en/article/internal-documents-show-amazons-dystopian-system-for-tracking-workers-every-minute-of-their-shifts> (Accessed: November 26, 2025).
 20. Internet Surveillance in the Workplace: 43% report having their online activity monitored [Электронный ресурс] // Forbes Advisor. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/software/internet-surveillance-workplace> (дата обращения: 19.11.2025).
 21. Kim B.-J., Kim M.-J. How artificial intelligence-induced job insecurity shapes knowledge dynamics: the mitigating role of artificial intelligence self-efficacy // Journal of Innovation

22. Kim B.-J., Kim M.-J. How artificial intelligence-induced job insecurity shapes knowledge dynamics: the mitigating role of artificial intelligence self-efficacy // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024, vol. 9, iss. 4. Art. 100590. DOI: 10.1016/j.jik.2024.100590
23. Plekhanov D., Franke H., Netland T.H. Digital transformation: A review and research agenda // *European Management Journal*. 2023, vol. 41, iss. 6, pp. 821–844. DOI: 10.1016/j.emj.2022.09.007
24. Rudziah Rudziah. (2024). An Organizational Conflict Management in the Digital Era Impact on Performance. *The Asian Journal of Professional & Business Studies*. 5. 10.61688/ajpbs.v5i1.322.
25. Schwartz L, Weber N, Brown EM. Deactivation with and without Representation: The Role of Dispute Arbitration for Seattle Rideshare Drivers [Internet]. SocArXiv; 2023. URL: osf.io/preprints/socarxiv/w6z8e_v1
26. UK Economic Outlook // PwC UK URL: <https://www.pwc.co.uk/economic-services/ukeyo/ukeyo-july18-full-report.pdf> (дата обращения: 17.11.2025).
22. Kim B.-J., Kim M.-J. How artificial intelligence-induced job insecurity shapes knowledge dynamics: the mitigating role of artificial intelligence self-efficacy // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024, vol. 9, iss. 4. Art. 100590. DOI: 10.1016/j.jik.2024.100590
23. Plekhanov D., Franke H., Netland T.H. Digital transformation: A review and research agenda // *European Management Journal*. 2023, vol. 41, iss. 6, pp. 821–844. DOI: 10.1016/j.emj.2022.09.007
24. Rudziah Rudziah. (2024). An Organizational Conflict Management in the Digital Era Impact on Performance. *The Asian Journal of Professional & Business Studies*. 5. 10.61688/ajpbs.v5i1.322.
25. Schwartz L, Weber N, Brown EM. Deactivation with and without Representation: The Role of Dispute Arbitration for Seattle Rideshare Drivers [Internet]. SocArXiv; 2023. URL: osf.io/preprints/socarxiv/w6z8e_v1
26. UK Economic Outlook // PwC UK URL: <https://www.pwc.co.uk/economic-services/ukeyo/ukeyo-july18-full-report.pdf> (дата обращения: 17.11.2025).