

*Рекомендовано к печати согласно решению ученого  
совета Академии государственного управления  
Республики Армения*

# ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЯ

*Научный журнал*

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Председатель: АРМЕН ГЕВОРКЯН**

Руководитель аппарата Президента Республики Армения

### Члены совета:

**ГАГИК АРУТЮНЯН**

Д.ю.н., проф., председатель  
Конституционного суда  
Республики Армения

**ГРАНУШ АКОБЯН**

Д.ю.н., проф.,  
Министр диаспоры  
Республики Армения

**МАНВЕЛ БАДАЛЯН**

К.э.н., председатель Совета  
гражданской службы  
Республики Армения

**ЮРИЙ СУВАРЯН**

Д.э.н., проф., академик НАН РА,  
Армянский государственный  
экономический университет

**МАРГАРИТ АЗАРЯН**

Нач. управления кадров  
аппарата Президента  
Республики Армения

**ВАГЕ СТЕПАНЯН**

Д.ю.н., проф., Ереванский  
государственный университет

**АШОТ ХАЧАТРЯН**

Д.ю.н., проф., член  
Конституционного суда  
Республики Армения

**АЙК САРКИСЯН**

Д.э.н., проф., Ереванский  
государственный университет

**АГАСИ САРКИСЯН**

Д.э.н., проф., Армянский  
государственный  
экономический университет

**ЭДУАРД ОРДЯН**

Д.э.н., проф., директор  
Института экономики и  
управления

**МАРИАМ МАРГАРЯН**

Д.п.н., проф., Академия  
государственного управления  
Республики Армения

**ГАРИК КЕРЬЯН**

Д.п.н., проф., Ереванский  
государственный университет

**ГРАНТ АВАНЕСЯН**

Д.п.н., проф., Ереванский  
государственный университет

**РУБЕН АГУЗУМЦЯН**

К.п.с.н., проф., Академия  
государственного управления  
Республики Армения

**ФРАНК ВРАМ ЗЕРУНЯН**

Д.ю.н., проф., Сол Прайс школа  
публичной политики, Универ-  
ситет Южной Калифорнии,  
Лос Анджелес, США

**АРМЕН АРУТЮНЯН**

Д.ю.н., проф., Судья  
Европейского суда по правам  
человека от Армении,  
Страсбург, Франция

**АЛЛАН МАСЛОВ**

Д.ф.н., проф., Школа публичной  
политики и управления,  
Карлтонский университет,  
Оттава, Канада

**ПОЛ БРАУН**

Д.ф.н., проф., Школа  
государственного управления,  
Далхауси университет,  
Галифакс, Канада

**ЛЕСЛИ ПАЛ**

Д.ф.н., проф., школа публичной  
политики и управления,  
Карлтонский университет,  
Оттава, Канада

**АНАТОЛИЙ ЖУРАВЛЕВ**

Д.п.с.н., проф., Институт  
психологии Российской  
академии наук, действ. член  
РАН, академик РАО, Москва,  
Российская Федерация

**ВАЛЕРИЙ БАКУМЕНКО**

Доктор наук по государственному  
управлению, профессор,  
Академия муниципального  
управления, Киев, Украина

**ВАЛЕРИЙ ТЕРТЫЧКА**

Доктор наук по государственному  
управлению, профессор, Нацио-  
нальная академия государствен-  
ного управления при Президенте  
Украины, Киев, Украина

**ВИТАЛИЙ НЕКРАСОВ**

Д.э.н., проф., Российская  
академия народного хозяйства  
и государственной службы при  
Президенте РФ, Южно-  
Российский институт-филиал,  
Ростов-на-Дону, Российская  
Федерация

**ИГОРЬ ГАНЧЕРЕНКО**

Д.ф.-м.н., проф., Институт  
подготовки научных кадров  
Национальной академии наук  
Беларуси, Минск, Беларусь

**СЕРГЕЙ КАЛЕНДЖЯН**

Д.э.н., проф., Высшая школа  
корпоративного управления  
Академии народного хозяйства  
и государственной службы при  
Президенте РФ, Москва,  
Российская Федерация

**Главный редактор: АРСЕН ЛОКЯН**

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**ХАЧАТУР БЕЗИРДЖЯН** (ответственный секретарь), **ГОР ЧАТИНЯН**, **ЛАВРЕНТИЙ МИРЗОЯН** (редактор),  
**ТЕРЕЗА ХЕЧОЯН**, **ГРИША ГСПОЯН**, **АРМЕН ЕЗЕКЯН**, **АННА ГУЦЯН**

# СОДЕРЖАНИЕ

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

16

<b>СОФЬЯ АВАКЯН</b> СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ПОРТРЕТА ПОЛИТИЧЕСКОГО ЛИДЕРА .....	16
<b>СУСАННА АВЕТИСЯН</b> ОСОБЕННОСТИ ПРОЯВЛЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ .....	22
<b>ЛИЛИТ БДОЯН</b> АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ НЕРВНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ И НАПРАВЛЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ ВОЕННОСЛУЖАЩИХ ПОГРАНИЧНЫХ И БЕЗГРАНИЧНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ.....	29
<b>АЛИНА ГАЛСЯН</b> ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ЗАЩИЩЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ В КОНТЕКСТЕ ПАССАЖИР-ТРАНСПОРТ .....	36
<b>НАНЕ ЗЕЙНАЛЯН</b> МИРОВОЗЗРЕНЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТНЫХ ЦЕННОСТЕЙ.....	44
<b>АСМИК АКОБЯН</b> ОСОБЕННОСТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ОСЛОЖНЕНИЙ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	54
<b>ГАЯНЕ АРУТЮНЯН</b> ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ ПОЛИТИЧЕСКОГО ВЫБОРА.....	62
<b>РУБЕН ОГАНЕСЯН</b> НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗВУЧЕНИЯ СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ У РАБОТНИКОВ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ПРЕДОСТАВЛЯЮЩИХ УСЛУГИ ПАЦИЕНТАМ С ВИЧ .....	70
<b>ГАЯНЕ КАЗАРЯН</b> ПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ СУДЕБНЫХ ЭКСПЕРТОВ ПСИХОЛОГОВ В РА .....	76
<b>АШХЕН МКОЯН</b> ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАКОНОВ И МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ.....	85
<b>ГОАР ЧАРХИФАКЯН</b> ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ДЕФОРМАЦИЮ ЛИЧНОСТИ ВОЕННОСЛУЖАЩИХ .....	92
<b>ДИАНА САРГСЯН</b> ИНФОРМИРОВАННОСТЬ ПАССАЖИРОВ КАК ПРЕДУСЛОВИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ .....	101
<b>АНИ ВАРДАНЯН</b> ОСОБЕННОСТИ СИНДРОМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ СУДЕБНЫХ ЭКСПЕРТОВ.....	107
<b>СОФЬЯ ОГАНЯН</b> ЛИЧНОСТНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ.....	115
<b>ГРАНТ АВАНЕСЯН</b> <b>АРМЕН ГРИГОРЯН</b> ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ФИЗИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ В ВУЗЕ.....	122
<b>ДАВИТ АВАНЕСЯН</b> ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛЯЦИИ БЮДЖЕТА В СВЯЗИ С ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМИ СТРАТЕГИЯМИ ПОВЕДЕНИЯ .....	129
<b>РУБЕН АГУЗУМЦЯН</b> ПРИМЕР РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЦЕВ .....	135
<b>РУБЕН АГУЗУМЦЯН</b> <b>ЛАУРА ПЕТРОСЯН</b> <b>СОНА ПОГОСЯН</b> ИССЛЕДОВАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ И МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНЦЕВ .....	140

<b>ГАРНИК АКОПОВ</b> СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КОНТЕКСТЕ ВЗАИМОСВЯЗИ РЕЛИГИОЗНОГО, ЭТНОКОНФЕССИОНАЛЬНОГО, ПРАВОВОГО И РЕГУЛЯТИВНОГО СОЗНАНИЯ.....	146
<b>АЛЬБИНА БУЧЕК</b> <b>АНДРЕЙ ЕРМОЛЕНКО</b> К ПРОБЛЕМЕ ЛИЧНОЙ ПРОДУКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	154
<b>ГРИГОРИЙ ВАГАНЯН</b> БЛАГОСОСТОЯНИЕ АРМЕНИИ ЗАВИСИТ ОТ СООТНОШЕНИЯ КОЭФФИЦИЕНТА УМСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ ЕЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ К КОЭФФИЦИЕНТУ УМСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ НАСЕЛЕНИЯ.....	160
<b>НАТАЛИЯ ВОДОПЬЯНОВА</b> <b>ГЕРМАН НИКИФОРОВ</b> <b>ЕЛЕНА СТОЛЯРЧУК</b> СУБЪЕКТНО-ЛИЧНОСТНЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ.....	170
<b>НАТАЛИЯ ВОДОПЬЯНОВА</b> <b>ЕЛЕНА СТАРЧЕНКОВА</b> РОЛЬ РЕПРЕЗЕНТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В РАЗВИТИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СТРЕССА НА РАБОТЕ.....	176
<b>ДИНА ЗИНОВЬЕВА</b> <b>ЯНА ПАВЛОЦКАЯ</b> КУЛЬТУРА ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ПРАКТИКА И ОЖИДАНИЯ.....	181
<b>ВЛАДИМИР ИОНЕСОВ</b> К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ЭПОХУ СОЦИАЛЬНОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ.....	191
<b>ЕЛЕНА МУРАДЯН</b> ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПАССАЖИРА В КОНТЕКСТЕ ЕГО "ГОТОВНОСТИ" К ОПАСНЫМ СИТУАЦИЯМ В ТРАНСПОРТНОЙ СФЕРЕ.....	202
<b>ВАЛЕНТИНА КОЛОСОВА</b> ЦЕННОСТНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ СТУДЕНТОВ: ОПЫТ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ.....	209
<b>АРТЕМ КОСТРИГИН</b> ИССЛЕДОВАНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ЦЕННОСТЕЙ ЗАВЕДУЮЩИХ ДОШКОЛЬНЫМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ.....	216
<b>МАРИНА КРУГЛОВА</b> <b>ЗОЯ ДУДЧЕНКО</b> <b>ЕКАТЕРИНА КРУГЛОВА</b> <b>ИРИНА ПАНТЕЕНКО</b> ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕДИКТОРЫ СИНДРОМА ХРОНИЧЕСКОЙ УСТАЛОСТИ У ПЕДАГОГОВ.....	225
<b>НИКОЛАЙ ЛЕОНОВ</b> КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	236
<b>АМАЯК МАНУКЯН</b> МЕДИАЦИЯ КАК КОМПЛЕКС РЕФЛЕТЕХНОЛОГИЙ КОНФЛИКТНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ.....	246
<b>ВАЛЕРИ НОСУЛЕНКО</b> <b>ЕЛЕНА САМОЙЛЕНКО</b> ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	255
<b>АЛЕКСАНДР ОБОЗНОВ</b> <b>АЛЕКСАНДРА ГЕРАСИМОВА</b> <b>ЮЛИЯ БЕССОНОВА</b> <b>РУБЕН АГУЗУМЦЯН</b> <b>ЛАУРА ПЕТРОСЯН</b> ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИХ И АРМЯНСКИХ СТУДЕНТОВ О НОРМАТИВНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ СЛУЖАЩИХ.....	265
<b>ОКСАНА ОВЧИННИКОВА</b> <b>НАТАЛИЯ ОВЧИННИКОВА</b> ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ЭКОСИСТЕМА: ПОНЯТИЕ, ЦЕЛИ, ОСОБЕННОСТИ.....	275

<b>ВАРДУИ ПАПОЯН</b> <i>ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ЛИЧНОСТИ СТУДЕНТА НА ПРИМЕРЕ МНОГОДЕТНЫХ И ОДНОДЕТНЫХ СЕМЕЙ</i> .....	280
<b>СОНА ПОГОСЯН</b> <i>ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ КРЕАТИВНОСТИ И ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ УПРАВЛЕНЦЕВ</i> .....	285
<b>СЕРГЕЙ ПОДДУБНЫЙ</b> <i>ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТИПЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</i> .....	294
<b>ВЛАДИМИР ПОЗНЯКОВ</b> <i>ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ РАЗВИТИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА</i> .....	304
<b>МАРИЯ ПРОХОРОВА</b> <i>ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ТРУДА В РАЗНЫХ ВОЗРАСТНЫХ ГРУППАХ: СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ АСПЕКТ</i> .....	313
<b>НАТАЛЬЯ СТОУХИНА</b>	
<b>ЮЛИЯ КОРСАКОВА</b> <i>ИНСТРУКЦИЯ КАК СРЕДСТВО ОБУЧЕНИЯ И ПРОПАГАНДЫ БЕЗОПАСНОСТИ В СОВЕТСКОЙ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ 1930-Х ГГ</i> .....	324
<b>АНИ ХАЧАТРЯН</b> <i>ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ МЫШЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЦА</i> .....	333
<b>НУНЕ АГАСЯН</b> <i>ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ СЕТЕВОГО МАРКЕТИНГА</i> .....	339
<b>ЛАУРА ПЕТРОСЯН</b> <i>КРИТЕРИИ ЛИЧНОСТНОЙ ЗРЕЛОСТИ</i> .....	347
<b>ЭДУАРД ПОГОСЯН</b> <i>К ПОСТРОЕНИЮ СТАНДАРТОВ ИЗМЕРЕНИЯ ПОВЕДЕНИЯ СИСТЕМ</i> .....	354
<b>АНУШ СТЕПАНЯН</b> <i>ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ В ТРАНСФОРМАЦИОННОМ ОБЩЕСТВЕ</i> .....	362
<b>ЮЖНЫЙ КАВКАЗ: ПРОБЛЕМЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И СОТРУДНИЧЕСТВА</b>	<b>369</b>
<hr/>	
<b>МАРИНЕ ГЕВОРКЯН</b> <i>АРМЯНО-ГРУЗИНСКИЕ ПОЛИТИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ РЕГИОНАЛЬНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА</i> .....	369
<b>МГЕР АКОПЯН</b> <i>ПРИМЕНЕНИЕ МЯГКОЙ СИЛЫ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА В УРЕГУЛИР ОВАНИИ КОНФЛИКТОВ В НАГОРНОМ КАРАБАХЕ, АБХАЗИИ, ЮЖНОЙ ОСЕТИИ И ПРИДНЕСТРОВЬЕ В РАМКАХ ЕВРОПЕЙСКОЙ ПОЛИТИКИ СОСЕДСТВА</i> .....	378
<b>ТИГРАН АРУТЮНЯН</b> <i>ФОРМИРОВАНИЕ НАУКОЦЕНТРИЧНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ИРАНА В ПЕРИОД САНКЦИЙ</i> .....	387
<b>АРЕСТАКЕС СИМВОРЯН</b> <i>ТУРЦИЯ-ИРАН: ПОЛИТИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ</i> .....	397
<b>АЗПИТА АКОПЯН</b> <i>КОНЦЕПЦИЯ «НАЦИЯ-АРМИЯ» КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ПРИНЦИП ВООРУЖЕННЫХ СИЛ АРМЕНИИ</i> .....	406
<b>ОЛЬГА ВОРКУНОВА</b> <i>ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ЮЖНОМ КАВКАЗЕ</i> .....	412
<b>ОЛЬГА ДОРОХИНА</b> <i>СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ГРАНИЦАМИ</i> .....	421
<b>ДЖОННИ МЕЛИКЯН</b> <i>СОВРЕМЕННЫЕ ГРУЗИНО-ИРАНСКИЕ ОТНОШЕНИЯ: ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОТРУДНИЧЕСТВА</i> .....	430
<b>ОГАННЕС САРКИСЯН</b>	
<b>НОРАИР ДУНАМАЛЯН</b> <i>ПУБЛИЧНАЯ ДИПЛОМАТИЯ НА ЮЖНОМ КАВКАЗЕ</i> .....	439

<b>ГАЯНЕ ТОВМАСЯН</b>	
<i>РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И ИХ РЕАЛИЗАЦИИ.....</i>	<i>449</i>
<b>ГАЯНЕ ОГАНЕСЯН</b>	
<i>ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ АРМЕНИЯ.....</i>	<i>457</i>
<b>ГАРНИК НАЛБАНДЯН</b>	
<i>МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММ КАК ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ НАУКИ.....</i>	<i>466</i>
<b>НАИРА КАЗАРЯН</b>	
<i>ФИЛОСОФИЯ НАУКИ КАК ИСТОЧНИК ТЕОРЕТИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ НАУКОЙ (ПРИМЕР АНТИЧНОЙ ФИЛОСОФИИ).....</i>	<i>476</i>
<b>АРСЕН ЛОКЯН</b>	
<i>ЭТИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМАТИКА В УПРАВЛЕНИИ НАУКОЙ.....</i>	<i>480</i>
<b>ТАТЬЯНА РАЗИНА</b>	
<i>ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ МОТИВИРОВАНИЯ НАУЧНОГО ТРУДА.....</i>	<i>490</i>
<b>АЛЕКСАНДР РУСЕЦКИЙ.....</b>	<b>499</b>
<i>СИМ-МЕТОД МИНИМАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕПРИВАЦИИ (ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ НАУКОЙ И ОБРАЗОВАНИЕМ В ГРУЗИИ).....</i>	<i>499</i>
<b>ДРУГИЕ НАПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>507</b>
<b>ГЕВОРГ КОСТАНЯН</b>	
<i>ВЛИЯНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ ПРИНЦИПА «ПРЕДЕЛОВ УСМОТРЕНИЯ» НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЕВРОПЕЙСКОГО СУДА ПО ПРАВАМ ЧЕЛОВЕКА И НА ПРАВОВУЮ СИСТЕМУ ГОСУДАРСТВА.....</i>	<i>507</i>
<b>ТАМАРА АРУТЮНЯН</b>	
<i>ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ДОЛГОМ В РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ.....</i>	<i>517</i>
<b>АНИ САРГСЯН</b>	
<i>СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ НАЛОГОВЫХ ЛЬГОТ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ В ПРОЦЕССЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ.....</i>	<i>525</i>
<b>АМАЛЯ САРИБЕКЯН</b>	
<i>КОРРУПЦИЯ КАК УГРОЗА НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ: ЗАДАЧИ И ПОДХОДЫ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ.....</i>	<i>531</i>
<b>АСМИК СТЕПАНЯН</b>	
<i>СООТНОШЕНИЕ ПРАВА И МОРАЛИ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ.....</i>	<i>542</i>

**НИКОЛАЙ ЛЕОНОВ**

*Заведующий кафедрой социальной психологии и  
конфликтологии, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»,  
доктор психологических наук, профессор*

## **КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Автор статьи рассматривает проблему повышения эффективности деятельности руководителей государственного и муниципального управления. Одним из направлений её решения предполагается совершенствование конфликтологической компетентности как важного условия предупреждения и эффективного разрешения возникающих в организации конфликтных взаимоотношений. В статье предлагается авторская структурно-динамическая модель конфликтологической компетентности руководителя, включающая социально-психологические, операциональные и поведенческие характеристики личности руководителя. Автором представлены результаты эмпирического исследования посреднического потенциала руководителя по урегулированию конфликтов.

**Ключевые слова:** руководитель, конфликтная компетентность, конфликтологическая компетентность.

Быстро изменяющиеся социально-экономические условия современного мира ставят перед органами государственной власти новые цели и задачи, несопоставимые по своим масштабам, сложности и комплексности с задачами государства в XX. Для того, чтобы дать достойный ответ на этот «вызов», субъекты государственного и муниципального управления вынуждены не только пересматривать привычные, традиционные методы управления, но и постоянно повышать эффективность своей деятельности. Повышение эффективности деятельности органов исполнительной власти, качества реализации ими государственных функций и предоставления государственных услуг стало лейтмотивом всех крупных реформ государственной службы, осуществлявшихся за последние десятилетия. Россия не стала исключением.

Иерархичность структур государственно-административной системы, дифференциация управленческих ролей, различия статусов и интересов, а также ценностные, социокультурные и иные расхождения субъектов и объектов управления неизбежно провоцируют конфликты, предопределяя определенную форму человеческого поведения. В государственно-административной сфере конфликт представляет специфическую форму взаимодействия институтов, организаций, социальных групп и индивидов. Конфликтность таится уже в самой природе и

организации государственной власти. Государственно-административной сфере органически присуща структурная упорядоченность звеньев системы управления, их иерархичность, определенность процедур деятельности и ответственности участников служебных отношений. В то же время именно это закладывает противоречие между верхними (управляющими) и нижними (управляемыми) уровнями управления. Именно эти черты во многом и определяют характер и уровень доминирующих здесь форм конкурентного взаимодействия.

При всей видимости структурной целостности и упорядоченности системы государственного управления, ей присуща и серьезная функциональная раздробленность. Это выражается, к примеру, в стремлении государственных структур (министерств, агентств, служб) к присвоению отдельных функций, полномочий либо невыполнению своих функций и полномочий. Не менее важным источником возникновения государственно-административных конфликтов может стать нечеткая организация планирования и исполнения бюджета. Те ситуации, при которых ресурсы выделяются вне зависимости от результатов выполнения функций государственными структурами (министерства вынуждены конкурировать за ограниченные ресурсы), фактически создают поле для возникновения конфликта. Частой причиной конфликтов становятся нарушения в коммуникациях и, прежде всего, в искаженной информации или информационном манипулировании.

Таким образом, государственно-административная сфера представляет собой сложную неравновесную биполярную систему. С одной стороны, в плоскости структурно закрепленных и нормативно определенных отношений между институтами и структурами управления конфликту отводится вторичная роль, не влияющая на реализацию государственной структурой, закрепленных за ней функций, не влияющая на исполнение служащими своих должностных обязанностей. С другой стороны, являясь структурно и функционально раздробленной системой, демонстрирующей свою целостность только посредством внутренних норм, процедур, и не обнажающей хаотические столкновения волей, интересов и влияний, государственно-административная сфера создает дополнительные возможности для возникновения разнообразных конфликтов и противоречий, самым существенным образом определяющих ее динамику и эволюцию.

Одними из самых сложных и опасных конфликтов являются конфликты между федеральными, региональными органами государственного управления и органами местного самоуправления. Тенденции децентрализации государственного управления, проявившиеся в первой половине 90-х годов в России, обернулись сломом властной вертикали и потерей управляемости страной. Субъекты Российской Федерации, особенно представленные национальными образованияами, приобрели очень высокий уровень независимости от центра. Органы местного самоуправления не подчинялись региональным властям, которые в свою очередь не вполне признавали федеральные

власти. Конфликты между тремя уровнями властной вертикали привели к системному кризису государственного управления. Особая роль при урегулировании подобного рода конфликтов отводится четкому определению организационной и структурно-функциональной схемы взаимодействия федерального, регионального и местного уровней управления. Обеспечение необходимых сдержек и противовесов, законодательное разграничение предметов ведения позволят создать оптимальное соотношение самостоятельности федерального центра, региональных и местных властей.

Особое место среди внутриорганизационных конфликтов занимают конфликты личностные или групповые. В основе лежит весь спектр причин, обуславливающих межличностные конфликты – от нарушения принципов мотивации до потребностей всех субъектов управления иметь высокий статус и реальную возможность для самовыражения. Одних привлекает служебное продвижение, других – стабильность денежного вознаграждения, третьих – престиж, четвертых – возможность корыстного использования служебных полномочий. Так или иначе, но, как только речь заходит о групповых или индивидуальных мотивациях, даже незначительный повод для столкновения в состоянии перерасти в конкуренцию ценностей, определяющих понимание сторонами целей нахождения в данной организации. При этом государственные служащие могут не только бороться «за место под солнцем» или конфликтовать между собой по поводу приоритетов в понимании служебного долга, но и выражать несогласие с характером деятельности организации. Противоречия, порожденные расхождением в воззрениях, ценностях, установках и прочих компонентах сознания государственных служащих, могут транслировать в организацию идеологические, политические, культурные, а также бытовые противоречия.

Урегулирование внутриорганизационных конфликтов, с одной стороны, лежит в плоскости административно-процессуального регламентирования, с другой – в плоскости неформальных норм и отношений, компенсирующих недостатки формальной организации.

Для теории и практики управления становится актуальной проблема выявления и изучения психологических предпосылок повышения эффективности деятельности руководителей. Одним из направлений её решения предполагается повышения конфликтологической компетентности руководителей как важного условия предупреждения и эффективного разрешения возникающих в организации конфликтных взаимоотношений.

Само понятие конфликтологической компетенции является довольно новым, хотя речь о необходимости развития данной когнитивной подструктуры, особенно в контексте развития профессионализма, шла давно. Деятельность руководителя любого уровня тесно связана с работой с людьми, так как организация – это не только технический или технологический процесс. При решении разных задач руководитель



неизбежно сталкивается с конфликтными ситуациями, в которых ему приходится быть в роли третьей стороны, посредника. Урегулирование конфликтов с помощью вмешательства третьей стороны рассматривается, наряду с прямыми переговорами, как одна из форм конструктивного управления конфликтами руководителем.

Наиболее общим и употребительным понятием, используемым по отношению к участию в конфликте третьей стороны, является сегодня понятие медиаторства. Обычно оно определяется как содействие третьей стороны двум (или более) другим в поисках соглашения в спорной или конфликтной ситуации. Принципиальная возможность медиаторства (как, впрочем, и любых других форм вмешательства третьей стороны) основана на признании факта позитивного влияния присутствия нейтральной стороны на эффективность проведения переговоров [1,2,3,4,8,10].

Посредничество стало обычным явлением при ведении переговоров. Руководителю, при выполнении своих служебных обязанностей, также, приходится выполнять роль посредника. Объективность и нейтральность являются важными критериями такого посредника. Задачи посредника: во-первых, вывести участников конфликта из состояния вражды в партнерские отношения; во-вторых, создать условия для взаимного и полного обмена информацией и интересами, претензиями друг к другу; в-третьих, помочь участникам найти и согласовать взаимовыгодное решение (О. В. Алахвердова, А. Д. Карпенко, А. Я. Анцупов, Н. В. Гришина, Н. И. Леонов).

Посредники – в самом общем смысле – бывают различные, как бывают различными их полномочия и обязанности. В нашем случае речь пойдет о посреднике в буквальном смысле слова – руководителе, в подобных случаях, выполняет роль специалиста по организации коммуникации. Он независим или относительно независим от участников конфликта, в своих действиях он подчеркнуто нейтрален. Он организует и ведет переговоры. И с позиции независимости и нейтральности он должен быть вне всякого подозрения. Уже одни эти требования говорят о том, что удачные переговоры не могут быть предметом и результатом реализации строго бюрократических процедур. Переговоры – это ясное понимание ситуации и достаточная квалификация в понимании человека, социальных процессов.

Необходимо отметить, что руководитель – это одна из сложных профессий, требующих овладения специальной областью управленческих знаний, умений и навыков. Наличие всего комплекса профессионально важных качеств является обязательным условием успешности. Руководитель должен обладать определенными качествами профессиональными и личностными, которые позволили бы ему выполнить возложенные на него обязанности по разрешению конфликтов. Тесно связан успех разрешения конфликта с иерархическим статусом руководителя, то есть с тем, какую роль в данной иерархии играет то или иное лицо [12].

В сегодняшней повседневности руководители вырабатывают навыки общения в переговорах интуитивно-опытным путем. Сказать, что на это уходят годы и подчеркнуть малопримлемость такого подхода в условиях современной весьма динамичной действительности – это лишь в очередной раз подчеркнуть явно недостаточную готовность руководителя к задачам управления в современных условиях

В. Мастенбрук [9] приводит типичные ошибки в проведении переговоров: превращение переговоров в процесс подсчета очков, набранных сторонами; поиск, кто прав и кто виноват; отказ от подхода «давайте говорить по делу»; любой разговор с «клиентом» не рассматривается как переговорный; оценка переговоров как провалившихся, когда они заходят в тупик; смешивание упорства в переговорах с упрямством; не фиксируются характерные черты чье-либо переговорного стиля и его воздействия на других; непонимание манипуляций как собственных, так и другой стороны; рассматривание перерывов в переговорах как признака слабости; видение совместного поиска решений как отступления другой стороны.

К этим моментам следовало бы добавить и кое-что специфичное для руководителей ряда предприятий России: преобладающая авторитарность поведения, как следствие отсутствия умения вести переговоры в условиях равноправия сторон и пр.; откровенная грубость, рассматриваемая как нормативная форма общения.

Согласно В. Мастенбруку, переговоры есть совокупность четырех видов деятельности:

1. Достижение реальных результатов;
2. Изменение или влияния на баланс сил;
3. Поддержание конструктивного климата;
4. Достижения процедурной гибкости[9].

В психологической литературе в последнее время акцентируется внимание на том, что для успешного разрешения конфликта необходимо повышать свою психологическую компетентность в этой области и работать над самим собой. Так, ряд авторов [1,3,4,5,7,8,12] считают, необходимо соблюдать ряд условий:

понимать природу противоречий и конфликтов между людьми;  
быть лицом, незаинтересованным в решении вопроса какой-либо одной стороны, независимым от участников конфликта, нейтральным и объективным;

формировать у себя и подчиненных конструктивного отношения к конфликтам в организации;

обладать навыками неконфликтного общения в трудных ситуациях;

сосредоточение внимания на предмете конфликта и на интересах, а не на позициях и личностных особенностях ;

уметь оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации;

обладание навыками управления конфликтными явлениями;

уметь конструктивно развивать начала возникающих конфликтов;  
владеть партнерским стилем общения ;  
уметь предвидеть возможные последствия конфликтов;  
обладание навыками устранения негативных последствий конфликтов;  
уметь конструктивно регулировать противоречия и конфликты;  
обладание престижем и авторитетом.

В России компетентностный подход в работе с персоналом организации только начинает получать признание, поскольку позволяет оптимизировать работу с персоналом, сделать её более эффективной и результативной. Поэтому составление модели компетенций, как одного из методов внедрения технологии компетентностного подхода, является важной задачей для служб управления персоналом.

Марком Паркинсоном были сформулированы определенные критерии эффективно работающей модели компетенций. Модель компетенций должна быть:

1. Исчерпывающей, когда перечень компетенций содержит полностью все важные функции рабочей деятельности.
2. Дискретной, когда отдельная компетенция относится к определенной деятельности, четко отделенной от других видов деятельности.
3. Сфокусированной, когда каждая компетенция четко определена и не охватывает слишком многого.
4. Доступной, когда компетенция доступным образом сформулирована и готова к универсальному использованию.
5. Конгруэнтной, когда компетенции направлены на укрепление организационной культуры и достижение долгосрочных целей организации. Слишком абстрактные компетенции не принесут пользы организации и не будут приняты.
6. Современной, когда система компетенций должна постоянно обновляться и отражать актуальные текущие и будущие (предсказуемые) потребности организации.

Система компетенций может создаваться двумя способами:

Первый способ направлен на применение уже готовых моделей к конкретной организации. Такие типовые модели были разработаны на основе опыта лидирующих организаций, как правило, иностранных.

Второй способ предполагает создание новой модели компетенций. При этом могут быть привлечены внешние консультанты или компетенции могут быть сформированы самостоятельно. Компетентностный подход предоставляет большие возможности для описания типа поведения и тех его положений, которые необходимы для получения высокого уровня эффективности [11].

В своей работе мы реализуем компетентностную модель деятельности руководителя государственного и муниципального управления,

где основное внимание уделяется формированию конфликтологической компетентности. Мы считаем, что «понятие «конфликтологическая компетентность является сложным интегральным образованием. Данная компетентность представляет собой вид коммуникативной компетентности и обладает ее существенными качественными признаками: сложностью структурной организации, имеющей интегральный характер; связанностью со структурой процесса коммуникации и его эффективностью; динамичностью структурных компонентов; возможностью их совершенствования [5].

Конфликтологическая компетентность является важнейшей чертой профессионализма руководителей и позволяет ему точно разбираться в истинных причинах и движущих силах конфликтного противоборства, личностных особенностях конфликтующих сторон, их эмоциональных состояниях, планируемых стратегиях конфликтной деятельности и возможных приемах воздействия. Конфликтологическая компетентность руководителя позволяет успешно управлять конфликтом и разрешать его, оказывать влияние на участников конфликта, снижать уровень конфликтогенности обстановки.

Конфликтологическая компетентность не является синонимичным понятием конфликтной компетентности, она может включать ее, но и иметь свое своеобразие. Конфликтная компетентность – это многоуровневое и иерархически организованное образование взаимосвязанных между собой когнитивных, мотивационных, эмоционально-регулятивных и поведенческих характеристик, определяющих целесообразное поведение личности в конфликтной ситуации. Конфликтологическая компетентность посредника – это системное, многокомпонентное образование профессионально-важных, социально-психологических, операциональных и поведенческих особенностей посредника, способствующие конструктивному урегулированию конфликтов между субъектами конфликтного взаимодействия

Рассматривая структурно-динамическую модель конфликтологической компетентности руководителя, мы выделяем социально-психологические, операциональные и поведенческие характеристики личности руководителя. Динамические составляющие – это те характеристики, которые определяются как самой спецификой профессиональной деятельности, так и ситуацией непосредственного взаимодействия руководителя и сотрудников организации (профессионально-важные качества).

В процессе проведенного нами эмпирического исследования испытуемым был предложен опросник (автор Н. И. Леонов), направленный на выявление посреднического потенциала руководителя по урегулированию конфликтов в организации между сотрудниками. Опросник включает в себя 27 вопросов, которые разбиты на три блока:

1) первый блок направлен на выявление социально-психологических особенностей и профессионально важных качеств личности руководителя;

2) второй блок направлен на выявление операциональных характеристик в разрешении конфликта;

3) третий блок направлен на выявление тактик, выбираемых испытуемым при разрешении конфликтов.

В дальнейшем, на основании полученных результатов, мы разделили выборку на группы с высокой, средней и низкой степенью посреднического потенциала в разрешении конфликтных ситуаций по критерию отклонения значений от средней величины на  $\frac{1}{2}$  стандартного отклонения. При таком строгом критерии в группу с высокой степенью успешности попадают при нормальном распределении около 33, % всех испытуемых, в группу со средней 36, %, в группу с низкой степенью успешности 30, % испытуемых.

Результаты эмпирического исследования позволили в дальнейшем разработать программу по повышению конфликтологической компетентности руководителей государственного и муниципального управления. Было выявлено, что:

1) руководители с высоким уровнем посреднического потенциала имеют высокие показатели по таким параметрам как: настойчивость, толерантность, авторитетность, гибкость в общении, наблюдательность, умение убеждать, умение быстро действовать, умение слушать, сотрудничество, компромисс.

Таким образом, про этих руководителей можно сказать, что они обладают авторитетом, умеют хорошо общаться, убеждать, быстро действовать. У них высокие значения по профессионально важным умениям и тактикам поведения. Их обычный стиль разрешения конфликтов – это метод взаимных уступок и взаимовыгодных предложений. В ситуациях, когда необходимо быстро принять решение, они действуют оперативно, подбирая тот стиль разрешения конфликтов, который будет наиболее действенным.

2) у руководителей с низким уровнем посреднического потенциала высокие показатели по таким параметрам как: наблюдательность, умение продумывать, сотрудничество; низкий уровень уравновешенности, самообладания и объективности.

То есть, можно предположить, что успешно разрешать конфликты им мешают социально-психологические характеристики – невыдержанность, неуравновешенность, субъективизм в оценивании окружающих.

3) группе руководителей среднего уровня выявлены следующие результаты: высокие значения по авторитетности, гибкости общения, наблюдательности, умению предвидеть исход ситуации, умению быстро действовать, умению доступно излагать информацию, умению слушать, склонность к сотрудничеству, компромиссу. Но эти значения на порядок ниже в сравнении с группой с высоким уровнем потенциала. Низкие значения по уверенности в себе.

Таким образом, можно предположить, что основной фактор, мешающий успешности в разрешении ими конфликтов – это неуверенность в себе.

В настоящее время в Российской Академии государственной службы при подготовке госслужащих государственного и муниципального управления реализуется программа по повышению у них конфликтологической компетентности.

### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. **Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д.** Медиация – переговоры в ситуации конфликта. – СПб.: Роза мира, 2010.
2. **Анцупов А.Я., Шпилов А.И.** Конфликтология. – СПб., 2007
3. **Гришина Н.В.** Психология конфликта. – СПб., 2002.
4. **Карпенко А.Д.** Методическое пособие для посредников-медиаторов. – СПб.. Изд. Факультет журналистики СПбГУ, 2005.
5. Конфликтология: хрестоматия: учеб. пособие / Российская академия образования, Московский психолого-социальный институт гл. ред. **Д.И. Фельдштейн** ; сост. **Н.И. Леонов**. – 4-е изд., испр. и доп. – М.. МПСИ; Воронеж: МОДЭК, 2011. – 567 с.
6. **Леонов Н.И.** Методы изучения конфликтов и конфликтного поведения. – М., 2013.
7. **Леонов Н.И.** Модель компетентностного подхода в медиации. МЕДИАЦИЯ КАК ОБЛАСТЬ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ Медиация: теория, практика, перспективы развития. Сб. материалов научно-практической конференции (13-14 апреля 2017 г., Москва) / Отв. ред. О.П. Вечерина. – М.: ФГБУ «ФИМ», 2017. - С.90-95
8. **Леонов Н.И.** Конфликтология: учеб. пособие рек. советом УМО по класс. университет. образованию для студентов обучающихся по специальности «Психология» / Н.И. Леонов, Мос. психол.-соц. ин-т ; гл. ред. Д. И. Фельдштейн. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: НПО «МОДЭК», 2006. – 230 с.
9. **Мастенбрук У.** Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: Инфра-М. 1996. – 255 с.
10. Медиация: Учебник / Под. ред. **А.Д.Карпенко, А.Д.Осиновского**. – СПб.: Редакция журнала №Третейский суд» ; М.,: Статус,2016. – 470.
11. **Паркинсон М.** Использование психологии в бизнесе. Практическое руководство для менеджеров. – М., 2003.
12. **Цой Л.Н.** Современные образовательные технологии в обучении HR-менеджеров: путь к конфликтологической компетенции». – Журнал «Кадровик». – №3. – 2012.

**ՆԻԿՈԼԱՅ ԼԵՈՆՈՎ**

*Ուդմուրտիայի պետական համալսարանի սոցիալական հոգեբանության և բախումնաբանության ամբիոնի վարիչ, ՌԴ, հոգեբանական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր*

**ՊԵՏԱԿԱՆ ԵՎ ՄՈՒՆԻՑԻՊԱԼ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՂԵԿԱՎԱՐՆԵՐԻ ԲԱՆՈՒՄՆԱԲԱՆՈՒԹՅԱՆ ԻՐԱԶԵԿՎԱԾՈՒԹՅՈՒՆԸ**

Հոդվածում դիտարկվում է պետական և մունիցիպալ կառավարման ղեկավարների գործունեության արդյունավետությունը բարձրացնելու հիմնահարցը: Դրա լուծման ուղղություններից է բախումնաբանության իրազեկվածության (կոնֆլիկտաբանական կոմպետենտության) կատարելագործումը՝ որպես կազմակերպությունում ծագող բախումնային փոխհարաբերությունների նախազգուշացման և արդյունավետ լուծման պայման: Հոդվածում առաջարկվում է ղեկավարի բախումնաբանական իրազեկվածության հեղինակային կառուցվածքադինամիկ ձևաչափ, որը ներառում է ղեկավարի անձի սոցիալ-հոգեբանական, օպերացիոնալ և վարքի բնութագրեր: Ներկայացված են ղեկավարի բախումները կարգավորելիս միջնորդ լինելու փորձարարական հետազոտության արդյունքները:

**Հիմնաբառեր.** ղեկավար, բախումնաբանային իրազեկվածություն:

**NIKOLAY LEONOV**

*Udmurt State University, Head of the Department of Social Psychology and Conflictology, Doctor of Psychology, Professor*

**CONFLICTOLOGICAL COMPETENCE OF HEADS OF STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT**

The article considers the issue of increasing effectiveness of state and municipal managers' activity. One of the ways to deal with it could be improving conflictological competence as an essential condition for preventing and settling conflict interactions in the company effectively. The author's structural-dynamic model of conflictological competence of the executive, including socio-psychological, operational and behavior characteristics of the executive is presented. The article reveals the results of empirical research concerning mediator's potential of executives in settling conflicts.

**Keywords:** manager, manager, conflict competence, conflictological competence.