СЕРІЯ «Державне управління»

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8\(14\)-9-19](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8(14)-9-19)

УДК 352.08

Білик Олена Іванівна доктор наук з державного управління, професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», вул. С. Бандери, 12, м. Львів, 79013, тел.: (097) 289-68-88, e-mail: olena.i.bilyk@lpnu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-7110-7257>

Васькович Ірина Мирославівна кандидат економічних наук, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», вул. С. Бандери, 12, м. Львів, 79013, тел.: (067) 267-67-61, e-mail: iryna.m.vaskovych@lpnu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-8828-3900>

Парійчук Вікторія Анатоліївна асистент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», вул. С. Бандери, 12, м. Львів, 79013, тел.: (096) 514-30-82, e-mail: viktoriia.a.pariichuk@lpnu.ua, <https://orcid.org/0000-0003-3892-6362>

Піх Ірина Іванівна провідний фахівець, Національний університет «Львівська політехніка», вул. С. Бандери, 12, м. Львів, 79013, тел.: (098) 603-19-11, e-mail: iryna.i.pikh@lpnu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-6178-8909>

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ОСНОВА ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ЇХ ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. Реформа децентралізації та діяльність, яка є її наслідком за останні роки охоплює велику кількість людей. Децентралізація приваблює людей можливостями кар'єрного розвитку, фінансовими перспективами, мобільністю, можливістю бути корисним суспільству тощо. В той же час робота у цій сфері вимагає великої концентрації на інтелектуальних задачах, раціоналізації пізнавальної діяльності з певним спрощенням емоційного та міжособистісного компонентів. Такий підхід багато в чому став причиною розвитку емоційного вигорання. Це зумовило бурхливий розвиток програм, пов'язаних з ментальним

здоров'ям в організаціях для вирішення проблеми вигорання та потреби в нових підходах до професійної підготовки спеціалістів різних посад у органах місцевого самоврядування для її профілактики.

Розвинений емоційний інтелект у посадових осіб органів місцевого самоврядування можна розглядати з різних підходів та володіння посадовими особами місцевого самоврядування деякими компетентностями також можна назвати їх емоційним інтелектом, оскільки він включає у себе досить велику кількість складових, які у сукупності і формують емоційний інтелект.

Обґрунтовано структуру професійної самореалізації та методів уникнення конфліктних ситуацій у діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, до складу якої віднесено такі компоненти: особистісний, що включає особистісну самоактуалізацію фахівця, професійно-компетентнісний, до складу якого входять емоційно-діяльнісна, соціально-комунікативна та професійно-специфічна компетентності та рефлексивно-результативний, що включає самоефективність та задоволеність працею.

Ключові слова: емоційний інтелект, конфлікт, посадові особи, місцеве самоврядування, децентралізація.

Bilyk Olena Ivanivna Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Administrative and Financial Management, National University «Lviv Polytechnic», S. Bandera St., 12, Lviv, 79013, tel.: (097) 289-68-88, e-mail: olena.i.bilyk@lpnu.ua, <http://orcid.org/0000-0002-7110-7257>

Vaskovych Iryna Myroslavivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Administrative and Financial Management, National University «Lviv Polytechnic», S. Bandera St., 12, Lviv, 79013, tel.: (067) 267-67-61, e-mail: iryna.m.vaskovych@lpnu.ua, <http://orcid.org/0000-0002-8828-3900>

Pariichuk Viktoriia Anatoliivna Assistant of the Department of Administrative and Financial Management, National University «Lviv Polytechnic», S. Bandera St., 12, Lviv, 79013, tel.: (096) 514-30-83, e-mail: viktoriia.a.pariichuk@lpnu.ua, <https://orcid.org/0000-0003-3892-6362>

Pikh Iryna Ivanivna Senior Specialist, National University «Lviv Polytechnic», S. Bandera St., 12, Lviv, 79013, tel.: (098) 603-19-11, e-mail: iryna.i.pikh@lpnu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-6178-8909>

EMOTIONAL INTELLIGENCE OF LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS AS A BASIS FOR CONFLICT PREVENTION IN THEIR PROFESSIONAL ACTIVITIES

Abstract. Decentralization reform and the resulting activities in recent years have reached a large number of people. Decentralization attracts people with career opportunities, financial prospects, mobility, the opportunity to be useful to society, and so on. At the same time, work in this area requires a great concentration on intellectual tasks, rationalization of cognitive activity with a certain simplification of emotional and interpersonal components. This approach has largely led to the development of emotional burnout. This has led to the rapid development of mental health programs in organizations to address burnout and the need for new approaches to the training of professionals in various positions in local government to prevent it.

Developed emotional intelligence in local government officials can be considered from different approaches and the possession of local government officials of some competencies can also be called their emotional intelligence, as it includes a large number of components that together form emotional intelligence.

The structure of professional self-realization and methods of avoiding conflict situations in the activities of local government officials, which includes the following components: personal, which includes personal self-actualization of the specialist, professional-competence, which includes emotional-activity, social-communicative and professional competence and reflexive-productive, which includes self-efficacy and job satisfaction.

Keywords: emotional intelligence, conflict, officials, local self-government, decentralization.

Постановка проблеми. Після проведеної реформи децентралізації значна кількість молодих та амбітних людей вирішили стати частиною великої реформи та спробувати свої сили у зміні держави на краще. Очевидно те, що кожна людина є перш за все особистістю та має власне бачення певних ситуацій, думку, що може відрізнятися від решти, а також власний емоційний стан, який може також впливати на його професійну діяльність та його оточуючих. І зазвичай такі ситуації можуть спричиняти конфлікти, що у підсумку негативно (у більшості випадків) будуть впливати на весь колектив.

Ця ситуація вимагає від психологічної науки вирішення складних проблем, включаючи вивчення внутрішніх ресурсів особистості, пов'язаних із забезпеченням ефективної професійної діяльності. І якщо раніше такі питання окреслювали професійну діяльність у соціально-педагогічній сфері, то зараз дослідження особистісних якостей, необхідних для професійної реалізації, є

актуальним у сфері державного управління та у діяльності органів місцевого самоврядування. З цієї точки зору, одне з центральних питань, які слід вивчити, - це емоційний інтелект, такий як здатність розуміти та керувати своїми емоціями та емоціями інших, що у майбутній діяльності допоможе уникнути конфліктних ситуацій, які виникають на основі емоцій.

У різних сферах життя людини є ймовірність виникнення конфлікту через розбіжність потреб, інтересів, думок, бажань, стилів життя і це невід'ємна частина нашого життя. Конфлікт – це непорозуміння, протилежність інтересів чи відсутність згоди, що виникає між декількома людьми, об'єднаними в процесі спільної трудової діяльності.

Конфлікти в будь якій організації, установі, в свою чергу, відіграють значну роль і можуть впливати на діяльність організації, як негативно, так і позитивно.

Очевидно, що проблема конфлікту є однією з найактуальніших, оскільки явища та процеси в суспільному житті тісно пов'язані з нею.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій показує широкий спектр досліджень проблематики емоційного інтелекту. Дослідженням емоційного інтелекту саме у посадових осіб органів місцевого самоврядування займалися наступні науковці: аналіз особистісних чинників емоційного інтелекту (І. Андреева, Л. Колісник), функціональне значення емоційного інтелекту та адаптативні функції (С. Дерев'янка), диференційні характеристики емоційного інтелекту (О. Власова, А. Фурман). Питанням вирішення конфліктів у сфері державної служби та органах місцевого самоврядування займалися такі науковці та дослідники як В. Тимофієв, Д. Дзвінчук, Н. Довгань, М. Логунова, Н. Нижник, М. Пірен, А. Пойченко, В. Ребкало, С. Серьогін, С. Хаджирадева та ін.

Мета статті – обґрунтування теоретичних та практичних аспектів виникнення конфліктів у органах місцевого самоврядування, а також розробка рекомендацій щодо формування емоційного інтелекту службовців як основи попередження конфліктів у професійній діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу. Ідеї про взаємодію емоційного (афективного) та розумного (інтелектуального) є не новими для філософії та науки. Дослідники зазначають, що початок вивчення емоційної складової інтелекту збігається з початком ХХ століття [1; 2].

Сучасна тенденція до цілісного уявлення про системи поширюється на психіку людини. Звідси ідеї багатьох дослідників психології про пошук механізмів емоційного впливу на інтелектуальне і навпаки. Ідея емоційного інтелекту сформувалася на припущенні, що тісна взаємодія відбувається не тільки у формі присутності елементів одного явища в цілому іншого, а й у формі

синтезу чи нового утворення іншої якості. Ці ідеї існують з давніх часів [3]. Платон поділяв інтелектуальні емоції та почуття як явища вищого характеру та інші емоційні явища. Однак він відніс першу категорію до суто інтелектуальної діяльності. Загалом, філософи того часу, підкреслюючи інтелектуальні емоції, відводили їм невелике місце.

Визначення соціальних та особистих компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування має дві складові: соціальну та особисту. Наприклад, з точки зору І. Зіміної [4], усі компетенції соціальні в широкому сенсі слова, оскільки формуються під впливом середовища і проявляються в суспільстві. Водночас вона визначає соціальні компетенції (у строгому розумінні цього слова), що характеризують взаємодію індивіда з іншими людьми. Тому, при комплексній оцінці державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування пропонується оцінювати такі соціальні особистісні компетенції (СОК):

- лідерство;
- комунікативні та організаторські здібності;
- конфліктність і толерантність;
- емоційний інтелект і емпатію;
- міжособистісні стосунки;
- суб'єктивне ставлення;
- стресостійкість.

Загальна оцінка СОК посадових осіб органів місцевого самоврядування Осок буде середнім значенням оцінок [6]:

$$\text{Осок} = (\text{Олід} + \text{Оком} + \text{Оорг} + \text{Оконф} + \text{Отол} + \text{Оеі} + \text{Омов} + \text{Осс} + \text{Остр}) / 9$$

де: Олід – оцінка лідерства;

Оком – оцінка комунікативних здібностей;

Оорг – оцінка організаторських здібностей;

Оконф – оцінка конфліктності;

Отол – оцінка толерантності;

Оеі – оцінка емоційного інтелекту;

Омос – оцінка міжособистісних стосунків;

Осс – оцінка суб'єктивного ставлення;

Остр – оцінка стресостійкості.

Під конфліктом посадових осіб місцевого самоврядування розуміється інтегральна властивість, що відображає частоту їх вступу в міжособистісні конфлікти. З високими конфліктами він стає постійним ініціатором напружених відносин з іншими людьми, незалежно від того, чи передують їм проблемні ситуації. Конфлікт визначається дією таких психологічних факторів, як

темперамент, рівень агресивності, компетентність у спілкуванні, емоційний стан.

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, як і всі люди поділяються на дві категорії: емоційні та неемоційні. Перші сприймають все серйозно, дуже чутливі натури, які виражають своє ставлення до всього, що їх оточує, через емоції - радість, смуток, гнів тощо.

З 90-х років XX століття американські психологи П. Селовей і Дж. Мейер ввели в обіг новий термін – емоційний інтелект (Emotional Intelligence – EQ). На їхню думку, це такий тип соціального інтелекту, який використовує здатність моніторингу своїх власних емоцій і емоцій інших людей для того, щоб розрізняти їх і застосовувати дану інформацію для управління власним мисленням і діями.

Служба в органах місцевого самоврядування як різновид управлінської діяльності, що здійснюється через систему міжлюдських відносин, вимагає обов'язкового врахування людського фактору та актуалізує важливість дослідження особистісних підходів в управлінні. Посадова особа місцевого самоврядування є особистістю з притаманними їй індивідуальністю, морально-психологічними особливостями, інтелектуальними та емоційними якостями. Ігнорування цих аспектів негативно позначається на діяльності особи в усіх сферах свого буття – особистій і професійній, призводить до виникнення внутрішньоособистісних та міжособистісних конфліктів.

Конфлікти в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування вимагають від учасників керуватися не тільки досягненням власних цілей, а й інших конструктивних цілей. Тому виникає потреба в саморегуляції в процесі внутрішньої організаційної взаємодії, яка формується у людини в результаті усвідомленої потреби. На наше переконання, попередження конфліктів у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування залежить, головним чином, від свідомого прагнення кожного з учасників управлінської взаємодії до самовдосконалення.

Варто розглянути особливості професійного становлення та набуття професійної компетенції посадовими особами органів місцевого самоврядування. Як зазначає Н. Шаргородська, вимоги до професійної компетенції посадових осіб місцевого самоврядування можна умовно поділити на дві групи [5].

До першої належить знання та вміння щодо професійної діяльності в системі місцевого самоврядування, а саме: висока поінформованість з питань розвитку системи місцевого самоврядування, законодавчої, нормативно-правової бази; знання щодо досвіду роботи в інших регіонах, областях, районах; уміння використовувати сучасні інформаційні технології, засоби комунікації та зв'язку; здатність і вміння підтримувати дисципліну та відстоювати інтереси справи;

розподілення повноважень та відповідальність серед підлеглих; координування діяльності всіх служб і підрозділів як єдиної системи управління органом місцевого самоврядування; уміння виявляти високу вимогливість до себе та підлеглих; дотримання конкретності та чіткості у вирішенні оперативних питань і повсякденних справ; урахування та контроль результатів своєї діяльності та роботи органу місцевого самоврядування.

Друга група вимог до професійної компетенції посадових осіб пов'язана зі здатністю працювати з людьми й управляти собою. У процесі виконання своїх функцій посадові особи місцевого самоврядування взаємодіють із широким колом осіб – колегами, підлеглими, керівниками, громадянами тощо. Щоб працювати з людьми, вказана категорія осіб повинна мати багато специфічних особистісних якостей, які підсилюють довіру та повагу з боку тих, з ким вони безпосередньо контактують. Це, насамперед: високе почуття обов'язку та відданість справі; чесність, порядність у відносинах з людьми; витриманість і тактовність за будь-яких обставин; цілеспрямованість; рішучість під час прийняття управлінських рішень, а також наполегливість, енергійність в їх реалізації; уміння відстоювати свої погляди; самокритичність під час оцінювання своїх дій і вчинків; правильне сприйняття критики та вміння робити з цього висновки; уміння використовувати свої права та повноваження, тобто якщо говорити іншими словами – другою групою вимог має бути розвинений емоційний інтелект у посадових осіб [5].

Розвинений емоційний інтелект можна розглядати з різних підходів та володіння посадовими особами місцевого самоврядування деякими компетентностями також можна назвати їх емоційним інтелектом, оскільки він включає у себе досить велику кількість складових, які у сукупності і формують емоційний інтелект.

На необхідності набуття комунікативної компетентності як складової емоційного інтелекту акцентує Н. Сорокіна, виділяючи такі її компоненти: лінгвістичні (говоріння, сприйняття на слух, письмо, читання та ін.); прагматичні (уміння кодувати й декодувати повідомлення за вербальними і невербальними каналами, знання та вміння вступити в мовленнєвий контакт у конкретних ситуаціях, тобто знати, як будується діалог, дискусія, як можуть бути використані невербальні засоби, такі як жести, міміка); правила ввічливого спілкування, соціальних умовностей, культурні умовності тощо.

У таблиці 1 продемонстровано складові, що формують емоційний інтелект посадових осіб місцевого самоврядування та їх основну характеристику.

**Складові, які формують емоційний інтелект
посадових осіб місцевого самоврядування**

п.п	Складові ЕІ	Характеристика
	Культурна компетентність	це інтегративна якість особистості, що включає сукупність знань, умінь, навичок і досвіду, які формують особистісні і професійні властивості фахівця на достатньому рівні для ефективного виконання ним професійних функцій, самореалізації, безконфліктній ідентифікації та інтеграції в сучасне соціокультурне суспільство.
	Конфліктологічна компетентність	включає: розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми; формування конструктивного ставлення до конфліктів; володіння навиками неконфліктного спілкування у важких ситуаціях; уміння оцінювати й пояснювати проблемні ситуації, які виникають; наявність навиків управління конфліктними явищами.
	Комунікативна компетентність	обмін інформацією між усіма основними й другорядними учасниками конфліктної ситуації, а всі можливі впливи третьої сторони на конфлікт із метою його запобігання також має інформаційний характер
	Аутопсихологічна компетентність	уміння особистості розвивати та використовувати власні психічні ресурси; створювати сприятливу для діяльності ситуацію шляхом зміни внутрішнього стану; набувати, закріплювати, контролювати знання, уміння та навики; прилаштовуватися до непередбачуваної зміни ситуації; створювати волюву настанову на досягнення значних результатів

Аналізуючи наведене, можна зробити висновок, що збереження ментального (психічного) здоров'я посадових осіб місцевого самоврядування вимагає набуття ними перш за все аутопсихологічної компетентності, яка є основною складовою емоційного інтелекту.

Попередження деструктивного впливу окремих аспектів професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування – конфліктів, з урахуванням важливості та пріоритетності особистісного компонента професійної діяльності, можливе шляхом формування конфліктостійкості посадових осіб місцевого самоврядування.

Конфліктостійкість – це здатність людини оптимально організувати свою поведінку у важких ситуаціях соціальної взаємодії, безконфліктно вирішувати проблеми у відносинах з іншими людьми, а в конфліктній ситуації приходити до оптимального вирішення конфлікту.

Конфліктостійкість посадових осіб органів місцевого самоврядування, на наше переконання, виявляється в таких аспектах: поведінка (зовнішній прояв), емоції (внутрішній стан), раціональні дії (адекватне реагування) і формується згідно з такою концепцією. Першочерговим завданням є набуття конфліктологічної компетентності, яка ґрунтується на знанні проявів конфліктів, причин їх виникнення і наслідків, методів розв'язання, особливостях перебігу тощо. Конфліктологічна компетентність надає знання, засвоєння яких людиною є основою для формування толерантності. Комунікативна компетентність, у свою чергу, є засобом ефективної комунікації і по суті є інструментом, використання якого допомагає досягти взаєморозуміння. Аутопсихологічна компетентність дозволяє людині адекватно використовувати сформовані вміння та навички відповідно до ситуації і є каталізатором у процесі самовдосконалення особистості. При цьому оволодінню аутопсихологічною компетентністю передують набуття конфліктологічної («знання») та комунікативної («інструмент») компетентностей [6].

Результатом сформованої конфліктостійкості посадових осіб органів місцевого самоврядування є зменшення деструктивного впливу конфліктів на діяльність і ментальне (психічне) здоров'я особистості; здатність попереджати конфлікти, однак у разі їх виникнення спрямовувати до конструктивного вирішення та позитивних наслідків. Формування конфліктостійкості посадових осіб місцевого самоврядування, з урахуванням виключної ролі особистісного компонента, передбачає можливість її набуття: під час професійної підготовки в навчальних закладах та підвищення кваліфікації; отримання психологічної допомоги; самостійного навчання – мотивації до самовдосконалення, що може бути результатом вищезазначених заходів або прикладу поведінки колег, стимуляції з боку керівника, а також участь у тренінгах.

З урахуванням вищезазначеного можна запропонувати оновити зміст професійних програм та планів шляхом включення до існуючих модулів функціональної складової частини професійної програми тем, що передбачають ознайомлення з особливостями конфліктів в управлінській діяльності (сутність, причини та чинники виникнення, типи і наслідки), способами їх попередження і розв'язання та внесенням змін до планів занять, які можуть проводитися безпосередньо в установі. Однак найбільш дієвим і здійсненим заходом є проведення тренінгів, оскільки така форма організації навчання дає можливість не лише засвоїти ефективні технології набуття нових умінь та навичок, а й дозволяє виявити професійні й особистісні якості, напрями подальших пошуків та незадіяні потенційні можливості кожної людини. Тренінг має здійснюватися з урахуванням андрагогічних принципів та у своїй структурі передбачає проведення міні-лекції, аналіз потенційно конфліктних ситуацій, групової

дискусії, ігрових методів. Проведення тренінгу формування конфліктостійкості дає можливість посадовим особам місцевого самоврядування отримати знання, відпрацювати навички і вміння та креативно їх екстраполювати. Методика проведення тренінгу має передбачати надання учасникам можливості набуття елементів конфліктологічної, комунікативної та аутопсихологічної компетентності, що в цілому формує емоційний інтелект посадової особи органу місцевого самоврядування.

Висновки. Емоційний інтелект є багатограним психологічним феноменом, який представляє собою сукупність емоційно-інтелектуальних здібностей, що забезпечують розуміння емоційної інформації (як власної так і інших людей), управління власними емоційними переживаннями (саморегуляція) та здійснення конструктивного впливу на емоційний стан інших людей. Основними функціями емоційного інтелекту виступають: регулятивна, завдяки якій відбувається регуляція емоційної та поведінкової активності; адаптивна, яка проявляється в активізації адаптаційного потенціалу особистості; стресозахисна, яка сприяє запобіганню та подоланню стресу.

Література:

1. Андреева И. Н. Об истории развития понятия «эмоциональный интеллект». Вопросы психологии. 2008. № 5. С. 83–95.
2. Гаврилькевич В. К. Емоційна саморегуляція: систематизація базових понять на підставі їх семантико-етимологічного аналізу. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка АПН України «Актуальні проблеми психології». К., 2008. Т. X. Ч. 5. С. 108–115.
3. Андреева И. Н. Эмоциональный интеллект: исследования феномена. Вопросы психологии. 2016. № 3. С. 78–86.
4. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования / И. А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2013. – № 5. – С. 34-42.
5. Шаргородська Н. А. Просторово-часова організація діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування. Автореферат дис. ДРІДУ НАДУ при Президентіві України – Д., 2008, 20 с.
6. Ткалич М. Г. Психологія гендерної взаємодії персоналу організацій : монографія. Київ-Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 315 с.

References:

1. Andreeva I. N. (2008). Ob istorii razvitiya ponyatiya «emotsional'nyy intellekt». [About the history of the development of the concept of "emotional intelligence"]. *Psychology issues*. No. 5. S. 83–95. [in Russian].
2. Gavrilkevich V. K. (2008). Emotsiyna samorehulyatsiya: systematyzatsiya bazovykh ponyat' na pidstavi yikh semantyko-etymolohichnoho analizu. [Emotional self-regulation: systematization of basic concepts on the basis of their semantic and etymological analysis]. *Zbirnyk naukovykh prats' Instytutu psykholohiyi imeni H. S. Kostyuka APN Ukrayiny «Aktual'ni problemy psykholohiyi»*. K.,

2008. T. KH. CH. 5. S. 108–115. - *Collection of scientific works of the GS Kostyuk Institute of Psychology of the Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine "Actual problems of psychology". K., T. H. Ch. 5. S. 108–115. [in Ukrainian].*

3. Andreeva I. N. (2016). Emotsional'nyy intellekt: issledovaniya fenomena. [Emotional intelligence: research of the phenomenon]. *Voprosy psikhologii. 2016. № 3. S. 78–86. - Psychology issues. No. 3. P. 78–86. [in Russian].*

4. Zimnyaya I. A. (2013). Klyuchevyye kompetentsii – novaya paradigma rezul'tata obrazovaniya. [Key competences - a new paradigm of the result of education]. *Vyssheye obrazovaniye segodnya. – 2013. – № 5. – S. 34-42. - // Higher education today. - No. 5. - S. 34-42. [in Russian].*

5. Shargorodska N. A. (2008). Prostorovo-chasova orhanizatsiya diyal'nosti posadovykh osib orhaniv mistsevoho samovryaduvannya. [Spatial-temporal organization of local government officials]. *Avtoreferat dys. DRIDU NADU pry Prezydentovi Ukrayiny – D., 2008, 20 s. - Abstract dis. DRIDU NADU under the President of Ukraine - D., 20 p. [in Ukrainian].*

6. Tkalych M. G. (2015). Psykholohiya hendernoyi vzayemodiyi personalu orhanizatsiy. [Psychology of gender interaction of personnel of organizations] : *monohrafiya. Kyiv-Zaporizhzhya : ZNU. 315 s. - monograph. Kyiv-Zaporizhzhia: ZNU, 315 p. [in Ukrainian].*