

УДК 159.9.07

DOI: 10.34670/AR.2025.45.40.001

## **Инновационный конфликт у специалистов муниципальных учреждений как объект психологических исследований**

**Миронова Оксана Ивановна**

Доктор психологических наук, профессор,  
профессор департамента психологии и развития человеческого капитала,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 49/2  
e-mail: mironova\_oksana@mail.ru

**Яковлев Дмитрий Анатольевич**

Аспирант,  
факультет психологии,  
Государственный университет просвещения,  
105005, Российская Федерация, Москва, ул. Радио, 10а/2;  
e-mail: dyakovlev2005@yandex.ru

### **Аннотация**

В статье рассмотрены теоретические аспекты возникновения инновационных конфликтов у специалистов муниципальных учреждений. Современный этап развития общества формирует обновленные условия для социального и профессионального взаимодействия как отдельной личности, так и различных групп общества. Непрерывное развитие и совершенствование системы государственного и муниципального управления предполагают внедрение инновационных механизмов в профессиональную деятельность специалистов муниципальных учреждений. Организации сталкиваются со всё более быстро меняющейся операционной средой, поскольку мир постоянно развивается и становится всё более сложным. Цифровизация, социальные изменения и растущая глобализация являются факторами, обуславливающими инновационное развитие учреждений. Несмотря на очевидную необходимость таких изменений, зачастую их появление вызывает сопротивление со стороны сотрудников. Внедрение инноваций практически неизбежно провоцирует поляризацию коллектива, порождая конфликт между их сторонниками и противниками. Основу этого противостояния составляет противоположное видение последствий: первые ожидают, что изменения приведут к личному и организационному прогрессу, тогда как вторые прогнозируют ухудшение ситуации. Данный конфликт напрямую влияет на операционную эффективность организации, что делает его значимым. Особенно остро эти процессы проявляются в динамичных секторах, характеризующихся высокой неопределенностью и необходимостью создавать новые услуги, — к которым, без сомнения, относятся государственные и муниципальные учреждения. При этом сопротивление усиливается пропорционально увеличению масштаба внедрения инноваций. В настоящем

исследовании проанализированы работы авторов, изучающие нововведения в организации, приводящие к возникновению конфликтов инновационного развития.

#### Для цитирования в научных исследованиях

Миронова О.И., Яковлев Д.А. Инновационный конфликт у специалистов муниципальных учреждений как объект психологических исследований // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2025. Т. 14. № 12А. С. 186-201. DOI: 10.34670/AR.2025.45.40.001

#### Ключевые слова

Социальная психология, муниципальные учреждения, государственная служба, инновации, сопротивление нововведениям, конфликты инновационного развития.

## Введение

Современный этап развития общества формирует обновленные условия для социального и профессионального взаимодействия как отдельной личности, так и различных групп общества.

Актуальные технологические вызовы, а сегодня и создание информационного общества, генерируют инновационные процессы во всех сферах жизни. Несмотря на внешне кажущуюся ригидность системы государственного и муниципального управления, запросы современного общества также стимулируют в них значительные инновационные изменения. Внедрение инноваций в организационных системах часто вызывает сопротивление со стороны персонала, что детерминирует формирование специфических противоречий, определяемых исследователями как «конфликты инновационного развития» или «инновационные конфликты». Изучение природы, структурных детерминант и механизмов урегулирования данных конфликтов составляет актуальную проблемную область исследований. Подтверждением этого служит множество интерпретаций понятия «инновация», в различной литературе.

Цель исследования – на основе анализа зарубежной и отечественной психологической литературы осуществить литературный обзор для последующего проведения эмпирического исследования, ориентированного на диагностику и управление инновационными конфликтами.

Задачи исследования.

- 1) проанализировать работы отечественных и зарубежных авторов, где изучаются различные аспекты инновационных конфликтов;
- 2) выявить основные проблемы внедрения инноваций в деятельность учреждений;
- 3) сформулировать выводы и определить перспективы дальнейшего исследования, ориентированного на диагностику и управление инновационными конфликтами.

## Исследование

В новейшем философском словаре, инновация (позднелат. *inovatio*, англ. *innovation* - нововведение) это явления культуры, которых не было на предшествующих стадиях ее развития, но которые появились на данной стадии и получили в ней признание (социализировались); закрепившиеся (зафиксированные) в знаковой форме и (или) в деятельности посредством изменения способов, механизмов, результатов, содержаний самой этой деятельности [Грицанов, 2001].

Йозеф Шумпетер определял инновацию как внедрение новых комбинаций ресурсов, включая создание новых продуктов, методов производства, освоение новых рынков, использование новых источников сырья или организационные изменения [Schumpeter, 1934].

По мнению Эверетта Роджерса, инновация - это идея, практика или объект, который воспринимается как новый индивидом или группой. Её суть — в процессе диффузии, то есть распространения в социальной системе [E. M. Rogers, 1962].

В руководстве по сбору, представлению и использованию данных об инновациях (Руководство Осло 2018), определение инновации выглядит следующим образом: инновация - это новый или усовершенствованный продукт, или процесс (или их комбинация), который существенно отличается от предыдущих продуктов или процессов подразделения и который был предоставлен потенциальным пользователям (продукт) или введен в эксплуатацию подразделением (процесс).

Д.М. Степаненко трактует инновацию как создаваемые новые или усовершенствованные технологии, виды продукции или услуги, а также решения производственного, административного, финансового, юридического, коммерческого или иного характера, имеющие результатом их внедрения и последующего практического применения положительный эффект для задействовавших их хозяйствующих субъектов [Степаненко, 2004].

Согласно В. Хартманну и Х. Хаушпайну, суть инновации (с учетом ее характера и предназначения) заключается в практическом осуществлении и использовании нововведения (идеи, предложения, НИР). Исследователи настаивают на единстве и комплексности всего инновационного процесса, требующего руководства, соответствующего его фундаментальной сути [Hartmann, Houstein, 1979].

В.Н. Лапин подчеркивает, что инновация обязательно носит целевой характер, приносит позитивный социально-экономический результат и полезна обществу. Суть инновации, согласно его определению, — это целостный процесс разработки, внедрения и использования нового практического решения, направленный на лучшее удовлетворение известных человеческих потребностей [Лапин, 1981].

Социология трактует инновацию как целостный процесс: создание, распространение и применение нового средства для удовлетворения эволюционирующих общественных потребностей, а также связанные с этим изменения в социальной и материальной среде. Различают технические (продукты, технологии) и социальные (экономические, организационные, культурные) инновации, хотя на практике они обычно взаимосвязаны. Сущность инновации — инновационная деятельность по созданию нового (радикально или усовершенствующего) и преодолению рутинности [Павленок, 2011].

М. Амстронг называет нововведения «жизненной кровью организации», подчеркивая, что догматичная приверженность старым методам разрушительна. Компании, упорствующие в этом, обречены. Внутренние изменения на предприятиях — объективная необходимость для их развития и устойчивого функционирования [Амстронг, 1998].

В определении Питера Друкера, инновация — это изменение, которое создает новое измерение производительности. Она не обязательно должна быть технической; социальные инновации могут иметь даже большее значение [Drucker, 1985].

Анализируя исследования инноваций, можно отметить ряд критериев, позволяющих классифицировать виды инноваций.

*По уровню новизны:*

1. Наиболее масштабными в классификации инноваций являются *эпохальные нововведения*.

Этот термин был предложен нобелевским лауреатом Саймоном Кузнецом в 1971 году для описания революционных изменений, случающихся раз в несколько столетий. Подобные инновации приводят к фундаментальным преобразованиям во всех сферах жизни и знаменуют собой смену технологических и экономических укладов [Kuznets, 1979]. Сегодня к таким изменениям мы можем отнести изобретение интернета и последовавшее за ним открытие технологий обработки и управления «большими данными» (big data).

2. *Базисные инновации* представляют собой радикально новые или существенно усовершенствованные продукты, процессы и услуги, характеризующиеся либо принципиально новыми, либо качественно улучшенными свойствами (например, высочайшая производительность или сниженная стоимость). Их радикальный характер приводит к кардинальным изменениям, которые трансформируют сложившиеся рыночные и отраслевые структуры либо формируют совершенно новые рынки и отрасли. Такие инновации представляют открытия искусственного интеллекта и виртуальной реальности.

3. *Улучшающие инновации* нацелены на развитие и модификацию существующих базисных инноваций. Несмотря на их преобладание в количественном отношении, они характеризуются относительно невысокой степенью новизны и непродолжительным жизненным циклом — периодом, когда решение воспринимается как новшество, прежде чем оно станет общепринятым стандартом или будет вытеснено следующим обновлением. По своей сути, это постепенные, эволюционные изменения, которые логично вытекают из текущего уровня развития технологий и знаний.

4. Завершающую категорию инноваций составляют *псевдоинновации* - несущественные изменения, представляющие собой модификацию улучшающих инноваций. Это технические или косметические изменения продукта (услуги), которые не затрагивают его базовую конструкцию и не оказывают существенного влияния на ключевые параметры.

Следующим критерием является *масштаб распространения инноваций*.

Применительно к работе муниципальных учреждений, по нашему мнению, стоит выделить два уровня инноваций по масштабу распространения рассмотренных Н.П. Иващенко [Иващенко, 2025]:

*Инновации, являющиеся новыми в масштабах страны*, в большинстве случаев относятся к категории улучшающих или даже псевдоинноваций, поскольку они были ранее разработаны и апробированы в других странах.

*Инновации, новые для конкретного предприятия*, - как правило они являются псевдоинновациями, поскольку рыночный аналог товара, услуги или метода организации производства уже существует и применяется другими компаниями.

Еще одним критерием выделяют область применения инноваций.

*Технико-технологические инновации* - представляют собой внедрение принципиально новых или модернизированных технологических решений как в продукт деятельности учреждения, так и в производственные или операционные процессы.

*Организационно-управленческие инновации* - это внедрение новых подходов в рабочие алгоритмы, систему управления учреждением, организацию рабочих мест или внешние коммуникации. Они направлены на повышение операционной эффективности, рост производительности, улучшение условий труда, снижение физической и психологической нагрузки на сотрудников и повышение уровня удовлетворенности граждан.

*Следующим рассмотрим виды инноваций по их преемственности к прошлым технологиям.*

Классификация инноваций по степени их влияния на область внедрения, по мнению Н.П. Иващенко включает пять основных типов:

*Открывающие:* формируют абсолютно новые рынки, предлагая ранее не существовавшие продукты или принципиально новые подходы к решению проблем.

*Расширяющие:* увеличивают спектр доступных вариантов для удовлетворения уже известной потребности, предоставляя потребителям больший выбор.

*Замещающие:* приходят на смену устаревшим решениям, удовлетворяя существующую потребность более эффективным, качественным или производительным способом.

*Упраздняющие:* полностью устраняют необходимость в определенном продукте, услуге или процессе, делая саму потребность в них неактуальной.

*Регрессивные:* представляют собой сознательное возвращение к ранее отвергнутым технологиям или практикам, но модернизированным и адаптированным к современным условиям и возможностям.

Согласно классификации Б. Санто, в основе которой лежит характер общественных целей, инновации подразделяются на:

*Экономические, преследующие коммерческие интересы (прибыль).*

*Экономические, не связанные с извлечением прибыли.*

*Специальные, предназначенные для конкретных сфер* (например, в сфере обороны, здравоохранения или образования) [Санто, 1990].

Проведенный анализ научных позиций позволяет утверждать, что все инновации в основе своей антропоцентричны. Человек - центральная движущая сила реализации инноваций, детерминирующая их формы, методы и средства. Вследствие этого, человеческий фактор становится критически важным элементом для успешного проведения инновационной политики в любом учреждении.

Как показывает опыт, введение новшеств в организациях нередко сопровождается противодействием со стороны сотрудников, что приводит к возникновению так называемых конфликтов инновационного развития или инновационных конфликтов.

Такие противоречия возникают, когда их участники, придерживаясь противоположных ценностных ориентаций и имея несовместимые взгляды на сущность, направление и конечные цели развития, вступают в противоборство в процессе создания и реализации нововведений.

Внедрение изменений редко обходится без сопротивления, поскольку в любой команде неизбежно возникает поляризация: часть сотрудников становится двигателем прогресса, а другая — сознательным или бессознательным барьером на его пути. Поэтому бесконфликтное и кооперативное внедрение новшеств скорее является желаемым идеалом, нежели стандартной практикой.

Подтверждением этого служит типология, предложенная А.Л. Журавлевым и А.Б. Купрейченко [Журавлев, Купрейченко, 2007], в которой они выделили пять типов личности в зависимости от их отношения к инновациям:

#### 1. Инициаторы (или Новаторы)

Отношение: Активно способствуют изменениям, являются их генераторами и движущей силой.

Поведение: Постоянно ищут новое, генерируют идеи, берут на себя риски и ответственность за их внедрение. Это те самые «люди, способствующие инновациям».

#### 2. Оптимизаторы (или Поддерживающие)

Отношение: Поддерживают инициативы новаторов, но не столько генерируют идеи,

сколько помогают их грамотно реализовать.

Поведение: Они «обкатывают» новшества, вносят конструктивные предложения по их улучшению и адаптации. Без их поддержки инициативам новаторов сложно выжить.

### 3. Нейтралы

Отношение: Занимают выжидательную или пассивную позицию.

Поведение: Это самая массовая группа. Они не сопротивляются активно, но и не помогают. Их лозунг: «Посмотрим, что из этого выйдет». Их главная задача — адаптироваться к изменениям, когда они уже станут неизбежными. Именно эта группа часто определяет, станет ли изменение правилом или исключением.

### 4. Скептики (или Критики)

Отношение: Относятся к новому с недоверием и осторожностью, но их сопротивление — рациональное.

Поведение: Они задают неудобные вопросы, ищут подводные камни, требуют обоснований. При грамотном управлении их критицизм может быть полезен для выявления реальных недостатков проекта. Однако они легко могут перейти в лагерь противников.

### 5. Консерваторы (или Противники)

Отношение: Открыто препятствуют изменениям, являются главным источником сопротивления.

Поведение: Ценят стабильность, привычные процедуры, испытывают дискомфорт от новизны. Они активно или пассивно саботируют инновации, опираясь на аргументы «а у нас так не принято» или «и так неплохо». Это те, кто «препятствует инновациям» в чистом виде.

Конфликт в процессе инновационного развития — это естественный механизм. Он работает как форма саморегуляции, позволяющая организации отказаться от устаревших и неэффективных моделей и перейти к новым, более продуктивным формам работы для достижения стратегических целей. Такой конфликт является не просто неизбежным явлением, но и обладает значительным конструктивным потенциалом. Он служит необходимым условием для трансформации систем и обретения ими новых свойств, а также выступает ключевым механизмом саморегуляции, кардинально влияющим на жизненно важные параметры их функционирования.

Согласно зарубежным исследователям, осознание ключевой роли инноваций в развитии организации сформировалось в конце прошлого века. В своих работах они употребляют термин «сопротивление изменениям».

Srivastava и Agrawal утверждают, что инновационным изменениям часто сопротивляются государственные служащие, и это негативно сказывается на успешности внедрения нововведений [Srivastava, Agrawal, 2020].

По мнению В. Бриджис, суть сопротивления заключается не в самих изменениях, а в трудностях переходного периода, необходимого для адаптации к ним [Bridges, 1991]. Этим исследователь подчеркивает первостепенную роль социально-психологических факторов в противодействии инновациям.

В России термин «инновационный конфликт» впервые был рассмотрен в книге А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова «Конфликтология». Полагая инновационные конфликты разновидностью «конфликтов в различных сферах взаимодействия», авторы, однако, не предлагают их четкого определения. Они лишь подчеркивают, что противоречия между старым и новым носят естественный и перманентный характер. Вероятность возникновения таких конфликтов возрастает при радикальном, масштабном и быстром внедрении изменений. Кроме

того, нововведение изначально противоречиво, поскольку его результативность не может быть гарантирована заранее — в некоторых случаях отсроченные негативные последствия могут превзойти непосредственный положительный эффект. Таким образом, инновация сама становится предметом спора, в котором аргументы обеих сторон — и новаторов, и консерваторов — могут иметь под собой основания.

При этом, как отмечают авторы, риск возникновения инновационных конфликтов повышается под влиянием ряда условий. Чем масштабнее и радикальнее изменения и чем больше людей в них вовлечено, тем выше вероятность и острота противодействия. Кроме того, ускорение внедрения новшеств усиливает их конфликтный потенциал. Важную роль играет и качество обеспечения процесса: продуманное организационное, информационное и психологическое сопровождение значительно снижает уровень конфликтности [Анцупов, Шипилов, 1999].

Подобной точки зрения в отношении факторов, увеличивающих вероятность возникновения инновационного конфликта придерживается и Н.И. Распопова. К таким факторам автор относит, во-первых, масштаб изменений: чем больше инновация и число вовлеченных сотрудников, тем выше риск возникновения противоречий. Во-вторых, радикальность нововведения: чем оно существеннее, тем сильнее сопротивление и острее конфликт. В-третьих, скорость внедрения: ускоренные темпы преобразований выступают дополнительным катализатором напряженности. Помимо этого, Распопова отмечает, что значимое влияние на конфликтогенность процесса оказывают и сопутствующие условия — информационные, социально-психологические и иные [Распопова, 2025].

Необходимо отметить, что конфликты, сопровождающие процессы инновационного развития, представляют собой многогранное явление, которое не поддается однозначной классификации в рамках существующих систематизаций. Их специфика и сложность затрудняют отнесение к одной из традиционных категорий конфликтов.

В.В. Бычин в своем исследовании определяет инновационный конфликт как организационный конфликт, вызванный столкновением между устоявшимися структурами, процессами, нормами и ценностями компании, и изменениями, вносимыми инновациями. Такие конфликты неизбежны, поскольку нововведения всегда встречают сопротивление технической, политической и культурной систем организации. Как отмечается, потребность в изменениях порождает противоборство: позитивные силы перемен против мощного индивидуального и организационного сопротивления. Чтобы изменения состоялись, это сопротивление необходимо преодолеть во всех трех указанных системах. Автор определяет конфликт как фундаментальное (системное) свойство инновационной деятельности. Внедрение нового возможно только через процесс преодоления сопротивления устоявшихся организационных форм и разрешения конфликтов, возникающих в этом процессе [Бычин, 1999].

Как указывает В.Б. Тарабаева, конфликт, связанный с инновационным развитием, объединяет в себе черты социально-трудового и организационного конфликтов, а также столкновения ценностных ориентиров. Этот феномен, по её мнению, неизбежно сопровождается сопротивлением нововведениям, что становится одной из ключевых составляющих такого конфликта [Тарабаева, 2010].

Конфликтная ситуация в инновационном развитии характеризуется тем, что его участники, действуя исходя из антагонистичных ценностей и имея взаимоисключающие видения целей, содержания и формы инноваций, вступают в противоборство при осуществлении разработки и внедрения новшеств.

На основе анализа характеристик можно акцентировать следующие аспекты конфликта инновационного развития:

Аксиологический аспект: противоположные ценностные ориентации участников (восприятие инноваций как блага или вреда).

Когнитивный аспект: антагонистичные представления о содержании инноваций и способах их реализации.

Практический (поведенческий) аспект: противоположная направленность действий участников (инициация и внедрение противопоставляются сопротивлению и противодействию).

В.Б. Тарабаева выделяет ряд специфических причин возникновения инновационных конфликтов, объединяя их в группы.

Объективные причины инновационных конфликтов заключаются, во-первых, в имманентной дихотомии новаторских и консервативных установок, присущих человеческой природе и социальным системам. Противостояние адептов и оппонентов нововведений представляет собой перманентный феномен, существующий независимо от контекстуальных условий, поскольку, как справедливо отмечено, «дух новаторства и дух консерватизма изначально присущ человеку, социальной группе, человечеству в целом». Во-вторых, объективные причины связаны с системным эффектом масштабных реформ (на уровне общества, отрасли, организации), закономерно продуцирующих множественные межличностные конфликты как непосредственное следствие трансформационных процессов.

Еще одна группа - организационно-управленческие причины. К таким источникам инновационных конфликтов относится дисфункциональность социальных и управленческих механизмов оценки, внедрения и диффузии новшеств. Дж. Тидд и К. Бессант к организационно-управленческим причинам инновационных конфликтов также относят дисфункциональность социальных и управленческих механизмов оценки, внедрения и диффузии новшеств [Тидд, Бессант, 2018].

Эмпирические данные позволяют констатировать, что управление инновационным процессом представляет собой проблемную зону, выступая наиболее слабым элементом в системе инновационного развития организации.

Оптимизация организационных процедур (своевременная идентификация новшеств, объективная экспертиза, регламентированная имплементация) минимизирует конфликтогенность нововведений. Дополнительным фактором снижения конфликтности выступает инновационная восприимчивость руководства и его вовлеченность в инновационные процессы.

Выделяются также внутриинновационные причины: конфликтность, порождаемая нововведением, напрямую зависит от его характеристик и варьируется по масштабу и интенсивности.

Другая группа - личностные причины инновационных конфликтов, обусловлена индивидуально-психологическими особенностями участников процесса. Как установлено в исследовании Ю.И. Мягкова, типичной причиной такого рода служит выраженное негативное отношение значительной части работников (около 50%) к изменениям вообще и к конкретным нововведениям в их деятельности [Мягков, 1994].

Одним из ключевых факторов формирования такого отношения, согласно теории Ж. Ламбена, выступает накопленная за более чем десятилетие усталость персонала от масштабных, радикальных и быстрых перемен. восприятие новизны имеет психологический порог: его преодоление необходимо для возникновения интереса. Интерес обычно растет с увеличением

степени новизны, но лишь до определенного максимума. Дальнейший рост новизны снижает позитивное восприятие, так как субъекту сложнее прогнозировать последствия, что усиливает сомнения. Если же уровень новизны значительно превышает этот максимум, интерес может смениться безразличием, а при экстремальной оригинальности возникает психологическое отторжение [Жан-Жак Ламбен, 1994].

Не менее важным фактором формирования у данной группы устойчивой отрицательной установки на внедрение любых новшеств, по мнению В.Б. Тарабаевой, является значительный негативный опыт, полученный специалистами и руководителями в результате реформ последних десятилетий [Тарабаева, 2010].

Ситуативные причины инновационных конфликтов связаны с уникальным набором обстоятельств, сопровождающих конкретное нововведение. Такая совокупность социально-экономических, материально-технических и иных условий способна выступать катализатором конфликтных ситуаций.

Уникальность конфликтов инновационного развития — их объект (инновации), характерные черты и причины возникновения — выделяет их в отдельную категорию.

Конфликт инновационного развития — это естественное и объективное явление, выполняющее функцию механизма внутренней самонастройки организации. Он возникает в процессе поиска, разработки и замены устаревших, неэффективных моделей деятельности на обновлённые, что направлено на реализацию стратегических задач развития. Такой конфликт следует воспринимать не просто как неизбежное следствие трансформаций, но и как важный ресурс для позитивных изменений, обладающий значительным конструктивным потенциалом. Этот процесс выступает обязательным условием эволюции систем, их способности адаптироваться и обретать новые свойства, а также поддерживает баланс в их функционировании, влияя на ключевые аспекты жизнедеятельности организационных структур.

По классификации Р.Л. Кричевского, сопротивление нововведениям имеет три основные группы причин: экономические, личностные и социально-психологические.

Экономические причины: страх безработицы, сокращения рабочего времени и заработка, снижения статуса и оклада, а также интенсификации труда без адекватной оплаты. Общая основа — боязнь финансовых потерь, формирующая сильную антиинновационную установку.

Личностные причины: восприятие критики как личной обиды; опасения, что текущие навыки обесценятся, задев профессиональную гордость; уверенность, что новшества усилят монотонность и снизят значимость работника; нежелание переучиваться; боязнь повышенного риска и интенсивности труда; страх неопределенности из-за непонимания сути изменений.

Социально-психологические причины: нежелание адаптироваться к изменяющемуся психологическому климату; стремление сохранить сложившиеся социальные связи; опасения снижения удовлетворенности работой в новой социальной среде; неприятие внешнего вмешательства в личную сферу и негативное отношение к инициаторам изменений; недовольство ограниченностью личного участия и незначительностью роли в процессе внедрения; убежденность, что нововведения служат интересам организации, а не работников [Кричевский, 1996].

Как отмечает Н.И. Распопова, корень сопротивления нововведениям часто лежит в недостатках коммуникации и управления. Персонал не принимает изменения, потому что не видит в них необходимости, а руководство не объясняет ее. Решения спускаются сверху вниз без обсуждения, лишая сотрудников возможности высказаться. Это порождает страх перед

увеличением нагрузки и падением доходов, а также усугубляет конфликт восприятия между разными уровнями организации [Распопова, 2025].

Также исследователи выделяют группы факторов, вызывающих конфликты:

- Факторы организации (А.Я. Анцупов, Р. Мертон, Т. Парсонс, А.И. Шпилов);
- Проблемы общения (В. Зигерт, Е.Н. Иванова, Л. Ланг);
- Психологические механизмы (Н.В. Гришина, Ю.Д. Красовский);
- Борьба за ресурсы, статус, власть (А.В. Липницкий, Л. Понди);
- Противоречия в убеждениях/вере (Г.А. Здравомыслов);
- Блокирование фундаментальных потребностей (А. Маслоу, П. Сорокин);
- Экономические противоречия (К. Маркс).

В контексте инновационных конфликтов влияние каждого из перечисленных факторов на их динамику, остроту и длительность носит вариативный характер.

Для определения приоритетности факторов, Н.М. Кобзева [Кобзева, 2010] в своей работе предлагает использование двухуровневой модели, выделяя факторы с прямым эффектом (первопричины конфликтов) и факторы с косвенным эффектом (вторичные влияния).

К прямым причинам инновационных конфликтов автор относит коммуникативный, ресурсный, функциональный и мотивационный факторы.

*Коммуникативный фактор конфликтов* возникает из-за потери/искажения данных, недостаточной информированности персонала об инновациях, отсутствия обратной связи «снизу - вверх», а также из-за деструктивной информации, поступающей в процессе общения.

*Ресурсный фактор конфликтов* — это дефицит средств и возможностей для успешного внедрения новшеств. Его частным проявлением выступают властные ограничения - отсутствие у руководителя необходимых полномочий для реализации инноваций.

*Функциональный фактор конфликтов* является следствием проблемы в связях: между организацией и внешней средой, внутри подразделений/сотрудников, а также дисбаланс формальных и неформальных структур учреждения.

*Мотивационный фактор конфликтов* связан с низкой мотивацией сотрудников, задействованных во внедрении новшеств в том числе из-за неадекватной системы стимулирования.

Иные факторы, автор относит к косвенным. Хотя они не инициируют конфликты инноваций, но модулируют их проявления (интенсивность, длительность и т.д.).

Косвенные факторы делятся на внешние (среда организации) и внутренние (климат в коллективе, неудовлетворенность трудом/безопасностью, стиль управления, депривация, фантомные конфликты и др.).

Согласно точке зрения А.Г. Здравомыслова, в любой организации можно выделить как минимум три типа конфликтов. Первый возникает по вертикали — между теми, кто управляет, и теми, кем управляют. Второй тип — это адаптационные конфликты, когда новые сотрудники сталкиваются с уже устоявшимися нормами и правилами поведения. Третий тип разворачивается на верхнем уровне управления и связан с выбором стратегии и методов оценки результатов работы [Здравомыслов, 1996].

Как утверждает Н.М. Кобзева, классификацию конфликтов целесообразно построить по следующим критериям:

*По статусу участников* конфликты делятся на вертикальные (между руководителем и подчиненным), горизонтальные (между коллегами одного уровня) и смешанные (захватывающие разные уровни и направления).

Здесь целесообразно отметить, что для сотрудников муниципальных учреждений появляется еще одна сторона конфликта – потребители государственных и муниципальных услуг, непосредственное общение с которыми является особенностью их деятельности;

По составу сторон выделяются внутриличностные, межличностные, групповые (между малыми группами внутри коллектива), организационные и межгрупповые конфликты между крупными социальными группами (социальные, политические, межкультурные);

*В зависимости от зон разногласий* инновационные конфликты классифицируются на внутриличностные, межличностные, между личностью и группой и межгрупповые.

*По внутреннему содержанию* инновационные конфликты подразделяются на рациональные (сфокусированные на решении конкретной проблемы) и эмоциональные (переносящие причины противоречия на личность). Эмоциональные конфликты отличаются низкой управляемостью, так как в них оппоненты теряют фокус на первоначальном объекте спора и переходят на эмоциональный уровень.

На основе анализа зарубежной литературы, А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов выделяют четыре ключевые категории барьеров на пути инноваций: технико-экономические, юридические, организационно-управленческие и социально-психологические.

К последней группе относятся такие факторы, как угроза изменения служебного статуса; риск сокращения должности; необходимость изменений сложившихся стереотипов и привычных методов работы; страх перед неопределенностью; разрушение укоренившихся традиций; опасение санкций в случае неудачи [Анцупов, Шипилов, 1999].

Также авторы разделяют инновационные конфликты на внутриличностные, межличностные и межгрупповые, особенно выделяя категорию межличностных конфликтов.

Суть межличностного инновационного конфликта сводится к противоборству между сторонниками и оппонентами новшества. Причины, лежащие в его основе, объединены авторами в пять групп.

*Объективные причины* подобных конфликтов коренятся в изначальном противоречии интересов между новаторами и консерваторами. Это противостояние существовало всегда и будет возникать независимо от внешних обстоятельств, поскольку «дух инноваций» и приверженность традициям являются фундаментальными свойствами человеческой природы на уровне личности, социальных групп и общества в целом.

Кроме того, масштабные преобразования в любой сфере - будь то общество, отрасль или отдельная организация - провоцируют множество межличностных конфликтов, которые становятся закономерным следствием таких преобразований.

*Организационно-управленческие причины конфликтов* кроются в несовершенстве механизмов, обеспечивающих бесконфликтную оценку, внедрение и распространение инноваций на политическом, социальном и управленческом уровнях.

Наличие эффективных процедур для своевременного выявления и объективной оценки новшеств, а также продуманных алгоритмов их реализации позволило бы внедрять многие инициативы без противодействия.

Также, снижению конфликтности способствовали бы открытость руководителей к новому и их непосредственное участие в инновационных процессах.

*Причины, связанные с самой инновацией:* конфликтный потенциал нововведения зависит от его собственных характеристик. Разные типы новшеств вызывают различную реакцию — как по интенсивности, так и по масштабам противодействия.

*Личностные причины:* источник противоречий может корениться в индивидуально-

психологических особенностях участников инновационного процесса. Их личные установки, опыт и устойчивость к изменениям напрямую влияют на динамику конфликта.

Ключевой личностный фактор возникновения инновационных конфликтов - это сформировавшаяся у значительной части персонала устойчивая отрицательная установка по отношению к переменам как таковым, и в частности, к изменениям в их профессиональной сфере.

*Ситуационные причины* инновационных конфликтов обусловлены уникальным сочетанием обстоятельств, в которых реализуется каждое конкретное нововведение. Социально-экономический контекст, материально-техническая база и конкретные социальные условия формируют среду, способную провоцировать конфликтное противодействие инновациям.

Существенной характеристикой инновационных конфликтов выступает их значительное воздействие на эффективность организации. Наиболее выраженное влияние данные процессы оказывают на компании, функционирующие в условиях высокой неопределенности, динамично развивающиеся и занятые реализацией новых продуктов или услуг.

Таким образом, данное теоретическое исследование формирует представление об источнике, и сущности инновационных конфликтов, задавая системную основу для дальнейшего эмпирического изучения и разработки инструментов управления ими в практике государственного и муниципального управления.

## Заключение

Несмотря на множественность формулировок, инновация в контексте государственного и муниципального управления может быть определена как целеориентированное новшество (продукт, процесс, услуга, метод), признанное в данной организационной системе и направленное на повышение эффективности удовлетворения общественных потребностей. Ее внедрение носит неизбежно конфликтогенный характер в силу нарушения сложившегося организационного равновесия.

Многомерность феномена инновации позволяет анализировать его по трем основным критериям: уровню новизны (радикальные – улучшающие – псевдоинновации), объекту изменений (технологические – организационно-управленческие – социальные) и масштабу распространения (глобальные – локальные). Для государственного сектора наиболее актуальны организационно-управленческие улучшающие инновации, внедряемые на локальном уровне (города или региона).

Инновационный конфликт является системным свойством процессов изменения в организациях, имеющих сложную, многомерную природу. Он возникает не как случайная дисфункция, а как закономерное и объективное следствие столкновения между устоявшимися организационными структурами, нормами и ценностями (консервативное начало) и внедряемыми новшествами (новаторское начало). Его специфика заключается в синтезе признаков различных типов конфликтов — организационных, социально-трудовых и ценностных, — что не позволяет однозначно отнести его к какой-либо одной традиционной категории и требует изучения через взаимосвязь трех аспектов: аксиологического (столкновение ценностей), когнитивного (различие в восприятии и понимании) и практического (противоположная направленность действий).

Конфликт инновационного развития обладает двойственным потенциалом: являясь источником рисков и напряженности, он одновременно выполняет критически важную

конструктивную функцию механизма организационной саморегуляции и адаптации. С одной стороны, конфликт порождается широким спектром взаимосвязанных причин (институциональные: противоречие между логикой соответствия и логикой результативности; организационные: ригидность структуры, превалирование риска наказания за ошибку над мотивацией использования нововведений, низкий уровень адаптации к организационным изменениям; групповые: угроза сложившейся групповой идентичности и профессиональным статусам; индивидуально-психологические: когнитивные искажения, низкая самоэффективность, эмоциональное выгорание.), что делает его сложным и труднопреодолимым барьером. С другой стороны, именно через этот конфликт организация осуществляет внутреннюю «перенастройку», отказываясь от неэффективных рутин и переходя к новым моделям деятельности. Задача управления заключается не в подавлении конфликтов, а в их признании и направлении в конструктивное русло для раскрытия их позитивного потенциала в качестве движущей силы развития.

Проведенный теоретический анализ позволяет сформулировать перспективные направления для последующего эмпирического исследования:

- изучение взаимосвязи сопротивления сотрудников муниципальных учреждений инновационным изменениям с социально-психологическими особенностями их деятельности, приводящей к возникновению инновационных конфликтов.

- создание на основе полученных данных практико-ориентированной модели управления инновационными конфликтами, направленной на активизацию их конструктивного потенциала.

## Библиография

1. Амстронг М. (1998). Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов-на-Дону: Феникс.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. (1999). Конфликтология. М.: ЮНИТИ.
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999. – С. 364.
4. Бычин В.Б. Персонал в управлении радикальными нововведениями в организации: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва, 1999.
5. Жан-Жак Ламбен. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер.с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
6. Журавлев А. Л., Купрейченко А. Б. (2007). Отношение к инновациям и экономическим рискам: влияние ситуативных и личностных факторов. *Психологический журнал*, 28(3), 35–48.
7. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: Уч. пособие для вузов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Аспект Пресс, 1996. — С. 208.
8. Кобзева Н.М. Управление внутрифирменными отношениями в условиях инновационных конфликтов: диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук. Белгород, 2003.
9. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель ... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М., 1996. С. 122-123.
10. Лапин В.Н. (1981). Социальные аспекты управления нововведениями. Сб.: Проблемы управленческих нововведений и хозяйственного экспериментирования. Всесоюзная научно-техническая конференция. Таллин.
11. Мягков Ю.И. Межличностные инновационные конфликты во взаимоотношениях офицеров и психологические условия их конструктивного разрешения: дис. ... канд. психол. наук. – 1994. – 227 с.
12. Новейший философский словарь / Сост. и гл. науч. ред. А.А. Грицанов (2001). — 2-е изд., переработанное и дополненное. — Минск. Интерпрессервис, Книжный Дом.
13. Павленок П. Д. (2011) Краткий словарь по социологии / П.Д. Павленок. — 2-е изд. — М. Инфра-М. (Библиотека малых словарей "ИНФРА-М"). ISBN 978-5-16-004999-1.
14. Распопова Н. И. Организационная конфликтология: учебник для вузов / Н. И. Распопова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19683-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 1 — URL: <https://urait.ru/bcode/580836/p.1>
15. Санто Б. (1990). Инновации как средство экономического развития. Пер. с венг. - М: Прогресс.
16. Степаненко Д. М. (2004). Классификация инноваций и ее стандартизация. *Инновации: журнал об инновационной деятельности: наука, производство, рынок СПб.* № 7 (74), 77-79
17. Тарабаева В.Б. Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие. Белгород. 2010.

18. Тидд Джо, Бессант Джон. Управление инновациями: интеграция технологических, рыночных и организационных изменений. 6-е изд. — John Wiley & Sons, Inc., 2018. — 608 с. — ISBN: 978-1-119441-09-9.
19. Экономика инноваций (2025) Учебник / Под ред. Иващенко Н.П. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова. ISBN 978-5-907690-72-1
20. Bridges W. (1991). *Managing transitions: making the must of change.* – P.W. Reading, MA: Wesley Publishing Company.
21. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship.* Harper & Row.
22. Hartmann B.D., Houstein H.D. (1979). *Leitung industrieller Forshung und Entwicklund.* Berlin.
23. Kuznets S. *Growth (1979). Population and Income Distribution: Selected Essays.* Norton, New York
24. Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations.* Free Press.
25. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle.* Harvard University Press.
26. Shalini Srivastava, Swati Agrawal; Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management* 7 December 2020; 33 (7): 1431–1447. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0063>

## **Innovation Conflict Among Specialists in Municipal Institutions as an Object of Psychological Research**

**Oksana I. Mironova**

Doctor of Psychological Sciences, Professor,  
Professor, Department of Psychology and Human Capital Development,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125993, 49/2, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: [mironova\\_oksana@mail.ru](mailto:mironova_oksana@mail.ru)

**Dmitrii A. Yakovlev**

Postgraduate Student,  
Faculty of Psychology,  
State University of Education,  
105005, 10a/2, Radio str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: [dyakovlev2005@yandex.ru](mailto:dyakovlev2005@yandex.ru)

### **Abstract**

The article examines the theoretical aspects of the emergence of innovation conflicts among specialists in municipal institutions. The current stage of societal development forms renewed conditions for social and professional interaction, both for individuals and various societal groups. The continuous development and improvement of the system of state and municipal governance presuppose the introduction of innovative mechanisms into the professional activities of municipal institution specialists. Organizations are facing an increasingly rapidly changing operational environment as the world constantly evolves and becomes more complex. Digitalization, social changes, and growing globalization are factors driving the innovative development of institutions. Despite the obvious necessity of such changes, their emergence often provokes resistance from employees. The introduction of innovations almost inevitably triggers polarization within the

collective, giving rise to conflict between their supporters and opponents. The basis of this confrontation lies in opposing visions of the consequences: the former expect changes to lead to personal and organizational progress, while the latter predict a deterioration of the situation. This conflict directly impacts the organization's operational efficiency, making it significant. These processes are particularly acute in dynamic sectors characterized by high uncertainty and the necessity to create new services—to which state and municipal institutions undoubtedly belong. At the same time, resistance increases proportionally to the scale of innovation implementation. This research analyzes the works of authors studying organizational innovations that lead to the emergence of innovation development conflicts.

### For citation

Mironova O.I., Yakovlev D.A. (2025) Innovatsionnyy konflikt u spetsialistov munitsipal'nykh uchrezhdeniy kak ob'yekt psikhologicheskikh issledovaniy [Innovation Conflict Among Specialists in Municipal Institutions as an Object of Psychological Research]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 14 (12A), pp. 186-201. DOI: 10.34670/AR.2025.45.40.001

### Keywords

Social psychology, municipal institutions, civil service, innovations, resistance to innovation, innovation development conflicts.

## References

1. Armstrong M. (1998). *Osnovy menedzhmenta. Kak stat luchshim rukovoditelem*. Rostov-na-Donu: Feniks.
2. Ancupov A.YA., Shipilov A.I. *Konfliktologiya*. – M.: YUNITI, 1999. – S. 364.
3. Antsupov A.Ya., Shipilov A.I. (1999). *Konfliktologiya*. M.: YuNITI.
4. Bridges W. (1991). *Managing transitions: making the most of change*. – P.W. Reading, MA: Wesley Publishing Company.
5. Bychin V.B. *Personal v upravlenii radikal'nymi novovvedeniyami v organizacii: dissertatsiya na soiskanie uchenoj stepeni doktora ekonomicheskikh nauk*. Moskva, 1999.
6. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row.
7. *Ekonomika innovatsiy* (2025) *Uchebnik / Pod red. Ivashchenko N.P.* — M.: Ekonomicheskij fakultet MGU imeni M.V. Lomonosova. ISBN 978-5-907690-72-1
8. Hartmann B.D., Houstein H.D. (1979). *Leitung industrieller Forschung und Entwicklung*. Berlin.
9. Kobzeva N.M. *Upravlenie vnutrifirmenny`mi otnosheniyami v usloviyax innovacionny`x konfliktov: dissertatsiya na soiskanie uchenoj stepeni kandidata sociologicheskix nauk*. Belgorod, 2003.
10. Krichevskij RL. *Esli Vy - rukovoditel' ... Ehlementy psikhologii menedzhmenta v povsednevnoj rabote*. - M., 1996. S. 122-123.
11. Kuznets S. *Growth* (1979). *Population and Income Distribution: Selected Essays*. Norton, New York
12. Lapin B.H. (1981). *Sotsialnyye aspekty upravleniya novovvedeniyami*. Sb.: *Problemy upravlencheskikh novovvedeniy i khozraschetnogo eksperimentirovaniya. Vsesoyuznaya nauchno-tehnicheskaya konferentsiya*. Tallin.
13. Myagkov YU.I. *Mezhlichnostnye innovacionnye konflikty vo vzaimootnosheniyakh oficerov i psikhologicheskie usloviya ikh konstruktivnogo razresheniya: dis. ... kand. psikhol. nauk*. – 1994. – 227 s.
14. *Noveyshiy filosofskiy slovar / Sost. i gl. nauch. red. A.A. Gritsanov* (2001). — 2-e izd.. pererabotannoye i dopolnennoye. — Minsk. Interpresservis. Knizhnyy Dom.
15. Pavlenok P. D. (2011) *Kratkiy slovar po sotsiologii / P.D. Pavlenok*. — 2-e izd.. — M. Infra-M. (Biblioteka malykh slovarey "INFRA-M"). ISBN 978-5-16-004999-1.
16. Raspopova N. I. *Organizacionnaya konfliktologiya: uchebnik dlya vuzov / N. I. Raspopova*. — Moskva: Izdatel'stvo Yurajt, 2025. — 228 s. — (Vy`sshee obrazovanie). — ISBN 978-5-534-19683-2. — Tekst : e`lektronny`j // *Obrazovatel'naya platforma Yurajt [sajt]*. s. 1 — URL: <https://urait.ru/bcode/580836/p.1>
17. Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations*. Free Press.
18. Santo B. (1990). *Innovatsii kak sredstvo ekonomicheskogo razvitiya*. Per. s veng. - M: Progress.

19. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
20. Shalini Srivastava, Swati Agrawal; Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management* 7 December 2020; 33 (7): 1431–1447. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0063>
21. Stepanenko D. M. (2004). Klassifikatsiya innovatsiy i eye standartizatsiya. *Innovatsii: zhurnal ob innovatsionnoy deyatel'nosti: nauka. proizvodstvo. rynek SPb.* № 7 (74). 77-79
22. Tarabaeva V.B. *Innovatsionnyy konflikt v organizatsii: metody upravleniya: uchebnoe posobie*. Belgorod. 2010.
23. Tidd Dzhon, Bessant Dzhon. *Upravlenie innovatsiyami: integratsiya tekhnologicheskikh, rynochnykh i organizatsionnykh izmeneniy*. 6-e izd. — John Wiley & Sons, Inc., 2018. — 608 s. — ISBN: 978-1-119441-09-9.
24. Zdravomyslov A.G. *Sotsiologiya konflikta: Uch. posobie dlya VUZov*. — 3-e izd., pererab. i dop. — M.: Aspekt Press, 1996. — S. 208.
25. Zhan-Zhak Lamben. *Strategicheskij marketing. Evropejskaya perspektiva / per.s fr.* — SPb.: Nauka, 1996. — 589 s.
26. Zhuravlev A. L., Kuprejchenko A. B. (2007). Otnoshenie k innovatsiyam i e`konomicheskim riskam: vliyanie situatsionny`x i lichnostny`x faktorov. *Psixologicheskij zhurnal*, 28(3), 35–48.