

## Управление конфликтами в международной компании

Константин Сергеевич Доркаев<sup>1</sup>, Владимир Николаевич Самотуга<sup>2</sup>✉

<sup>1, 2</sup> Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия

<sup>2</sup> Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия

<sup>1</sup> Kostean\_ggg@mail.ru

<sup>2</sup> Samotuga\_serduk@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-4291-1019>

### Аннотация

**Цель.** Выявить основные элементы и особенности управления конфликтами в международной компании, а также изучить опыт ведущих мировых компаний по управлению человеческими ресурсами.

**Задачи.** Рассмотреть различные методы и подходы регулирования конфликтных ситуаций в международных фирмах; охарактеризовать основные проблемы, стратегии, методы и стили управления конфликтами в международной компании.

**Методология.** Авторами использована современная методология социально-экономических исследований, в том числе применены системный и процессный подходы, метод сравнительного анализа, эмпирические и аналитические методы исследования.

**Результаты.** По итогам исследования выявлено, что в многонациональном коллективе работники имеют больше различий, чем сходств, в своих ценностях. Ключевым фактором для разрешения подобных конфликтов может стать повышение уровня информированности сотрудников о специфике культур различных стран. Анализ, проведенный по методике Ш. Шварца, позволил составить ценностные портреты для русских и китайских работников компании Huawei, а также произвести сравнительный анализ значимости ценностей для членов кросс-культурного коллектива. При управлении конфликтами стоит обратить внимание и на методы разрешения как важный элемент управления любой организацией. Среди них можно выделить пять основных стилей: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

**Выводы.** Авторами установлено, что система управления конфликтами в международной компании имеет сложную структуру, независимо от фактического местонахождения бизнеса. Исследование показало, что эффективность управления конфликтом имеет важное значение для стабильности деятельности международной организации, поскольку масштаб дисфункциональных последствий конфликта может повлиять на ее функционирование и имидж за рубежом. Сложный процесс управления конфликтами требует от участников конкретных видов деятельности. Среди них — профилактика и предотвращение возникновения конфликта; диагностика и регулирование конфликта путем корректировки поведения его участников; прогнозирование развития конфликтов и оценка их функциональной направленности; решение конфликта.

**Ключевые слова:** международная фирма, управление конфликтами, регулирование конфликтной ситуации, управление человеческими ресурсами, конвергенция, дивергенция, кросс-культурный коллектив

**Для цитирования:** Доркаев К. С., Самотуга В. Н. Управление конфликтами в международной компании // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 7. С. 791–797. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-7-791-797>

## Conflict management in an international company

Konstantin S. Dorkaev<sup>1</sup>, Vladimir N. Samotuga<sup>2</sup>✉

<sup>1, 2</sup> St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia

<sup>2</sup> North-Western Institute of Management — branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, St. Petersburg, Russia

<sup>1</sup> Kostean\_ggg@mail.ru

<sup>2</sup> Samotuga\_serduk@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-4291-1019>

### Abstract

**Aim.** To identify the main elements and specific features of conflict management in an international company, as well as to study the experience of the world's leading companies in human resource management.

**Objectives.** To consider different methods and approaches of conflict management in international firms; to characterize the main problems, strategies, methods and styles of conflict management in an international company.

**Methods.** The authors used modern methods. Methods. modern methodology of socio-economic research, including system and process approaches, method of comparative analysis, empirical and analytical methods of research.

**Results.** The results of the study revealed that in a multinational team employees have more differences than similarities in their values. The key factor for the resolution of such conflicts can be the increase of employees' awareness of the specificity of cultures of different countries. The analysis carried out according to Schwartz's methodology made it possible to create value portraits for Russian and Chinese employees of Huawei, as well as to make a comparative analysis of the significance of values for members of a cross-cultural team. When managing conflicts, it is also worth paying attention to the methods of resolution as an important element of management of any organization. Among them we can distinguish five main styles: avoidance, smoothing, coercion, compromise and problem solving.

**Conclusions.** The authors found that the conflict management system in an international company has a complex structure, regardless of the actual location of the business. The study showed that the effectiveness of conflict management is important for the stability of an international organization, because the scale of dysfunctional consequences of conflict can affect its functioning and image abroad. The complex process of conflict management requires specific activities from the participants. Among them - prevention and avoidance of conflict; diagnostics and regulation of conflict by adjusting the behavior of its participants; prediction of conflict development and assessment of its functional orientation; conflict resolution.

**Keywords:** international firm, conflict management, conflict regulation, human resource management, convergence, divergence, cross-cultural team

**For citation:** Dorkaev K.S., Samotuga V.N. Conflict management in an international company. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2024;30(7):791-797. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-7-791-797>

Эффективное управление конфликтами — важный элемент управления деятельностью людей в любой организации. Оно направлено на предотвращение конфликтных ситуаций и влияние на процессы совместной деятельности таким образом, чтобы объективно существующие противоречия не приводили к негативным последствиям. Одной из основных целей управления конфликтами является предотвращение деструктивных конфликтов и обеспечение адекватного решения конструктивных. Это достигается путем выработки стратегии разрешения конфликта, устранения его причин и на-

хождения компромиссного решения, удовлетворяющего интересы всех сторон.

Актуальность темы обусловлена тем, что эффективность управления конфликтом имеет важное значение для стабильности деятельности международной организации, поскольку масштаб дисфункциональных последствий конфликта может повлиять на ее успешную работу и имидж за рубежом. Сложный процесс управления конфликтами требует от участников конкретных видов деятельности. Среди них — профилактика и предотвращение возникновения конфликта; диагностика и регулирование

конфликта путем корректировки поведения его участников; прогнозирование развития конфликтов и оценка их функциональной направленности; разрешение конфликта [1, с. 491].

К одному из важнейших видов деятельности субъекта управления можно отнести прогнозирование конфликта, направленное на идентификацию его потенциальных причин. Основными видами работ при прогнозировании конфликтов выступают изучение объективных и субъективных условий, а также факторов взаимодействия между людьми с учетом их индивидуально-психологических особенностей [1, с. 492]. Предотвращение конфликта начинается на этапе профилактики, при рассмотрении возможных сценариев его развития и принятии мер для предупреждения его появления. Если конфликт уже возник, то диагностика помогает идентифицировать его стадию и разработать стратегию для регулирования.

В процессе управления часто возникают конфликты, которые могут привести к снижению эффективности деятельности. Для управления конфликтами используют различные методы стимулирования и регулирования конфликтной ситуации.

Средства стимулирования конфликтов включают в себя вынесение проблемного вопроса для обсуждения на публичных мероприятиях, критику конфликтной ситуации, выступление с критическим материалом в средствах массовой информации (СМИ) и другие подобные методы. Регулирование конфликта представляет собой особый вид деятельности, направленной на ограничение и ослабление конфликта. Его целью служит обеспечение развития конфликта в направлении его разрешения.

Разрешение конфликта — завершающая стадия в процессе управления им, которая гарантирует его полное разрешение. Все указанные методы, средства и технологии управления конфликтом должны быть продуманы, и их следует применять с учетом конкретной ситуации, чтобы достичь наилучших результатов [2]. При управлении конфликтами нельзя не обратить внимания и на методы разрешения, которые являются значимым элементом управления любой организацией. Среди них можно выделить пять основных стилей: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы. Выбор того или иного стиля зависит от многих факторов, таких

как характер конфликта, обстановка в организации, уровень взаимодействия участников и т. д. Правильный выбор стиля может помочь сохранить гармоничные отношения в коллективе и повысить эффективность управления.

Сегодня человек в основном выступает не как ресурс компании, а как неотъемлемая его часть, как компания. Одной из главных причин конфликтов в организациях являются противоречия между руководителем и его подчиненным. Именно поэтому многие организации, которые хотят занимать высокие позиции на рынке, обращаются за помощью специалистов по управлению человеческими ресурсами. Очевиден тот факт, что управление человеческими ресурсами в международной организации имеет специфику, различия в управленческих целях и задачах, в подготовке персонала. Ключевой особенностью управления международными человеческими ресурсами является учет влияния внешних и внутренних факторов на управление человеческими ресурсами. Ввиду этого разрабатывают общую стратегию конвергенции или дивергенции.

Конвергенция — стратегия «игнорирования» межкультурных различий. Она означает, что в штаб-квартире и ее подразделениях будет выбран единый подход к управлению человеческими ресурсами. Примерами таких компаний служат IBM и McDonalds. Дивергенция — максимальное использование культурных различий. Оно подразумевает под собой дифференцированный подход к выбору политики управления человеческими ресурсами в штаб-квартире и ее подразделениях. Она является более гибкой для международной компании и позволяет эффективнее разрешать возникшие противоречия [3, с. 89].

Чем более интернациональна среда в организации, тем сложнее осуществлять управление человеческими ресурсами. Фирмы сталкиваются с тем, что выработанная централизованно политика не является приемлемой для всех. Особенно это относится к дочерним компаниям. Возникают социальные конфликты, затрагивающие культурные ценности, религиозные убеждения, трудовое законодательство, нормы поведения сотрудников и т. д. [4]. В качестве отрицательного примера можно привести американскую компанию Walmart, которая разместила две крупные дочерние

фирмы в Германии. Проблема заключалась в различии менталитетов. Конфликт возник из-за отсутствия обратной связи. Вследствие этого производительность труда начала снижаться, и в итоге Walmart ушла с немецкого рынка [5].

Кроме того, еще одной проблемой, с которой сталкиваются менеджеры в международных компаниях, можно считать обучение и развитие персонала. Недостаточная квалификация работников, отсутствие знаний могут стать причиной возникновения стресса или конфликта. Фирмы нуждаются в грамотно построенных системах обучения, которые сумеют подготовить сотрудников, ориентированных на достижение целей [6]. Одним из лучших примеров инвестирования в человеческие ресурсы, по нашему мнению, выступает американская компания IBM. У нее существует собственное учебное заведение, в частности Global Learning, основанное в целях повышения квалификации сотрудников. В учебных программах компании IBM представлено более 3 200 курсов в мире для удовлетворения потребностей сотрудников в IT и организации. При этом они предоставляют свои услуги как онлайн, так и офлайн.

Кроме того, весной 2023 г. компания IBM объявила о запуске проекта под названием Global Citizen's Portfolio. Он включает в себя комплекс программ, направленных на улучшение навыков сотрудников. В течение последующих трех лет IBM планирует потратить до 60 млн долл. на обеспечение необходимых условий проекта. Программа запущена на территории США и далее будет распространена в мире с учетом местных особенностей, потребностей в обучении и государственных программ поддержки образования. Существует и вторая программа, которая будет помогать делиться опытом развития лидерства участникам с различных континентов. Цель — формирование интернациональных групп и размещение их в развивающихся странах.

К самым распространенным проблемам управления человеческими ресурсами в международной фирме можно отнести проблему мотивации и денежного вознаграждения. Например, в США базовая оплата труда связана с производительностью. В конце года каждому сотруднику дают оценку: учитывают его вклад, количество произведенной продукции, инициативность и т. д. По данным результатам выплачи-

вают бонус. Во многих азиатских странах ежегодные бонусы противоречат структуре расходов. Работникам чаще требуются выплаты заработной платы, так как основная их статья расходов — траты на продукты питания.

В качестве примера приведем конфликт, произошедший в 2010 г. на фабриках Foxconn в Китае. Эта компания тесно сотрудничает с Apple, занимается сборкой продукции. Поводом для скандала стала серия самоубийств на китайских заводах. Это стало знаком протеста против условий работы: низкая почасовая оплата, штрафы за любые нарушения, часто сверхурочная работа и постоянное психологическое давление. Основным мотивом послужили выплаты работникам, поскольку, несмотря на полностью ручной труд, им платили лишь минимальную заработную плату (около 140\$), которая составляла прожиточный минимум в указанный период.

Известный производитель цифровой техники — компания Huawei Technologies Co., Ltd. — занимает лидирующие позиции в сфере информационно-коммуникационных технологий. Она располагает филиалами в различных странах мира, включая Россию.

На территории РФ главное представительство компании находится в Москве, отдел администрации которого состоит из русских и китайских сотрудников [1]. Эти факторы указывают на кросс-культурный подход в деятельности организации. Она уверенно реализует свои принципы работы, учитывая различия в культуре и национальных особенностях. Это позволяет компании эффективно функционировать в различных регионах и эффективно взаимодействовать с потребителями, учитывая их потребности и ожидания.

В данной компании в 2021 г. проведено исследование по методике Ш. Шварца, основанное на создании теста ценностей. Ш. Шварц определяет ценности как «познанные потребности, непосредственно зависящие от культуры, среды, менталитета конкретного общества» [7, р. 21]. Отличительной чертой теста является возможность выявления основных типов ценностей, таких как комфортность, традиция, доброта, универсализм, самостоятельность, стимуляция, гедонизм, достижение, власть и безопасность. Опросник для изучения ценностей Ш. Шварца состоит из двух частей.

**Средние коэффициенты значимости ценностей для сотрудников разных национальностей  
российского филиала компании Huawei**

Table 1. Average value significance coefficients for employees of different nationalities  
of the Russian branch of the Huawei company

Ценности	Русские сотрудники	Китайские сотрудники
Власть	0,87	0,61
Достижение	0,53	0,42
Гедонизм	0,63	0,57
Стимуляция	0,83	0,59
Самостоятельность	0,62	0,42
Универсализм	0,53	0,50
Доброта	0,62	0,54
Традиция	0,59	0,74
Комфортность	0,43	0,81
Безопасность	0,58	0,86

Источник: [8].

Первая часть направлена на выявление влияния ценностей на личность, вторая — помогает сформировать профиль индивида [8]. Таким образом, методика Ш. Шварца позволяет не только изучать изменение ценностей отдельных групп людей, но и создавать детальный портрет личности на основе ее ценностных установок.

Целью настоящего исследования было проанализировать роли основных десяти ценностей в работе сотрудников компании, занимающих различные должности. В выборку исследования включено 20 человек, которые разделены на две группы по принципу этничности: китайцы и русские. Для сбора данных использован метод опроса. Затем проведена обработка полученных ответов с использованием статистических методов. По результатам анализа рассчитаны коэффициенты значимости каждой из десяти ценностей для каждого сотрудника, а также определены средние значения для русской и китайской групп, как видно в таблице 1.

Данный анализ позволил составить ценностные портреты для русских и китайских работников компании, а также провести сравнительный анализ значимости ценностей для членов кросс-культурного коллектива [8]. По результатам исследования обнаружено, что русские и китайские работники имеют больше различий, чем сходств, в своих ценностях. Ключевым фактором для разрешения возникающих на этой основе конфликтов может стать повышение уровня информированности сотрудников о специ-

фике культур различных стран. Примером успешной реализации данной стратегии может служить компания Saudi Arabian Petroleum Corporation, в которой работают люди из разных стран.

Для подготовки целевой системы управления упомянутая выше корпорация использовала законы и правила страны, в которой расположен филиал. Эффективность работы системы обеспечена внутренним контролем и определением обязанностей участников проекта по соблюдению межкультурной корпоративной этики на контрактном уровне. Такой подход может быть применен в других международных компаниях, в том числе и в российской, для улучшения культурного взаимодействия и повышения эффективности работы.

Гармоничная работа и принятие коллег из разных культур, этнических групп и религий могут быть достигнуты путем уважения и равноправия. Взаимодействие с представителями различных культур создает условия для создания положительного рабочего окружения и эффективного выполнения поставленных задач. Однако для достижения этих целей необходимо ответственно относиться к взаимному пониманию, сотрудничеству и доверию в рамках кросс-культурной команды.

Таким образом, можно сделать вывод, что конфликты в организации — противоречия, которые возникают в процессе взаимодействия людей. Они могут возникать в процессе производства или личных взаимоотношений. Не стоит забывать и о стрессе

в организации, поскольку он, в свою очередь, может стать как следствием, так и причиной конфликта. Эти два явления неразрывно связаны между собой. Основной задачей каждого руководителя служит управление конфликтами. При этом он должен уметь анализировать, выявлять и предотвращать условия для возникновения споров.

Большая ответственность возлагается на руководителей международных фирм, они могут столкнуться с такими проблемами,

как несоответствие культурных ценностей, религиозных убеждений, обучение персонала, семантические и языковые барьеры и т. п. Несмотря на трудности, каждому руководителю необходимо уметь управлять спорами, опираясь на собственный опыт, знания и различные методики. Стоит также совершенствовать межличностные отношения и организационную структуру. При этом конфликты перестанут рассматриваться как негативные явления, а станут стимулом для развития организации.

#### Список источников

1. Юрге А. К., Донгак Ч. Г. Управление конфликтами в организации // Экономика и социум: электрон. журнал. 2017. № 5-2. С. 491–496. URL: <https://sciup.org/upravlenie-konfliktami-v-organizacii-140123990> (дата обращения: 20.05.2024).
2. Ожиганов Р. В., Полякова О. В. Управление человеческими ресурсами фирмы: эффективное преодоление конфликтов // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2013. № 2. С. 231–236.
3. Платонов Ю. П., Кучеров Д. Г. Концепция международного управления человеческими ресурсами: анализ основных подходов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. 2008. Вып. 2. С. 84–107.
4. Ищенко А. И., Миловзорова М. Н. Проблемы и конфликты кросс-культурного менеджмента // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2021. № 2. С. 185–188.
5. Алиханова С. З. Зарубежный опыт разрешения конфликтных ситуаций на предприятии // Вопросы структуризации экономики. 2018. № 4. С. 54–56. DOI: 10.24411/1813-3528-2018-10044
6. Новиков П. П. Зарубежный опыт организации профессионального обучения персонала в современных условиях // Региональные проблемы преобразования экономики. 2011. № 2. С. 382–390.
7. Schwartz S. H. Basic human values: Their content and structure across countries // eds. A. Tamayo, J. Porto Valores e trabalho. Brasilia: Editora Universidade de Brasilia, 2005. P. 21–55. URL: [https://www.researchgate.net/publication/272160275\\_Basic\\_human\\_values\\_Their\\_content\\_and\\_structure\\_across\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/272160275_Basic_human_values_Their_content_and_structure_across_countries) (дата обращения: 13.04.2024).
8. Тянь Сяюй. Особенности регулирования социальных конфликтов в кросс-культурном коллективе (на примере компании Хуавэй) // Теория и практика общественного развития. 2021. № 4. С. 30–32. DOI: 10.24158/tipor.2021.4.4

#### References

1. Yurge A.K., Dongak H.G. Conflict management in the organization. *Ekonomika i sotsium*. 2017;(5-2):491-496. URL: <https://sciup.org/upravlenie-konfliktami-v-organizacii-140123990> (accessed on 20.05.2024). (In Russ.).
2. Ozhiganov R.V., Polyakova O.V. Management of human resources of firm: Effective overcoming of the conflicts. *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve = Models, Systems, Networks in Economics, Engineering, Nature and Society*. 2013;(2):231-236. (In Russ.).
3. Platonov Yu.P., Kucherov D.G. The concept of international human resource management: Analysis of the main approaches. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 8: Menedzhment = Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series*. 2008;(2): 84-107. (In Russ.).
4. Ishchenko A.I., Milovzorova M.N. Problems and conflicts of cross-cultural management. *Skif. Voprosy studencheskoi nauki = Sciff. Issues of Students' Science*. 2021;(2):185-188. (In Russ.).
5. Alikhanova S.Z. Foreign experience of resolving conflict situations in an enterprise. *Voprosy strukturizatsii ekonomiki*. 2018;(4):54-56. (In Russ.). DOI: 10.24411/1813-3528-2018-10044
6. Novikov P.P. International experience of professional training in modern conditions. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki = Regional Problems of Economic Transformation*. 2011;(2):382-390. (In Russ.).
7. Schwartz S.H. Basic human values: Their content and structure across countries. In: Tamayo A., Porto J., eds. *Valores e trabalho*. Brasilia: Editora Universidade de Brasilia; 2005:21-55.

URL: [https://www.researchgate.net/publication/272160275\\_Basic\\_human\\_values\\_Their\\_content\\_and\\_structure\\_across\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/272160275_Basic_human_values_Their_content_and_structure_across_countries) (accessed on 13.04.2024).

8. Tian Xiaoyu. Features of the regulation of social conflicts in a cross-cultural team (on the example of Huawei). *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*. 2021;(4):30-32. (In Russ.). DOI: 10.24158/tipor.2021.4.4

## Сведения об авторах

### Константин Сергеевич Доркаев

аспирант

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а

### Владимир Николаевич Самотуга

кандидат исторических наук, доцент,  
доцент кафедры управления социально-экономическими системами<sup>1</sup>,  
доцент кафедры экономики<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а

<sup>2</sup> Северо-Западный институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

199178, Санкт-Петербург, Средний пр. В.О., д. 57/43

Поступила в редакцию 13.06.2024  
Прошла рецензирование 12.07.2024  
Подписана в печать 26.08.2024

## Information about the authors

### Konstantin S. Dorkaev

postgraduate student

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020, Russia

### Vladimir N. Samotuga

PhD in History, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Socio-Economic Systems Management<sup>1</sup>,  
Associate Professor at the Department of Economics<sup>2</sup>

<sup>1</sup> St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020, Russia

<sup>2</sup> North-Western Institute of Management — branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation

57/43 Sredniy Ave. V.O., St. Petersburg 199178, Russia

Received 13.06.2024  
Revised 12.07.2024  
Accepted 26.08.2024

**Конфликт интересов:** авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.