

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В
КОРПОРАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ
РАБОТЫ

студентки 3... курса 351... группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Вачаевой Анастасии Николаевны

Научный руководитель
проф., д.э.н., проф. _____

И.Н. Пчелинцева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент _____

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2025 год

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Проблематика решения конфликтов приобретает особую значимость в условиях современных социально-экономических преобразований, как это наблюдается в странах с переходной экономикой. Такие периоды, характеризующиеся изменениями качественного характера и внедрением инноваций, часто сопровождаются сложностями и вызывают повышенное эмоциональное напряжение в обществе. Особенно это проявляется в рабочей среде, где изменения в экономической сфере приводят к увеличению конфликтных ситуаций.

На сегодняшний день конфликты в организационной среде остаются актуальной темой для изучения и управления, несмотря на стабилизацию экономической ситуации.

Понимание природы конфликтов, умение находить компромиссы и строить эффективное общение способствуют снижению напряженности и повышению устойчивости личности в психологическом плане.

Конфликты не всегда ведут к деструктивным последствиям; они могут играть ключевую роль в поддержании целостности и эффективности организаций. В определенных условиях конфликты способны стимулировать жизнеспособность и устойчивость организационных структур. Важно осознавать, что конфликт может содержать как деструктивные, так и конструктивные аспекты, предоставляя возможности для развития и творческого подхода к решению проблем.

Разнообразие восприятия и отношений между людьми в организациях неизбежно приводит к различиям в мнениях и позициях. Эти несогласия становятся особенно заметными в конфликтных ситуациях. Конфликт возникает, когда интересы и действия одной стороны противоречат интересам другой стороны, будь то индивидуальные лица, группы или организации в целом.

Эффективное управление конфликтами становится ключевой задачей для руководителей, которые в среднем тратят значительную часть своего рабочего времени на урегулирование конфликтных ситуаций.

Таким образом, управление конфликтом — это не только реакция на возникающие проблемы, но и стратегический подход к поддержанию и развитию социальной системы, в контексте которой возникает данный конфликт. В этом контексте, особенно важно развивать навыки медиации, активного слушания и эмпатии среди руководителей и сотрудников, а также внедрять корпоративные политики и программы для предотвращения и эффективного урегулирования конфликтов.

Степень разработанности проблемы. Исследованию системы управления конфликтами много внимания в разный исторический период уделяли в своих работах разные ученые. Исследования специалистов объективно утверждают, что большинство конфликтных ситуаций можно успешно решить в условиях эффективного управления.

Решение противоречий, как и любая другая фаза управленческой деятельности, должна начинаться с диагноза проблемы - рассмотрение основных характеристик конфликта: мотивов и целей его участников, сути и содержания противоречий, динамики развития ситуации.

Фундамент конфликтологии был заложен еще Гербертом Спенсером, Огюстом Кантом, Карлом Марсом, Зигмундом Фрейдом, именно они представили методологическое руководство по созданию приемов анализа и разрешения конфликтов, а их работы стали основой собственно института конфликтологии.

Теория конфликта Т. Парсонса, Г. Зиммеля К. Боулдинга, Л. Козера, Р. Дарендорфа внесла неоценённый вклад в исследование такого явления как конфликт. Кроме того, в становление конфликтологии свою лепту внесли: Ж. Сорель, В. Парето, С. Липсет, Г. Моска, Д. Истон, Дж. Блондел, Д. Сандерс, И. Гектер, Дж. Ротшильд, Т. Нейрн.

Среди отечественных авторов можно выделить М. Бакунина, Н. Михайловского, П. Ткачева, П. Лаврова, П. Кропоткина В.И. Ленина, Г.В. Плеханова, Питирима Сорокина, М.И. Туган-Барановского, И.А. Ильина, П.Б. Струве, Д.К. Захарова, А.Я. Кибанова, А.Я. Анцупова, И.Е. Ворожейкина, В.Н. Кудрявцева, А.И. Шпилова А.Г. Здравомыслова, А.С. Кармина, А.В. Дмитриева, М.Д. Конторова и Д.С. Конторова, В.В. Дружинина, М.И. Еникеева, которым был раскрыт широкий круг вопросов, связанных с характеристикой составляющих элементов технологии управления конфликтом, измерением влияния факторов внешней и внутренней среды на систему управления конфликтной ситуацией. Следует отметить, что не существует общепризнанной теории конфликта российских и западных ученых, имеются существенные расхождения в методологических подходах к характеристике значения и роли конфликтологии.

Однако, несмотря на наличие обширной теоретической базы, возникает потребность в разработке и апробации методических рекомендаций по управлению организационными конфликтами в системе социально-трудовых отношений на стадиях прогнозирования и генезиса конфликта. Именно это обстоятельство и обусловило выбор темы, формулировку цели и задач.

Целью исследования является разработка на основе теоретического и практического анализа направлений совершенствования формирования системы управления конфликтами в корпоративной организации на примере ООО «Газпром трансгаз Сургут».

На основании поставленной цели, были сформулированы следующие **задачи:**

- изучить понятие системы управления конфликтов в организации;
- разрешить процесс формирования системы управления конфликтами в корпоративных организациях;
- проанализировать методы формирования системы управления конфликтами в корпоративных организациях;
- охарактеризовать деятельность ООО «Газпром трансгаз Сургут»;

- выявить анализ процесса формирования системы управления конфликтами в ООО «Газпром трансгаз Сургут»;
- определить анализ методов формирования системы управления конфликтами в ООО «Газпром трансгаз Сургут»;
- предложить мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в ПАО «Сургутнефтегаз»;
- проанализировать эффективность реализации мероприятий по управлению конфликтами в ПАО «Сургутнефтегаз».

Объектом исследования выступает система управления конфликтами ООО «Газпром трансгаз Сургут».

Предметом исследования является управленческие отношения возникающие при в формировании системы управления конфликтами в корпоративной организации.

Теоретическую основу исследования составил накопленный научный опыт в трудах отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления персоналом, в области управления конфликтами.

Нормативно-правовую основу исследования составили: Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», федеральные законы, подзаконные акты, и иные нормативные документы, регулирующие корпоративное поведение и корпоративную культуру

Эмпирическую базу исследования составили внутренние нормативные правовые документы и данные квартальной и годовой отчетности, характеризующие деятельность ООО «Газпром», а также проведенные автором исследования особенностей управления конфликтами и тенденций развития применения современных инструментариев управления конфликтами на предприятии.

Методология исследования. Исследование по теме «Формирование системы управления конфликтами в корпоративной организации» требует

применения определенной методологии, которая позволит провести качественное исследование и получить достоверные результаты. Ниже представлены основные принципы и методы исследования, которые могут быть применены в рамках данной диссертационной работы:

1. Литературный обзор: определение существующих теоретических и эмпирических исследований по теме управления конфликтами в корпоративных организациях. Анализ существующих концепций, моделей, теорий и лучших практик, связанных с управлением конфликтами.

2. Кейс-исследование: изучение конкретных корпоративных организаций и их опыта в формировании системы управления конфликтами. Анализ методов, стратегий и практик, которые эти организации применяют для эффективного управления конфликтами.

3. Анкетирование и опрос: проведение опросов и анкетирования сотрудников корпоративных организаций для выявления их восприятия, опыта и мнений относительно управления конфликтами. Это позволит получить качественные и количественные данные, которые могут быть проанализированы и использованы для разработки системы управления конфликтами.

4. Интервьюирование: проведение структурированных интервью с руководителями и управленческим персоналом корпоративных организаций. Это поможет получить экспертное мнение и практический опыт профессионалов, занимающихся управлением конфликтами, и использовать их знания для разработки системы управления конфликтами.

5. Анализ данных: обработка и анализ полученных данных с использованием статистических методов и качественных исследовательских методов. Интерпретация результатов и выводы, основанные на анализе данных, для формирования системы управления конфликтами в корпоративной организации.

Использование указанных методов позволит исследователю получить глубокое понимание проблемы управления конфликтами в корпоративных

организациях и разработать эффективную систему управления конфликтами, учитывающую специфику организации и ее потребности.

Новизна исследования магистерской диссертации заключается в разработке модели формирования системы управления конфликтами в ООО «Газпром трансгаз Сургут».

Положения, выносимые на защиту:

1. Разработанная концепция управления конфликтами, учитывающая как конструктивные, так и деструктивные аспекты конфликтов, позволяет рассматривать их не только как угрозу, но и как возможность для развития организации.

Интеграция международных стандартов управления конфликтами с учетом национальных и культурных особенностей обогащает теоретическую базу и позволяет адаптировать управление под специфику конкретной организации.

2. Введение системы управления конфликтами способствует оптимизации рабочих процессов, снижению стрессовых ситуаций, повышению мотивации сотрудников и снижению текучести кадров.

Внедрение тренингов по медиации и активному слушанию для сотрудников, а также разработка корпоративных этических кодексов позволили бы укрепить корпоративную культуру и улучшить рабочую атмосферу

3. Предложенный алгоритм формирования системы управления конфликтами, включающий диагностику, разработку мероприятий, обучение сотрудников и мониторинг эффективности, позволяет снижать риск эскалации конфликтов и минимизировать их негативное влияние.

4. Экономическая оценка внедрения системы управления конфликтами показывает рост производительности и снижение издержек, связанных с кадровыми проблемами и разрешением конфликтов.

5. Модель формирования системы управления конфликтами, предложенная для ООО «Газпром трансгаз Сургут», может быть адаптирована

для других корпоративных организаций, особенно в нефтегазовом секторе, благодаря своей универсальности и гибкости.

Теоретическая значимость исследования системы управления конфликтами в ООО «Газпром трансгаз Сургут» заключается в обогащении и расширении существующих теоретических подходов к управлению конфликтами. Разработка такой системы предоставляет уникальный взгляд на конфликтные процессы в крупных корпоративных организациях, особенно в энергетическом секторе, где специфика взаимодействия и коммуникаций имеет свои особенности. Моделирование и анализ конфликтных ситуаций в таком контексте позволяют не только улучшить понимание динамики конфликтов, но и способствуют разработке эффективных моделей их урегулирования, применимых в различных корпоративных средах.

Кроме того, это исследование способствует интеграции международных стандартов управления конфликтами с учетом национальных и культурных особенностей, обогащая таким образом теоретическую базу в этой области.

Практическая значимость исследования состоит в том, что внедрение системы управления конфликтами в ООО «Газпром трансгаз Сургут» имеет ряд значительных преимуществ. Прежде всего, она способствует повышению общей эффективности управления в компании, оптимизации рабочих процессов и снижению потенциальных рисков.

Важным аспектом является также улучшение корпоративной культуры: система управления конфликтами создает более открытую и доверительную атмосферу в коллективе, повышает уровень вовлеченности и мотивации сотрудников. Это, в свою очередь, ведет к снижению текучести кадров, сохранению человеческих ресурсов и сокращению стресса и профессионального выгорания среди сотрудников.

Кроме того, грамотное управление конфликтами положительно сказывается на деловой репутации компании, повышая ее привлекательность для инвесторов и укрепляя ее позиции на рынке. В конечном итоге, компания,

способная эффективно управлять внутренними конфликтами, демонстрирует свою гибкость и способность адаптироваться к изменяющимся условиям, что является ключевым фактором ее конкурентоспособности.

Структура исследования. Данное исследование состоит из введения, двух глав, заключающих в себя по три параграфа, заключения и списка использованной литературы и иных источников. Первая глава посвящена теоретическим основам формирования системы управления конфликтами в корпоративных организациях. Вторая глава отражает анализ управления конфликтами в ООО «Газпром трансгаз Сургут». В третьей главе изложены предложения и мероприятия по совершенствованию системы управления конфликтами в ООО «Газпром трансгаз Сургут». В заключение представлены основные выводы исследования.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В первой главе рассмотрены **«Теоретические основы формирования системы управления конфликтами в корпоративных организациях».**

В первом параграфе *«Понятие системы управления конфликтами в корпоративных организациях»* автор акцентирует внимание на том, что конфликты являются естественной частью функционирования организаций. Их своевременное выявление и эффективное разрешение играет ключевую роль в поддержании стабильности рабочих процессов, снижении напряженности в коллективе и обеспечении стратегических целей организации.

Система управления конфликтами рассматривается как комплексный механизм, включающий методы, процедуры и стратегии, направленные на предотвращение, минимизацию и разрешение конфликтов внутри организации. Управление конфликтами включает в себя такие элементы, как анализ причин их возникновения, профилактику и разработку мер по урегулированию. Автор подчеркивает, что в условиях корпоративного управления необходимо учитывать многообразие видов конфликтов (межличностные, структурные,

ролевые и организационные) и применять соответствующие методы управления.

Исследование показывает, что организация эффективной системы управления конфликтами способствует снижению негативных последствий конфликтных ситуаций, улучшению морально-психологического климата и повышению продуктивности сотрудников.

Во втором параграфе *«Система управления конфликтами в корпоративных организациях»* рассматривается процесс формирования и внедрения системы управления конфликтами в корпоративной среде. Автор анализирует ключевые элементы системы, включая:

- политику и нормативные документы, регламентирующие процесс разрешения конфликтов;
- механизмы коммуникации внутри организации;
- участие руководства в управлении конфликтами;
- методы профилактики и урегулирования конфликтов.

Особое внимание уделено важности проактивного подхода к управлению конфликтами, который включает раннюю диагностику потенциальных проблемных ситуаций, обучение персонала методам урегулирования конфликтов и развитие корпоративной культуры, способствующей конструктивному взаимодействию сотрудников.

Автор отмечает, что значительную роль в эффективном управлении конфликтами играет корпоративная культура, определяющая нормы поведения и регламентирующая модели разрешения конфликтных ситуаций.

В третьем параграфе *«Модель формирования системы управления»* рассматриваются основные подходы и стратегии, применяемые в корпоративных организациях для управления конфликтами. Среди них выделяются:

- стратегия избегания конфликта (минимизация его последствий);
- стратегия компромисса (поиск взаимовыгодного решения);

- стратегия сотрудничества (совместная работа над устранением причин конфликта);

- стратегия соперничества (активное противостояние).

Автор делает вывод, что наиболее эффективными являются комплексные модели управления, включающие элементы превентивных, оперативных и реабилитационных мер. Для успешного управления конфликтами в организации необходимо учитывать специфику корпоративной среды, характер взаимодействия сотрудников и степень вовлеченности руководства.

В заключение первой главы подчеркивается, что управление конфликтами является важнейшей частью стратегического управления корпоративными организациями. Формирование эффективной системы управления конфликтами требует системного подхода, включающего анализ причин возникновения конфликтов, разработку регламентирующих документов, внедрение механизмов профилактики и обеспечение прозрачности процедур их разрешения.

Во второй главе проведен «Анализ формирования системы управления конфликтами в ООО «Газпром трансгаз Сургут»

В рамках первого параграфа проанализирована «Характеристика деятельности ООО «Газпром трансгаз Сургут».

ООО «Газпром трансгаз Сургут» является дочерним предприятием ПАО «Газпром» и играет ключевую роль в транспортировке природного газа по территории России. Компания отвечает за эксплуатацию и обслуживание магистральных газопроводов, компрессорных станций и других объектов газовой инфраструктуры. Основные направления деятельности: транспортировка природного газа; эксплуатация и реконструкция газопроводных сетей; обеспечение безопасности и экологической устойчивости работы.

Организация представлена 26 филиалами, включая 14 линейных управлений магистральных газопроводов, 38 компрессорных цехов и 58 газораспределительных станций. Общее количество сотрудников составляет

около 9 тысяч человек. Компания активно внедряет инновационные технологии и придерживается принципов устойчивого развития, что позволяет минимизировать негативное воздействие на окружающую среду. Кроме того, ООО «Газпром трансгаз Сургут» поддерживает социальные инициативы, участвуя в программах благотворительности и развития персонала.

Во втором параграфе рассмотрены *«Методы исследования конфликтов, возникающих в ООО «Газпром трансгаз Сургут»*

Для изучения и анализа конфликтов в компании использованы следующие методы:

- Анкетирование и опросы – сбор информации о восприятии конфликтных ситуаций сотрудниками;
- Анализ документации – изучение регламентов, отчетов и протоколов совещаний;
- Метод наблюдения – мониторинг рабочих процессов и взаимодействий сотрудников;
- Проведение интервью – беседы с руководителями и сотрудниками для выявления проблем и поиска решений.

Результаты исследования показали, что основными причинами конфликтов являются:

- недостаточное внимание к предложениям сотрудников;
- субъективные факторы (различия в характерах, стилях управления);
- конкуренция между подразделениями за ресурсы;
- отсутствие четкой координации между отделами;
- недостаточная прозрачность в распределении задач и полномочий.

Конфликты в организации в основном разрешаются самими сотрудниками или их непосредственными руководителями без четкой системы урегулирования, что может приводить к недовольству персонала.

В третьем параграфе проанализированы *«Системы управления конфликтами в организации ООО «Газпром трансгаз Сургут»*

В ходе анализа системы управления конфликтами выявлены ключевые проблемы:

- неблагоприятный организационный климат;
- отсутствие четко регламентированной системы урегулирования конфликтов;
- неэффективная мотивационная политика;
- слабая работа с конфликтами между подразделениями.

Для улучшения ситуации предложены следующие меры:

1. Создание отдела по урегулированию конфликтов с привлечением корпоративного психолога.
2. Внедрение политики открытых коммуникаций, включающей регулярные встречи сотрудников и руководства.
3. Совершенствование системы мотивации, включая нематериальные стимулы, премирование и возможности профессионального роста.
4. Развитие системы корпоративных тренингов по управлению конфликтами.
5. Оптимизация распределения ресурсов между подразделениями.
6. Введение стандартов поведения для сотрудников и руководителей, направленных на снижение напряженности в коллективе.
7. Регулярный мониторинг конфликтных ситуаций и проведение анализа эффективности применяемых мер.

Анализ системы управления конфликтами в ООО «Газпром трансгаз Сургут» показал, что наличие конфликтов – неизбежный фактор в любой крупной организации. Однако грамотное управление ими позволяет не только минимизировать негативные последствия, но и использовать их как инструмент для развития корпоративной культуры и повышения эффективности работы.

Введение четкой системы управления конфликтами, основанной на профилактике, обучении персонала и эффективной системе мотивации, может значительно снизить напряженность внутри организации и повысить ее устойчивость к внешним вызовам. Таким образом, реализация предложенных

мер станет важным шагом к улучшению взаимодействия внутри компании и повышению ее конкурентоспособности на рынке.

В третьей главе рассмотрены «Направления совершенствования процесса формирования системы управления конфликтами в организации ООО «Газпром трансгаз Сургут»

В первом параграфе рассмотрен «Алгоритм формирования системы управления конфликтами в организации ООО «Газпром трансгаз Сургут»

В управлении конфликтами внутри крупных корпораций, таких как ООО «Газпром трансгаз Сургут», применяются две основные стратегии: предотвращение конфликтов и разрешение уже возникших противоречий.

Эффективная система управления конфликтами является неотъемлемой частью кадровой политики компании и включает методы, принципы и программы, которые позволяют диагностировать причины конфликтов, минимизировать их негативные последствия и обеспечивать устойчивое взаимодействие внутри коллектива. Как показал анализ текущей ситуации, социально-психологический климат в подразделениях ООО «Газпром трансгаз Сургут» в целом благоприятный. Однако определенные проблемы остаются. Основные вызовы включают: напряженность, возникающую при адаптации новых сотрудников; конкуренцию между подразделениями за ресурсы и внимание руководства; снижение уровня ответственности и открытости сотрудников.

Для внедрения эффективных методов управления конфликтами ключевыми аспектами являются:

- анализ социально-психологического климата;
- диагностика уровня стрессоустойчивости сотрудников;
- использование психологических, педагогических и административных методов для разрешения конфликтных ситуаций.

Применение шкалы оценки конфликтности и анализ стрессовых реакций сотрудников позволяют объективно оценить уровень напряженности в коллективе.

Во втором параграфе исследована *«Модель формирования системы управления конфликтами в организации ООО «Газпром трансгаз Сургут»*

На основе проведенного анализа можно выделить несколько направлений совершенствования системы управления конфликтами в ООО «Газпром трансгаз Сургут»:

1. Формирование конфликтологической компетентности сотрудников и руководителей: проведение тренингов по управлению конфликтами; обучение руководителей навыкам эффективной коммуникации; разработка стандартов взаимодействия для снижения напряженности.

2. Оптимизация процесса адаптации новых сотрудников: разработка систематизированной программы адаптации; представление нового сотрудника коллективу; обеспечение наставничества и поддержки в процессе адаптации.

3. Мониторинг и диагностика конфликтных ситуаций: регулярные анкетирования и опросы; использование шкал оценки конфликтности; проведение встреч с сотрудниками для оценки уровня напряженности.

4. Развитие корпоративной культуры и системы мотивации: внедрение нематериальных стимулов (признание достижений, конкурсы, тимбилдинги); повышение прозрачности и ответственности в коллективе; усиление командного духа и укрепление взаимодействия между подразделениями.

5. Внедрение программ по управлению стрессом: обучение сотрудников методам стресс-менеджмента; развитие корпоративной поддержки в стрессовых ситуациях; проведение программ по укреплению эмоциональной устойчивости.

Применение данных рекомендаций позволит снизить уровень конфликтности в коллективе, улучшить взаимодействие между сотрудниками и повысить общую эффективность работы компании.

В третьем параграфе представлена *«Оценка экономических результатов предлагаемых решений по формированию системы управления конфликтами в организации ООО «Газпром трансгаз Сургут»*

Управление конфликтами является важным аспектом эффективной деятельности крупной организации. Введение системы управления конфликтами позволит снизить текучесть кадров, повысить производительность труда и улучшить социально-психологический климат.

На основе оценки внедрения мероприятий в ООО «Газпром трансгаз Сургут» можно ожидать:

- увеличение выручки на 11,29% (3,99 млрд руб.);
- рост производительности труда на 22,46%;
- увеличение средней заработной платы на 9,04%;
- прирост прибыли от продаж на 51,45% (611,49 млн руб.);
- повышение чистой прибыли на 36,44% (320,4 млн руб.);
- рост рентабельности продаж на 20,69%.

Таким образом, реализация мероприятий по управлению конфликтами и улучшению социально-психологического климата в ООО «Газпром трансгаз Сургут» не только повысит финансово-экономические показатели компании, но и укрепит единство коллектива. Это создаст условия для устойчивого развития организации и повышения её конкурентоспособности на рынке.

В заключении комплексно излагаются результаты и выводы, полученные в ходе исследования. В ходе исследования установлено, что управление конфликтами в ООО «Газпром трансгаз Сургут» является многоуровневым процессом, критически важным для эффективности работы организации. Анализ показал, что конфликты неизбежны, но при грамотном подходе они могут способствовать развитию корпоративной культуры и повышению продуктивности.

Основными проблемами, выявленными в системе управления конфликтами, являются недостаточная ответственность сотрудников, сложности с адаптацией новых работников, а также отсутствие четких механизмов урегулирования межотделовых противоречий. Для совершенствования системы управления конфликтами предложен комплексный подход, включающий формирование конфликтологической компетентности

сотрудников, развитие корпоративной культуры, внедрение систем мониторинга конфликтных ситуаций и методов их диагностики.

Реализация предложенных мер, таких как введение корпоративного психолога, проведение тренингов, улучшение системы мотивации и адаптации персонала, позволит снизить уровень конфликтности, укрепить социально-психологический климат и повысить производительность труда. В результате ожидается рост ключевых экономических показателей компании, повышение лояльности сотрудников и укрепление конкурентных позиций на рынке.