

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ  
УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ  
ООО «ЯНДЕКС»)

студента 4 курса 422 группы  
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль «Менеджмент организации»  
Экономического факультета

Эльмасри Фатхи Эхаба Фатхи Мохамеда  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

С.М. Юсупова  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Л.И. Дорофеева  
инициалы, фамилия

Саратов 2026

**Введение.** Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что общественная жизнь немыслима без столкновения идей, жизненных позиций, целей, как отдельных людей, так и малых и больших социальных групп. Согласно новейшим социологическим исследованиям, около 75% свободного от сна времени человек отводит на общение с другими людьми, при этом неотъемлемой частью общения и деятельности оказывается конфликт, т.е. столкновение интересов.<sup>1</sup> Следовательно, конфликты повсеместны и неизбежны, они могут быть как мелкими, которые быстро разрешаются, так и крупными, приводящими к серьезным негативным последствиям. Конфликтная ситуация чаще всего воспринимается как отрицательное явление, так как снижается трудоспособность и эффективность рабочей деятельности участвующих в конфликте сотрудников. Но конфликты могут иметь и положительные стороны, такие как выявление многообразия взглядов и позиций, предоставление дополнительной информации, а также возможности установить большее число существующих проблем в области организационной деятельности. Поэтому организации очень важно научиться эффективно управлять конфликтами и вовремя их разрешать.

Изучением проблемы управления конфликтами в организации занимались многие отечественные и зарубежные ученые такие как: Бакунин М., Михайловский Н., Ткачев П., Лавров П., Кропоткин П., Плеханов Г.В., Туган-Барановского М.И., Ильин И.А., Захаров Д.К., Кибанов А.Я., Анцупов А.Я., Кармин А.С., Еникеев М.И., Т. Парсонс, Г. Зиммель, К. Боулдинг, Л. Козер, Р. Дарендорф и другие.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: анализ управления конфликтами в организации, а также разработка мероприятий по его совершенствованию на примере ООО «Яндекс».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

---

<sup>1</sup> Паренко, А. А. Управление конфликтами в организации [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-upravlenii-konfliktami-v-organizatsii/viewer> (Дата обращения: 20.04.2026 г.)

- рассмотреть теоретические основы управления конфликтами в организации: дать определение конфликта в организации, рассмотреть его основные виды;
- дать определение управления конфликтами в организации, изучить этапы данного процесса;
- рассмотреть основные методы управления конфликтами в организации;
- изучить общую характеристику деятельности ООО «Яндекс»;
- определить основные виды существующих конфликтов в исследуемой организации;
- провести анализ управления конфликтами в ООО «Яндекс»;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Яндекс»;
- рассчитать затраты на реализацию предложенных рекомендаций и определить их эффективность.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

**Основное содержание работы.** В первой главе «Теоретические основы управления конфликтами в организации» рассмотрены понятие и виды конфликтов в организации, а также процесс и методы управления конфликтами.

Конфликты в организации – это столкновения интересов, целей или мнений сотрудников, которые возникают из-за нехватки ресурсов, размытых зон ответственности или личных амбиций. Они могут разрушить командную атмосферу, но при грамотном управлении становятся драйвером для развития процессов.

Конфликт является обычным и закономерным явлением в организациях и может принимать различные виды. Кроме того выделяют 5 основных причин возникновения конфликтов в организации: ограниченность ресурсов

и методы их распределения; необходимость совместного решения задач; наличие разных целей; плохо налаженные коммуникации; особенности поведения, жизненный опыт и уровень образования. Возникновение любого вида конфликта в организации независимо от причины его развития требует скорейшего разрешения.

Управление конфликтами в организации – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Общий алгоритм по управлению конфликтной ситуацией в организации состоит из 7 этапов: признать существование конфликта; определить возможность переговоров; согласовать процедуру переговоров; выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта; разработать варианты решений; принять согласованное решение; реализовать принятое решение на практике. Кроме того практика показывает, что существуют три направления (способа) управления конфликтами в организации: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом.

Во второй главе «Оценка управления конфликтами в ООО «Яндекс» дана общая характеристика хозяйственной деятельности данной организации, а также исследованы виды конфликтов и проведен анализ управления конфликтами в ООО «Яндекс».

Анализ показал, что управление конфликтами в ООО «Яндекс» это не просто устранение споров, а стратегический процесс регулирования разногласий. В технологической и инновационной среде, такой как в «Яндексе», этот процесс имеет две стороны: неумелое или избыточное вмешательство может заблокировать генерацию идей, а правильное – выводит команду на новый уровень. То есть можно утверждать, что данный процесс имеет как свои плюсы, так и свои минусы.

Основными плюсами управления конфликтами в ООО «Яндекс» являются:

- Стимулирование инноваций и «конкуренции идей»: Конструктивный технологический спор позволяет отбросить слабые решения. На стыке полярных мнений рождаются лучшие архитектурные и продуктовые подходы.

- Повышение прозрачности и доверия: Когда конфликты не замалчиваются, а открыто обсуждаются (на встречах 1-on-1 или фасилитациях с HRBP), сотрудники чувствуют себя в психологической безопасности. Они знают, что их мнение будет услышано.

- Снижение текучести кадров и затрат на найм: Своевременное разрешение вертикальных споров (тимлид – разработчик) предотвращает увольнения «по собственному желанию» и практику «тихого ухода». Перевод ценного инженера в другую команду через внутренний трансфер сохраняет эксперта внутри компании.

- Оптимизация бизнес-процессов: Конфликт часто подсвечивает системные ошибки организации (размытые зоны ответственности, нереалистичные дедлайны). Разбор инцидента помогает скорректировать процессы.

- Укрепление лояльности клиентов (в B2B и B2C): Быстрое и справедливое урегулирование претензий превращает недовольного клиента в преданного амбассадора бренда.

Основными минусами управления конфликтами в ООО «Яндекс» можно назвать:

- Колоссальные временные и финансовые затраты: Организация медиаций, созвоны в Телемосте, привлечение HR-партнеров, юристов и топ-менеджеров требуют сотен человеко-часов. Это время отнимается от прямой разработки продуктов и генерации прибыли.

- Риск искусственного подавления инициативы: Если менеджер в стремлении избежать конфликтов чрезмерно «сглаживает углы» или

директивно навязывает компромиссы, команда впадает в конформизм. Сотрудники перестают спорить, соглашаются со слабыми решениями, что ведет к деградации продукта.

- Эмоциональное выгорание медиаторов: На тимлидов и HR-специалистов ложится огромная психологическая нагрузка. Постоянное погружение в чужие обиды, претензии и пассивную агрессию приводит к их собственному профессиональному выгоранию.

- Опасность фиксации на процессе, а не на результате: Команда может погрязнуть в бесконечных ретроспективах, обсуждениях «токсичности» фраз в чатах и выяснении отношений по правилам регламентированного общения, полностью сорвав коммерческие дедлайны.

- Создание прецедентов манипуляций: Если компания в B2C-сегменте всегда безоговорочно принимает сторону клиента для быстрой ликвидации конфликта (например, мгновенно возвращает деньги и дарит промокоды), это порождает потребительский экстремизм и финансовые убытки.

В третьей главе «Направления совершенствования управления конфликтами в ООО «Яндекс» предложено развить управленческие компетенции руководителей групп за счет прохождения психологических тренингов, а также провести автоматизацию декларирования конфликтов интересов.

Для такой технологичной компании, как ООО «Яндекс», развитие управленческих компетенций руководителей групп (тимлидов) – это не просто «обучение менеджменту», а важный процесс адаптации сильного инженера к роли лидера.

Для совершенствования управления конфликтами исследуемая организация может внедрить следующие направления и формы тренингов:

1. Тренинги по ненасильственному общению;
2. Обучение культуре обратной связи;
3. Тренинги по эмоциональному интеллекту;

4. Тренинги для медиаторов-волонтеров;
5. Игровые форматы и симуляции.

Программа примерного тренинга для руководителей групп ООО «Яндекс» выглядит следующим образом (Рисунок 1).



**Рисунок 1 – Двухдневный интенсивный воркшоп «Конструктивный конфликт: от токсичности к синергии»**

Автоматизация декларирования конфликтов интересов в такой компании, как ООО «Яндекс» представляет переход от бюрократических анкет к беспрепятственному цифровому процессу. В ИТ-компании это очень важно, так как сотрудники часто занимаются пет-проектами, преподают или инвестируют в стартапы, что может создавать риски.

Самой лучшей цифровой платформой для автоматизации декларирования конфликтов интересов для исследуемой организации может стать «Яндекс Staff», т.к. это центральный внутренний сервис «Яндекса», который служит единой базой знаний о сотрудниках и структуре компании.

«Яндекс Staff» представляет собой внутренний корпоративный портал и HR-сервис компании «Яндекс», предназначенный для сотрудников. Это инструмент для организации рабочих процессов, общения, доступа к корпоративным системам и поиска контактов коллег.

Однако данная рекомендация по совершенствованию управления конфликтами может встретить сопротивление со стороны сотрудников. Так, например, разработчики вряд ли будут охотно делиться информацией о своих сторонних проектах в такой системе.

Для разработчиков ООО «Яндекс» вопрос приватности и защиты своего «интеллектуального суверенитета» (права на личные проекты в свободное время) является крайне чувствительным. Готовность делиться информацией будет зависеть не от удобства интерфейса, а от прозрачности правил раскрытия информации.

Для того чтобы рассчитать эффективность предложенных рекомендаций, определим какие затраты потребуются на их реализацию. В Таблице 1 представлены основные затраты на проведение двухдневного интенсивного воркшопа «Конструктивный конфликт: от токсичности к синергии».

**Таблица 1 – Основные затраты на проведение двухдневного интенсивного воркшопа «Конструктивный конфликт: от токсичности к синергии»**

| Статья расходов           | Стоимость за 1 день,<br>руб. | Количество дней | Общая стоимость,<br>руб. |
|---------------------------|------------------------------|-----------------|--------------------------|
| Гонорар тренера           | 75 000                       | 2               | 150 000                  |
| Материалы                 | 25 000                       | 2               | 50 000                   |
| Рабочее время 20 тимлидов | 240 000                      | 2               | 480 000                  |
| <b>Итого</b>              |                              | <b>2</b>        | <b>680 000</b>           |

Дальнейший расчет эффективности мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Яндекс» произведем через «стоимость конфликта» Для проведения расчетов воспользуемся данными из Таблицы 2:

**Таблица 2 – Базовые показатели до проведения психологического тренинга для тимлидов ООО «Яндекс»**

| <b>Показатель</b>                                    | <b>Значение</b>                                                         |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Средняя стоимость замены IT-специалиста              | 800 000 руб. <sup>2</sup> (поиск, адаптация, потеря продуктивности)     |
| Средняя часовая ставка менеджеров и инженеров        | 900 руб. <sup>3</sup>                                                   |
| Количество участников деструктивных конфликтов в год | 12 человек <sup>4</sup>                                                 |
| Потери рабочего времени на один конфликт             | 30 часов (на споры, ухудшение концентрации, разборы с HR). <sup>5</sup> |

Для расчета эффективности внедрения системы автоматизированного декларирования в масштабах «Яндекса» команду из разработчиков, зарегистрированных в Саратовской области – 20 человек (Таблица 3).

**Таблица 3 – Примерные затраты на автоматизацию декларирования конфликтов интересов в ООО «Яндекс» на примере команды разработчиков, зарегистрированных в Саратовской области<sup>6</sup>**

| <b>Статья расходов</b>    | <b>Оценка (примерная)</b>     | <b>Комментарий</b>                                                            |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Разработка модуля в Staff | ~400 – 600 тыс. руб. (разово) | Работа внутренней команды (Frontend/Backend/UX).                              |
| Инфраструктура (Гранты)   | ~150 тыс. руб. / год          | Лимиты на Yandex Cloud для 10% активных разработчиков (5 чел. по 30 000 руб.) |
| Администрирование         | ~500 тыс. руб. / год          | 0,5 ставки комплаенс-менеджера для проверки сложных кейсов.                   |
| <b>ИТОГО (1-й год)</b>    | <b>~1,05 – 1,25 млн. руб.</b> | Далее расходы снижаются до операционных                                       |

Так как конфликт интересов для разработчиков «Яндекса» стоит очень остро, то и увольнений по этой причине бывает достаточно много (порядка 3 человек из группы в 20 сотрудников). Если, реализовав предложенную рекомендацию, удастся сохранить хотя бы 2 разработчиков, то получим возможность сэкономить:

<sup>2</sup> Средняя стоимость оплаты труда менеджеров и инженеров по данным бухгалтерии ООО «Яндекс»

<sup>3</sup> Средняя стоимость замены IT-специалиста по данным бухгалтерии ООО «Яндекс»

<sup>4</sup> Количество человек указано по данным отдела кадров ООО «Яндекс»

<sup>5</sup> Количество часов указано по данным отдела кадров ООО «Яндекс»

<sup>6</sup> Таблица составлена на основе данных отдела кадров и бухгалтерии ООО «Яндекс»

$$2 * 800\,000 \text{ руб.} = 1\,600\,000 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем ROI, при условии что затраты на реализацию равны 1 050 000 руб. (минимальное значение):

$$\text{ROI} = ((1\,600\,000 \text{ руб.} - 1\,050\,000 \text{ руб.}) / 1\,050\,000 \text{ руб.}) * 100\% = 52,4\%$$

Таким образом, проведенные расчеты показывают, что все предложенные мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Яндекс» будут эффективны для данной организации.

**Заключение.** В ходе написания данной выпускной квалификационной работы были даны определения конфликтов и управления конфликтами в организации, рассмотрены виды конфликтов и причины их возникновения, а также определены основные этапы и методы управления конфликтами в организации.

В ходе дальнейшей работы в практической части была дана общая характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Яндекс», которая показала, что данная организация является крупнейшей российской технологической компанией. Она специализируется на разработке интернет-сервисов, развитии искусственного интеллекта и нейросетей, объединяя свои продукты в обширную экосистему.

Проведенный анализ бухгалтерских и финансовых показателей деятельности исследуемой организации позволяет говорить о том, что в настоящее время компания демонстрирует стабильный и уверенный рост выручки, опережающий общие темпы развития российского ИТ-рынка.

Дальнейший анализ управления конфликтами в исследуемой организации показал, что все конфликты, возникающие в ООО «Яндекс» можно объединить в 3 большие группы: конфликты между сотрудниками организации, конфликты между сотрудниками и клиентами (конфликты с конечными пользователями сервисов, конфликты с бизнес-клиентами и партнерами), конфликты, где одной из сторон противостояния выступает ИИ или алгоритм компании.

Основные методы управления конфликтами в ООО «Яндекс» можно объединить в 4 группы: культура фидбека и OKR, институт HR-партнеров и Медиация, Data-driven подход к атмосфере в командах, кодекс этики и правила коммуникации. Кроме того в исследуемой организации из-за специфики ее работы между сотрудниками могут возникать конфликты «цифрового» формата. Для их разрешения в компании существуют свои инструменты: правила цифровой гигиены, асинхронное планирование и трекинг, мониторинг психологического климата.

Процесс управления конфликтами в ООО «Яндекс» строго структурирован и состоит из 3 крупных этапов. На первом этапе участники конфликта пробуют разрешить конфликт самостоятельно. В случае неудачи на втором этапе к разрешению конфликта подключается HR-партнер, который действуя в интересах компании, пытается перевести конфликт в положительное русло. Если это не приводит к разрешению конфликта, то одному из участников конфликта (если компания хочет сохранить данного сотрудника) может быть предложено перейти в другой отдел, тем самым свести противостояние к 0.

В результате проведенного исследования было определено, что в технологической и инновационной среде, такой как в ООО «Яндекс», процесс управления конфликтами имеет две стороны: неумелое или избыточное вмешательство может заблокировать генерацию идей, а правильное – выводит команду на новый уровень. То есть можно утверждать, что данный процесс имеет как свои плюсы, так и свои минусы.

Следовательно, руководству ООО «Яндекс» было рекомендовано обратить внимание на выявленные недостатки управления конфликтами и предпринять меры по их устранению.

Далее для подтверждения эффективности всех предложенных рекомендаций были определены основные затраты на их реализацию, а также рассчитана их эффективность.