

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное управление и администрирование

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему Совершенствование системы управления конфликтами в органах
власти

Обучающийся

А.Н. Саидов

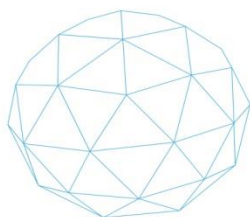
(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

канд. экон. наук, доцент, Я.С. Митрофанова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)



Тольятти 2024



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	3
1 Конфликты в аппарате государственного управления.....	8
1.1 Определение конфликта в контексте публичного управления	8
1.2 Основные типы конфликтов, возникающих в аппарате государственного (муниципального) управления.....	12
1.3 Основные причины возникновения конфликтов в аппарате государственного управления.....	19
2 Анализ деятельности Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области и практики управления конфликтами.....	29
2.1 Структурно-экономическая характеристика Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области.....	29
2.2 Анализ показателей деятельности Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области.....	46
3 Пути разрешения конфликтов в аппарате государственного управления	53
3.1 Методы предотвращения конфликтов в органах государственного (муниципального) управления.....	53
3.2 Практические рекомендации по разрешению конфликтов в органах государственного управления в Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области.....	57
Заключение	65
Список используемой литературы и используемых источников.....	68
Приложение А. Показатели бюджета района на 2024-2026гг., рублей.....	74

Введение

Исследование вопросов возникновения и предотвращения конфликтов в органах государственного управления является крайне актуальным и важным, поскольку конфликты между сотрудниками и руководителями в государственных структурах могут иметь серьезные негативные последствия. Они могут привести к снижению эффективности работы органов управления, нарушению проведения реформ, коррупции, а также привести к ухудшению качества государственных услуг и отношений с обществом.

В последнее время люди стали чаще сталкиваться со многими видами конфликтов. Конфликт – это ситуация, когда две или более стороны имеют различные точки зрения, интересы, цели или ценности и оказывают влияние друг на друга. Обычно конфликты возникают из-за несогласия по определенным вопросам и могут проявляться в различных сферах жизни, таких как личные отношения, работа, политика и т.д. Зачастую конфликты могут быть разрешены через общение, уважение к точке зрения других людей и поиск компромиссов.

Конфликты возникают между различными социальными группами или индивидами из-за различий в интересах, ценностях, или доступе к ресурсам. Они могут быть вызваны расовыми, этническими, религиозными различиями, классовыми противоречиями, а также любыми другими обстоятельствами, которые приводят к конфликтам между различными социальными группами.

Управление конфликтами важно для обеспечения стабильности и гармонии в обществе. Актуальность этой проблемы высока в условиях современного разнообразного и многокультурного общества, где социальные различия играют важную роль. Необходимо развивать навыки медиации, диалога и уважения, чтобы разрешать социальные конфликты мирным путем и поощрять взаимопонимание между различными социальными группами. Также важной является работа по устранению дискриминации и неравенства, что в свою

очередь помогает предотвратить проявление социальных конфликтов.

В последние годы взаимоотношения между органами государственной власти и различными субъектами расширяются, что приводит к конфликтам, возникающим в системе государственного и муниципального управления. В каждой организации (частной или государственной) есть свои внутренние конфликты, и часто именно руководитель может их предотвратить и решить. В связи с этим члены административного аппарата должны выбирать правильные и наиболее эффективные методы и способы разрешения конфликтов.

Изучение механизмов и причин возникновения конфликтов в органах государственного управления позволяет выявить их предпосылки и предложить эффективные способы их предотвращения. Профилактика конфликтов включает в себя разработку эффективных систем управления персоналом, обучение сотрудников навыкам управления конфликтами, создание благоприятной рабочей атмосферы и принятие мер по улучшению коммуникации и взаимодействия между сотрудниками.

Таким образом, необходимость исследования вопросов совершенствования системы управления конфликтами в органах власти предопределила тему и актуальность настоящего исследования.

Основной целью работы является совершенствование системы управления конфликтами в органах власти.

Объект исследования: органы власти Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области.

Предмет исследования: теоретические и практические вопросы совершенствования системы управления конфликтами в органах власти.

Гипотеза исследования состоит в том, что развитие инструментов системы управления конфликтами и повышение их эффективности в органах власти снизит количество конфликтов как внутренних, так и внешних, вызванных

неудовлетворенностью населения качеством муниципальных услуг.

Для достижения поставленной цели в работе должны быть решены следующие задачи:

- исследовать теоретические и организационно-правовые основы возникновения и решения конфликтов, возникающих в аппарате государственного (муниципального) управления;
- провести анализ деятельности Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области и практики управления конфликтами;
- определить пути разрешения конфликтов в аппарате государственного управления Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области.

Таким образом, предметом данного исследования являются теоретические и практические вопросы совершенствования системы управления конфликтами в органах власти, объектом – практика деятельности и управления конфликтами Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области.

Информационная база исследования включает в себя: законодательные и нормативные акты РФ; материалы органов государственной статистики РФ; данные Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют теоретические положения и концепции российских и зарубежных исследователей, а также научные труды в сфере государственного управления и конфликтологии.

Базовыми для настоящего исследования явились также: работы ученых-исследователей по изучаемой проблематике, статьи из газет и журналов.

При обработке информации и решении поставленных задач применялись абстрактно-логические, экономические, статистические и экономико-математические методы решения задач.

Опытно-экспериментальная база исследования: Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области.

Научная новизна исследования состоит в разработке подходов к управлению конфликтами в органах государственной и муниципальной власти и совершенствованию инструментария управления конфликтами для повышения эффективности деятельности органов государственного и муниципального управления, в частности, был предложен инструментарий управления конфликтами в органах государственного управления, разделенный на две группы инструментов: управление внешними конфликтами и управление внутренними конфликтами.

Теоретическая значимость исследования заключается в совершенствовании отдельных положений в области управления конфликтами в органах власти.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные направления совершенствования системы управления конфликтами в органах власти могут быть использованы в деятельности любых органов государственного и муниципального управления. Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в анализе и исследовании проблем в области управления конфликтами в органах власти.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит: во-первых, в подготовки и реализации плана исследования, во-вторых, в изучении совокупности нормативной документации и учебных материалов по теме работы, в-третьих, в непосредственном проведении исследования.

Достоверность и обоснованность результатов исследования определяется

тем, что на протяжении всего периода написания магистерской диссертации проводились мероприятия, направленные на апробацию получаемых результатов на практике.

Апробация результатов исследования состоит в том, что рекомендации автора по профилактике конфликтов были направлены Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области и применены в ее деятельности, в частности, были проведены беседы с сотрудниками по разъяснению их прав и обязанностей.

Основные положения, выносимые на защиту:

- 1 подходы к определению конфликта в контексте публичного управления.
- 2 классификация основных типов конфликтов, возникающих в аппарате государственного (муниципального) управления.
- 3 основные причины возникновения конфликтов в аппарате государственного управления.
- 4 инструментарий управления конфликтами в органах государственного управления, разделенный на две группы инструментов: управление внешними конфликтами и управление внутренними конфликтами.

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, трех глав (разделов), заключения, содержит 5 рисунков, 3 таблицы, списка использованной литературы (56 источников), 1 приложение. Основной текст работы изложен на 75 страницах.

1 Конфликты в аппарате государственного управления

1.1 Определение конфликта в контексте публичного управления

Системой управления называют сложное и многогранное явление, которое «включает в себя разнообразные формы и институты, а также публичные и частные сферы социального управления, их субъекты» [4, с.29].

Согласно общепринятому понятию, «органы государственной власти – это организации (учреждения) государственной власти, предназначенные для управления государством на разных уровнях» [3].

Государственная власть трактуется как система управления, основанная на принципе монополии на законное применение силы и установление законов в определенной стране или территории. Государственная власть обычно делится на законодательную, исполнительную и судебную ветви, которые контролируются и сбалансированы друг другом с целью предотвращения злоупотребления властью и защиты гражданских прав и свобод [46, с.21].

Государственное, региональное, муниципальное управление, управление в выделенных административно-территориальных единицах с особым статусом, в административно-территориальных единицах крупных городов регулируется правовыми актами разного уровня [47, с.11].

Конституция [21] регламентирует организацию и деятельность различных публичных институтов, обеспечивает функционирование системы публичной власти. Это выражается в установлении компетенции, полномочий органов публичного управления, механизмов разрешения споров между ними, досрочного прекращения полномочий, иных мер ответственности и пр. [43, с.4].

Изменения, внесенные в текст Конституции РФ в 2020 г., создали предпосылки для существенного трансформирования системы публичного управления. Внедрение в текст Конституции РФ такой категории, как «публичная

власть», заставляет обратить внимание на появление новой правовой категории «публичное управление». Публичное управление в широком правовом смысле – одна из форм деятельности государственной власти, направленная на планомерное и всестороннее социально-экономическое развитие общества и регионов в составе Российской Федерации посредством использования полномочий соответствующим органам и воздействия соответствующих органов на общественные отношения и субъектов права.

Основные функции государственной власти включают принятие законов, обеспечение безопасности и обороны, управление экономикой, регулирование социальных отношений, оказание помощи и защиты гражданам, а также предоставление услуг обществу в целом.

Жизнеспособность и устойчивость государства связана с различными факторами, такими как экономическая стабильность, политическая устойчивость, социальное согласие, эффективное управление и обеспечение безопасности. Кроме того, также важными являются образование, здравоохранение и инфраструктура, а также уровень доверия населения к государственным институтам.

Жизнеспособность и устойчивость государства связана с устойчивостью государственного управления. Государственное управление включает в себя разработку и осуществление политики, принятие решений, регулирование социальных отношений, управление экономикой, обеспечение безопасности и обороны и пр.[19, с.9].

Таким образом, обеспечивая правопорядок в сфере экономики, государство, его органы и должностные лица, весь аппарат государственного управления способствуют поддержанию режима законности в стране. Соблюдение правопорядка в экономике способствует развитию конкурентной среды, привлечению инвестиций, развитию предпринимательства, защите

интересов потребителей и обеспечению устойчивого экономического роста. Оно также способствует улучшению деловой среды, повышению прозрачности и предсказуемости экономических отношений, что важно для успешного функционирования рыночной экономики [37, с.3].

Социальное взаимодействие предполагает координацию и взаимодополняемость совместной деятельности. Поэтому важнейшей составляющей общества является ожидаемая взаимность и предсказуемость поведения индивидов, групп и социальных общностей. Однако удовлетворение потребностей одного социального субъекта может затруднить (ограничить) удовлетворение потребностей других субъектов. Поэтому в процессе социального взаимодействия могут возникать различные противоречия и конфликты (преднамеренные или случайные противоречия в поведении) [18, с.12].

Конфликт – это ситуация, когда две или более стороны имеют противоречивые интересы, взгляды или цели и сталкиваются в процессе попыток их достижения. Конфликты могут возникать на межличностном уровне, в организациях, между государствами или внутри них, а также в различных общественных сферах. Конфликты могут быть как конструктивными (способствующими разрешению проблем), так и деструктивными (приводящими к насилию и разрушению) [48, с.15].

М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоурн к основным причинам конфликтов относил [34]:

- проблемы ресурсораспределения;
- разные цели у сотрудников;
- отличия в ценностных ориентирах;
- неумение правильно и эффективно вести диалог.

Характерной чертой конфликтов является возникновение действий,

направленных против оппонента; иногда они являются прямыми действиями [12, с.10].

С точки зрения О.Г. Носковой, «конфликты понимаются как противоречия, неизбежно сопровождающие развитие сложноорганизованной целостности. Наличие конфликта не должно всегда и везде рассматриваться как негативное явление, которое следует устранить и не допускать впредь. Профессиональные конфликты могут быть проявлением развития, роста и в этом смысле необходимо изучать конфликты и рационально управлять их разрешением» [11, с. 86].

В свою очередь Э. Фромм, полагал, что «такое явление как конфликт опосредовано невозможностью реализовать личностью в обществе собственные стремления и потребности» [17, с. 54].

Существуют два подхода в области конфликтов. Один подход заключается в поиске компромисса и согласовании интересов сторон, а другой подход связан с выявлением и устранением корневых причин конфликта. Это два основных подхода, применяемых в области конфликтологии [18].

Социальное взаимодействие подразумевает совместную и взаимодополняющую совместную деятельность. Поэтому важнейшим элементом социального взаимодействия является предсказуемость взаимных ожиданий и поведения индивидов, групп и социальных общностей. Однако удовлетворение потребностей одного социального субъекта может затруднить (ограничить) удовлетворение потребностей других субъектов [17].

И. И. Жбанкова характеризует аспект «взаимодействие» так: «оно (взаимодействие) ставит и решает все вопросы, касающиеся роли и значения категории взаимодействия и формирования конкретных научных теорий, понятий, методов...» [19, с. 54].

Публично-правовой конфликт представляет собой спор частного лица (гражданина или организации) с государством в лице его органов или

должностных лиц по поводу осуществления властных полномочий [29].

Конституционное право, являясь ядром правовой системы, через систему норм-принципов закрепляет фундаментальные социальные ценности; посредством коллизионных норм устанавливает юридические механизмы разрешения социальных конфликтов [41, с.28].

Можно сделать вывод, что Государственная власть играет важную роль в обеспечении стабильности и развития общества, осуществляя контроль за порядком, создавая условия для экономического, социального и культурного развития, и устанавливая стандарты и правила для жизни в обществе. Конфликты в сфере государственного управления представляют собой особую категорию конфликтов, которые по своей сущности являются социально-политическими и возникают из-за противоречий в экономической, социальной, политической сферах, в сфере перераспределения материальных благ и ресурсов.

1.2 Основные типы конфликтов, возникающих в аппарате государственного (муниципального) управления

В любой стране с любым социально-экономическим строем государственное управление является неотъемлемой частью процесса управления экономикой. Роль государства состоит в том, чтобы создать условия для стабильного и устойчивого развития, обеспечить справедливость, защиту интересов граждан и создание благоприятной деловой среды [35].

Отличительной чертой принципа разделения властей является недопустимость абсолютной власти, то есть полного ее сосредоточения в одном из государственных органов. Разделение властей — это принцип политической системы, в которой исполнительная, законодательная и судебная власти функционируют независимо друг от друга. Разделение властей создает систему контрсил и балансов, чтобы избежать возможности злоупотребления властью и

ограничить произвол правительства.

В классической форме разделение властей предложено французским политическим философом Чарльзом Луи де Монтескье в XVIII веке. Он выделил три основных ветви власти: законодательную, исполнительную и судебную. Этот принцип был признан важной составляющей демократических систем и включен в многие конституции и политические устройства государств.

Разделение властей направлено на создание баланса и контроля между различными органами власти, предотвращение абсолютизма и возможность злоупотребления властью.

«Но при этом все же представляется, что разграничением власти лишь по трем названным направлениям невозможно охватить все властные полномочия в управлении современным государством, что вызывает потребность в существенном увеличении разнообразия этих направлений в конституционном принципе разделения властей» [46, с.22].

Конфликты могут быть межличностными и внутриличностными. Межличностные конфликты включают в себя конфликт интересов, ценности и потребности двух людей.

Как отмечает А.Ф. Ноздрачев, «такое обозначение субъекта ответственности за допущение ситуаций конфликта интересов является широким, достаточно определенным и конкретным» [13, С. 45].

Межличностные конфликты могут возникать и в сфере управления. Например, между руководителем и служащим или между главой муниципалитета и главой администрации. Конфликты могут возникать вне администрации., например, между шейхом и инвестором, или между шейхом и губернатором.

Внутриличностные конфликты возникают, когда сталкиваются личные мотивы, потребности и интересы индивидов. Например, повышенная ответственность и государственная власть могут стать причиной сильных

внутриличностных конфликтов, противостояния личным целям, семейным ценностям и ценностям работы. Если вовремя не принять меры, такие конфликты могут перерасти в разлад в семье и проблемы на работе.

Ю.А. Нисневич считает, что «типологию конфликтов интересов можно описать следующим образом: конфликт интересов, который уже существует на данный момент времени, конфликт интересов, который только начинает проявляться и появляются первые его признаки, и, наконец, конфликт интересов, который имеет лишь потенциальный характер, то есть должностное лицо имеет личный интерес, что подразумевает возможное появление конфликта, но не дает гарантии его возникновения» [16, С. 25].

Также можно выделить следующие типы конфликтов, возникающих в аппарате государственного (муниципального) управления:

- конфликты компетенции. Связаны с определением границ полномочий различных органов и должностных лиц, что может привести к противоречиям при принятии решений;
- конфликты интересов возникают, когда интересы различных структур или должностных лиц противоречат друг другу, например, в случае распределения ресурсов или решении стратегических вопросов;
- конфликты личности обусловлены характером и стилем управления конкретного руководителя или группы лиц, что может привести к недовольству, недоверию или конфликтам в коллективе;
- конфликты внутриорганизационные возникают между различными структурными подразделениями или сотрудниками одного органа управления, вызванные различиями в целях, методах работы или личных отношениях;
- конфликты со сторонними участниками связаны с отношениями органов управления с другими государственными структурами, общественными

организациями, бизнес-сектором или гражданами.

Основным методом профилактики является выявление и устранение возможных источников конфликта как можно раньше.

Конфликты внутри администрации часто возникают по пяти причинам:

- недостаточная прозрачность деятельности администрации.
- руководство слишком поздно доводит решения до подчиненных или предоставляет им неполную информацию.
- некачественно разработаны внутренние правила, процедуры, положения и должностные инструкции. Это приводит к двойному толкованию внутренних документов и толкованию правил сотрудниками.
- есть четкие правила, но сотрудники их игнорируют, а административный контроль за трудовой дисциплиной слабый.
- руководители несправедливо передают работу сотрудников другим сотрудникам или необоснованно предоставляют преференции некоторым подчиненным.

Иногда топ-менеджеры сами создают нездоровую атмосферу в коллективе, я называю это стилем руководства. В этом случае доверие сотрудников к руководителям ослабевает, усиливается чувство обиды, разочарования и зависти и отбивается желание работать.

Не четкая формулировка должностных инструкций и не правильное распределение обязанностей могут стать причиной конфликта между структурными подразделениями администрации [28].

Причины внешних конфликтов могут быть разнообразными и зависеть от конкретной ситуации. Некоторые из них включают территориальные споры, ресурсные конфликты, идеологические разногласия, геополитическую конкуренцию, а также различия в культуре и религии. Важно учитывать исторические, экономические и политические аспекты, чтобы понять полную

картину возникновения внешних конфликтов.

Должны быть созданы механизмы, повышающие доверие граждан к местным властям. Например, перед запуском проекта необходимо выяснить, что о нем думает население.

Внутриличностные конфликты возникают из-за противоречий между мотивами, целями, чувствами, идеями, желаниями и ценностями человека. Они вызывают дискомфорт, душевную боль и негативные чувства.

Конфликты сильно отличаются друг от друга. Даже один и тот же конфликт может иметь очень разные последствия для разных индивидов, социальных групп (общностей) и государств [13].

В аппарате государственного (муниципального) управления могут возникать и такие типы конфликтов, как:

- конфликты компетенции. Конфликты, связанные с нечеткими или пересекающимися полномочиями различных уровней управления или структур в аппарате управления.
- конфликты между департаментами или отделами. Возникают из-за разных приоритетов, методов работы или ресурсов, которые могут привести к напряженным отношениям внутри организации.
- конфликты с представителями общественности. В связи с различными интересами и потребностями граждан и органов власти, возникают конфликты, связанные с удовлетворением потребностей и желаний населения.
- конфликты между руководством и персоналом. Возникают из-за разногласий относительно условий труда, заработной платы, процедур принятия решений и других вопросов, влияющих на работу персонала.

Причины социальных конфликтов исследованы с позиций двух парадигм: парадигмы ценностей и парадигмы интересов [20]. Обе парадигмы предлагают

различные подходы к пониманию причин социальных конфликтов. Понимание как ценностей, так и интересов может помочь обществу разрабатывать стратегии разрешения конфликтов и снижения напряженности в обществе.

М. Вебер «показал особую роль бюрократии в конфликтах современного общества, представляющую собой особый слой людей, могущих проводить свои интересы через систему государственных учреждений» [3, с. 89].

Конфликт ценностей носит фундаментальный характер и порождается различиями в понимании смысла жизни, способов достижения жизненных целей, норм социального взаимодействия [19].

Г. Зиммель «считал конфликт явлением универсальным, так как гармоничное и бесконфликтное общество невозможно» [20, с. 54].

Конфликт интересов в органах государственной власти или местного самоуправления возникает, когда чиновники или члены органов власти находятся в ситуации, где их личные интересы могут противоречить интересам общества или организации, которую они представляют.

По мнению Р. Дарендорфа «в исторической перспективе произошло изменение характера конфликта в обществе: в современном обществе произошла институционализация конфликта — рабочие и предприниматели развитых стран выработали формы регулирования конфликта» [17, с. 98].

Конфликт интересов в государственной власти возникает, когда деятельность государственных должностных лиц или органов сталкивается с личными или корпоративными интересами, которые могут повлиять на принимаемые ими решения. Такие конфликты могут привести к злоупотреблению властью, коррупции или субъективному влиянию на процесс принятия решений [9].

Для предотвращения конфликта интересов в государственной власти могут быть установлены законы, этические кодексы, механизмы контроля и

прозрачности. В большинстве стран существуют нормы и законы, регулирующие поведение государственных служащих и ограничивающие возможные конфликты интересов.

В связи с вышеизложенным, основной причиной возникновения конфликта интересов в государственном и муниципальном управлении всегда является личная заинтересованность служащих [12].

Неурегулированные конфликты интересов в органах государственной власти или местного самоуправления могут привести к коррупции, недоверию населения к власти, ухудшению качества принимаемых решений и общего управления, а также нарушению законности. Также они могут привести к негативным последствиям для общества, таким как неравноправное распределение ресурсов, ущемлению интересов граждан, и общему ухудшению условий жизни.

Наличие у служащего финансового интереса может вызвать диссонанс между всеми взаимосвязанными субъектами национальной или муниципальной административной системы [11].

Наличие политических интересов у работника может оказать влияние на его профессиональную деятельность, особенно если эти интересы противоречат целям и политике компании или организации. Политические убеждения могут повлиять на принятие решений, взаимодействие с коллегами, создание рабочей атмосферы и даже отношения с клиентами. Получение информации о политических событиях, участие в митингах и акциях также могут свидетельствовать о наличии у работника политических интересов [54].

Социальные интересы выражаются в социальных связях между работниками и социальными группами, большими и малыми. Если социальные связи тесно окружают личность, она будет сильно заинтересована в реализации этих интересов. Если говорить о малых социальных группах, то в первую очередь

можно выделить семьи, для которых характерны тесные связи, образующие круг взаимной ответственности и привязанности, и друзей, для которых характерны интимные связи. Вышеупомянутые связи и общие цели могут порождать личные интересы [10].

Из всего вышесказанного можно сделать вывод и согласиться с классификацией Комиссии по борьбе с коррупцией, что интересы можно разделить на два типа: материальные и нематериальные.

Конфликт интересов в сфере услуг возникает при наличии определенных условий, например, при недостаточном регулировании предоставления услуг со стороны государства или местных органов власти, несоответствии законодательной системы или низкой мотивации и заработной платы сотрудников [22].

Таким образом, эффективное управление конфликтами в аппарате государственного управления важно для обеспечения стабильности и эффективности работы государственных органов, а также для поддержания доверия граждан к власти.

1.3 Основные причины возникновения конфликтов в аппарате государственного управления

Под конфликтом в государственном управлении понимается не всякий спор, возникающий из-за спорных вопросов, а деструктивное явление, которое может привести к разрушению общественного строя или к нестабильности страны.

Необходимо различать причины и предмет конфликта в государственном управлении. Причина, или причина, обычно глубже и сложнее, чем простой инцидент. Если говорить о причинах, то можно назвать следующие [13]:

- зависимость группы от одного человека (когда один сотрудник блокирует работу всего коллектива);
- разные цели (конфликт между легитимной властью и оппозицией);
- разный уровень образования и интеллекта (когда подчиненные не могут понять директора из-за отсутствия образования);
- различные ценности и критерии (конфликт между консервативным и реформистским типами государственного управления);
- трудности в общении (субъективные или объективные);
- распределение ресурсов (материальных и нематериальных).

Также выделяют следующие причины конфликтов:

- недостаток ресурсов - конкуренция за ресурсы, как финансовые, так и человеческие, часто является источником конфликтов в органах государственного управления;
- разногласия в целях и задачах - различные подразделения или отделы органов государственного управления могут иметь различные цели и задачи, что также может привести к конфликтам;
- несовпадение интересов - сотрудники органов государственного управления могут иметь разные интересы, что может привести к конфликтам и соперничеству;
- недостаточная коммуникация и информационный обмен между сотрудниками органов государственного управления может привести к недопониманию и конфликтам;
- личные амбиции и эго - недобросовестные действия сотрудников, основанные на личных амбициях и эго, могут также способствовать возникновению конфликтов в органах государственного управления.

В государственно-административной сфере присутствуют все три идеальных типа конфликтного поведения (выделенных в модели А.Раппопорта)

– борьба, игра и спор.

Хороший администратор не уничтожает конфликтные ситуации, а использует их. Это помогает поддерживать условия здоровой конкуренции, что повышает производительность труда. Главное – не выходить за рамки. Когда конфликт лежит в сфере ценностей и целей, он должен быть разрешен [3].

К. Поппер полагал, что «урегулирование конфликтов в государственно-административной сфере происходит прежде всего за счет частичных технологий, которые предполагают целый комплекс мирных средств — от взаимных уступок и позиционного торга до совместного выбора альтернатив и «совместного конструирования будущего» [41, с. 75].

В государственном секторе, в большей степени, чем в частном, постоянный статус занятости создает неперемное условие для стабильной рабочей среды, в которой осуществляется надлежащий контроль и недопустимы трудовые споры.

В такой обстановке напряженность может усиливать атмосферу и выступать в качестве катализатора с долгосрочными негативными последствиями.

Рассмотрим некоторые значимые источники конфликтов на государственной службе [9]:

- бюрократия и обилие законодательства, оставляющее возможность для субъективных подходов;
- отсутствие стандартизированных процедур для всех административных дел;
- нехватка финансовых или материальных ресурсов: поставки расходных материалов, программного обеспечения, оборудования и т.д.;
- различные условия труда и льготы, которые сопутствуют различным категориям сотрудников, работающих над одним и тем же проектом или в одной администрации;

- давление со стороны граждан, особенно в сфере муниципальных услуг с высоким уровнем пользователей/посетителей.

Переход от настоящей, нежелательной ситуации, допускающей конфликты и их негативные последствия, к лучшей будущей, способствующей урегулированию споров и созданию теплой рабочей атмосферы, будет облегчен введением процедуры, которая будет способствовать раскрытию различных вариантов и саботажу традиционных стереотипов, таких как управление страхом. авторитарный стиль руководства, преобладание контроля, отказ от обмена информацией, индивидуалистический подход и т.д. Такой подход может способствовать устойчивости и осознанности ко всем частям конфликта, а также может привести к развитию лучшего индивидуального и командного поведения на рабочем месте [7].

Исходя из положений ст. 11 ГК РФ [8], основой механизмов защиты гражданских прав является продолжаемое охранительное правоотношение с перспективой развития (разрешения) в гражданском и (или) административно-правовом порядке [40]. Основой механизмов защиты гражданских прав является правовая система государства. Правовые нормы, конституция, законы и судебная система обеспечивают защиту прав граждан и предоставляют механизмы правового регулирования споров и конфликтов. Кроме того, важным является работа гражданских организаций, заинтересованных в защите прав, а также механизмы обращения граждан в государственные органы и правоохранительные органы для защиты своих прав.

Существует три основных стратегии выхода из конфликта: соперничество, сотрудничество и компромисс.

Суть этой стратегии соперничества в бескомпромиссном отстаивании своих интересов, не считаясь с интересами оппонента. К ней можно прибегнуть, только если [5]:

- одна из сторон крайне заинтересована в удовлетворении своих интересов;
- нет времени вести переговоры и искать компромисс;
- конфликт происходит в экстренной ситуации;
- велика вероятность опасных последствий.

Она включает в себя анализ конкурентов, их слабых и сильных сторон, определение собственных преимуществ и разработку тактики, направленной на укрепление позиций компании на рынке.

Сотрудничество является одним из типов решения конфликтов и подразумевает поиск взаимовыгодных решений, основанных на учете интересов всех сторон. При использовании сотрудничества участники конфликта стремятся к согласию, обмену информацией, идентификации общих интересов и поиску компромиссов [21]. Эта стратегия наиболее продуктивная и конструктивная.

Компромисс – это тип решения конфликта, при котором стороны приходят к соглашению посредством уступок друг другу. Каждая сторона может быть вынуждена пойти на некоторые уступки, чтобы достичь конечной договоренности. В этом случае обычно происходит некоторая компенсация и балансирование интересов, чтобы найти общее решение, которое будет приемлемо для всех участников конфликта.

Внутриличностный конфликт может длиться долгое время, провоцируя чувство тревоги, тормозя личностное развитие, негативно отражается на всех сферах жизни, в том числе профессиональной. Этот тип конфликта может возникнуть, например, когда человек сталкивается с выбором между двумя равнозначными альтернативами, или когда его ценности или убеждения противоречат друг другу [27]. Преодоление внутриличностного конфликта часто требует саморефлексии, анализа собственных потребностей и ценностей, а также поиска компромиссов или новых путей решения проблемы.

Рассмотрим стратегии, которые помогут организациям эффективно

справляться с конфликтами на рабочем месте и разрешать их. Эти стратегии включают в себя проактивный и систематический подход к управлению конфликтами и создание среды, способствующей здоровым разногласиям и конструктивным решениям.

Открытое общение - краеугольный камень эффективного управления конфликтами. Важно поощрять членов команды открыто выражать свои взгляды, опасения и идеи, не опасаясь критики или ответных действий, развивать культуру, которая уважает различные точки зрения и поощряет активное слушание.

Конструктивные разногласия приводят к инновационным решениям и более эффективному принятию решений, поэтому надо предоставлять пространство для различных точек зрения и поощрять членов команды уважительно оспаривать идеи.

Эмоциональный интеллект играет важную роль в управлении конфликтами. Он способствует развитию у членов команды самосознания, эмпатии и способности регулировать эмоции. Эмоциональный интеллект позволяет управлять конфликтами с помощью сопереживания, понимания и эффективной коммуникации.

Для развития навыков управления конфликтами нужно инвестировать в программы обучения и наращивания потенциала, направленные на развитие навыков управления конфликтами, то есть предоставить членам команды инструменты и методы, необходимые для эффективного выявления, регулирования и разрешения конфликтов. К таким навыкам относятся активное слушание, ведение переговоров, решение проблем.

В ситуациях, когда конфликт обостряется и прямое общение становится затруднительным, необходимо рассмотреть возможность привлечения нейтральной третьей стороны в качестве посредника или фасилитатора.

Посредник может способствовать открытому диалогу, направлять процесс урегулирования и обеспечивать справедливый и равноправный исход.

В разрешении конфликта важно смещение акцента с индивидуальной перспективы на совместное решение проблем и поощрение членов команды к совместной работе по поиску взаимовыгодных решений. Важно обеспечить членам коллектива доступ к соответствующим ресурсам, таким как тренинги по разрешению конфликтов, программы наставничества и консультационные услуги, поддерживать развитие навыков управления конфликтами и предоставлять рекомендации по выходу из сложных ситуаций.

Лидеры играют ключевую роль в задании тона управления конфликтами в своих организациях. Они подают пример и демонстрируют навыки эффективного разрешения конфликтов. Демонстрируют стремление к открытому общению, активному слушанию и поиску взаимовыгодных решений.

Различные государственные органы и ведомства часто конкурируют за выделение ограниченного финансирования, кадровых, материально-технических и других ресурсов. Это может приводить к напряженности и противоречиям между ними.

Неясность функций и полномочий органов власти, пробелы в законодательстве, а также противоречия между различными правовыми актами могут создавать конфликтные ситуации.

Кроме того, разные ведомства могут по-разному видеть приоритеты государственной политики, что приводит к разногласиям и борьбе за влияние. Стремление чиновников к расширению своих полномочий, карьерному продвижению и укреплению личной власти может обострять противоречия между подразделениями и органами власти. Отсутствие налаженного взаимодействия и информационного обмена между органами власти затрудняет согласование их действий и приводит к конфликтам.

Непрофессионализм, некомпетентность, коррупция и другие негативные явления в государственном аппарате могут стать причиной внутриорганизационных конфликтов.

Управление конфликтами – это ключевой навык, помогающий людям и организациям преодолевать сложные разногласия на рабочем месте. Поощряя открытое общение, принимая конструктивные разногласия, развивая эмоциональный интеллект и предоставляя необходимые инструменты и поддержку, организации могут создать культуру, в которой конфликты эффективно регулируются и используются для роста и инноваций. Конфликт – это возможность для позитивных изменений.

Конфликт можно считать успешно разрешенным, если человек проделал внутреннюю работу и сумел вернуться к равновесию и гармонии. Задача государства в этом случае состоит в том, чтобы осуществлять функции контроля над политическими отношениями и их законодательную регламентацию, выступая при этом некоей надстройкой в общественных отношениях, в определенных случаях институтом принуждения [49]. Оно главным образом необходимо обществу для разрешения конфликтов, преодоления противоречий и достижения мира и порядка [50].

Мирное разрешение различных социальных конфликтов и тем самым достижение стабильности и устойчивости государств является целью деятельности органов судебной власти [1].

Конфликты в аппарате государственного управления могут возникать по различным причинам, включая:

- распределение власти и ресурсов: конкуренция за влияние, ресурсы и полномочия между различными органами и должностными лицами может привести к конфликтам.
- различия в целях и приоритетах: различные государственные органы могут

иметь разные приоритеты и цели, что может привести к противоречиям в принятии решений.

- личные конфликты и непонимание: различия в личных характерах, мировоззрениях и подходах к работе могут привести к конфликтам между членами аппарата управления.
- недостаток ресурсов: ограниченность бюджета и ресурсов может создавать напряженность в организации и приводить к конфликтам, связанным с распределением средств.
- несогласие с политикой: разногласия по поводу принимаемых политических решений и стратегий также могут вызывать конфликты в аппарате государственного управления.

Главное – научиться не только распознавать конфликты, предвидеть их последствия, но и управлять ими, четко представляя задачи и функции такого управления [23].

Если с самого начала процесса особое внимание уделяется участию общественности и прозрачности, это может стать способом уменьшения или предотвращения крупных конфликтов. Если конфликт все же возникает, рассмотрите методы предотвращения и разрешения конфликтов, описанные в этом разделе [53].

Предотвращение и разрешение конфликтов относится к широкому набору практик и методов, направленных на снижение вероятности конфликта и, в случае возникновения конфликта, на разработку эффективных решений этих конфликтных ситуаций.

Методы предотвращения и разрешения конфликтов могут применяться во многих контекстах, включая судебные решения, административные и гражданские судебные принудительные действия, выдачу разрешений, опротестование присужденных контрактов, администрирование контрактов и

грантов, переговоры и судебные разбирательства. Кроме того, эти методы могут быть использованы для предотвращения и разрешения внутренних споров, таких как жалобы на рабочем месте и жалобы на равные возможности при трудоустройстве, а также для улучшения партнерских отношений между работниками и администрацией. Методы предотвращения и разрешения конфликтов с использованием беспристрастной третьей стороны также могут быть эффективными в спорных процессах сотрудничества, в том числе направленных на достижение консенсуса, таких как нормотворчество с целью достижения соглашения, разработка политики и вовлечение заинтересованных сторон.

В заключение надо отметить, что конфликты в органах публичной власти не могут рассматриваться в одностороннем порядке, как простое противоречие личным интересам работника, граждан и государства. Это сложное социальное явление, в основе которого лежит множество различных факторов объективных и субъективных свойств, институциональных ошибок в организации системы государственной гражданской и муниципальной службы. Изучение конфликтов, возникающих в органах государственного управления, является важным и актуальным направлением исследований, поскольку такие конфликты могут иметь серьезные последствия для работы государственных органов и для общества в целом. Причины конфликтов в органах государственного управления могут быть различными, такими как разногласия по принципам и целям работы, личные амбиции сотрудников, неэффективное управление и принятие решений, недостаточная коммуникация и прозрачность в работе.

2 Анализ деятельности Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области и практики управления конфликтами

2.1 Структурно-экономическая характеристика Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области

Администрация Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области расположена в Куйбышевском районе Новосибирской области.

Куйбышевский район образован в 1936 году. Он располагается в северо-западной части Новосибирской области на расстоянии свыше 300 километров от областного центра. Северная граница района примыкает к Северному району, в северо-западной части – к Венгеровскому, на юго-западе – к Чановскому, на юге – к Барабинскому, на востоке – к Убинскому районам (рисунок 1).



Рисунок 1 – Куйбышевский муниципальный район Новосибирской области

На территории района расположено 18 муниципальных образований, объединяющих 78 населенных пунктов. Самыми крупными сельскими населенными пунктами являются с. Нагорное – 1694 чел., с. Абрамово – 1453 чел., с. Чумаково - 984 чел. Численность населения города Куйбышева составляет 41754 человека.

Куйбышевский район для экономического развития и роста качества жизни населения имеет развитую транспортную сеть, сеть инженерных коммуникаций, необходимый резерв трудовых ресурсов, сеть учреждений образования, здравоохранения, культуры и спорта. В черте города Куйбышева находится товарная станция Каинск–Барабинский, которая имеет выход на главную железнодорожную магистраль через станцию Барабинск. Кроме того, имеются подъездные пути к территориям ФКП «Анозит», Барабинской ТЭЦ, АО «Ерофеев» и мясокомбината.

На территории района расположены предприятия химической промышленности, машиностроения, полиграфии, легкой промышленности, строительной индустрии, сельскохозяйственные предприятия и личные подсобные хозяйства населения.

Наиболее крупными промышленными предприятиями Куйбышевского района являются: ФКП «Анозит», ООО «ФАРМЕР» (химическая промышленность), ООО «ФИШМЭН» (переработка рыбы), АО «Ерофеев» (производство спирта из пищевого сырья и побочной продукции), подразделение Барабинская ТЭЦ ООО «СГК».

Сельскохозяйственным производством занимаются 20 сельскохозяйственных организаций, 22 крестьянских (фермерских) хозяйства и 5730 личных подсобных хозяйств.

Сельхозпредприятия специализируются на производстве мяса, зерна, молока. Для развития сельскохозяйственной отрасли Куйбышевский район

обладает огромным запасом пахотных земель, прекрасной кормовой базой, большими площадями лесных массивов (237502,0 га).

Куйбышевский район располагает развитой социальной и культурной инфраструктурой. Стабильно функционирует 50 образовательных учреждений, в том числе 28 общеобразовательных школ, 1 вечерняя школа, 15 дошкольных учреждений, 2 специальных (коррекционных) учреждения и 4 учреждения дополнительного образования.

В структуру Администрации Куйбышевского района входят глава администрации, Первый заместитель главы администрации, заместители главы администрации, структурные подразделения администрации.

Рассмотрим структуру Администрации Куйбышевского района, представленную в таблице 1.

Таблица 1 – Структура Администрации Куйбышевского района

Руководитель структурного подразделения	Подразделение
Глава Куйбышевского муниципального района Новосибирской области	Администрация Куйбышевского района
Первый заместитель главы администрации Куйбышевского района	Администрация Куйбышевского района
Заместитель главы администрации – начальник управления экономического развития и труда	Управление экономического развития и труда
Заместитель главы администрации – начальник управления муниципальных закупок	Управление муниципальных закупок
Заместитель главы администрации - начальник управления сельского хозяйства	Управление сельского хозяйства
Начальник управления строительства, коммунального, дорожного хозяйства и транспорта	Управление строительства, коммунального, дорожного хозяйства и транспорта
Начальник управления муниципального имущества и учета казны	Управление муниципального имущества и учета казны
Начальник управления бухгалтерского учета и отчетности	Управление бухгалтерского учета и отчетности
Управляющий делами	Управляющий делами
Начальник управления образования	Управление образования
Начальник управления культуры, спорта, молодежной политики и туризма	Управление культуры, спорта, молодежной политики и туризма

Продолжение таблицы 1

Начальник отдела опеки и попечительства	Отдел опеки и попечительства
Начальник отдела архивной службы	Отдел архивной службы
Начальник отдела организации социального обслуживания населения	Отдел организации социального обслуживания населения
Начальник отдела ГО и ЧС	Отдел ГО и ЧС
Начальник отдела по обеспечению деятельности комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав Куйбышевского района	Отдел по обеспечению деятельности комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав Куйбышевского района
Главный специалист по мобилизационной работе	Главный специалист по мобилизационной работе
Ведущий специалист административной комиссии	Ведущий специалист административной комиссии
Ведущий специалист по осуществлению внутреннего (муниципального) финансового контроля	Ведущий специалист по осуществлению внутреннего (муниципального) финансового контроля

Таким образом, в Администрации Куйбышевского района действует большое количество управлений и отделов, объединенных в линейную структуру.

По итогам 2022 года проведена комплексная оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления Новосибирской области в соответствии с методикой мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Новосибирской области, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 17.12.2012 № 1317 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов» и подпункта «и» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

Малое и среднее предпринимательство играет значительную роль в социально-экономической жизни Новосибирской области, так как обеспечивает существенный вклад в валовый региональный продукт, создает рабочие места,

способствует развитию инновационных технологий и насыщению рынка товарами и услугами.

Высокий уровень предпринимательской активности является одним из важнейших конкурентных преимуществ Новосибирской области.

Проведенный анализ состояния сферы малого и среднего предпринимательства области свидетельствует, что по итогам 2022 года Новосибирская область сохраняет лидирующие позиции среди субъектов Сибирского федерального округа по количеству действующих на территории малых предприятий, их обороту, объему инвестиций в основной капитал, а также количеству занятых:

- количество действующих на территории малых (с учетом микро) и средних предприятий - 23,5% от общего количества малых и средних предприятий в Сибирском федеральном округе (далее - СФО) (первое место) и 2,4% в Российской Федерации (восьмое место);
- доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) - 24,5% в СФО (первое место) и 2,6% в Российской Федерации (седьмое место).

Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых и средних предприятий в среднесписочной численности работников по районам представлена на рисунке 2.

В сфере малого и среднего предпринимательства в 2022 году были выделены следующие проблемы:

- нестабильность налогового законодательства;
- затрудненный доступ к финансово-кредитным ресурсам из-за высокой ставки по кредитам, выдаваемым СМиСП банками, недостаток оборотных средств и инвестиционных вложений;
- недостаточность платежеспособного спроса на продукцию (работы,

услуги) СМиСП;

- продвижение товаров (работ, услуг) СМиСП на местные и межрегиональные рынки;
- конкуренция со стороны крупных торговых сетей;
- избыток предпринимателей, занимающихся однотипными видами деятельности. В результате этого многие предприятия не выдерживают конкуренции, разоряются и закрываются, иногда не просуществовав даже года;
- низкая доля СМиСП, осуществляющих деятельность в сфере производства, в общем количестве предпринимателей Новосибирской области;
- низкий уровень осведомленности и образования у большого процента начинающих предпринимателей.

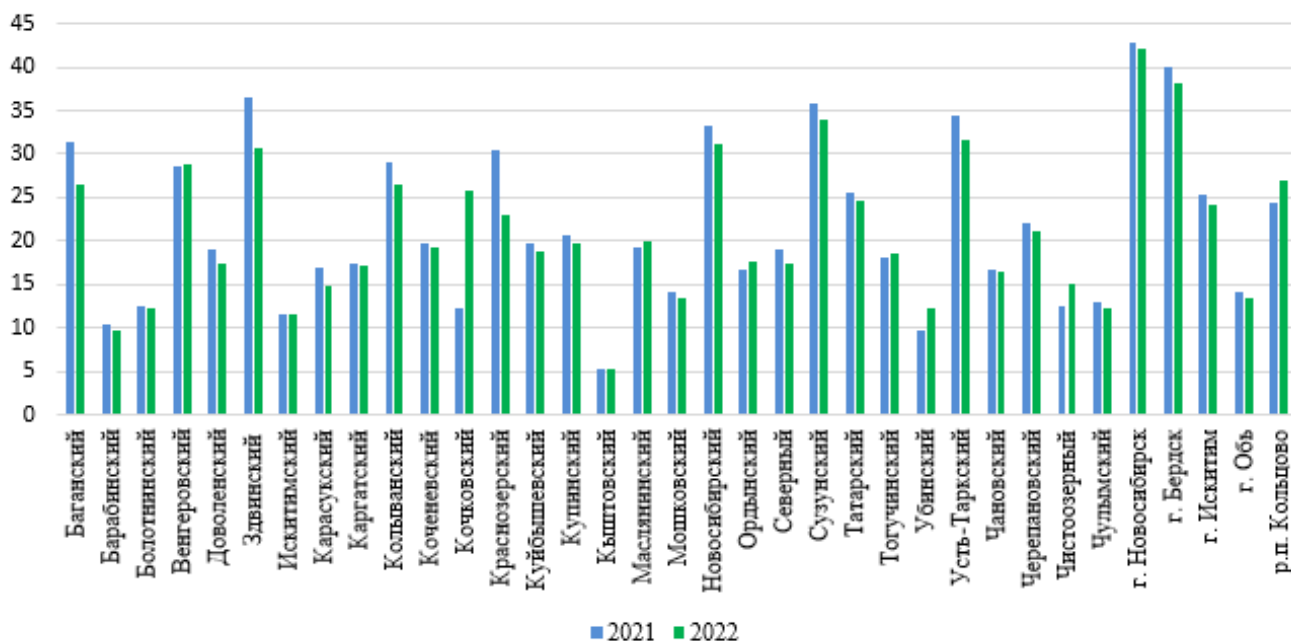


Рисунок 2 – Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых и средних предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций, процентов

Многие из указанных проблем связаны не только и не столько с деятельностью органов местного самоуправления и органов государственной власти Новосибирской области, но и с общей экономической ситуацией в России, решениями федеральных органов власти.

Помимо этого, на муниципальном уровне проблемами являются: низкий уровень квалификации субъектов МСП, слабая имущественная база СМиСП, недостаток производственных площадей.

Наблюдается неравномерность распределения СМиСП по муниципальным образованиям Новосибирской области. Большинство СМиСП сконцентрировано в г. Новосибирске, в муниципальных районах области предприниматели осуществляют деятельность в основном в районных центрах.

Работа органов местного самоуправления по развитию и поддержке малого и среднего предпринимательства в муниципальных районах и городских округах Новосибирской области осуществляется главным образом через реализацию муниципальных программ развития малого и среднего предпринимательства и осложняется следующими обстоятельствами:

- отсутствие средств местных бюджетов для эффективной реализации муниципальных программ;
- отсутствие муниципального имущества для сдачи в аренду;
- недостаточная информированность СМиСП о мерах поддержки и инертность СМиСП в вопросе обращения за поддержкой.

Администрациями муниципальных районов ведется работа с поселениями, информация о поддержке в рамках муниципальных программ публикуется в районных средствах массовой информации и на официальных сайтах муниципальных образований Новосибирской области, иных сайтах в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Тем не менее, многие

предприниматели, особенно в поселениях, мало информированы о возможности получения поддержки в рамках муниципальных программ. Также специалистами экономических служб многих муниципальных образований отмечается низкая активность предпринимателей в вопросе обращения за финансовой поддержкой в рамках муниципальных программ.

За 2022 год доходная часть местных бюджетов исполнена в сравнении с утвержденными значениями по муниципальным районам на 98,8%, по городским округам – на 97,6%, в том числе по налоговым и неналоговым доходам исполнена на 131,8% по муниципальным районам, по городским округам – на 100,9%. Темп роста всех доходов муниципальных районов и городских округов Новосибирской области в 2022 году по отношению к 2021 году составил 118,9% по районам и округам, а темп роста величины налоговых и неналоговых доходов составил 116,8%.

Наибольший рост собственных доходов в 2022 году по отношению к 2021 году среди муниципальных районов наблюдался в Искитимском (212,5%), Сузунском (140,5%), Доволенском (138,2%), Коченевском (138,2%) и Татарском (138,0%) районах Новосибирской области, среди городских округов – в г. Оби (193,4%), в г. Новосибирске (118,9%), в г. Искитиме (113,3%).

Доля налоговых и неналоговых доходов местного бюджета в общем объеме собственных доходов бюджета муниципальных образований (без учета субвенций) в 2022 году составила 39,9% в целом по муниципальным образованиям, в том числе 21,3% для муниципальных районов и 66,6% для городских округов. Наибольшая доля по данному показателю среди муниципальных районов в 2022 году наблюдалась у Искитимского (61,9%) и Новосибирского (51,6%) районов, среди городских округов – у г. Новосибирска (70,1%) и у р.п. Кольцово (55,6%).

Основным источником собственных доходов местных бюджетов

продолжает оставаться налог на доходы физических лиц. Доля поступлений от этого налога в общем объеме налоговых и неналоговых доходов муниципальных районов и городских округов составила 61,1% в 2022 году (в 2021 году – 57,7%) (рисунок 3).

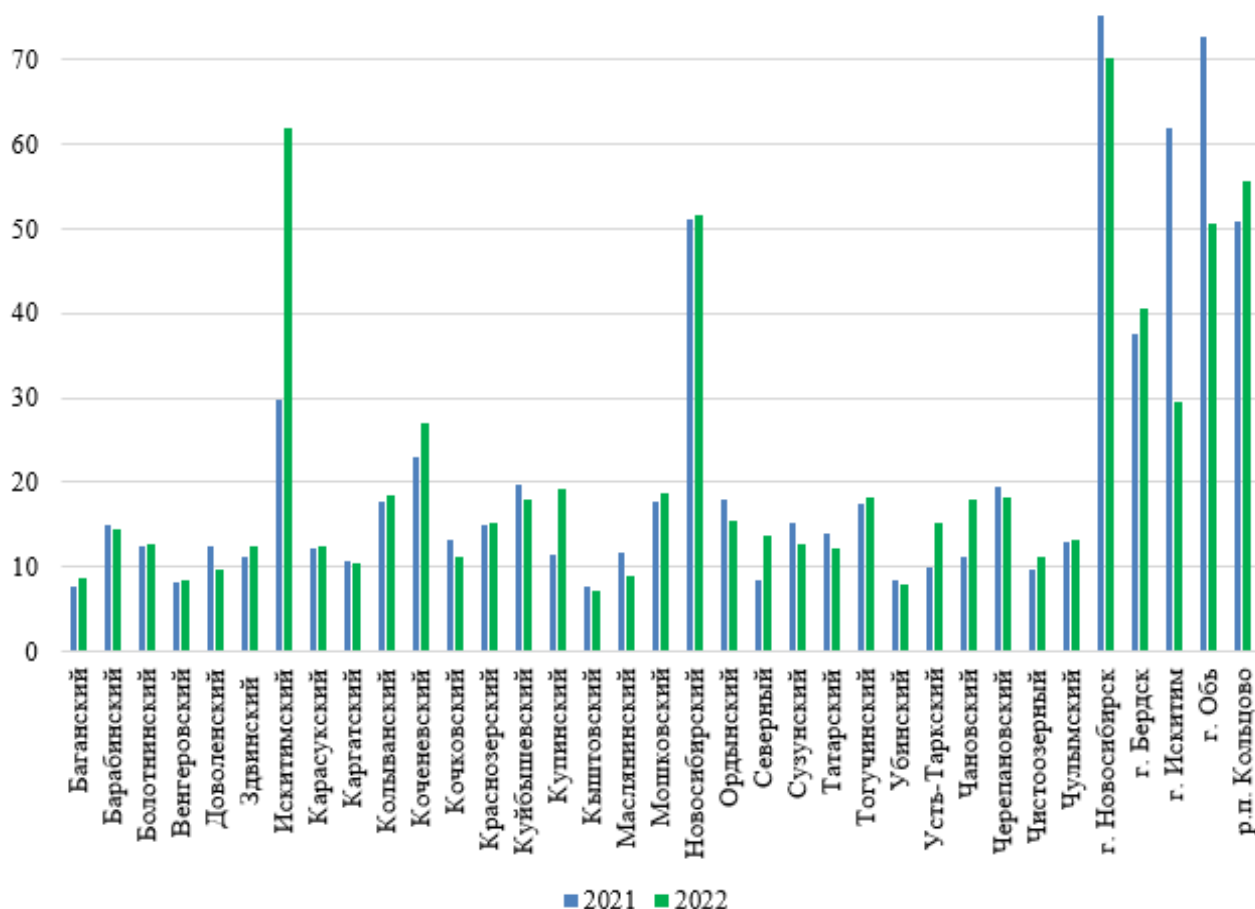


Рисунок 3 – Доля налоговых и неналоговых доходов местного бюджета в общем объеме собственных доходов бюджета муниципального образования (без учета субвенций), процентов

За 2022 год объём недоимки по платежам в консолидированный бюджет Новосибирской области в разрезе муниципальных районов и городских округов Новосибирской области составил 7 204,0 млн рублей, что выше уровня 2021 года на 101,8% (на 3 634,6 млн рублей). Снижение недоимки наблюдается в Чистоозерном (на 13,1%), Куйбышевском (на 12,7%), Купинском (на 11,6%)

районах и р.п. Кольцово (на 9,8%).

Наибольший рост недоимки среди муниципальных районов произошел в Сузунском районе (122,3%) и Новосибирском районе (111,2%), среди городских округов – в г. Обь (778,3%).

За 2023 год доходная часть Куйбышевского района исполнена в объеме 3 187 210 485,07 руб., что составляет 98,4% к уточненным годовым плановым назначениям (3 237 984 474,68 руб.).

При плане 2 741 948 929,68 руб. поступило в бюджет района в 2023 году 2 664 690 498,85 руб.

Дотация на выравнивание бюджетной обеспеченности при плане 96 303 400,00 руб. поступило 96 303 400,00 руб. (100%).

Субсидии при плане 1 149 033 879,80 руб. поступило 1 112 318 501,21 руб. или 96,8%. Неисполнение в сумме 36 715 378,59 руб., из них:

- на реализацию мероприятий по оздоровлению детей государственной программы Новосибирской области «Социальная поддержка в Новосибирской области» в сумме 950,00руб. (возвращены в октябре 2023года);
- на строительство (приобретение на первичном рынке) служебного жилья подпрограммы «Строительство (приобретение на первичном рынке) служебного жилья для отдельных категорий граждан, проживающих и работающих на территории Новосибирской области» государственной программы Новосибирской области «Стимулирование развития жилищного строительства в Новосибирской области» в сумме 6 191 535,79 руб.;
- на оплату расходов, связанных со строительством специализированного жилищного фонда для предоставления отдельным категориям граждан, государственной программы Новосибирской области «Стимулирование

- развития жилищного строительства в Новосибирской области» в сумме 4 050 662,77 руб.;
- на реализацию мероприятий по строительству и реконструкции объектов централизованных систем холодного водоснабжения и водоотведения подпрограммы «Чистая вода» государственной программы Новосибирской области «Жилищно-коммунальное хозяйство Новосибирской области» в сумме 14 097 735,99 руб.;
 - на организацию бесплатного горячего питания обучающихся, получающих начальное общее образование в государственных и муниципальных образовательных организациях в сумме 9 264 892,96руб.;
 - на реализацию государственной программы Новосибирской области «Комплексное развитие сельских территорий (реализация проектов, направленных на создание комфортных условий проживания в сельской местности)» в сумме 300,00 руб.;
 - на реализацию мероприятий по модернизации школьных систем образования государственной программы Новосибирской области «Развитие образования, создание условий для социализации детей и учащейся молодёжи в Новосибирской области» в сумме 194,86 руб.;
 - на приобретение оборудования и проведение капитального ремонта муниципальных учреждений культуры и муниципальных образовательных организаций дополнительного образования сферы культуры государственной программы Новосибирской области «Культура Новосибирской области» в сумме 87 051,47 руб.;
 - на подготовку градостроительной документации и (или) внесение изменений в нее) государственной программы Новосибирской области «Стимулирование развития жилищного строительства в Новосибирской области» в сумме 844 541,67руб.

- на проведение поддержания безопасного технического состояния гидротехнических сооружений Новосибирской области государственной программы Новосибирской области «Охрана окружающей среды» в сумме 419 320,00 руб.;
- на осуществление полномочий по организации регулярных перевозок пассажиров и багажа по муниципальным маршрутам государственной программы Новосибирской области «Обеспечение доступности услуг общественного пассажирского транспорта, в том числе Новосибирского метрополитена, для населения Новосибирской области» в сумме 85 693,08 руб.;
- на реализацию мероприятий по обеспечению сбалансированности местных бюджетов государственной программы Новосибирской области «Управление финансами в Новосибирской области» в сумме 1 672 500,00 руб.

Расходная часть бюджета Куйбышевского района в 2023 году исполнена на 96,4% при плане 3 314 516 426,05 руб. исполнение составило 3 196 174 024,06 руб.

Источники финансирования дефицита бюджета при плане 76 531 951,37 руб. исполнение составило 8 963 538,99 руб. в т.ч.: изменение остатков бюджетных средств на начало года составляли - 76 531 951,37 руб., на конец - 8 963 538,99 руб.

В 2023 году на территории Куйбышевского района за счет собственных доходов бюджета Куйбышевского района, аккумулированных в районном дорожном фонде, предоставлены иные межбюджетные трансферты в муниципальные образования в целях реализации отдельных мероприятий, направленных на безопасность дорожного движения:

- город Куйбышев – обустройство 2 пешеходных переходов в г. Куйбышеве,

расположенных на пересечениях ул. Володарского – ул. Партизанская и ул. Куйбышева – ул. Краскома, на сумму 3450,7 тыс. руб.;

- город Куйбышев - устройство пешеходной дорожки в полосе отвода внутриквартальной автомобильной дороги в м-не «Южный» от дороги ул. Плановая до дороги ул. Светлая (от дома №1 м-н Южный до ГБОУ НСО «Коррекционная школа-интернат») в городе Куйбышеве, на сумму 366,5 тыс. руб;
- Абрамовский сельсовет – Устройство подъезда к ФАП с. Абрамово с ул. Центральная (вне границ земельного участка, отведенного под строительство ФАП), на сумму 782,0 тыс. руб.

В Куйбышевском районе действует муниципальная программа «Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства в Куйбышевском муниципальном районе Новосибирской области на 2021-2023 годы», утвержденная постановлением администрации Куйбышевского муниципального района Новосибирской области от 28.09.2020 г. №802.

Данная программа размещена на официальном сайте администрации Куйбышевского муниципального района Новосибирской области (<http://www.kuibyshev.nso.ru/page/1542>).

Целью программы является создание благоприятных условий для развития малого и среднего предпринимательства, прежде всего в сфере материального производства и инновационной деятельности, для повышения экономической и социальной эффективности, деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства.

В рамках муниципальной программы прописаны меры поддержки, оказываемые субъектам малого и среднего предпринимательства (далее СМиСП), это:

- субсидирование части затрат на модернизацию (обновление) основных

- средств;
- субсидирование части затрат на реализацию бизнес-плана предпринимательского проекта;
 - субсидирование части затрат СМиСП, осуществляющих деятельность в сфере бытового обслуживания.

По итогам 2023 года оказана финансовая поддержка 6 субъектам малого и среднего предпринимательства на общую сумму 1 347 533,50 рублей.

Большинство муниципальных бюджетов сталкиваются с двумя основными проблемами. Во-первых, они не имеют достаточной доходной базы, чтобы обеспечить свои финансовые потребности. Во-вторых, они сильно зависят от вышестоящих бюджетов, что ограничивает их финансовую независимость. Эти проблемы можно объяснить несколькими факторами.

Во-первых, предпринимательство в муниципальных образованиях развито слабо, что сказывается на доходах бюджета. Недостаточное количество предприятий и ограниченные возможности для развития бизнеса ограничивают источники доходов муниципалитетов.

Во-вторых, низкий уровень развития перерабатывающих производств также влияет на финансовую ситуацию муниципальных образований. Они не могут получить значительные доходы от переработки сырья или производства товаров с высокой добавленной стоимостью. Кроме того, слабая инвестиционная активность в муниципальных образованиях создает проблемы для их бюджетов. Отсутствие инвестиций ограничивает развитие экономики и создание новых рабочих мест, что в свою очередь сказывается на доходах муниципалитетов. Наконец, удаленность многих муниципальных образований от рынков сбыта продукции также играет роль в ограничении доходов бюджетов. Транспортные и логистические проблемы затрудняют экспорт товаров и услуг, что снижает потенциальные источники доходов муниципалитетов [56].

Для того чтобы муниципалитеты стали финансово независимыми, им необходимо предпринять дополнительные усилия для увеличения доходов местных бюджетов. Это можно достичь путем улучшения работы органов местного самоуправления по уменьшению недоимки по налоговым и неналоговым поступлениям, повышению эффективности использования муниципального имущества, созданию благоприятных условий для развития малого и среднего бизнеса, а также сотрудничеству с руководителями предприятий и индивидуальными предпринимателями для повышения зарплаты работников. Также важно вести работу с населением в соответствии с законодательством по регистрации земельных участков и недвижимости, находящихся в частной собственности.

Кроме того, низкий уровень благосостояния определенных муниципальных образований, особенно сельских, может приводить к миграции населения в крупные города, отчего уменьшается население и соответственно ослабевают потенциал экономического роста.

В малочисленных населенных пунктах наблюдается нарушение нормативов на формирование расходов на оплату труда депутатов, выборных должностных лиц местного самоуправления, осуществляющих свои полномочия на постоянной основе, муниципальных служащих и в целом расходов на содержание местных органов власти, установленных Постановлением Правительства Новосибирской области от 31.01.2017 № 20-п.

Одним из направлений для устранения сложившейся проблемы должно стать объединение малочисленных муниципальных образований Новосибирской области с объединением их администраций, что позволит сконцентрировать имеющиеся бюджетные ресурсы, исключив часть расходов на содержание органов местного самоуправления, в связи с их уменьшением, сделает возможным более рационально использовать налогооблагаемую базу территории

и оптимизировать систему управления, повысит качество муниципальных услуг, предоставляемых населению.

Муниципальный район городской округ	Количество респондентов	Удовлетворенность населения деятельностью главы муниципального района (городского округа), процент	Удовлетворенность организацией транспортного обслуживания	Удовлетворенность качеством автомобильных дорог	Удовлетворенность организацией теплоснабжения	Удовлетворенность организацией водоснабжения (водотведения)	Удовлетворенность организацией электроснабжения	Удовлетворенность организацией газоснабжения
Сузунский район	743	99,06	99,6	98,65	99,19	98,79	99,87	96,9
Рабочий поселок Кольцово	555	98,92	94,59	96,58	98,02	96,94	97,66	55,86
Куйбышевский район	318	96,86	93,4	58,49	95,6	90,57	95,91	84,28
Убинский район	308	93,18	95,13	83,44	89,29	91,88	93,18	77,6
Здвинский район	311	91,64	92,6	76,21	90,68	92,6	96,78	66,24
Чановский район	337	88,72	89,61	62,91	92,28	88,13	92,88	74,48
Северный район	367	86,1	81,2	80,11	74,93	77,66	87,47	41,69
Болотнинский район	306	85,95	83,66	57,52	85,62	81,05	92,81	73,86
Доволенский район	325	85,54	77,23	44,31	85,54	64,92	88,62	47,69
Краснозерский район	322	84,47	81,06	50,31	82,92	75,16	90,68	54,66
Маслянинский район	545	82,57	75,41	43,12	75,05	78,72	95,05	57,43
Гатарский район	608	82,24	69,41	49,18	79,44	69,08	94,24	79,11
Черепановский район	475	81,89	67,79	37,47	82,53	61,05	93,68	77,68
Искитимский район	353	81,87	74,5	48,73	84,99	79,89	93,48	62,89
Новосибирский район	743	81,56	73,89	69,18	88,56	78,2	84,12	77,25
Усть-Таркский район	298	81,21	80,54	57,38	79,19	77,52	95,64	39,6
Венгеровский район	329	80,85	80,85	43,16	83,89	79,33	87,54	44,68
Тогучинский район	497	79,68	72,43	46,48	75,65	79,07	88,73	35,01
Карасукский район	833	78,51	79,59	46,22	85,23	88,24	92,68	59,54
Ордынский район	362	77,62	73,76	43,37	70,99	43,65	90,06	63,26
Мошковский район	591	71,91	78	42,3	74,45	58,21	88,49	51,61
Каргатский район	325	71,38	64	36,31	82,77	80	92	71,38
Кыштовский район	364	70,6	76,37	45,88	78,02	69,23	86,26	54,67
Баганский район	308	70,45	75	36,04	76,95	76,3	84,74	45,13
Купинский район	827	70,25	73,04	33,62	65,54	84,52	87,42	49,58
Кочковский район	300	70	73,33	44	72	51,67	86,67	28,33
Кольванский район	882	69,39	76,87	40,59	82,09	56,46	83,56	62,93
Чистоозерный район	316	68,99	77,22	26,9	68,67	76,58	87,03	48,42
Город Обь	749	66,89	56,21	50,87	88,79	88,25	82,24	80,51
Город Искитим	1697	64,05	35,47	45,08	80,38	81,67	90,87	60,22
Коченевский район	706	61,9	58,64	33,71	79,04	60,34	82,86	63,17
Чулымский район	342	61,11	63,74	23,1	70,18	43,27	83,92	59,94
Город Бердск	899	60,29	69,52	35,48	81,42	83,54	92,55	45,38
Город Новосибирск	1822	54,94	59,33	29,03	83,32	89,02	91,33	44,18
Барабинский район	1651	54,45	67,29	22,59	68,44	70,56	83,4	56,45

Рисунок 4 – Удовлетворенность населения деятельностью руководителей органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Новосибирской области

В 2022 году в Новосибирской области было организовано проведение социологического опроса по оценке населения эффективности деятельности руководителей органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Новосибирской области и руководителей унитарных предприятий и учреждений, действующих на муниципальном уровне,

осуществляющих оказание услуг населению муниципальных образований Новосибирской области. Опрос проводился с применением информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Деятельность руководителей органов местного самоуправления оценивалась по трем критериям:

- организация транспортного обслуживания;
- качество автомобильных дорог;
- жилищно-коммунальные услуги.

Кроме того, населением оценивалась степень доверия к главе муниципального района и городского округа.

Количество жителей Новосибирской области, принявших участие в интернет-опросе в 2022 году, составило 20714 человек.

По уровню удовлетворенности населения работой руководителей органов местного самоуправления можно выделить три группы:

- муниципальные районы и городские округа с низкой оценкой удовлетворенности (значения оценки удовлетворенности ниже 60%): Барабинский, район, город Новосибирск;
- муниципальные районы и городские округа с оценкой удовлетворенности, тяготеющей к высокой (значения оценки удовлетворенности в интервале от 60% до 70%): Коченёвский, Колыванский, Кочковский, Чистоозёрный, Чулымский районы, город Бердск, город Обь, город Искитим;
- муниципальные районы и городские округа с высокой оценкой удовлетворенности (значения оценки удовлетворенности выше 70%): Баганский, Болотнинский, Венгеровский, Доволенский, Здвинский, Искитимский, Карасукский, Каргатский, Краснозёрский, Куйбышевский, Купинский, Кыштовский, Маслянинский, Мошковский, Новосибирский,

Ордынский, Северный, Сузунский, Татарский, Тогучинский, Убинский, Усть-Таркский, Чановский, Черепановский районы и рабочий поселок Кольцово (рисунок 4).

В целом по Новосибирской области больше половины опрошенных удовлетворены работой глав муниципальных районов и городских округов (77,2%), однако это не является целевым значением.

Таким образом, можно сделать вывод, что управление в Куйбышевском районе Новосибирской области осуществляется недостаточно эффективно.

2.2 Анализ показателей деятельности Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области

Рассмотрим основные характеристики бюджета Куйбышевского муниципального района Новосибирской области на 2024 год:

- прогнозируемый общий объем доходов местного бюджета составляет 3 617,7 млн. рублей.
- общий объем расходов местного бюджета в сумме 3 618,5 млн. рублей.
- дефицит местного бюджета в сумме 815 300 рублей.

Основные характеристики местного бюджета на плановый период 2025 и 2026 годов следующие:

- прогнозируемый общий объем доходов местного бюджета на 2025 год в сумме 2 696,5 млн. рублей и на 2026 год в сумме 2 919 млн. рублей;
- общий объем расходов местного бюджета на 2025 год в сумме 2 696 млн. рублей., в том числе условно утвержденные расходы в сумме 15 102 021,00 рублей, и на 2026 год в сумме 2 919 млн. рублей, в том числе условно утвержденные расходы в сумме 31,9 млн. рублей.;
- дефицит местного бюджета на 2025 и 2026 год в сумме 0,00 рублей.

Подробные показатели бюджета района на 2024-2026гг. представлены в приложении А.

В 2023 году были проведены внешние проверки годовых отчетов об исполнении бюджетов 18 муниципальных образований Куйбышевского района за 2022 год. Проверки проведены в рамках соглашений о передаче Контрольному органу полномочий контрольно-счетных органов муниципальных образований Куйбышевского района по осуществлению внешнего муниципального финансового контроля.

Целью экспертно-аналитических мероприятий является проверка наличия нормативно-правовой базы осуществления деятельности в муниципальных образованиях и пр. В результате проведения экспертно-аналитических мероприятий выявлено, что в муниципальных образованиях допускаются нарушения в правовом регулировании и организации бюджетного процесса, в том числе:

- не приняты отдельные муниципальные правовые акты, регулирующие бюджетный процесс, положения принятых муниципальных правовых актов не соответствуют бюджетному законодательству;
- наличие замечаний к решениям о бюджете;
- наличие замечаний к содержанию реестров расходных обязательств и реестров закупок;
- установлены случаи неэффективного расходования бюджетных средств;
- наличие замечаний к организации работы в сфере закупок товаров работ и услуг.

По итогам проведенных внешних проверок годовых отчетов об исполнении бюджетов муниципальных образований составлено 19 экспертных заключений с указанием нарушений и предложениями по их устранению. Копии экспертных заключений направлены в Куйбышевскую межрайонную прокуратуру.

Главы муниципальных образований предоставили информацию об устранении нарушений.

Экспертизы проектов решений о бюджете на 2023 год и плановый период 2024 и 2025 годов 18 муниципальных образований Куйбышевского района в рамках соглашений о передаче Контрольному органу полномочий контрольно-счетных органов муниципальных образований Куйбышевского района по осуществлению внешнего муниципального финансового контроля.

В ходе проведения экспертно-аналитических мероприятий установлено, что при составлении проектов решений о бюджете в муниципальных образованиях допускаются следующие нарушения:

- материалы для проверки предоставлены не в полном объеме;
- наличие замечаний к решениям о бюджете;
- допускаются ошибки в расчетах ожидаемого исполнения бюджета;
- наличие несоответствий между текстовой частью проекта решения о бюджете и табличными приложениями;
- наличие замечаний к пояснительным запискам к проектам решений о бюджете.

В 2023 году состоялось очередное заседание экспертной комиссии по рассмотрению и анализу результатов оценки населением эффективности деятельности руководителей органов местного самоуправления муниципальных образований Новосибирской области, унитарных предприятий и учреждений, действующих на региональном и муниципальном уровнях, акционерных обществ, контрольный пакет акций которых находится в собственности Новосибирской области или в муниципальной собственности, осуществляющих оказание услуг населению муниципальных образований Новосибирской области, при Губернаторе Новосибирской области, на котором были рассмотрены результаты проведенного интернет-опроса.

Показатели бюджета района на 2024-2026гг. Распределение бюджетных ассигнований по целевым статьям (муниципальным программам и непрограммным направлениям деятельности), группам и подгруппам видов расходов на 2024 и плановый период 2025 и 2026 годов представлены в приложении А.

Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Новосибирской области в 2022 году показала, что Куйбышевский район находится на 10 месте из 30 районов (табл. 2).

Таблица 2 – Рейтинг муниципальных районов и городских округов по комплексной оценке

Муниципальный район-лидер	Место	Муниципальный район-аутсайдер	Место
Новосибирский	1	Искитимский	16
Чановский	2	Карасукский	17
Северный	3	Колыванский	18
Венгеровский	4	Мошковский	19
Ордынский	5	Тогучинский	20
Здвинский	6	Чулымский	21
Сузунский	7	Болотнинский	22
Усть-Таркский	8	Маслянинский	23
Татарский	9	Чистоозерный	24
Куйбышевский	10	Баганский	25
Убинский	11	Кыштовский	26
Доволенский	12	Купинский	27
Черепановский	13	Каргатский	28
Краснозерский	14	Коченевский	29
Кочковский	15	Барабинский	30
Городской округ - лидер	Место	Городской округ- аутсайдер	Место
р.п. Кольцово	1	г. Бердск	3
		г. Новосибирск	4
г. Обь	2	г. Искитим	5

Для расчета комплексной оценки эффективности деятельности органов

местного самоуправления использовалось 12 показателей для муниципальных районов и 11 показателей для городских округов.

Для оценки практики управления конфликтами сотрудников Администрации Куйбышевского района с гражданами необходимо рассмотреть уровень удовлетворенности населения Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области уровнем оказанных им муниципальных услуг.

Уровень удовлетворенности населения Новосибирской области качеством предоставления государственных услуг в 2023 году сохраняется выше целевого значения в 90% и составил 95,0%, что незначительно ниже уровня 2022 года (-3,0%).

Уровень удовлетворенности населения Новосибирской области качеством предоставления муниципальных услуг в 2022–2023 годах демонстрирует близкие к максимальным значения. В 2023 году он составил в целом 97,4% и незначительно (на 0,5%) снизился по сравнению с аналогичным показателем прошлого года.

В 2023 году были выявлено, что 96,0% заявителей не сталкивались с какими-либо трудностями при обращении в ИОГВ НСО за получением государственных услуг. Ни с какими трудностями при получении государственных услуг не сталкивались только получатели услуг инспекции государственного надзора за техническим состоянием самоходных машин и других видов техники НСО (100,0% не испытывали трудностей). Чаще всего с проблемами сталкивались заявители на предоставление ежемесячной денежной выплаты отдельным категориям граждан в Новосибирской области (16,7%); предоставление субсидий на оплату жилого помещения и коммунальных услуг; на предоставление компенсаций расходов на оплату жилого помещения (7,1%).

В перечне проблем, с которыми заявители столкнулись при получении государственных услуг, с заметным отрывом от остальных лидирует сложность

заполнения официальных форм (бланков) (37,5%). Отсутствие возможности получить консультацию или справочную информацию в органах, предоставляющих государственные услуги, неудобный режим работы органа власти, предоставляющего услугу, упомянули по 2 респондента.

Чаще всего заявители сталкиваются с проблемами на этапе получения результата услуги (75,0%) либо в процессе сбора необходимых для получения государственной услуги документов (37,5%).

В ходе опроса 2023 года было выявлено, что 98,2% заявителей не сталкивались с какими-либо трудностями при обращении в ОМСУ за получением муниципальных услуг.

О наличии проблем чаще всего заявляли получатели следующих услуг: «Предоставление земельного участка, находящегося в муниципальной собственности, гражданину или юридическому лицу в собственность бесплатно» (8,3%) и «Согласование переустройства и (или) перепланировки жилого помещения в многоквартирном доме» (9,8%). Совсем не испытали проблем заявители на услуги «Предоставление жилого помещения по договору социального найма или в собственность бесплатно» и «Назначение и выплата единовременной материальной помощи при рождении детей» - 0%.

В перечне проблем, с которыми заявители столкнулись при получении муниципальных услуг, с заметным отрывом от остальных лидирует сложность заполнения необходимых бланков (упомянули 89,5%).

Чаще всего заявители сталкиваются с проблемами на этапе сбора необходимых для получения документов (68,4%) либо при подаче документов в ОМСУ (47,4%).

В ходе опроса 2023 года были выявлено, что 76,3% заявителей не сталкивались с какими-либо трудностями при обращении в МФЦ за получением государственных (муниципальных) услуг.

Основные проблемы, которые были упомянуты населением, связаны с очередями.

Также необходимо отметить то, что при осуществлении муниципальной службы в Администрации Куйбышевского района возникают специфические причины, порождающие конфликты внутри Администрации:

- недостаточная регламентация деятельности управлений и отделов, а также устаревшие должностные инструкции;
- низкий уровень заработной платы в сравнении со средней в коммерческих организациях;
- приоритет ведомственных интересов служащих при исполнении должностных обязанностей над личными;
- неравномерная нагрузка на служащих, когда некоторые вынуждены задерживаться на работе, а некоторые недостаточно много работают в течение рабочего дня;
- отсутствие рациональной кадровой политики, неэффективная организация труда;
- несовершенство нормативно-правовой базы, регулирующей конфликты внутри Администрации Куйбышевского района;
- отсутствие четкого распределения полномочий, ответственности и функций, дифференциация управленческих ролей;
- иерархичность муниципальной службы.

Таким образом, в деятельности Администрации Куйбышевского района имеют место быть как внутренние конфликты внутри служащих администрации, так и внешние, вызванные неудовлетворенностью населения качеством муниципальных услуг.

3 Пути разрешения конфликтов в аппарате государственного управления

3.1 Методы предотвращения конфликтов в органах государственного (муниципального) управления

Анализ практики конфликтов в органах государственного управления позволяет выявить причины возникновения конфликтов, их характер и последствия, а также разработать методы и инструменты их предотвращения и урегулирования. Это в свою очередь способствует повышению эффективности работы государственных органов и улучшению качества государственного управления в целом. Таким образом, предотвращение конфликтов в органах государственного (муниципального) управления является актуальным и необходимым для обеспечения стабильности и эффективности работы государственных структур.

В органах государственного управления существует несколько методов предотвращения конфликтов, которые помогают обеспечить эффективную работу и сотрудничество между различными структурами и должностными лицами. Некоторые из основных методов включают в себя установление четких правил и процедур, определение ролей, полномочий и ответственности каждого должностного лица помогает избежать недопониманий и конфликтов [51].

Эффективным инструментом также можно назвать регулярное обучение и тренинги. Повышение квалификации сотрудников и обучение навыкам эффективного взаимодействия помогает улучшить коммуникацию и предотвратить конфликты.

Для решения конфликтов также важно применение методов медиации и урегулирования споров. Использование специалистов в области конфликтологии

может помочь разрешить конфликты и достичь компромисса.

Система обратной связи и возможность высказывания своих мнений и предложений помогают устранить недовольство и предотвратить накопление негативных эмоций.

В рамках функционирования органов государственного управления необходимо проведение мероприятий по построению командного духа. Совместные тренировки, развлекательные мероприятия и другие формы тимбилдинга способствуют укреплению отношений между сотрудниками и предотвращению возможных конфликтов. Внедрение механизмов контроля за выполнением задач и решением проблем помогает своевременно выявлять и решать возникающие конфликты.

Также необходимо проведение анализа причин возникновения конфликтов. Изучение прошлых случаев конфликтов позволяет выявить общие тенденции и предпринять меры по их предотвращению в будущем.

Эффективное применение данных методов способствует созданию благоприятной атмосферы в органах государственного управления и обеспечивает сотрудничество и эффективную работу коллектива.

В Администрации Куйбышевского района необходимо применение эффективных методов профилактики конфликтов.

Прежде всего важно обеспечить одинаковое видение целей и задач у администрации и персонала. Кроме того, у каждого в структуре в Администрации Куйбышевского района должно быть четкое понимание своих прав и ответственности, а их объем должен быть сбалансирован.

Нужно, чтобы иерархическая структура в Администрации Куйбышевского района и правила делегирования были четко определены. Немаловажно использовать и систему различных форм поощрения сотрудников.

Рассмотрим предлагаемый инструментарий управления конфликтами в

органах государственного управления на рисунке 5.



Рисунок 5 - Предлагаемый инструментарий управления конфликтами в органах государственного управления

Таким образом, предлагаемый инструментарий управления конфликтами в органах государственного управления состоит из двух групп инструментов: инструментов управления внешними конфликтами и инструментов управления внутренними конфликтами.

Для предотвращения внутренних конфликтов в Администрации Куйбышевского района можно использовать следующие методы:

- установить общие цели для координации работы различных управлений и отделов;
- обеспечить прозрачность показателей премирования;
- четко разграничить должностные обязанности и справедливо распределить нагрузку между специалистами Администрации Куйбышевского района;
- определить требования к каждому управлению и отделу для разрешения конфликтов;
- применять различные формы поощрения, в том числе материального, к сотрудникам, предлагающим оптимальные пути разрешения конфликтов;
- использовать механизм координации главой Администрации Куйбышевского района.

Кроме того, необходимо использовать правовые методы преодоления конфликтов, такие как принятие мер по предотвращению потенциального конфликта интересов и обязанность письменно уведомлять непосредственного руководителя о любом конфликте интересов, который возник или может возникнуть.

Управление конфликтом – это процесс, обычно опирающийся на беспристрастную третью сторону, по использованию методов управления конкретным конфликтом или «поток» конфликтов в ситуациях, когда конфликт может продолжать существовать, но находится на управляемом уровне. Разрешение конфликта относится к методам, используемым для

разрешения конфликта, что подразумевает, что конфликт разрешим. Как управление конфликтами, так и разрешение конфликтов включают в себя методы и инструменты, которые фокусируют коммуникацию на выявлении проблем и поиске решений, удовлетворяющих вовлеченные стороны. Общий процесс включает в себя знакомство с ландшафтом, создание сцены, сбор информации, прояснение проблемы (проблем), мозговой штурм возможных решений и переговоры о решении.

Решение об использовании метода предотвращения и разрешения конфликтов в конкретном конфликте должно отражать оценку конкретных сторон, проблем и других факторов. Некоторые правительственные и неправительственные организации подчиняются правилам или политикам, связанным с использованием методов предотвращения и разрешения конфликтов. Рекомендуется, чтобы перед применением конкретного метода была проведена оценка применимых рекомендаций по конкретным методам предотвращения и разрешения конфликтов для конкретного типа споров[50].

Участники и беспристрастная третья сторона должны работать вместе, чтобы достичь общего понимания того, как защита конфиденциальности применяется в конкретном процессе. В большинстве случаев это понимание должно быть зафиксировано в письменном соглашении о конфиденциальности. Эта первоначальная работа принесет пользу всем сторонам, прояснив ожидания в отношении конфиденциальности до полного начала процесса.

3.2 Практические рекомендации по разрешению конфликтов в органах государственного управления в Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области

Для предотвращения внешних конфликтов (с населением) Администрации

Куйбышевского района необходимы:

- актуализация информации на официальном сайте Администрации Куйбышевского района по режиму работы, платежным реквизитам по оплате государственной пошлины и др.;
- размещение на официальном сайте информации об изменениях в графике работы, увеличение времени приема граждан;
- повышение информированности населения об общедоступных источниках информации, чтобы снизить консультационную нагрузку на специалистов учреждений;
- внедрение онлайн и телефонных консультаций;
- разработка информационных материалов и буклетов, в которых будут разъяснены основные правила подачи документов;
- онлайн прием документов и заявлений, электронное информирование заявителей о стадии рассмотрения заявления и о готовности услуг;
- обучение сотрудников, касающееся изменений в законодательстве РФ, на регулярной основе;
- повышение уровня комфортности пребывания в учреждении.

Также можно обеспечить перевод услуг к организации их предоставления в МФЦ (их оптимизация, обеспечение безбумажного документооборота между органами государственной власти, органами местного самоуправления и МФЦ, качественное обучение операторов МФЦ).

В органах государственного управления существует несколько методов предотвращения конфликтов, которые помогают обеспечить эффективную работу и сотрудничество между различными структурами и должностными лицами. Некоторые из основных методов включают в себя:

Установление четких правил и процедур. Определение ролей, полномочий и ответственности каждого должностного лица помогает избежать

недопониманий и конфликтов.

Регулярное обучение и тренинги. Повышение квалификации сотрудников и обучение навыкам эффективного взаимодействия помогает улучшить коммуникацию и предотвратить конфликты.

Применение методов медиации и урегулирования споров. Использование специалистов в области конфликтологии может помочь разрешить конфликты и достичь компромисса.

Создание условий для открытого диалога. Система обратной связи и возможность высказывания своих мнений и предложений помогают устранить недовольство и предотвратить накопление негативных эмоций.

Проведение мероприятий по построению командного духа. Совместные тренировки, развлекательные мероприятия и другие формы тимбилдинга способствуют укреплению отношений между сотрудниками и предотвращению возможных конфликтов [18].

Разработка системы контроля и мониторинга. Внедрение механизмов контроля за выполнением задач и решением проблем помогает своевременно выявлять и решать возникающие конфликты.

Создание процедур разрешения конфликтов, то есть формирование четких правил и процедур для решения возникающих конфликтов в организации, что поможет уменьшить возможность эскалации конфликтов.

Обучение персонала навыкам урегулирования конфликтов, проведение тренинги по коммуникации, управлению конфликтами и консенсусному принятию решений для сотрудников органов государственного управления.

Проведение анализа причин возникновения конфликтов. Изучение прошлых случаев конфликтов позволяет выявить общие тенденции и предпринять меры по их предотвращению в будущем.

Эффективное применение данных методов способствует созданию

благоприятной атмосферы в органах государственного управления и обеспечивает сотрудничество и эффективную работу коллектива.

Для предотвращения или урегулирования конфликта интересов в Администрации Куйбышевского района рекомендуется принять следующие меры [19]:

- разработать и внедрить этические кодексы и стандарты поведения для сотрудников Администрации, которые явно определяют конфликт интересов и устанавливают меры для его предотвращения;
- обеспечить обязательное обучение для всех сотрудников по вопросам управления конфликтом интересов и этическим стандартам;
- создать механизмы для обязательного раскрытия конфликтов интересов сотрудниками Администрации при выходе на службу и регулярно в ходе высказываний официальной позиции Администрации;
- установить независимую комиссию или орган, ответственный за рассмотрение и урегулирование конфликтов интересов в Администрации;
- разработать четкие процедуры для урегулирования выявленных конфликтов интересов, включая возможные санкции и меры по предотвращению повторения подобных ситуаций.

Эти меры помогут создать прозрачную и этичную среду в Администрации Куйбышевского района, предотвратить возможные конфликты интересов и обеспечить доверие общества к деятельности органов власти.

К мерам по предотвращению и урегулированию конфликта интересов в Администрации Куйбышевского района относятся изменение должностного статуса муниципальных служащих, приостановление исполнения ими должностных обязанностей, отказ от получения материальной или нематериальной выгоды в результате возникновения конфликта интересов в государственном и муниципальном управлении [10].

Немаловажным является и тот факт, что полностью устранить конфликт интересов невозможно, необходимо лишь внедрить соответствующие процедуры урегулирования конфликта интересов. Крайне важно предотвращать конфликты интересов в государственном и муниципальном управлении.

Опишем рекомендации по урегулированию конфликта интересов в Администрации Куйбышевского района [26]:

- привлекать к работе комиссии по конфликту интересов квалифицированных лиц, способных рассматривать спорные и неоднозначные ситуации, связанные с конфликтом интересов, и возможности их разрешения;
- в регламенте определить условия участия независимого эксперта, его материально-техническое обеспечение, обеспечение его независимости и распределение его обязанностей;
- утвердить в регламенте требование о том, что участие независимого эксперта не является обязательным условием. Это условие касается отдаленных районов с плохим транспортным сообщением и других причин, связанных, например, с дефицитом местных финансов.

Чтобы управлять конфликтами внутри коллектива госслужащих и предотвращать конфликты с населением, можно использовать следующие методы:

- формирование позитивного рабочего климата, стимулирование сотрудников к сотрудничеству и командной работе, развитие доверия и уважения в коллективе;
- проведение открытых обсуждений и конструктивных диалогов, сотрудникам необходимо высказывать свои мнения и идеи, обсуждать проблемы и находить вместе решения;
- разработка эффективной системы обратной связи и управление

ожиданиями, предоставление возможности обращаться с жалобами и предложениями как внутри коллектива, так и со стороны населения, необходимо создавать условия для того, чтобы служащие могли обсуждать возникающие проблемы и конфликты с руководством и получать необходимую поддержку и обратную связь;

- проведение обучающих мероприятий по управлению конфликтами, обучение госслужащих навыкам эффективного взаимодействия, разрешения конфликтов и управления стрессом. Обучение служащих навыкам эмпатии, коммуникации, управлению конфликтами и решению проблем поможет им более эффективно взаимодействовать с гражданами и предотвращать возможные конфликты;
- установление ясных правил и политик: важно, чтобы служащие понимали свои обязанности и правила поведения при работе с гражданами, чтобы избежать недопониманий и конфликтов;
- работа над улучшением обслуживания: важно стремиться к постоянному улучшению качества обслуживания, чтобы удовлетворять потребности и ожидания граждан и предотвращать конфликты;
- служащие должны проявлять профессионализм, этику и уважение при общении с гражданами, что поможет предотвратить возможные конфликты.

Соблюдение этих рекомендаций поможет создать позитивный и эффективный рабочий процесс в органах государственного управления и снизит вероятность возникновения конфликтов.

В последние годы важнейшей задачей государства стало совершенствование государственного управления, что является весьма эффективной мерой противодействия коррупции в органах государственной власти и местного самоуправления.

В то же время механизмы, задействованные в противодействии коррупции, являются сложными, и в отсутствие комитета, выполняющего функции по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов, по определению порядка принятия решений и временных затрат на их использование, организация внутриведомственной структуры по противодействию коррупции является невозможно.

Проведем оценку эффективности предложенных усовершенствований системы управления конфликтами в Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области. Эффективность предложений по совершенствованию системы управления конфликтами в Администрации Куйбышевского района можно рассчитать, как снижение количества конфликтов.

В 2023 году в Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области было зафиксировано 24 внутренних конфликта между сотрудниками и получено 64 жалобы от граждан по поводу действий или бездействий сотрудников Администрации Куйбышевского района. Рассчитаем эффект как снижение количества конфликтов в таблице 3.

Таблица 3 – Эффективность предложений по совершенствованию системы управления конфликтами в Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области

Тип конфликта	2023 год	2024 год, план	Эффект	Эффект, %
Внутренний конфликт между сотрудниками администрации	24	0	24	100%
Внешний конфликт в виде жалобы от граждан на сотрудников администрации	64	Не более 10	54	84%

Таким образом, эффект от совершенствования системы управления

конфликтами в Администрации Куйбышевского района будет выражен в потенциальном сокращении количества конфликтов между сотрудниками на 100% и в снижении жалоб от граждан на сотрудников администрации на 84%.

Таким образом, можно сделать вывод, что Администрации Куйбышевского района необходимо работать по предотвращению конфликтов в трех направлениях:

во-первых, это предотвращение конфликтов с населением за счет повышения качества оказания муниципальных услуг сотрудниками Администрации Куйбышевского района;

во-вторых, это работа по снижению вероятности конфликтов внутри Администрации Куйбышевского района, то есть снижение напряженности между сотрудниками за счет регламентации функций и выстраивания прозрачной системы мотивации;

в-третьих, это работа по предотвращению возникновения конфликтов интересов согласно федеральным и региональным нормативным актам.

Заключение

Конфликты в сфере государственного управления представляют собой особую категорию конфликтов, которые по своей сущности являются социально-политическими и возникают из-за противоречий в экономической, социальной, политической сферах, в сфере перераспределения материальных благ и ресурсов.

Во всех странах в любых социально-экономических системах государственное управление составляет неотъемлемую часть процесса управления экономикой.

Негативные последствия конфликтов, возникающих в аппарате государственного (муниципального) управления – это неспособность государственных служащих выполнять свои прямые обязанности.

В работе была исследована деятельность Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области, которая расположена в Куйбышевском районе Новосибирской области.

В структуру администрации Куйбышевского района входят глава администрации, Первый заместитель главы администрации, заместители главы администрации, структурные подразделения администрации.

Анализ структуры показал, что в Администрации Куйбышевского района действует большое количество управлений и отделов, объединенных в линейную структуру.

В работе было выявлено, что в деятельности Администрации Куйбышевского района имеют место быть как внутренние конфликты внутри служащих администрации, так и внешние, вызванные неудовлетворенностью населения качеством муниципальных услуг.

Уровень удовлетворенности населения Новосибирской области качеством предоставления государственных услуг в 2023 году сохраняется выше целевого

значения в 90% и составил 95,0%, что незначительно ниже уровня 2022 года (-3,0%).

В работе был сделан вывод, что в Администрации Куйбышевского Муниципального района Новосибирской области необходимо применение эффективных методов профилактики конфликтов.

Прежде всего важно обеспечить одинаковое видение целей и задач у администрации и персонала. Кроме того, у каждого в структуре в Администрации Куйбышевского района должно быть четкое понимание своих прав и ответственности, а их объем должен быть сбалансирован.

В работе был предложен инструментарий управления конфликтами в органах государственного управления, который состоит из двух групп инструментов: инструментов управления внешними конфликтами и инструментов управления внутренними конфликтами.

Для предотвращения внутренних конфликтов в Администрации Куйбышевского района можно использовать следующие методы:

установить общие цели для координации работы различных управлений и отделов;

четко разграничить должностные обязанности и справедливо распределить нагрузку между специалистами Администрации;

определить требования к каждому управлению и отделу для разрешения конфликтов;

применять различные форм поощрения.

В работе был сделан вывод, что для предотвращения внешних конфликтов (с населением) Администрации Куйбышевского района необходимо: регулярно актуализировать содержащуюся на официальном сайте Администрации Куйбышевского района справочную информацию: режим работы, платежные реквизиты по оплате государственной пошлины и др., регулярно обновлять

справочную информацию на стендах в учреждениях; своевременно размещать на официальном сайте Администрации информацию об изменениях в графике работы; обеспечить информирование населения об общедоступных источниках информации, чтобы снизить консультационную нагрузку на специалистов учреждений и т.д.

В последние годы также важнейшей задачей государства стало совершенствование государственного управления, что является весьма эффективной мерой противодействия коррупции в органах государственной власти и местного самоуправления.

Таким образом, был сделан вывод, что Администрации Куйбышевского района необходимо работать по предотвращению конфликтов в трех направлениях:

во-первых, это предотвращение конфликтов с населением за счет повышения качества оказания муниципальных услуг сотрудниками Администрации Куйбышевского района;

во-вторых, это работа по снижению вероятности конфликтов внутри Администрации Куйбышевского района, то есть снижение напряженности между сотрудниками за счет регламентации функций и выстраивания прозрачной системы мотивации;

в-третьих, это работа по предотвращению возникновения конфликтов интересов согласно федеральным и региональным нормативным актам.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Адашкин Д.А. Сущность и социальные функции судебной власти в современной России // Актуальные проблемы российского права. 2021. № 8. С. 42–51.
2. Акмалова А. А. Система государственного и муниципального управления: учебник / А. А. Акмалова, В. М. Капицын. — М.: ИНФРА-М, 2023. 414 с.
3. Бархатова Е. Ю. Комментарий к Конституции Российской Федерации: новая редакция (постатейный). 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2020. 122 с.
4. Безруков А. В., Кожевников О. А., Мещерягина В.А. Конституционная реформа 2020 года как основа построения устойчивой и эффективной системы публичного управления в России // Конституционное и муниципальное право. 2021. № 9. С. 28–32.
5. Гасиев В. И. Управление эффективностью и результативностью в органах власти: учебное пособие / В.И. Гасиев, И. Э. Гергиев. — М.: ИНФРА-М, 2024. – 52 с.
6. Государственное и муниципальное управление: учебник / под ред. проф. Н. И. Захарова. — М.: ИНФРА-М, 2024. 289 с.
7. Государственное регулирование предпринимательской деятельности в условиях геополитической нестабильности: монография / М.В. Шатохин, О. Н. Васильева, Н.В. Жахов [и др.]. — М.: ИНФРА-М, 2024. 222 с.
8. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 24.07.2023)
9. Гражданское процессуальное право: учебник: в 2 т. / Т. К. Андреева, С. Ф. Афанасьев, В.В. Блажеев и др.; под ред. П. В. Крашенинникова. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Статут, 2022. Т. 1: Общая часть. - 550 с.

10. Дмитриев А. В. Конфликтология: учебник / А. В. Дмитриев. - 4-е изд., перераб. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2023. 336 с.
11. Замедлина Е. А. Конфликтология: учебное пособие / Е.А. Замедлина. — 2-е изд. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2022. 141 с.
12. Зеленков М. Ю. Социальные конфликты современности: учебник / М. Ю. Зеленков. — М.: ИНФРА-М, 2023. 233 с.
13. Зеленков М. Ю. Фундаментальные основы социального конфликта: учебник / М. Ю. Зеленков. — М.: ИНФРА-М, 2024. 321 с.
14. Зобнин А. В. Информационно-аналитическая работа в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие / А. В. Зобнин. — 3-е изд., испр. — М.: ИНФРА-М, 2023. 145 с.
15. Зубарев С. М. Система контроля в сфере государственного управления: монография / С. М. Зубарев. — М.: Норма: ИНФРА-М, 2023. 152 с.
16. Кабашов С. Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе: теория и практика: учебное пособие / С.Ю. Кабашов. — М.: ИНФРА-М, 2024. 192 с.
17. Козырев Г. И. Конфликтология: учебник / Г. И. Козырев. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2023. 289 с.
18. Козырев, Г. И. Основы конфликтологии: учебник / Г. И. Козырев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2024. 240 с.
19. Кокурина О.Ю. Личность, общество, публичная власть: взаимная ответственность как императив устойчивости государства // Конституционное и муниципальное право. 2021. № 3. С. 7–11.
20. Коммуникативная конфликтология: учебное пособие / С. А. Дюжиков, И. В. Ковтуненко, А. Е. Кравец [и др.]; Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2023. 85 с.

21. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
22. Конфликт интересов на государственной и муниципальной службе, в деятельности организаций: причины, предотвращение, урегулирование: научно-практическое пособие / Т. С. Глазырин, Т. Л. Козлов, Н. М. Колосова [и др.]; отв. ред. А.Ф. Ноздрачев. — М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации: ИНФРА-М, 2023. 224 с.
23. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова; под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2024. 301 с.
24. Конфликты, проявление идеологии экстремизма и терроризма в поликультурной образовательной среде: причины возникновения и методы профилактики: учебно-методическое пособие / под ред. О. А. Ульяниной. - Чебоксары: Среда, 2022. 212 с.
25. Кризисное управление и управленческие конфликты: учебное пособие / авт.-сост. А. Н. Шматова. - Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2021. 190 с.
26. Крутько И. С. Конфликтология в работе с молодежью: учебно-методическое пособие / И. С. Крутько, Н. В. Попова, Л. Л. Толвайшис; под общ. ред. И. С. Крутько. - 2-е изд., стер – М.: ФЛИНТА: Изд-во Урал. ун-та, 2022. 196 с.
27. Майорова М. И. Сценарии конфликтов: как без нервов улаживать споры и проблемы на работе и в жизни: методическое руководство / М. И. Майорова. - М.: Альпина Паблишер, 2021. 139 с.
28. Макарейко Н.В. Административная ответственность в системе юридической ответственности // Административное право и процесс. 2019.

- № 12. С. 5–11.
29. Михайлова Е. В. Проблемы реализации принципа независимости судей при рассмотрении дел публично-правового характера // Арбитражный и гражданский процесс. 2021. № 6. С. 49–53.
 30. Мухаев Р. Т. Государственное и муниципальное управление: учебник / Р. Т. Мухаев, Р. А. Абрамов. — М.: ИНФРА-М, 2023. 468 с.
 31. Надточий Ю. Б. Конфликтология: учебно-методическое пособие / Ю. Б. Надточий. - М.: ФЛИНТА, 2021. 96 с.
 32. Понкин И. В. Девиантология государственного управления: учебник / И. В. Понкин. — М.: ИНФРА-М, 2023. 301 с.
 33. Понкин И. В. Теория государственного управления: учебник / И. В. Понкин; предисл. А. Б. Зеленцова. — М.: ИНФРА-М, 2023. 529 с.
 34. Разрешительная деятельность в механизме государственного управления: монография / отв. ред. д-р юрид. наук, доц. А. С. Емельянов, д-р юрид. наук, проф. С. М. Зырянов. — М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации: ИНФРА-М, 2024. 600 с.
 35. Райзберг Б. А. Государственное управление экономическими и социальными процессами: учебное пособие / Б.А. Райзберг. – М.: ИНФРА-М, 2024. 384 с.
 36. Россинский Б. В. Административно-правовые аспекты государственного управления в России. Системные подходы: монография / Б.В. Россинский. — М.: Норма: ИНФРА-М, 2023. 168 с.
 37. Саидов З. А. Административно-правовое обеспечение экономического правопорядка // Российская юстиция. 2019. № 6. С. 2–5.
 38. Сибирцева Е. А. Особенности развития конфликтов в государственном и муниципальном управлении // Трибуна ученого. – 2023. №3.234 с.

39. Скрынченко Б. Л. Государственное и муниципальное управление: введение в специальность: курс лекций / Б. Л. Скрынченко; отв. ред. А. В. Тараканов; Институт государственного администрирования. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2023. 186 с.
40. Степин А. Б. Механизмы защиты гражданских прав // Гражданское право. 2020. № 6. С. 16–19.
41. Таева Н. Е. Нормы конституционного права: теоретические проблемы классификации // Конституционное и муниципальное право. 2022. № 7. С. 24–29.
42. Тетерин А.В. Президент Российской Федерации как гарант мира и согласия в стране // Государственная власть и местное самоуправление. 2021. № 7. С. 11–15.
43. Трусов Н. А. Проявление функций Конституции в конституционной реформе России 2020 года // Конституционное и муниципальное право. 2022. № 4. С. 3–6.
44. Угурчиев О. Б. Основы государственного и муниципального управления: учебное пособие / О.Б. Угурчиев, Р. О. Угурчиева. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2023. 378 с.
45. Уманская В. П. Государственное управление и государственная служба в современной России: монография / В. П. Уманская, Ю. В. Малеванова. — М.: Норма, 2023. 176 с.
46. Хуснутдинов Ф.Г. Государственный орган и орган государственной власти: соотношение понятий // Государственная власть и местное самоуправление. 2021. № 10. С. 20–24.
47. Чиркин В. Е. Система государственного и муниципального управления: учебник для бакалавриата / В. Е. Чиркин. — 6-е изд., перераб. — М.: Норма: ИНФРА-М, 2023. 400 с.

48. Шарков Ф. И. Общая конфликтология: учебник для бакалавров / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский; под общ. ред. засл. деят. науки РФ Ф. И. Шаркова. - 5-е изд., стер. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2023. - 236 с.
49. Шаталов Е. А. К вопросу о государстве и политической системе общества // Государственная власть и местное самоуправление. 2022. № 7. С. 15–19.
50. Boulding K. Conflict and Defence: A General Theory. N.Y., 1963.
51. Coser L.A. The Functions of Social Conflict. L., Glencoe, 1956. –165 с.
52. Dahrendorf R. Elements of the theory of social conflict // Sociological research. 1994. No. 5. P. 35
53. Dahrendorf R. Gesellschaft und Freiheit. — München: R. Piper, 2019. — 454 с.
54. Koval N.A., Kidinov A.V. Social-dynamical foundations of interrelations of a leader and a group // Science. Society. Business: Science prospects: materials of the International Scientific Practical conference. 1–3 June 2011. Kippur, Pathos. Tambov, 2019. No 5. P. 259–262.
55. Smuts J. C. Holism and Evolution. London: Macmillan, 2019. 368 p.
56. Sokolov N.Ya., Fedorchenko A.A., Shagieva R.V. Theory of State and Law: Textbook. Moscow, 2022. P. 154.

Приложение А

Показатели бюджета района на 2024-2026гг.

Распределение бюджетных ассигнований по целевым статьям (муниципальным программам и непрограммным направлениям деятельности), группам и подгруппам видов расходов на 2024 и плановый период 2025 и 2026 годов (фрагмент), рублей

Наименование	КЦСР	КВР	РЗ	ПР	Сумма на 2024 год	Сумма на 2025 год	Сумма на 2026 год
1	2	3	4	5	6	7	8
Муниципальная программа "Содействие занятости населения Куйбышевского района"	01.0.00.00000				5 009 700,00	5 009 700,00	0,00
Реализация мероприятий в рамках МП "Содействие занятости населения Куйбышевского района"	01.0.00.79500				5 009 700,00	5 009 700,00	0,00
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	01.0.00.79500	600			5 009 700,00	5 009 700,00	0,00
Субсидии бюджетным учреждениям	01.0.00.79500	610	07	07	5 009 700,00	5 009 700,00	0,00
Муниципальная программа "Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства в Куйбышевском районе"	02.0.00.00000				1 259 992,35	1 259 992,35	1 259 992,35
Реализация мероприятий в рамках МП "Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства в Куйбышевском районе"	02.0.00.49500				465 389,85	465 389,85	465 389,85
Иные бюджетные ассигнования	02.0.00.49500	800			465 389,85	465 389,85	465 389,85
Субсидии юридическим лицам (кроме некоммерческих организаций), индивидуальным предпринимателям, физическим лицам - производителям товаров, работ, услуг	02.0.00.49500	810	04	12	465 389,85	465 389,85	465 389,85
Реализация мероприятий на софинансирование муниципальных программ развития малого и среднего предпринимательства государственной программы Новосибирской области «Развитие субъектов малого и среднего предпринимательства в Новосибирской области»	02.0.00.70690				794 602,50	794 602,50	794 602,50
Иные бюджетные ассигнования	02.0.00.70690	800			794 602,50	794 602,50	794 602,50

Иные межбюджетные трансферты	03.0.00.79500	540	07	07	100 000,00	0,00	0,00
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	03.0.00.79500	600			900 000,00	900 000,00	0,00
Субсидии бюджетным учреждениям	03.0.00.79500	610	07	03	100 000,00	100 000,00	0,00
Субсидии бюджетным учреждениям	03.0.00.79500	610	07	07	800 000,00	800 000,00	0,00
Муниципальная программа "Развитие молодёжной политики в Куйбышевском районе Новосибирской области"	04.0.00.00000				30 761 329,37	17 250 000,00	15 000 000,00
Расходы на обеспечение деятельности (оказание услуг) муниципальных учреждений по организационно-воспитательной работе с молодежью	04.0.00.07590				23 355 899,02	15 000 000,00	15 000 000,00
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	04.0.00.07590	600			23 355 899,02	15 000 000,00	15 000 000,00
Субсидии бюджетным учреждениям	04.0.00.07590	610	07	07	23 355 899,02	15 000 000,00	15 000 000,00
Реализация мероприятий по обеспечению сбалансированности местных бюджетов государственной программы Новосибирской области "Управление финансами в Новосибирской области"	04.0.00.70510				5 155 430,35	0,00	0,00
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	04.0.00.70510	600			5 155 430,35	0,00	0,00
Субсидии бюджетным учреждениям	04.0.00.70510	610	07	07	5 155 430,35	0,00	0,00
Реализация мероприятий муниципальной программы "Развитие молодёжной политики в Куйбышевском районе Новосибирской области"	04.0.00.79500				2 250 000,00	2 250 000,00	0,00
Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд	04.0.00.79500	200			0,00	30 000,00	0,00
Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд	04.0.00.79500	240	07	07	0,00	30 000,00	0,00