

# КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ТАМОЖЕННОЙ СЛУЖБЫ (СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ РАКУРС)

Бычков А.В. Email: [Bychkov641@scientifictext.ru](mailto:Bychkov641@scientifictext.ru)

Бычков Александр Владиславович - кандидат социологических наук,  
кафедра гуманитарных дисциплин,  
Российская таможенная академия, г. Люберцы

**Аннотация:** в статье раскрываются общие понятие и главные виды организационных конфликтов и причины их возникновения. Рассматриваются эмпирическое исследование роли руководителя в разрешении организационных конфликтов в структурных подразделениях таможенной службы. Также рассматриваются социальные основы конфликта как закономерной и естественной характеристике социальных отношений в таможенных органах и подразделениях таможенной службы. Особое место в статье отведено рассмотрению вопроса конфликтологической компетенции руководителя, которая включает в себя понимание природы противоречий и конфликтов между людьми, формирование конструктивного отношения к конфликтам, обладание навыками неконфликтного общения в трудных ситуациях, умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации, наличие навыков управления конфликтными явлениями, умение развивать конструктивные начала возникающих конфликтов, умение предвидеть возможные последствия конфликтов, умение конструктивно регулировать противоречия и конфликты, навыки в устранении негативных последствий конфликтов. В тексте статьи приводятся результаты проведенного анкетирования среди сотрудников таможенных органов Российской Федерации.

**Ключевые слова:** конфликт, социальные основы конфликта, регулирование конфликта, конфликтологическая компетентность руководителя, таможенные органы, подразделения таможенной службы.

## CONFLICTOLOGICAL COMPETENCE OF HEADS OF CUSTOMS AUTHORITIES AND DEPARTMENTS OF THE CUSTOMS SERVICE (SOCIOLOGICAL PERSPECTIVE)

Bychkov A.V.

Bychkov Alexander Vladislavovich - Candidate of sociological Sciences, Professor,  
DEPARTMENT OF HUMANITARIAN DISCIPLINES,  
RUSSIAN CUSTOMS ACADEMY, LYUBERTSY

**Abstract:** the article reveals the General concept and the main types of organizational conflicts and the reasons for their occurrence. An empirical study of the role of managers in resolving organizational conflicts in the structural units of the customs service is considered. The article also considers the social foundations of the conflict as a natural and natural characteristic of social relations in the customs authorities and the customs service. A special place in the article devoted to consideration of the question of conflictological competence of a Director which includes an understanding of the nature of disputes and conflicts between people, the formation of a constructive attitude towards conflicts, the possession of skills of peaceful communication in difficult situations, ability to assess and explain the occurring problem situations, the availability of management skills conflict phenomena, the ability to develop a constructive start conflicts, ability to anticipate the consequences of conflicts, the ability to constructively handling disputes and conflicts, skills to address the negative consequences of conflict In the text of the article provides the results of the survey among the employees of customs bodies of the Russian Federation.

**Keyword:** conflict, social bases of conflict, conflict management, conflictological competence of the head, the customs bodies, units of the customs service.

УДК 316.48

Высокий уровень конфликтогенности среды современных организаций, наличие большого числа объективных и субъективных причин возникновения конфликтов обуславливают необходимость формирования и развития у руководителей конфликтологической компетентности.

Конфликтологическая компетентность руководителя является сложной иерархически организованной развивающейся системой и может быть описана с опорой на методы системного подхода. Критерием развития конфликтологической компетентности являются ее уровни: низкий, средний, высокий. Развитие конфликтологической компетентности должно осуществляться поэтапно от уровня накопления и

осмысления знаний до рефлексии своей управленческой, деятельности, стимулирующей личностно-профессиональный рост. Умение эффективно действовать в конфликтных ситуациях, по мнению В.Г. Зазыкина и А.П. Чернышева, является одним из важнейших профессиональных умений [5, с. 113-114].

Конфликтологическая компетентность – это, прежде всего, умение управлять конфликтом с учетом знания возможных стратегий, контекста конфликтной ситуации и особенностей взаимодействия сторон, это грамотное, эффективное, конструктивное применение конфликтных стратегий, умение анализировать содержание конфликта, выделять позиционно-субъективные характеристики участников конфликтного взаимодействия. Формирование конфликтологической компетентности основывается на теоретических знаниях в области конфликтологии, социальных технологиях профилактики конфликта.

Конфликтологическая компетентность не сводится только к системе знаний о существенных характеристиках конфликта, как указывают Е.Н. Богданов и В.Г. Зазыкин [3, с. 64-65], а предполагает активное воздействие на него. Можно предполагать, что конфликтологическая компетентность связана с другими видами компетентности:

- *социально-психологической* – поскольку конфликты в коллективах и группах являются одной из форм взаимодействия. Следовательно, такие факторы, как морально-психологический климат, ценностно-ориентационное единство, стиль руководства, групповые нормы поведения, ролевое поведение и общение, должны оказывать влияние на характер конфликта, причины его возникновения и динамику;

- *социально-перцептивной* – поскольку руководитель, влияющий на конфликт и разрешающий его, должен отличаться проницательностью, умением разбираться в людях, истинных мотивах их поведения, возможных стратегиях конфликтного противоборства;

- *ауто-психологической* – позволяет развивать такие качества, как стресс-устойчивость, самоконтроль, саморегуляцию, адекватную самооценку, что необходимо в условиях острых эмоциональных переживаний, сопровождающих многие конфликты;

- *психолого-педагогической* – в процессе конфликтов руководитель должен уметь осуществлять различные психологические и педагогические воздействия на оппонентов и коллектив, уметь вести индивидуальную работу с каждым;

- *административно-правовой* или *профессионально-управленческой* – наличие административных и правовых ограничений в выборе средств воздействия на оппонентов.

Наличие данных системных связей, согласно мнениям Е.Н. Богданова и В.Г. Зазыкина [3, с. 66], является благоприятным фактором с точки зрения достижения высокого уровня конфликтологической компетентности: развитие каждого из отмеченных видов компетентности приводит к развитию конфликтологической компетентности. Однако необходимо отметить, что данный процесс, хотя имеет позитивный характер, но все же не целенаправленный, косвенный. Чтобы придать ему целенаправленный характер, необходимо иметь модели конфликтологической компетентности и алгоритмы ее продуктивного развития.

Оценка конфликтологической компетентности должна базироваться на системе критериев и показателей. При выборе критериев, как показывает опыт социологических исследований, возможны два подхода. Согласно первому, интегральным критерием развития конфликтологической компетентности руководителя является эффективность управления конфликтами. Термин «управление конфликтами» рассматривается в широком понимании как система умений выделить истинные предметы и объекты конфликта, настоящие, а не декларативные цели конфликтного противоборства, определить психологические характеристики оппонентов, мотивы их вступления в конфликт, правильно понять особенности их конфликтной деятельности. Кроме того, под управлением понимается способность оказывать нужное влияние на оппонентов, на ход конфликтного противоборства, позволяющее снижать эмоциональную остроту, переводить конфликт из деструктивного в конструктивный, помогать находить согласованные решения и гармонизировать отношения между оппонентами.

Под управлением конфликтами понимается также способность выступать в качестве «третьего суда», умеющего разрешать конфликты на справедливой основе с учетом психологических характеристик ситуации и оппонентов.

Управление конфликтами будет эффективным, если оно поможет снизить или устранить все негативные и деструктивные проявления, связанные с конфликтным противоборством, в том числе снизить уровень конфликтности оппонентов, улучшить психологический климат.

Анализ социологических исследований последних лет показывает значительный рост конфликтов в различных сферах жизнедеятельности общества. Конфликтное противоборство во многих случаях отрицательно сказывается на деятельности коллективов, ухудшает морально-психологический климат в них, формирует негативный эмоциональный фон в отношениях и профессиональных взаимодействиях, провоцирует текучесть кадров.

Учитывая, что подавляющее большинство конфликтов выполняют деструктивную функцию, руководители должны уметь предвосхищать их появление, а также прогнозировать возможный ход конфликтного противоборства и поведение оппонентов. При непосредственном или опосредованном вовлечении руководителя в конфликтное противоборство, он должен уметь достойно противостоять применяемым против него средствам воздействия и управлять конфликтом в интересах организации. Для приобретения таких свойств, необходимо обладать системой знаний в области конфликтологии и социологии конфликтов, соответствующими компетенциями и освоенными ролевыми моделями поведения.

В современных условиях инновационных, структурных и функциональных изменений в сфере государственного управления и общественной жизни на первый план выходят вопросы социального взаимодействия. Основу этих вопросов составляют процессы воздействия индивидов, социальных групп или общностей друг на друга в ходе реализации своих интересов, не исключающие возникновение противоречий и конфликтных ситуаций.

Конфликтность присуща самой природе государственной власти, призванной согласовывать, координировать различные интересы, определять четкие стратегические и тактические цели, распределять дефицитные ценности и блага. Отсюда множественность возникновения конфликтов в сфере государственной службы, связанных с отсутствием системы ротации кадров, органов арбитража или апелляции, процедуры выяснения различий во мнениях и подходах, расхождением государственных служащих в определении базовых ценностей и политических идеалов, в оценке текущих событий, недостатке или ошибочности информации или намеренном манипулировании ею.

С целью подтверждения тезиса о высокой степени конфликтности среди государственных служащих и необходимости их конфликтологической компетентности, автором в 2013 г. был проведен опрос сотрудников трех таможенных постов Брянской таможни (Володарский, Климовский, Фокинский таможенные посты) на предмет владения конфликтологической компетентностью. Автором была разработана анкета, состоящая из 15 вопросов.

В состав выборки вошло 100 человек, среди которых 32 женщины и 68 мужчин. Портрет типичного респондента выглядит следующим образом: мужчина или женщина возраста 30-40 лет, имеющий 10-20 лет стажа на государственной службе в таможенных органах.

Среди опрошенных 72% ответили, что знают правила бесконфликтного поведения, однако 90% респондентов нарушают самое главное правило, ежедневно употребляя в беседе конфликтогены. Самым популярным конфликтогеном среди мужчин оказался «вы обязаны» (62,5%). Женщины чаще всего употребляют в беседе «успокойтесь, вы же умный человек» (47,2%). Следует отметить, что некоторые конфликтогены свойственны только мужчинам. К ним относятся: «я вам не верю» (25%), «вы меня обманываете» (12,5%), «закройте дверь, я занят» (12,5%). Среди конфликтогенов, которые употребляют только женщины, можно выделить следующий: «я не хочу с тобой разговаривать» (17,7%).

Как показали результаты опроса, 76% респондентов не имеют представления о понятии «конфликтологическая компетентность», однако 92% опрошенных считает необходимым условием наличие ее у государственного служащего.

Немаловажным является тот факт, что 12% респондентов ответили, что подвержены агрессии и конфликтам в любое время суток. Всего же 76% респондентов в тот или иной период дня (утром, в обед, вечером), подвержены состоянию агрессии. Таким образом, результаты опроса показали, что уровень конфликтологической компетентности государственных служащих - сотрудников Брянской таможни, является весьма низким.

На основании проведенного опроса были подтверждены гипотезы:

- гипотеза 1: «в условиях государственной службы конфликты нередки» подтвердилась, так как 90% респондентов в общении употребляют конфликтогены;

- гипотеза 2: «работники не имеют четкого представления о конфликтологической компетентности государственного служащего» подтвердилась, так как 76% опрошенных вообще не имеют представления о конфликтологической компетентности государственного служащего;

- гипотеза 3: «государственные служащие не знают правил бесконфликтного поведения» подтвердилась. Несмотря на то, что 72% респондентов ответили, что знают данные правила, на практике их нарушают, используя конфликтогены (90% опрошенных);

- гипотеза 4: «мужчины являются менее конфликтными личностями, чем женщины» подтвердилась, поскольку практически по всем пунктам опроса перевес в сторону мужчин очевиден.

Следует отметить, что конфликтным процессом на государственной службе вполне можно управлять. Но профилактика, предупреждение деструктивных конфликтов должны быть постоянно в поле зрения администрации организаций.

Очевидно, что без достаточных знаний, профессиональных умений и навыков, профессионального опыта невозможно быстро и без ошибок определять предконфликтные ситуации, их причинно-следственные связи, и на основе этого выбирать оптимальные способы разрешения конфликтов.

В качестве приоритетных направлений в сфере государственной службы, по мнению автора, должны быть мероприятия, позволяющие развить в работнике основы конфликтологической компетентности:

- включить в профессиограмму государственного служащего понятие конфликтологической компетентности, как единицу профессионально важных качеств;
- уделить особое внимание проблеме общей культуры государственного служащего;
- проводить психологические тестирования на выявление конфликтности при устройстве на работу, в процессе аттестации и повышения квалификации;
- в целях повышения компетентности государственных служащих включить изучение курса конфликтологии и применение практических навыков и умений путем проведения тренингов по бесконфликтному поведению.

Таким образом, конфликтологическую компетентность можно отнести к базовым элементам профессионализма государственного служащего. Она связана не только со знаниями, навыками, умениями и опытом в сфере деятельности, но и с профессиональной, общекультурной эрудицией. Это показатель деловой компетентности государственного служащего и важная сторона его профессиональной культуры.

Сама категория «конфликтологическая компетентность руководителя» требует должного насыщения эмпирическим содержанием, необходимо доказать влияние конфликтологической компетентности на успешную профессиональную деятельность руководителя организации или предприятия. Для выявления конфликтных и конфликтных тенденций в работе Белгородской таможни и ее таможенных постов автором были проведены опросы среди сотрудников, работающих на разных уровнях управления: высшего, среднего и первичного.

Результаты опроса специалистов показали, что на разных уровнях управления вопросы конфликтов воспринимаются по-разному. Так, например, на вопрос о наличии конфликтов на работе, 74% руководителей, 69% сотрудников и 91% персонала таможенных постов подтвердили их наличие. К главным причинам конфликтов руководители подразделений относят: недостатки в организации работы (35%), условия работы (10%), личная неприязнь (6%). Мнения сотрудников разделились в большей степени. Главными причинами конфликтов они считают: недостатки в организации работы (15%), несоответствие прав и обязанностей (14%), психологическая несовместимость (5%), особенности характера (5%), нарушение этики взаимоотношений (5%). В отличие от руководителей, сотрудники и персонал не считают условия работы причиной возникновения конфликтных ситуаций. Сотрудники таможенных постов акцентирует внимание на таких причинах конфликтов, как нарушение этики (20%), несоответствие прав и обязанностей (10%), недостатки в организации и особенности характера (5%).

По-разному воспринимается и вопрос побуждения к конфликту. Руководители относят сюда: непонимание (14%), профессиональный долг (12%), отстаивание интересов (11%). Главными причинами побуждения к конфликту сотрудники считают: отстаивание интересов (34%), профессиональный долг (29%), непонимание (28%). Персонал отмечает профессиональный долг (45%), непонимание (35%), отстаивание интересов (27%). Интересно, что никто из руководителей и персонала ничего не сказал о нарушениях дисциплины с их стороны и только 13% сотрудников отметили эту причину.

Практически совпали мнения руководителей, сотрудников и персонала на вопросе применения конфликтной стратегии. На первые места были поставлены стратегии компромисса (23-36%), избегания (19-27%), сотрудничества (9-22%). В тоже время методы разрешения конфликта различные. Так, по мнению руководителей, основными методами в данном вопросе являются: дискуссия (21%), контроль отрицательных эмоций (16%), убеждение (15%). У сотрудников: толерантность (23%), дискуссия (14%), убеждение и контроль отрицательных эмоций (13%). Персонал отмечает: убеждение (45%), указание на нарушение (33%), толерантность (24%).

Интеллектуальная сфера исследовалась с помощью методики измерения ригидности, вопросами диагностических бесед. Основными показателями конфликтологической компетентности или пассивных мотивов конфликтного взаимодействия в данном контексте являются: гибкость ума, саногенное мышление и система конфликтологических знаний.

Эмоциональная сфера определялась с помощью методики измерения импульсивности, эксперимента для изучения самооценки, шкалы реактивной и личной тревожности. Здесь ведущими показателями выступают: ситуативная тревожность, адекватная самооценка, уверенность в себе, умение управлять конфликтными эмоциями.

Мотивационная сфера диагностировалась методикой изучения конфликтных установок, методикой «Сортировка», разработанной анкетой. Главные показатели: отношение к насилию, отношение к конфликту, адекватная актуализация. К числу показателей сферы саморегуляции относятся: осознанная

постановка, выбор целей и средств конфликтного поведения, уровень субъективного контроля. К предметно-практической сфере: владение умениями решения вероятностных конфликтологических задач.

Конфликты в коллективах Белгородской таможни и ее таможенных постов существуют в силу субъективных и объективных противоречий и приводятся в действие, разрешаются в процессе конфликтного противоборства субъектов деятельности, либо предвосхищаются системой управления. Но прежде чем система управления и регулирования (саморегулирования) достигнет уровня понимания, предвосхищения конфликтной ситуации, последняя проходит сложный путь развития, соответствующий тому пути, по которому осуществляется совершенствование деятельности сотрудника.

Рассмотрение конфликтологической проблематики в исследуемых коллективах связано с определением характера дискуссий и споров в коллективах подразделений. По мнению сотрудников центрального аппарата Белгородской таможни наиболее активно осуществляется свободный обмен мнениями, доброжелательная критика (59,8%), свободный обмен мнениями, не затрагивающий коренных проблем (20,7%), споры и дискуссии происходят редко (18,3%). В тоже время сотрудники таможенных постов считают, что именно в их коллективах чаще всего происходит свободный обмен мнениями, доброжелательная критика (45,6%), споры и дискуссии происходят редко (29,1%), осуществляется свободный обмен мнениями, не затрагивающий коренных проблем (15,5%). Опрос также подтвердил предположение о том, что характер совместной деятельности оказывает воздействие на психологическое состояние сотрудников посредством межличностных деятельностных взаимоотношений.

Особое внимание в ходе проведенных социологических исследований уделялось деятельности руководителей по разрешению конфликтных ситуаций в своих организациях. Анализ теоретических подходов, представленных в литературе, показал, что такая активность руководителей предопределяется их социальными представлениями о разрешении конфликтов как способов интерпретации и осмысления конфликта в организации.

В ходе проведенного эмпирического социологического исследования решалась задача подтверждения гипотезы о том, что у руководителей с разным стажем управленческой деятельности социальные представления о разрешении конфликтов в организации отличаются по таким характеристикам как ориентированность на успешность в разрешении конфликтов, форма вмешательства руководителя в разрешение конфликта в качестве третьей стороны, проявления субъектности руководителя, вариативность их действий по разрешению противоречий.

Эмпирическое социологическое исследование проводилось в течение 2011-2012 гг. в Северо-Западном таможенном управлении. В ходе проведенного анализа определялись процедуры исследования, осуществлялся сбор и анализ полученных данных. Количество членов выборки составило 122 человека - субъектов управленческой деятельности, руководителей различного уровня со стажем управленческой деятельности от 8 месяцев до 32 лет. Группа испытуемых была разделена на три подвыборки в зависимости от последнего показателя.

В первую группу испытуемых были включены руководители со стажем менее 3 лет. Во вторую вошли управленцы со стажем от 3 до 10 лет, в третью - имеющие стаж управленческой деятельности 10 лет и более. Обозначение границ для отнесения испытуемого к той или иной подвыборке производилось, исходя из имеющихся в литературе данных об этапах профессионального становления.

Центральной категорией в сознании руководителей оказывается понятие успешности и неуспешности, что свидетельствует о желании управленцев в конфликтной ситуации получить положительный результат. Успешность разрешения конфликта является для руководителя главным ориентиром построения своей активности по управлению конфликтом в организации.

Разрешение конфликтов у руководителей с разным стажем управленческой деятельности связано со своими представлениями и подходами. Например, представления о ситуации разрешения конфликта у руководителей со стажем до 3 лет связаны с реализацией модели арбитра, предполагающей значительные полномочия руководителя в реализации административных функций и защищающая его комплексом правил, инструкций, приказов и наставлений. Именно такая стратегия, по их мнению, является наиболее успешной и действенной.

Для руководителей со стажем от 3 до 10 лет такая стратегия связана с представлениями о себе как посреднике в разрешении конфликта. Представления опытных руководителей со стажем управленческой деятельности от 10 лет и более связаны с разрешением конфликта между сотрудниками в качествах арбитра и посредника. В тоже время данные руководители считают, что выступая в качестве посредника, они более успешно смогут разрешать конфликтную ситуацию и стабилизировать нормальные отношения между сотрудниками своей организации.

Сопоставление представленных ответов респондентов позволило установить, что наибольшее сходство имеется в представлениях респондентов всех трех групп об успешном и неуспешном руководителе.

Здесь в их сознании сложилась достаточно стереотипная модель успешности руководителя, которая распространяется и на ситуацию управления конфликтами в организации. В тоже время существуют и определенные расхождения в видении себя и своего поведения при разрешении конфликтами. Особенно это касается молодых руководителей и управленцев, имеющих 10-летний и более стаж в должности. По мнению опытных руководителей при разрешении конфликта они поступают справедливо, проявляя готовность жертвовать для других своими личными интересами, действуют самостоятельно, не стремятся давать советы участникам конфликта и соглашаться с ними во всем. «Отстраненная» позиция позволяет выработать достаточно объективное суждение о создавшейся в организации конфликтной ситуации и найти более эффективные способы ее разрешения.

У менее опытных руководителей в большей степени преобладают представления о себе в роли арбитра. Опытные управленцы достаточно критично воспринимают себя в роли арбитра, доказывая, что в ходе выполнения своей профессиональной деятельности и столкновении с конфликтными ситуациями использование арбитража формирует у руководителей представление о нем как о весьма специфичном инструменте управления конфликтами.

Для изучения особенностей социальных представлений руководителей разных групп о разрешении конфликтов необходимо было изучить их социально-психологические характеристики. В ходе исследования были зафиксированы определенные различия в социально-психологических характеристиках руководителей с разным стажем управленческой деятельности. Эти отличия касались стилей межличностного поведения, уровней посреднического потенциала, свидетельствуя, что руководители соотносят свое поведение с оценками окружающих, отыскивая наиболее эффективные способы построения межличностных отношений. По мере увеличения опыта управленческой деятельности руководители чаще отказываются от проявления эгоцентризма во взаимоотношениях. С увеличением стажа в управленческой деятельности растет и уровень посреднического потенциала, преимущественно, за счет пополнения операционального и поведенческого арсенала руководителя, что способствует разрешению конфликтов между сотрудниками организации.

В ходе исследования выявлено большее разнообразие способов разрешения конфликтов в организации, используемых руководителями со стажем в должности более 10 лет. Среди них преобладают варианты, относимые нами к проактивному типу управления конфликтами, в котором проявляется инициативность руководителя, умение нести ответственность за свои поступки. Преимущественное использование опытными руководителями проактивных типов разрешения конфликтов является проявлением их субъектности.

Руководители со стажем управленческой деятельности до 3 лет применяют реактивные способы управления конфликтов. Столкнувшись в своей профессиональной деятельности с разнообразными конфликтными ситуациями, руководитель постепенно расширяет «кумулятивную основу» своего развития.

Овладение руководителем разнообразными и, в первую очередь, инициативными способами разрешения конфликтов является, как результатом, так и фактором его развития как субъекта управленческой деятельности, предполагающей, в том числе, и управление конфликтами в организации.

Результаты социологического исследования позволяют судить о стажной динамике социальных представлений руководителей об их управляющем воздействии на конфликты в организации. В исследовании также изучен «субъективный план» управленческой деятельности: способы интерпретации и осмысления руководителями противоречий в организации, позволяющие им фиксировать свою позицию в отношении к конфликтной ситуации и на их основе строить новую реальность - разрешение конфликтов.

Выявленная динамика социальных представлений руководителей о разрешении конфликтов по мере увеличения стажа управленческой деятельности закономерно предопределена, во-первых, развитием управленцев как субъектов труда. Основным механизмом формирования и развития субъекта деятельности является соотнесение и согласование внешнего (требований деятельности) и внутреннего (психической организации). Одним из требований деятельности руководителя является оказание им управленческого воздействия на развертывающиеся в организации конфликты. С увеличением стажа деятельности в руководящей должности у руководителей все более проявляется их субъектность, они все более выступают фактором своего развития, преобразуя объективные обстоятельства. Свидетельство тому - расширение диапазона проактивных способов управляющего воздействия на конфликты в организации у руководителей со стажем в должности более 10 лет.

Во-вторых, изучаемая динамика определена спецификой социальных представлений как особой онтологической реальности с присущей ей балансом устойчивости и изменчивости. Социальные представления руководителей о разрешении конфликта включают в себя образы изменяющейся социальной действительности, в которой проявляются противоречия, и которую своим сознанием и действием охватывает управленец с определенным опытом разрешения конфликтов, накопленным за годы своей профессиональной деятельности.

Таким образом, проведенный в коллективах Северо-Западного таможенного управления и Белгородской таможни социологический опрос показал определенные различия в подходах управленческого аппарата к вопросам возникновения, функционирования конфликтной ситуации в коллективах, а также к проблемам формирования конфликтологической компетентности руководителей, их управленческого воздействия на процесс разрешения конфликтов в организации. Было определено, что с увеличением стажа и управленческой деятельности у руководителей проявляется большее разнообразие инициативных способов разрешения конфликтов в организации, определяемых их социальными представлениями о разрешении конфликта и социально-психологическими особенностями.

#### *Список литературы / References*

1. *Андрусевич О.А.* Формирование компетентности студентов психологов в разрешении конфликтов с использованием средств психотерапии Текст.: Автореф. дисс. канд. психол. наук / О.А. Андрусевич. Курск, 2009. 28 с.
2. *Банькина С.В.* Конфликтологическая компетентность руководителя. М.: Изд-во «Сентябрь», 2012. 232 с.
3. *Богданов Е.Н., Зыкин В.Г.* Психология личности в конфликте. 2-е изд. СПб., 2004. С. 64-65.
4. *Бразевич С.С.* К вопросу о конфликтологической компетентности современного российского руководителя // Вестник Балтийской педагогической академии. Вып. 50. СПб., 2003.
5. *Зыкин В.Г., Чернышов А.П.* Российское государство и государственная служба на современном этапе. М., 1998. С. 113-123.
6. *Зеленцов А.Б.* Конфликты в управлении и управление конфликтами: Опыт комплексного исследования предмета и форм административной юрисдикции: Монография. М.: Изд-во РУДН, 2001. 543 с.
7. *Ивченко Д.В.* Формирование конфликтологической компетентности специалиста таможенной службы: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. Калининград, 2000. 19 с.