



Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2023. Т. 23, вып. 2. С. 158–162

*Izvestiya of Saratov University. Sociology. Politology*, 2023, vol. 23, iss. 2, pp. 158–162

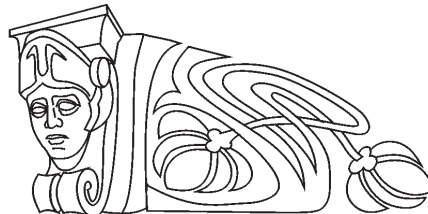
<https://soziopolit.sgu.ru>

<https://doi.org/10.18500/1818-9601-2023-23-2-158-162>, EDN: ELGHSD

Научная статья

УДК 316.485

## Социальный конфликт в сфере государственного управления: информационно-коммуникационные технологии разрешения



Я. А. Никифоров

Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, Россия, 410012, г. Саратов, ул. Астраханская, д. 83

Никифоров Ярослав Александрович, доктор социологических наук, профессор кафедры социологии регионов, [nikiforovy@mail.ru](mailto:nikiforovy@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0325-1855>

**Аннотация.** Статья посвящена проблеме управления социальными конфликтами в сфере государственного управления. Рассматриваются вопросы совершенствования коммуникационных навыков, информационного сопровождения принятия управленческих решений. Конфликт является постоянным явлением современной жизни, и вполне естественно, что множество конфликтных ситуаций разворачивается в процессе государственного управления. Это происходит из-за разнообразия взглядов, расхождений во мнениях и противоречивых интересов. Разногласия между сотрудниками органов государственного управления, их мнениями или взглядами на проблемы управления неизбежны. Неспособность реагировать на эти конфликты или пресечь их до полного развертывания снижает производительность системы и объем предоставляемых государственных услуг. Для эффективного реагирования на конфликты сотрудникам госуправления необходимы новые знания и доступ к новым инструментам разрешения. Для быстрого и успешного выхода из конфликтной ситуации необходимо знать все аспекты конфликта в целом и при этом не связывать его с конкретными ситуациями. Следует выстроить конфликтную модель, которая позволит проанализировать суть конфликтной ситуации и проследить оптимальные направления ее разрешения. Важно прийти до абстрактной модели, при этом ни в коем случае не забывая о реальных конфликтах. Поэтому сегодня многие теоретико-методологические изыскания лежат в плоскости построения общей конфликтной модели в государственном управлении. Одним из способов такого объединения может быть составление алгоритма обработки конфликтных ситуаций в сфере управленческой деятельности на основе базы данных конфликта. База данных должна содержать сведения о причинах конфликтов, методах их урегулирования, позитивных и негативных последствиях конфликта, результатах конструктивного конфликта, сигналах, указывающих на наличие конфликта, рекомендациях по урегулированию конфликта. Точная идентификация и правильное использование новых информационных решений дает сотрудникам возможность правильно подходить к конфликтам, что, безусловно, будет способствовать и улучшению имиджа государственного управления.

**Ключевые слова:** социальный конфликт, государственное управление, база данных конфликта, информационно-коммуникационные технологии

**Для цитирования:** Никифоров Я. А. Социальный конфликт в сфере государственного управления: информационно-коммуникационные технологии разрешения // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2023. Т. 23, вып. 2. С. 158–162. <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2023-23-2-158-162>, EDN: ELGHSD

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)

Article

**Social conflict in the sphere of public administration: Information and communication technologies of their resolution**

Ya. A. Nikiforov

Saratov State University, 83 Astrakhanskaya St., Saratov 410012, Russia

Yaroslav A. Nikiforov, [nikiforovy@mail.ru](mailto:nikiforovy@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0325-1855>

**Abstract.** The article is devoted to the problem of managing social conflicts in public administration. The issues of improving communication skills and information support for management decision-making are considered. A conflict is a constant phenomenon of modern life and quite naturally many conflict situations take place in the sphere of public administration. This is due to a variety of views, differences of opinions and conflicting interests. Disagreements between employees of government bodies, their opinions or views on management problems are inevitable. The failure to respond to or stop these conflicts before full deployment reduces system performance and the amount of public services provided. To effectively respond to conflicts, government officials need new knowledge and access to new resolution tools. It is necessary to build a conflict



model that will allow to analyze its essence and trace the optimal directions of its resolution. It is important to reach an abstract model. Therefore, today many theoretical and methodological surveys lie in the plane of building a common conflict model in public administration. One of the ways of such a combination can be to compile an algorithm for handling conflict situations in the field of management based on the conflict database. The database should contain information about the causes of conflicts, methods of their settlement, positive and negative consequences of the conflict, the results of a constructive conflict, signals indicating the presence of a conflict, recommendations for resolving the conflict. Accurate identification and correct use of new information solutions gives employees the opportunity to properly approach conflicts, which will certainly contribute to improving the image of public administration.

**Keywords:** social conflict, public administration, conflict database, information and communication technologies

**For citation:** Nikiforov Ya. A. Social conflict in the sphere of public administration: Information and communication technologies of their resolution. *Izvestiya of Saratov University. Sociology. Politology*, 2023, vol. 23, iss. 2, pp. 158–162 (in Russian). <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2023-23-2-158-162>, EDN: ELGHS

This is an open access distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)

Конфликт является постоянным явлением современной жизни, и вполне естественно, что множество конфликтных ситуаций разворачивается в процессе государственного управления. Это происходит из-за разнообразия взглядов, расхождений во мнениях и противоречивых интересов. Разногласия между сотрудниками органов государственного управления, их мнениями или взглядами на проблемы управления неизбежны. Они могут быть источником развития в рамках системы государственного управления, но иногда способны перерасти в конфликты. Неспособность реагировать на эти конфликты или пресечь их до полного развертывания снижает производительность системы и объем предоставляемых государственных услуг. Для эффективного реагирования на конфликты сотрудникам госуправления необходимы новые знания и доступ к новым инструментам разрешения.

Ключевой вопрос заключается в том, являются ли конфликты желательными или нет. Ответ зависит от того, как люди реагируют, оказавшись в конфликтной ситуации. Он может быть как положительным, так и отрицательным. Заблуждение заключается в том, что конфликт всегда является негативным, напротив, современные подходы утверждают, что должным образом управляемые конфликты могут привести к положительным результатам. В повседневной коммуникации конфликт обычно имеет негативный оттенок. Много написано о напряженности в отношениях и спорах с акцентом на разрушительные последствия. Причиной такого взгляда является тот факт, что научное изучение конфликтов началось именно с этого ракурса. Со временем конфликты утратили свою негативную коннотацию и стали рассматриваться как явление, которое не является ни позитивным, ни негативным, в зависимости от того, как ими управляют. Социология и другие социально-гуманитарные дисциплины находятся в поиске наилучшего способа их предот-

ращения, нивелирования или прекращения. Литература выделяет ряд определений конфликтов, однако в наиболее обобщенном виде конфликт можно определить применительно к сфере государственного управления как конкурентную ситуацию, в которой стороны стремятся занять позицию, не совместимую с желаниями другой стороны [1, с. 19].

Уместным видится представление китайского символа конфликта, состоящего из двух символов: того, что означает опасность, и того, что означает возможность. В обыденном понимании конфликт обычно ассоциируется с чем-то негативным и редко с чем-то представляющим возможность. Сам конфликт не является проблемой, но нерешенный конфликт становится серьезной проблемой.

Ранние исследования, связанные с анализом конфликтов, опирались на теорию игр, топологию и другие области операциональных исследований. Эти сферы продолжают оставаться неотъемлемой частью основного инструментария обработки конфликтных ситуаций. Однако совершенно ясно, что конфликт требует собственного подхода и выстраивания новых моделей, особенно в решении конфликтов в государственном управлении. Существуют различные подходы к урегулированию конфликтов, которые приводят к различным последствиям. Лучший способ уладить конфликты – это избежать их, если это вообще возможно. Самое сложное – уладить конфликт, в котором ни одна из сторон ни в коем случае не отказывается от своих позиций, убежденная, что абсолютно права. Необходимы знания о методах коммуникации, о том, как остановить эскалацию конфликта, как вмешиваться в кризисные ситуации и как управлять конфликтами.

Одним из важнейших направлений деятельности управленческого потенциала в государственном управлении является искусство поддержания регулярных и единообразных отношений между администрацией и пользовате-



лями ее услуг. Зачастую администрация даже не знает о конфликтах между сотрудниками или тлеющих конфликтах с пользователями услуг (гражданами и юрлицами).

Действенность государственного управления зависит от подходов и эффективности урегулирования конфликтов. Наиболее важными позитивными последствиями успешного урегулирования конфликта являются улучшение качества обслуживания, повышение способности адаптироваться к изменениям, выражение скрытых мотивов или скрытых эмоций, новые знания, связанные с разрешением конфликтов, творчество, инновации и т.д. По оценкам многочисленных исследований, управленцы тратят не менее 25% времени на разрешение конфликтов внутри своей среды [2]. Поэтому управление и разрешение конфликтов – одна из самых больших проблем, с которыми сталкиваются руководители и сотрудники.

Для быстрого и успешного выхода из конфликтной ситуации необходимо знать все аспекты конфликта в целом и при этом не связывать его с конкретными ситуациями. Следует выстроить конфликтную модель, которая позволит проанализировать суть конфликтной ситуации и проследить оптимальные направления ее разрешения. Важно прийти до абстрактной модели, при этом ни в коем случае не забывать о реальных конфликтах. Поэтому сегодня многие теоретико-методологические изыскания лежат в плоскости построения общей конфликтной модели в государственном управлении.

В настоящее время существуют два основных направления исследований в области урегулирования конфликтов:

1) учитываются все факторы до, во время и после конфликта (если это вообще возможно). Данный подход предполагает очень сложные расчеты, но дает хорошие результаты;

2) все основные факторы конфликта известны или предполагаются (стороны конфликта, причины, характер, потенциальные последствия и т.д.), при этом подробно рассматривается только один или два параметра. В этом случае результаты являются быстрыми, но менее надежными. Здравый смысл рекомендует использовать вторую модель, однако это довольно громоздкая и сложная работа, поэтому сегодня целесообразным может быть использование интегрирующего для обеих моделей инструментария.

Одним из способов такого объединения может быть составление алгоритма обработки конфликтных ситуаций в сфере управлен-

ческой деятельности на основе базы данных конфликта. База данных должна содержать сведения о причинах конфликтов, методах их урегулирования, позитивных и негативных последствиях конфликта, результатах конструктивного конфликта, сигналах, указывающих на наличие конфликта, рекомендациях по урегулированию конфликта.

Попробуем подробнее остановиться на основном содержании такого инструментария.

Один из базовых структурных разделов базы данных включает причины конфликта. Причины конфликтов между сотрудниками, а также между сотрудниками и получателями госуслуг (юридическими и физическими лицами) многочисленны и могут возникать из-за несоблюдения нормативных актов, законов и процедур, ошибок административных работников, неадекватных методов управления, несправедливости, кумовства, плохой организации, недостаточного качества услуг, плохого технического оснащения, чрезмерной нагрузки сотрудников, плохих условий труда, системы вознаграждения и т. д. Причины конфликтов можно разделить на две категории: объективные и субъективные. Объективные причины обычно отражаются в системе ценностей, убеждений, социальных ролей, позиций власти и т.п. Субъективные причины связаны с эмоциями: гневом, страхом, беспокойством, отсутствием доверия, разочарованием и т.д.

Также в базе данных конфликты можно дифференцировать для удобства обработки по типам. Так, конфликт может возникнуть в результате различных потребностей и интересов пользователей услуг и администрации как их поставщика. Когда клиенты хотят достичь своих целей и отмечают, что поставщик услуг (госслужащий) этому препятствует, это обычно приводит к конфликту. Такие конфликты могут быть личными, коммуникационными или организационными. Конфликты внутри организационных подразделений государственного управления могут иметь краткосрочные и долгосрочные последствия для администрации. Неудовлетворенность и эмоциональное истощение сотрудников, повышенный стресс, плохая рабочая обстановка, снижение креативности и эффективности обслуживания – вот лишь некоторые из симптомов, которые возникают, когда конфликт не управляется должным образом. Последствия конфликтов с пользователями услуг также могут плохо сказаться на организационных подразделениях государственного управления. Реакция участников и управле-



ние конфликтами со стороны управленческого персонала задают его позитивное или негативное направление. Важно, чтобы руководство и сотрудники знали о конфликтах и обращали внимание на определенные сигналы, указывающие на их существование. Наличие конкретного сигнала должно быть причиной тревоги, поскольку это ясно указывает на то, что связь между сотрудниками либо прервана, либо находится на низком уровне. Игнорирование конфликтов может помешать управленческому процессу, межличностным отношениям в рамках государственного управления или отношениям сотрудников государственного управления с получателями услуг.

Довольно важным видится внесение в базу данных конфликта представления его участниками своих целей. Одной из таких оперативных целей является получение полной информации о другом участнике (независимо от текущей роли). Конфликт зачастую не случился бы, имей тот или иной участник более полную информацию о другой стороне, а также о себе. Однако при возникновении конфликта обе стороны пытаются исказить информацию о себе или важных параметрах конфликта и внести максимальный шум и помехи. Поведение участников конфликта зависит от знания всей необходимой информации. Хорошая подготовка и обучение необходимы для эффективного урегулирования конфликтов в процессе обслуживания. Новые программные средства, основанные на базах данных, могут обеспечить более простую и эффективную подготовку кадров и более глубокое знание вопросов урегулирования конфликтов. Если человек не обладает достаточными знаниями или не может быстро найти их для эффективного реагирования на конфликт, он столкнется с препятствиями. Следовательно, конфликт может быть болезненным или даже разрушительным для участников системы управления.

Управление конфликтами начинается с момента их обнаружения (получение информации о причинах, участниках, их опыте, убеждениях, поведении и восприятии конфликтной ситуации). Ключевая роль в урегулировании конфликтов в государственном управлении принадлежит его управленческому персоналу, который должен придерживаться активного подхода, поскольку избегание ведет к эскалации конфликтов и снижению уровня управленческой эффективности.

Управление конфликтами предполагает обучение применению стилей поведения в кон-

фликте в зависимости от ситуации. В основном это обучение тому, как использовать энергию и компетентность участников для совместного решения проблемы. При этом следует поощрять открытое выражение мнений с определением приоритетов. При урегулировании конфликтов необходимо ориентироваться на особенности отдельных лиц, а не на их функции. Важно стремиться к решению с ненулевой суммой, которое выгодно обеим сторонам, а также учитывать наличие различных версий происходящего и проблем восприятия и тем самым четко определять причины конфликтов и способы их разрешения. Надо общаться «лицом к лицу» и при этом сосредоточиться на проблеме, а не на людях. Если возникает конфликт, следует не игнорировать или избегать его, а принять и немедленно устранить. Пользователи и поставщики услуг всегда должны думать позитивно и предполагать, что и у других были благие намерения. Следует также иметь в виду, что есть люди, которые не научились основным навыкам продуктивного общения. Это важная часть методических рекомендаций, которые должны быть разработаны и внесены в базу данных.

Соответственно, в предлагаемой информационной системе базы данных конфликта совершенно необходимым представляется раздел, связанный с подходами к урегулированию конфликтов. В качестве примера можно привести наиболее популярные стратегии: переговоров, высшей цели, посредничества, избегания.

Здесь же могут быть приведены основные тактики и связанные с ними навыки конфликтного общения: обсуждение «лицом к лицу» – установление взаимного доверия; убеждение – использование средств и способов завоевания внимания собеседника; уступки – тактика отступления с тщательно подобранным объемом и темпом.

В дополнение к стратегиям урегулирования конфликтов, представленным в базе данных, в нее можно также включить базовые приемы урегулирования конфликтов: увеличение ресурсов, сглаживание отношений между конфликтующими сторонами, принуждение, изменение стиля поведения сотрудников, изменение характеристик организационной структуры.

Итак, если мы принимаем реальность того, что конфликт всегда будет возникать из повседневных взаимодействий между людьми с различными целями, амбициями, требованиями, характеристиками и чертами, это приводит к позиции, что мы должны управлять по-



следствиями этих конфликтов. Поскольку эти последствия могут оставить долгосрочные негативные последствия для государственного управления, значение имеет своевременное и надлежащее управление конфликтами.

Конфликты можно рассматривать как неотъемлемую часть межличностных отношений в органах государственного управления, и как таковое урегулирование конфликтов является одним из условий его успешной деятельности. Конфликтов не избежать, но ими можно управлять за счет успешного использования стратегий и методов. Важно отметить, что при выборе стратегии следует проявлять осторожность, поскольку существует множество факторов, влияющих на то, какая стратегия является

наилучшей в конкретной конфликтной ситуации. Точная идентификация и правильное использование новых информационных решений дает сотрудникам возможность правильно подходить к конфликтам, что, безусловно, будет способствовать и улучшению имиджа государственного управления.

#### Список литературы

1. *Галиахметов Р. Н.* Социально-философский анализ конфликта. Красноярск : СФУ, 2012. 124 с.
2. *Rahim A.* Toward a theory of managing organizational conflict // *International Journal of Conflict Management*. 2006. Vol. 13, № 3. P. 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>

Поступила в редакцию 15.01.2023; одобрена после рецензирования 05.02.2023; принята к публикации 10.02.2023  
The article was submitted 15.01.2023; approved after reviewing 05.02.2023; accepted for publication 10.02.2023