

**Андреева Ирина Владимировна**,  
доктор экономических наук, профессор,  
Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет;  
e-mail: andreevaiv@list.ru

**Окладникова Елена Алексеевна**,  
доктор исторических наук, профессор,  
Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет;  
e-mail: okladnikova-ea@yandex.ru

**Сурвилло Евгения Юрьевна**,  
кандидат социологических наук,  
e-mail: rapan1@yandex.ru

## ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННОЕ ПОНИМАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАУКАХ

В статье рассматриваются теоретико-методологические подходы к эволюции понимания конфликта в организации управленческих наук.

**Ключевые слова:** конфликт, организация, управление.

Andreeva Irina Vladimirovna,  
Okladnikova Elena Alekseevna,  
Survillo Evgeniya Yurevna

### EVOLUTION AND MODERN UNDERSTANDING OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS IN MANAGEMENT SCIENCES

Theoretical and methodological approaches are considered in the article, it includes the evolution of understanding the conflict in organizing management sciences.

**Keywords:** conflict, organization, management.

Глубокие социальные преобразования последних десятилетий – изменение социально-политической карты мира, глобализация, миграционные процессы, экономические кризисы в процессе управленческого анализа – могут пониматься как конфликты социально-экономических систем любых уровней: от конфликтов цивилизаций до внутреннего конфликта личности, существующей в социально-экономической среде. К таким системам относятся и коммерческие организации как основной элемент современного социального устройства. В них представлены и противоречия окружающей среды, и противоречия, созданные самой организацией на разных этапах ее развития.

Казалось бы, экономический ущерб, приносимый организациям, очевиден. Время, потраченное на разрешение конфликтов любого типа; неправильные решения или ошибки, допущенные теми или иными работниками вследствие стрессов; разнонаправленные или плохо согласованные действия персонала организации в случае столкновения понимаемых ими целей или ценностей – все это только незначительная часть следствий конфликтов в организациях. Вместе с тем, с точки зрения экономики конфликты в организации исследуются недостаточно. По данным Анцупова, большая часть диссертационных исследований, посвященных конфликтам в организации (объектом выступает конфликт), напи-

сана социологами и психологами. Первая конфликтологическая диссертация по экономическим дисциплинам была защищена в России в 1994 году, и хотя впоследствии наблюдался некоторый рост числа публикаций такого плана, общее их число на сегодняшний день незначительно.

Невостребованной в современной России оказалась и профессия конфликтолога, хотя трудно согласиться с тем, что это связано с отсутствием для них поля деятельности в организациях любых типов.

Поэтому открытым на сегодняшний день остается ряд вопросов. Существует ли какая-либо закономерность в возникновении и развитии организационных конфликтов, исходя из развивающихся концепций менеджмента? Какова роль понимания организационного конфликта в их развитии? Можно ли считать организационные конфликты чем-то объективным, не связанным с ошибками, некомпетентностью или просто не самым лучшим управленческим решением? И, наконец, возможно ли «держать наготове» какие-либо конкретные техники урегулирования конфликтов в организации, если считать их возникновение нормой?

#### *Степень разработанности проблемы*

Принципиальную основу современных конфликтологических исследований заложили классики западных социальных и экономических наук: К. Маркс, М. Вебер, П. Бурдьё, Р. Дарен-



Л. Козер, Р. Мертон, Т. Парсонс, только упрощая общую картину, что, несмотря на огромную разницу в понимании сути социального конфликта эти делятся на две условные группы. В первом отношении придавать большее значение позитивным или негативным их функциям в социальных группах.

В управленческих науках на западе такими видными учеными, как Фредрик М. Вебер, А. Саймон, Г. Беккер, Э. Мэйо, Я. Морено, Р. Ликерт, труды которых сегодня являются неотъемлемой частью классических и современных под управлением понимается достижение поставленных целей, использование интеллекта, мотивы поведения дру- жественно к конфликтологическим управленческой деятельности в рассматривается как преодоление разногласий в процессе решения производственных задач, а стиль управления и приемы, применяемые для достижения намеченных целей в постоянно возникающих конфликтных ситуациях.<sup>1</sup>

В понимании конфликтов как чего-то нового, но такого, с которым каждый управленец и должен справиться в одиночку. Отечественного персонал-менеджмента существуют два основных подхода к управлению конфликтными ситуациями. Первый основан на моделировании типичных (с точки зрения менеджера) конфликтных ситуаций и их отработке в упражнениях и тренингах, деловых играх, формирующих определенный алгоритм менеджера. И второй человек тренируется (фактически не тренируется, только на уровне психологических упражнений), тем выше его управленческий потенциал в конфликтных инцидентах. Этот подход основан на том, чтобы найти свой индивидуальный стиль деятельности в конфликтных ситуациях и далее совершенствовать свою управленческую деятельность в управлении конфликтами. Такое понимание конфликта в организации имело следствием формирование психологической направленности исследования конфликтов в организации и свидетельствует анализ современной отечественной литературы по конфликто-

логические и методологические основы управления организационными конфликтами исследовали российские ученые: А. Я. Анцупов, В. В. Большаков, В. В. Василькова, А. В. Вишняков, А. А. Деревянченко, А. В. Дмитриев, А. Н. Крестьянинов, В. И. Сперан-

ский, А. К. Зайцев, В. В. Козлов, В. А. Светлов, В. Н. Тренев, Н. И. Чувашова, А. И. Шипилов и др., показатели результативности социального управления конфликтами и структурные элементы социального контроля в управлении конфликтами исследовали А. Г. Большаков, Ф. М. Бородин, Н. М. Коряк, Т. М. Дридзе, В. Н. Иванов, В. И. Патрушев, Т. А. Корнеева, В. Е. Машенко, С. В. Соколов, И. А. Волгина, В. К. Егорова, В. А. Спивак, В. Н. Шаленко и др. Список авторов можно значительно продлить, но отметим только, что в рамках социально-психологических наук существует значительное разнообразие подходов к управлению конфликтами в организациях. Вместе с тем, многие авторы сознают, что при отсутствии теоретического осмысления и классификации существующего порядка крайне сложно использовать накопившийся материал<sup>2</sup>. Это наносит значительный ущерб как теоретической конфликтологии, так и конфликтологической практике, поскольку менеджеры по персоналу, используя весь доступный им инструментарий работы с конфликтами, не только не имеют возможности оценить правомерность и эффективность его использования в конкретной, субъективно воспринимаемой ими ситуации, но и прогнозировать последствия своих действий для организации на всех ее уровнях.

*Эволюция понимания организационных конфликтов в управленческих науках*

Несмотря на то, что конфликтология – молодая наука (процесс ее формирования в отдельную предметную область начался только в середине XX века), эмпирическая реальность организационных конфликтов и поиск способов их регулирования имели большое значение для теории управления на всем пути ее развития. В управленческих науках на протяжении их формирования и развития выделяются периоды, связанные с выдвижением принципиально новых идей, принципов, а также понимания роли человеческого фактора в организации. При рассмотрении представлений о конфликте в русле эволюции управленческих концепций можно увидеть, что даже если организационному конфликту не уделено специальное внимание (а это, как правило, именно так), его суть и основные подходы к урегулированию можно усмотреть исходя из основных положений той или иной управленческой концепции.

В современной отечественной литературе достаточно подробно во многих источниках рассмотрена эволюция основных научных подходов к управлению персоналом. Большинство авторов вслед за М. Х. Месконом<sup>3</sup> усматривают несколько основных этапов ее развития.

В работе Т. Ю. Базарова указывается на два основных подхода в работе с персоналом: доктрину научного управления, или научную организацию труда; и на доктрину человеческих отношений. Причем подчеркивается, что хотя «появление множества школ в области кадрового менеджмента делает весьма сомнительной однозначную классификацию этих подходов»<sup>4</sup>, происходят явные сдвиги в доминирующих концептуальных схемах управленческого мышления за счет проникновения идей гуманистической психологии, максимального вовлечения персонала в дела фирмы, демократизации стиля организационного поведения и делегирования ответственности, инвестирования в человеческий капитал, формирования многофункциональных рабочих и управленческих команд и т.д.

В работе А. Я. Кибанова управление персоналом справедливо рассматривается в числе наук о труде и в основу развития управления персоналом закладывается эволюция труда и отношения к труду работников организации<sup>5</sup>.

Все перечисленные подходы к эволюции управления персоналом сходны тем, что в их основе так или иначе различается человеческий фактор, являющийся объектом управления. Чтобы понять, как трактовалась сущность организационного конфликта в каждом подходе, попытаемся представить человеческий фактор в том социальном контексте, который предполагался автором.

Известно, что управление получило статус науки благодаря усилиям Ф. У. Тейлора, обратившего внимание на значение человеческого фактора в организации. Объект управления – работник, способный выполнять некую совокупность функций, что позволяет ему встраиваться как элемент в систему производства.

Ф. Тейлор стремился повысить эффективность производства за счет изучения и стандартизации рабочих операций и разработки и применения норм для работников, находящихся на уровне ниже управленческого. Разумеется, при стремлении сократить издержки на персонал, пересмотр норм вследствие роста производительности труда значительно опережал рост заработной платы. Элементарные потребности такого работника – меньшими усилиями как можно больше заработать себе на жизнь – учитывались. Но личность самого работника, который мог быть с чем-то несогласен, по-своему понимал справедливость оплаты труда, еще ускользала от Ф. Тейлора.

Повсеместное внедрение идей Ф. Тейлора, зачастую искажающее их сущность, обострило противостояние работников и менеджеров.

Ф. Тейлор не разрабатывал в русле своей концепции какой-либо модели конфликтного взаимодействия работников и менеджеров; однако известно, что сам он значительно пострадал от реального конфликта, будучи в 1911 г. отстранен от управления заводами из-за проблем с профсоюзами. Конфликт в данной ситуации – это конфликт экономических интересов работодателя и работника при стремлении обеих сторон к максимизации выгоды; игнорирование социальной принадлежности работника, возможности работников объединяться, который был неизбежным при противостоянии по интересам – забастовка<sup>6</sup>.

К тому времени, когда стала очевидной социальная подоплека потенциальной конфликтности реализованных на практике идей Ф. Тейлора, существовала теоретическая база для понимания массовых забастовок в США и Европе. В экономико-социологических трудах К. Маркса и его последователей определены условия воспроизводства социального конфликта в организациях со сложной социальной структурой (вплоть до коммунистических), причем социальный конфликт рассматривается как естественный механизм перехода из одной социально-экономической формации к следующей, более прогрессивной.

Эксплуатируемый класс, сложившийся в определенных экономических условиях, способен сознавать свои истинные интересы и в конце концов образует революционную политическую организацию, которая выступает против господствующего, владеющего собственностью класса.

Осознанию способствуют: социальные перемены; состояние отчуждения; взаимодействие подчиненных друг с другом (взаимные жалобы); высокая экологическая концентрация членов подчиненных групп; образование, разнообразие используемых средств коммуникации, унифицированная идеология; способность вербовать или порождать идеологов<sup>7</sup>. Следовательно, возможность контроля над этими факторами позволяет управлять и конфликтами, а компетентный политик или менеджер могут организовать или угадать конфликт в массовом масштабе.

Идеи К. Маркса и сегодня оказались актуальными, были переосмыслены и заложены в основу разработки масштабных социотехнологий (в частности, социотехнологий так называемых «оранжевых революций»<sup>8</sup>). Можно утверждать эффективность имеющихся контртехнологий, примененных в странах, где «оранжевые» революции не могли состояться или были угажены.

К последователям конфликтологии контекста школы научного управления можно отнести практически всех экономистов, рассматривающих цену конфликта в денежном выражении, а

Однако практика показала, что бюрократия (офисные работники) могут разрабатывать такие документы в своих интересах, что приводит, в первую очередь, к росту численности управленческого аппарата и снижению общей эффективности организации. Открытые и скрытые конфликты внутри коллектива вследствие «материальных и идеальных интересов различных статусных групп, характеризирующихся собственными интересами, амбициями и жизненными ориентациями»<sup>10</sup>, также можно отнести к организационным конфликтам данной группы. Симптомами таких конфликтов обычно являются постоянный поиск виноватого, стремление больше взять, чем отдать, недобросовестное отношение к труду, нарушение труда и исполнительской дисциплины<sup>11</sup>, несовпадение интересов и целей акционеров, руководителей и работников предприятия. В качестве средств урегулирования подобных конфликтов исследователи обычно предлагают исполнение зование предупредительных мер, таких как чет-

Однако практика показала, что бюрократия (офисные работники) могут разрабатывать такие документы в своих интересах, что приводит, в первую очередь, к росту численности управленческого аппарата и снижению общей эффективности организации. Открытые и скрытые конфликты внутри коллектива вследствие «материальных и идеальных интересов различных статусных групп, характеризирующихся собственными интересами, амбициями и жизненными ориентациями»<sup>10</sup>, также можно отнести к организационным конфликтам данной группы. Симптомами таких конфликтов обычно являются постоянный поиск виноватого, стремление больше взять, чем отдать, недобросовестное отношение к труду, нарушение труда и исполнительской дисциплины<sup>11</sup>, несовпадение интересов и целей акционеров, руководителей и работников предприятия. В качестве средств урегулирования подобных конфликтов исследователи обычно предлагают исполнение зование предупредительных мер, таких как чет-

случае объектом управления является уже человек в правовом поле с четкой иерархией, правилами и законной властью. Предполагалось, что основные механизмы социальной регуляции внешней среды, из которой избирается персонал в организации, и в первую очередь нормы права должны отражаться в тех нормативных документах, которые являются основными социальными регуляторами для персонала в организации.

Следующая концепция базируется на постулате административной (бюрократической) школы, разработанных А. Файолем и М. Вебером, и получила признание в 1920 – 1950 гг. Отличительными особенностями данной концепции является главенство стандартных процедур правил, разрабатываемых и документально зафиксированных менеджерами, а также четкая структура и вера в законность власти. В данном

Таким образом, в конфликте теория была изобретена, послужившей началом разрабатываемой концепции в конфликте теории конкретизируются (и выходящие за границы конкретизируются) что реальные конфликты в организации (и выходящие за границы конкретизируются) (скрытые) конфликт.

Таким образом, в конфликте теория была изобретена, послужившей началом разрабатываемой концепции в конфликте теории конкретизируются (и выходящие за границы конкретизируются) (скрытые) конфликт.

Таким образом, в конфликте теория была изобретена, послужившей началом разрабатываемой концепции в конфликте теории конкретизируются (и выходящие за границы конкретизируются) (скрытые) конфликт.

Таким образом, в конфликте теория была изобретена, послужившей началом разрабатываемой концепции в конфликте теории конкретизируются (и выходящие за границы конкретизируются) (скрытые) конфликт.



Вой кон- того взаи- дано из- стал от ре- сттрансе м с проф- — это кон- одателя и он к мак- циальной ти работ- збежким 'астовка', ной соци- ликтнос- Тейора, нания В эконо- ка и ето- осприз- нияциях лить до- йи конф- механизм ской фор- ой. сис в оп- способен в конце ическую в годод- о класса. ые пере- действие (калобы); членов образе нифици- вать или возмож- овольет ный по- ли уга-

кая иерархия, разделение полномочий», а также применение услуг специальной службы разрешения споров, совета по трудовым спорам, социальное партнерство.

Пришедшая на смену классике школа человеческих отношений во главе с Э. Мэйо, и успешно развивавшаяся с 1930 до 1960-х гг., стремилась удалить недостатки предшественников и «учесть различные аспекты социального взаимодействия, мотивации и ценностных ориентаций личности, характера, власти и авторитета, проблем лидерства и коммуникаций»<sup>13</sup>. Объектом управления, согласно данной концепции, уже является человек в системе социальных отношений, в частности в малой группе. Становится ясной также и необходимость учета еще одной немаловажной его потребности – социального признания. Характерные конфликты, рассматриваемые последователями данной концепции, – межличностные, внутригрупповые и межгрупповые, причинами которых являются основанные на неформальных отношениях симпатии и антипатии, социально-психологическая несовместимость или особые «конфликтные» черты личности кого-либо из группы, недостатки навыков социального взаимодействия, недостаточная сплоченность коллектива и т.д.

О том, что личность человека может включать особые характеристики конфликтности, которые, если их рефлексировать, превращаются в стратегии поведения в конфликтной ситуации, сказали Томас и Киллмен, построив свою замечательную «решетку», основанную на представлении о том, насколько партнеры в конфликте учитывают свой собственный интерес и интерес другой стороны. Соперничество, сотрудничество, компромисс, приспособление и избегание как основные типы и стратегии поведения в конфликтной ситуации расширили представление о конфликте в организации, поскольку был объяснен и скрытый конфликт, который основывается на невозможности одной из сторон заявить свои права на отстаивание собственных интересов, что может иметь затяжной характер, приводить к различного рода депривациям и социально-негативным компенсациям людей (алкоголизму, депрессиям) или же существенно снижать эффективность их работы и вызывать саботирование и абсентеизм<sup>14</sup>.

Основным методом предупреждения и урегулирования конфликтов последователи школы человеческих отношений считают усовершенствование коммуникативных навыков и повышение конфликтной компетенции<sup>15</sup>.

Развитие управленческих наук в 1950 – 1980 гг. становится толчком для выделения нового на-

правления – ресурсного, а также другого стоят такие фигуры, как Д. МакГрегор, Ф. Херцберг. В рамках этой концепции повышение эффективности организации достигается за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Объектом управления при ресурсном подходе служит человеческий капитал, в который необходимо инвестировать средства. В качестве методов стимулирования здесь используется возможность творческой самореализации, причастности к управлению. Конфликт в рамках данной концепции подразумевается как исключительно экономический, если работник оказывается неспособным продемонстрировать отдачу с вложений, или как нравственно-психологический, например когда человек не склонен рассматривать свою конкретную способность как капитал (т.е. то, что создает прибыль) и инвестиции не оправдываются. Работ по конфликтологии в русле ресурсного направления очень мало, и разработка эффективных методов разрешения подобных конфликтов, на наш взгляд, – вопрос времени.

Следующая концепция управления – корпоративная культура – получила развитие в 1970 – 1990-х гг. благодаря исследованиям К. Камерона, Э. Шейна и основывается на внедрении и пропагандировании определенной системы ценностей, образа жизни, образцов поведения внутри организации<sup>16</sup>. Объектом управления в рамках данного подхода является человек в ценностной среде, и конфликты здесь возникают при несовместимости ценностей либо при смещении ценностей (коррупция). Методом разрешения такого конфликта служит пересмотр внутренней политики организации, анализ противоречий деятельности компании, коллектива работников на ценностном уровне<sup>17</sup>.

Массовые профессии, занявшие среди прочих в период формирования общества потребления главное место, потребовали адекватных методов управления персоналом. Сложный и дорогостоящий отбор персонала, его обучение (инвестиции в человеческий капитал), трудоемкая оценка представились менеджерам по персоналу высокзатратными в крупных городах и объемных рынках труда. Казалось, что сократить затраты на персонал возможно, если за невысокую оплату труда принимать всех желающих и более или менее подходящих, проводя вводные тренинги, позволяющие «войти» в профессию.

Ответственность за результат тренинга несут его разработчик и тренер – социо- или психотехнолог, который занят изучением особенностей массовой профессии, конъюнктуры внешней



ная) приписывается теоретиками управления конфликтам.

Прежде всего отметим, что в конфликтологии такие понятия, как «управление конфликтом», «разрешение конфликта», «урегулирование конфликта», «менеджмент конфликта» одними авторами употребляются как синонимы, другими — различаются. Так, например, Ф. Лазл в работе «разрешение конфликтов» определяет термин «разрешение конфликтов», который охватывает все возможные способы воздействия на него<sup>21</sup>. По Лазлу, «разрешение конфликта» — устранение его источников; «менеджмент конфликта» — вмешательство в конфликтный процесс; «контроль конфликта, овладение конфликтом» — работа, ориентированная на минимизирование деструктивных последствий, при этом принципы и процесс его развития не затрагиваются; с «подавлением конфликта» Ф. Лазл связывает методы, ориентированные на ослабление конфликтных проявлений в конфликтном процессе.

Под управлением конфликтом понимается любое вмешательство в конфликт на разных его стадиях. В рамках традиционной конфликтологии термин «управление конфликтом» используется в широком и узком смыслах.

В широком под «управлением конфликтом» понимают любое осознанное воздействие на все его элементы. Б. Холмунд выделяет три основных этапа развития конфликта, когда возможно управленческое воздействие: 1) латентную фазу (в том числе и предконфликтную); управление на этой стадии предполагает манипулирование условиями в целях увеличения возможности его предотвращения; 2) фазу актуального конфликта — избавление от конфликтных процессов, максимизирующее возможность их развития в наиболее желательном направлении; 3) фазу окончания конфликта (и позже) — воздействие на завершенные и восстановление равновесия для продолжения наиболее желаемого исхода<sup>22</sup>.

Наиболее общие характеристики «управления конфликтом» (в узком смысле) можно свести к следующему: обеспечить конфликтующим сторонам в приемлемом для них месте встрече, нормам и приемлемом для них месте встречи, обеспечить мирную нормами, обеспечить взаимное сотрудничество. В данном случае речь идет о ситуации, когда уже имеет место эскалация конфликта; в этих условиях цель управления конфликтом состоит в воздействии для предотвращения его расширения и создания условий для деструктивной и минимизации деструктивных последствий. В таком смысле свои технологии предлагают Фишер и Юри<sup>23</sup>.

...обеспечивают организацию, определенную...  
...участников и т.п. Такое широкое...  
...возможность «вынести свою позицию...  
...организации (тем более что в...  
...оказываемая большая численность...  
...целям, деятельности, структуре...  
...среды организации) и создать...  
...консалтинговую организацию, обеспечить...  
...сферу массовой деятельности...

...видим, что рынок тренингов...  
...лежачие в основе тренингов...  
...эффективность массовой деятельности...  
...предполагают, что значительная...  
...организаций вне зависимости...  
...способностей и склонностей...  
...хорошо выполнять свою работу...  
...некие алгоритмы поведения в...  
...ситуациях. Если ситуация во внешней...  
...организационной среде изменяется...  
...процессе тренингов, создаются до-

...элементы управленческого воздействия...  
...направление является...  
...конфликтологи. В...  
...Фейра, Р. Фишера, М. Дойча на уровне...  
...представителей, выведенных...  
...конфликтом, выведенных...  
...типичных ситуаций<sup>19</sup>, что является...  
...для разработки множества...  
...разрешения переговоров, разрешения...  
...и т.п.

...организации, определенной...  
...участников и т.п. Такое широкое...  
...возможность «вынести свою позицию...  
...организации (тем более что в...  
...оказываемая большая численность...  
...целям, деятельности, структуре...  
...среды организации) и создать...  
...консалтинговую организацию, обеспечить...  
...сферу массовой деятельности...  
...организации, определенной...  
...участников и т.п. Такое широкое...  
...возможность «вынести свою позицию...  
...организации (тем более что в...  
...оказываемая большая численность...  
...целям, деятельности, структуре...  
...среды организации) и создать...  
...консалтинговую организацию, обеспечить...  
...сферу массовой деятельности...

...организации, определенной...  
...участников и т.п. Такое широкое...  
...возможность «вынести свою позицию...  
...организации (тем более что в...  
...оказываемая большая численность...  
...целям, деятельности, структуре...  
...среды организации) и создать...  
...консалтинговую организацию, обеспечить...  
...сферу массовой деятельности...  
...организации, определенной...  
...участников и т.п. Такое широкое...  
...возможность «вынести свою позицию...  
...организации (тем более что в...  
...оказываемая большая численность...  
...целям, деятельности, структуре...  
...среды организации) и создать...  
...консалтинговую организацию, обеспечить...  
...сферу массовой деятельности...

«урегулирование конфликта», который понимается несколько уже, чем «управление конфликтом». Как правило, им обозначают определенную функцию управления – введение неких норм и правил, ограничивающих конфликтные взаимодействия. Последний подход представляется нам наиболее перспективным, поскольку позволяет использовать различные формы институализированного разрешения конфликта, в том числе и создание правил, запрещающих искоренять конфликты, несущие позитивные функции. Широкого развития этот подход в настоящее время не получил.

Попытка систематизации представлена в табл. 1<sup>24</sup> (на след. стр.).

#### Выводы

1. Мы видим, что в процессе развития управленческой науки конфликты, как правило, не были самостоятельным предметом исследования. О том, как понимался конфликт в той или иной концепции, можно заключить из того социального контекста (или его отсутствия), в котором представляется положение объекта управления – персонала организации.

2. В процессе эволюции управленческих наук конфликт в организации рассматривается как нечто негативное, а отсутствие конфликтов представляется нормой, несмотря на то, в любой временной период существовали серьезные теоретические предпосылки для понимания позитивных для личности, группы, организации, социума функций конфликтов<sup>25</sup>. Имеется значительное несоответствие между накопленными теоретическими знаниями в области конфликтологии и теорией управления в ее эволюции.

3. Стремление к снижению затрат в организации как фактору ее конкурентоспособности требовало, как правило, снижения цены конфликта – экономической или социальной. Эффективность управленческих мероприятий по урегулированию конфликта определялась как соотношение результатов мероприятий по устранению конфликта (например, сокращения упущенных выгод или прямых затрат) и стоимости самих мероприятий. Нами не найдено было исследований по управлению, в которых определялись бы потери от устранения конфликта, несущего позитивные функции.

4. На протяжении всей истории развития управленческих наук менеджер по персоналу, которому вменялось в обязанность так или иначе управлять конфликтами, должен был иметь для этого различную подготовку: экономическую, юридическую, социально-психологическую, в зависимости от того, какие место и роль отводились конфликту в русле

каждой концепции. Принципиальная междисциплинарность современного подхода к конфликтам в организации вытекает из того социального контекста, в который в данной управленческой концепции был помещен объект управления – человек.

5. Социотехнологический этап развития управленческих наук представлен разными направлениями, имеющими дело с разными реалиями организационных конфликтов, а также с разными представлениями об их сущности. Наибольшее распространение получил подход, разрабатывающий технологии управления конфликтами как вмешательство в течение конфликта на любой его фазе с целью не допустить дальнейшего развития и предотвратить негативные последствия.

Представляется перспективным обратить внимание на разработку технологий «урегулирования конфликта», построенных на введении неких норм и правил, ограничивающих конфликтные взаимодействия, и создание правил, запрещающих искоренять конфликты, несущие позитивные функции.

1. Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Конфликтология: учебник. – М., ИНФРА-М, 2004.  
Волков Б. С., Волкова Н. В. Конфликтология: учебник. – СПб, Питер, 200.

Гришина Н. В. Психология конфликта. – СПб, Питер, 2001.

2. Решетникова К. В. Методологические основы квалификации технологий управления организационными конфликтами. – Социологические исследования, № 10, октябрь 2008, С. 52 – 61.

3. М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: «Дело», 1992.

4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. – М.: Мастерство, 2002.

5. Управление персоналом организации: практикум: учеб. пособие: Для студентов вузов по спец. «Менеджмент» / [д.э.н., проф. Кибанов А. Я., к.э.н., проф. Баткаева И. А., д.и.н., проф. Ворожейкин и др.]; Под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова; М-во общ. и проф. образования Рос. Федерации, Гос.ун-т упр. – М.: ИНФРА-М, 1999.

6. Ф. У. Тейлор. Менеджмент / Пер. с англ. А. И. Зак. – М.: Журн. «Контроллинг»: Изд-во стандартов, 1992.

7. Вишневская А. В. Конфликтология: курс лекций. – М.: Юнити. – 2003.

8. Зелинский С.А. Информационно-психологическое воздействие на массовое сознание. Средства массовой коммуникации, информации и пропаганды – как проводник манипулятивных методов воздействия на подсознание и моделирования поступков индивида и масс. – СПб: Издательско-Торговый Дом «СКИ-ФИЯ», 2008. – 280 с.

9. Савич А. В. Совершенствование системы урегулирования трудовых конфликтов. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 1999; Кравченко О. Л. Методологические подходы к оптимальному регулированию коллективных трудовых конфликтов на рынке труда: авто-

Социальные основы эволюции менеджмента в управлении конфликтами  
Григорьев В. В.  
Технология управления конфликтами  
Функции менеджера

Учеб. по-  
уф. проф.  
Воро-  
НФРА-М,  
М. Юни-  
е возлей-  
никация,  
поступл-  
«СКИ-  
Кравчен-  
Удд. автд.

Социальные условия развития личности

Концепция Школа	Объект управления в социальном контексте	Основные потребности персонала	Функции менеджера (по персоналу)	Направления организации, от которого зависит	Конфликтная ситуация
Использование трудовых ресурсов Ф. Тейлор Г. Форд	Социальный контекст не учитывает отдельные функции работников	Экономические (заработная плата) Безопасности	Наем, увольнение Оплата труда Безопасность труда Нормирование труда Пересмотр норм Контроль результатов труда Конфликтологические функции отсутствуют – конфликты урегулируются на уровне вышестоящего руководства – профсоюзы	Отдел кадров Линейные менеджеры Линейные менеджеры	Нарушение норм; Юристы; Комиссия по трудовым спорам
Управление персоналом или административный подход М. Вебер А. Файоль	Насманный работник, заключенный договор в социально-правовом поле Функционально-профессиональная роль Должность в организации	Справедливость Законность	Делопроизводство в кадровой сфере Разработка должностных инструкций и других нормативных документов Урегулирование трудовых конфликтов с позиций права	Служба управления персоналом в общей организационной структуре предприятия	Нарушение личности как объекта инвестиций Личностно-правовые основания вопроса о том, что подлежит передаче
Управление человеком в человеческих ресурсах Г. Беккер Шульц	Человек в системе социальных отношений Малая группа Коллектив Команда	Социальные: причастности, признания, уважения и др.	Создание условий для эффективного функционирования группы Урегулирование межличностных и межгрупповых конфликтов.	Промышленно-социологические и психологические службы в организациях. Менеджеры по персоналу – психологи-конфликтологи	Межличностный конфликт в группе, межгрупповой конфликт. Имеют психологию и социально-психологическую основу
Управление человеком в корпоративной культуре Э. Майо, Я. Морено, Р. Ликерт, Р. Блейк, К. Маджукита	Человек в социокультурной среде	Ценностно-обусловленные	Разработка модели поведения людей и групп в организации – стандарта качества обслуживания Определение общей системы ценностей или несоместности с ней как профилактика и урегулирование конфликтов	Отделы и специалисты по диагностике и совершенствованию организационной культуры	Ценностные конфликты Высокое ценностное давление
Социоинженерия	Человек в информативной среде	Целе-обусловленные	Разработка социо- и психотехнологий Разработка отдельных конфликтологических социо- и психотехнологий: переговоров, активного слушания, повышения коммуникативных (компетенций бесконфликтных коммуникаций) и т.д. Тренинги по выходу из конфликтных ситуаций	Тренингово-консалтинговые фирмы Отделы и специалисты по социо- и психотехнологиям	Конфликты из-за несовершенства технологий Конфликты из-за нарушения технологий





Иркутск, 1996; Юрочкин *Трудовых конфликтов в организации*: автореф. дис. на соиск. учен. степ. к. социол. н., Тюмень, 1998.

11. Шило И. Н. *Конфликт в организации в условиях трансформации общества*: автореф. дис. на соиск. учен. степ. к. социол. н., Тюмень, 1998.

12. Трунова Н. П. *Управление разрешением социально-экономических конфликтов в российских фирмах*: автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н., М., 2000.

13. Коричкий Э. Б. *Развитие науки о менеджменте в России в 1900 – 1950-е гг.* // Российский журнал менеджмента, Том 3, № 1, – 2005, С. 141.

14. Thomas K. W., Kilmann R. H. *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, N. Y.: Xicom, 1974

15. Парамонова Г. А. *Стратегии поведения студентов различных спортивных специализаций в межличностном конфликте*: автореф. дис. на соиск. учен. степ. к. психол. н., СПб, 2004; Соколов Е. М. *Профилактика межличностных конфликтов в организациях*: автореф. дис. на соиск. учен. степ. к. психол. н., М., 2003.

16. Камерон К., Шейн Э.

17. Иванихина И. В. *Конфликт как источник профессиональной зрелости коллектива (на материалах государственной противопожарной службы)*: автореф. дис. на соиск. учен. степ. к. психол. н., М., 2000; Синолицын С. С. *Социокультурный конфликт в системе управления организацией*: автореф. дис. на соиск. учен. степ. к. социол. н., Новочеркасск, 2002; Бетина О. Б. *Корпоративная культура как инструмент управления организационным поведением (на примере вуза)*: автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н., СПб, 2007.

18. <http://www.trainings.ru>.

19. Х. Корнелиус, Ш. Фейр Р. *Конфликт /Менеджмент. Психология деловых конфликтов*. Хрестоматия. Изд-во Бахрах-М, 2007; Фишер Р., Юри У. *Путь к согласию, или переговоры без поражения*. – М., 1992; Юри У. *Путь через «Нет»*. Фрейд З. *По ту сторону принципа удовольствия*. — М., 1989; М. Дойч, В. Зигерт, Л. Ланг. *Руководить без конфликта*. М., 1989; М. Дойч. *Разрешение конфликта (Конструктивные и деструктивные процессы)* // Социально-политический журнал. 1997. № 1. С. 202 – 212.

20. *Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования)*. Под ред. Степанова Е. И. М.: Эдиториал УРСС, 1999, С. 299 – 302.

21. Глазл Ф. *Конфликтменеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта*. / Пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2002, С. 19.

22. Høglund B. and J. W. Ulrich - eds. *Conflict control and conflict resolution*. Copenhagen, Munksgaard, 1972.

23. Фишер Р., Юри У. *Путь к согласию*. – М.: Владос, 1990.

24. Сурвилло Е. Ю. *Эволюция представлений о конфликтах как показателях качества трудовой жизни в управленческих науках / Вопросы гуманитарных наук – М.: ООО Издательство «Спутник+», – № 1, – 2009. – 250 с. С. 227 – 231.*

25. Дарендорф Р. *Элементы теории социального конфликта* // Социол. исслед. 1994. № 5.

Зиммель Г. *Избранное*. М.: Юрист, 1996.

Козер Л. *Функции социального конфликта*. / Пер. с англ. М.: Идеф-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000.

26. Бетина О.Б. *Корпоративная культура как инструмент управления организационным поведением (на примере вуза)*: автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н., СПб, 2007.

УДК 336.5.01

**Бабкин Александр Васильевич**,  
доктор экономических наук, профессор,  
Санкт-Петербургский государственный политехнический университет;  
e-mail: [economy@spbstu.ru](mailto:economy@spbstu.ru)

**Демиденко Даниил Семенович**,  
доктор экономических наук, профессор;  
e-mail: [demidenko11@rambler.ru](mailto:demidenko11@rambler.ru)

**Козловская Эра Анатольевна**,  
доктор экономических наук, профессор;  
e-mail: [finance-and@yandex.ru](mailto:finance-and@yandex.ru)

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ ГОСУДАРСТВА

В статье предложено и обосновано расширенное толкование понятия бюджетных ресурсов, расходуемых в процессе производства общественных благ; на основе этого толкования сформирована модель развития институтов, участвующих в процессах производства, распределения и потребления общественных благ, позволяющая повысить эффективность расходования бюджетных ресурсов.

Ключевые слова: бюджетные ресурсы, бюджетные расходы, эффективность бюджетных расходов, общественные блага, общественные институты, институциональное развитие

### INSTITUTIONAL DEVELOPMENT AS THE FACTOR OF INCREASE OF STATE BUDGETARY EXPENSES EFFICIENCY

In the article the expanded interpretation of concept of budgetary resources as the factors spent in the course of manufacture of the public goods is offered and proved; on the basis of this interpretation the model of development of the institutes participating in processes of manufacture, distribution and consumption of the public goods is generated, allowing to raise efficiency of expenditure of budgetary resources.

Keywords: budgetary resources, budgetary expenses, efficiency of budgetary expenses, the public goods, public institutes,

Бюджетные расходы государства представляют собой затраты, которые несет общество в результате производства и распределения всей совокупности общественных товаров и услуг и