

УДК 352.08

АНДРІЯНОВА Юлія Володимирівна,  
аспірант ДРІДУ НАДУ

**ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОСТІЙКОСТІ ЯК ОСНОВА ПОПЕРЕДЖЕННЯ  
КОНФЛІКТІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ  
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Аналізуються особливості професійного становлення посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням особистісного компонента діяльності. Пропонується концепція формування конфліктостійкості посадових осіб місцевого самоврядування як основа попередження конфліктів у професійній діяльності.

Ключові слова: конфлікт, конфліктостійкість, посадові особи місцевого самоврядування, служба в органах місцевого самоврядування, тренінг.

***Андриянова Ю. В. Формирование конфликтоустойчивости как основа предупреждения конфликтов в профессиональной деятельности служащих местного самоуправления***

Анализируются особенности профессионального становления служащих местного самоуправления с учетом личностного компонента деятельности. Предлагается концепция формирования конфликтоустойчивости служащих местного самоуправления как основа предупреждения конфликтов в профессиональной деятельности.

Ключевые слова: конфликт, конфликтоустойчивость, конфликтов, служащие местного самоуправления, служба в органах местного самоуправления, тренинг.

***Andriianova I. V. Conflict-resistance creation as a basis for prevention of conflicts in local self-government officials professional activity***

The professional formation peculiarities of local self-government officials are analyzed with taking to account personal component of activity. The conception of conflict-

resistance creation of local self-government officials as a basis for prevention of conflicts in professional activity has been suggested.

Key words: conflict, conflict-resistance, local self-government officials, service in local self-government organs, training.

**Постановка проблеми.** Управління як організацію діяльності людей у межах синергетичної доктрини варто розглядати не як механічне об'єднання зусиль та результатів діяльності людей, а як перетворення їх до системи з якісно новими параметрами. Тому особливо важливо враховувати всі аспекти діяльності та попереджати виникнення явищ, що деструктивно впливають на розвиток цієї системи або призводять до її деградації. Прикладом таких явищ є конфлікти у внутрішньоорганізаційному середовищі.

Служба в органах місцевого самоврядування належить до тих видів діяльності, до представників яких висуваються підвищені вимоги до виконання посадових обов'язків, адже посадові особи не тільки вирішують нагальні проблеми громадян, а й уособлюють місцеву владу та загалом авторитет держави. Це актуалізує вирішення проблем, що негативно позначаються на діяльності, однією з яких є попередження конфліктів у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Попередній аналіз наукової літератури показав, що попередження конфліктів у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування не було предметом окремих наукових досліджень, однак деякі науковці частково порушують цю проблему, зокрема розглядаючи окремі аспекти профілактики і попередження конфліктів у системі державного управління (Н. Довгань, М. Пірен), у діяльності державних службовців (В. Тимофієв, О. Тертишна) та у взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної влади (Н. Федчун).

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад формування конфліктостійкості як основи попередження конфліктів у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу.** 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 орієнтації не тільки на досягнення власних цілей, а й на подальші конструктивні відносини у професійній діяльності. Тому виникає необхідність саморегуляції в процесі внутрішньоорганізаційної взаємодії, яка формується в особистості внаслідок свідомої потреби самовдосконалення. На наше переконання, попередження конфліктів у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування залежить, головним чином, від свідомого прагнення кожного з учасників управлінської взаємодії до самовдосконалення.

Звертаємо увагу на те, що, за Л. Пашко, людський фактор є головним ресурсом в управлінні й актуалізація всіх сутнісних сил особистості: цінностей, ідеалів, світогляду, орієнтованості, «Я-концепції» тощо є способом заохочування активності людини – співробітника організації – до вдосконалення якості професійної діяльності [6, с. 176]. Самовдосконалення є неодмінним елементом у щоденному управлінні людськими ресурсами, яке, згідно з визначенням ученого, є не системою внутрішніх ієрархічних управлінських відносин та зв'язків, а мистецтвом створювати із тонкої і складної «матерії» соціально-психологічних відносин творчих особистостей стійку і таку, що успішно функціонує, соціальну систему управління, від якісних показників якої залежить ефективність державного управління в цілому [6, с. 206 – 210].

Розглянемо особливості професійного становлення та набуття професійної компетенції посадовими особами місцевого самоврядування. Як зазначає Н. Шаргородська, вимоги до професійної компетенції посадових осіб місцевого самоврядування можна умовно поділити на дві групи. 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 [11, с. 9 – 10].

На необхідності набуття комунікативної компетентності 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 [8, с. 156].

Слід пам'ятати, що розглядаючи конфліктну взаємодію в межах підходу символічного інтеракціоналізму, цей процес являє собою ніщо інше, як 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. Ми акцентуємо на тому, що інформація, яка

використовується у процесі управлінської діяльності, має відповідати таким критеріям, як однозначність, завершеність, конкретність, лаконічність, коректність.

Іншим видом компетентності, необхідної для міжособистісної взаємодії, є культурна компетентність. За визначенням С. Газарян, культурна компетентність посадової особи – 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. У структурі культурної компетентності посадової особи автор виділяє такі елементи:

- мотиваційно-ціннісний, який включає мотиви, цілі, ціннісні настанови, потреби, які мають значення для особи та суспільства;
- когнітивний, який характеризує сукупність знань про загальнолюдські процеси, що відбуваються, культуру управління, культуру державного управління, сутність і способи самоосвіти, самовиховання культурної компетентності; здатність до якісного перетворення всієї інформаційної інфраструктури суспільства з метою оптимізації результатів для соціально значущої діяльності;
- діяльнісний, що має творчий характер, дозволяє переводити знання, цінності суспільства в процесі соціалізації в стійкі риси особи, творити як саму особу, так і її культуру, норми поведінки, мотиви до інноваційно-управлінської діяльності;
- комунікативний, який включає перш за все управлінські, організаційні відносини, у яких матеріалізуються знання, норми, зразки, пізнання суті творення нових ідей, розвиток настанов, що характеризують зміст управління, рівень управлінського мислення;
- емоційно-чуттєвий, обумовлює позитивне оцінювання суспільних явищ із опорою на соціальні та особистісні значущі цінності, здатність сприймати внутрішній світ іншого й ототожнювати себе з ним. Особа не лише розвивається на основі освоєння нею культури, а й поповнює її новими елементами [3].

Здібність прогнозувати, попереджати й вирішувати конфлікти передбачає володіння конфліктологічною компетентністю. За О. Тertiшною, конфліктологічна компетентність як складова професійної компетентності 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; уміння розвивати конструктивний ресурс виникаючого конфлікту; уміння передбачати можливі наслідки конфлікту; уміння конструктивно регулювати суперечності та конфлікти, усувати негативні наслідки конфліктів [9, с. 11].

Окрім того, учені розглядають також соціально-психологічну компетентність. Згідно з визначенням О. Марценюк, соціально-психологічна компетентність – це здатність до конструктивного використання знань, умінь, навичок, необхідних для взаємодії з людьми в контексті професійної діяльності. Передумовами соціально-психологічної компетентності є такі її компоненти: вольовий потенціал особистості, система комунікативних властивостей, інтелектуальні характеристики, система стосунків особистості, мотиваційні фактори, спрямованість [5, с. 219].

На нашу думку, на особливу увагу заслуговує ще один вид компетентності, в основі якого лежить готовність і здатність до цілеспрямованої психологічної роботи щодо зміни особистих якостей та поведінки. Це аутопсихологічна компетентність, яку розуміють як уміння особистості розвивати та використовувати власні психічні ресурси; створювати сприятливу для діяльності ситуацію шляхом зміни внутрішнього стану; набувати, закріплювати, контролювати знання, уміння та навички; прилаштовуватися до непередбачуваної зміни ситуації; створювати вольову настанову на досягнення значних результатів. Згідно з теорією А. Деркача та Л. Степнкової [4, с. 27 – 28], аутопсихологічна компетентність формується на вміннях, спрямованих:

- на самодіагностику (самоаналіз, самооцінка, самовизначення, самосвідомість, самоконтроль);
- самокорекцію (боротьба зі стресом, відмова від шкідливих звичок, саморегуляція, самонавіювання тощо);
- саморозвиток (зміна особистісних якостей, самопрограмування);
- самомотивування (постановка цілей);
- ефективну роботу з інформацією (швидке читання, розвиток пам'яті, аналіз інформації);

– психолінгвістичну компетентність (усі види робіт із текстом, формулювання контекстно-адекватних висловів, розуміння прихованого значення слів тощо).

Процес формування аутопсихологічної компетентності як властивості особистості – це високий ступінь розвитку саморегуляції у сферах самосвідомості, самопочуття і самодіяльності – має стимулюючий вплив на розвиток особистості в усіх аспектах її життєдіяльності.

Як видно із вищенаведеного, аутопсихологічна компетентність може бути одним із індикаторів успішної професійної діяльності і сприяти попередженню як міжособистісних конфліктів, так і внутрішньоособистісних. Тому володіння аутопсихологічною компетентністю є цінним надбанням особистості як у професійному, так і побутовому житті.

На наш погляд, набуття окремих елементів аутопсихологічної компетентності посадовими особами місцевого самоврядування відбувається під час навчання або підвищення кваліфікації з етичних питань, шляхом самоосвіти і свідомого аналізу своєї діяльності та мають несистематизований фрагментарний характер. Проте сутність аутопсихологічної компетентності вимагає цілісного, поетапного та виваженого підходу з метою запобігання перетворення її на джерело професійних деструкцій.

Як зазначає О. Савченко-Сватко, служба в органах місцевого самоврядування як різновид управлінської діяльності належить до психотравмуючих видів професійної діяльності [7]. З огляду на це актуальності набуває охорона ментального (психічного) здоров'я управлінців. За визначенням Міжнародної організації здоров'я, поняття ментального (психічного) здоров'я включає: суб'єктивне відчуття благополуччя, що виявляється в самоефективності, автономності, компетентності, перейнятті досвіду поколінь і самореалізації інтелектуального та емоційного потенціалу. Існують й інші визначення ментального здоров'я, проте спільним для них є те, що ці дефініції охоплюють більше характеристик, аніж просто відсутність психічних розладів [12]. Аналізуючи наведене, можна зробити висновок, що збереження ментального (психічного) здоров'я посадових осіб місцевого самоврядування вимагає набуття ними перш за все аутопсихологічної компетентності.

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. Структура конфліктостійкості особистості має такі компоненти:

- емоційний (уміння людини контролювати свій емоційний стан у передконфліктних і конфліктних ситуаціях, здатність відкрито виявляти свої емоції без приниження особистості опонента, не переходити в депресивні стани в разі затяжного конфлікту чи програшу в ньому);

- вольовий (здатність до свідомого контролю й оволодіння собою, терпимість до інших, самоконтроль, несприйнятливність провокаційних дій опонента);

- пізнавальний (стійкість функціонування пізнавальних процесів особистості; уміння визначати початок передконфліктної ситуації, здійснювати об'єктивний аналіз причин її виникнення, прогнозувати розвиток конфлікту й можливі наслідки, швидко приймати правильні рішення);

- мотиваційний (адекватність прагнень у конфлікті, їх спрямованість на пошук шляхів розв'язання суперечностей, здатність коригувати інтереси залежно від зміни обставин і конкретної ситуації);

- психомоторний (правильність дій, їх чіткість і відповідність ситуації, що полягає в умінні володіти своїм тілом, контролювати свої жести, міміку) [1, с. 89].

Аналіз наукової літератури показав, що інші дослідники беруть за основу вищенаведену структуру конфліктостійкості та наводять аналогічні дефініції цього поняття. Тому ми вважаємо за необхідне дати власне визначення: конфліктостійкість ми розуміємо як здатність людини до толерантності в умовах конфлікту.

Загальновизнаним є визначення толерантності як терпимості до чийхось думок, поглядів, вірувань тощо [2, с. 1459]. За І. Хожило, толерантність є своєрідною формою індивідуального чи колективного прояву, що виникає на основі взаємодії та взаємовідносин між різними сторонами (індивідами, соціальними групами,

державами, політичними партіями тощо), а також демонструються кожною з них, виявляючи терпимість щодо різниці в поглядах, уявленнях, поведінці, позиціях, діях тощо відносно протилежної сторони. Толерантність виявляється в прагненні досягти взаєморозуміння та узгодження різнобічних підходів, поглядів, інтересів без застосування примусу, а переважно шляхом розв'язання та переконання [10]. Як видно із зазначеного, в основі толерантності лежить принцип поваги до людей та гуманізму.

Конфліктостійкість посадових осіб 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.

Результатом сформованої конфліктостійкості посадових осіб 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.

З урахуванням вищезазначеного пропонуємо 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 плану семінарських і практичних занять. 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.

**Висновки.** Таким чином, попередження конфліктів у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування має ґрунтуватися на формуванні конфліктостійкості посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки профілактика і запобігання розвитку цього деструктивного для роботи колективу явища залежить від кожного учасника управлінської взаємодії і його ставлення до виникаючих кризових ситуацій.

Очікуваними результатами формування конфліктостійкості посадових осіб місцевого самоврядування є: попередження конфліктів (як профілактика, так і запобігання); мотивація посадових осіб місцевого самоврядування до самовдосконалення у професійному та особистісному аспектах; полегшення процесу адаптації новопризначених осіб – як службовців, так і керівників – до нового колективу, умов праці і міжособистісних взаємин; поліпшення морально-психологічного клімату в колективі; сприяння охороні ментального (психічного) здоров'я посадових осіб місцевого самоврядування; готовність до подолання професійних перешкод та внутрішніх криз, збереження емоційної рівноваги;

формування здатності особистості до пошуку гармонії професійного зростання та особистісного розвитку для гармонійного життя в цілому.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають в оновленні змісту освітньо-професійних програм підготовки, перепідготовки та професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, удосконаленні форм навчання тощо.

### Список використаних джерел

1. **Анцупов А. Я.** Конфликтология в схемах и комментариях : учеб. пособие / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. – 2-е изд., перераб. – СПб. : Питер, 2009. – 304 с.
2. **Великий** тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : Перун, 2005. – 1728 с.
3. **Газарян С. В.** Культурна компетентність посадової особи в умовах сучасних соціокультурних змін / С. В. Газарян // Теорія та практика державного управління. – 2013. – Вип. 2(41). – Режим доступу : [www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2013-2/doc/4/01.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2013-2/doc/4/01.pdf).
4. **Деркач А. А.** Развитие аутопсихологической компетентности государственных служащих / А. А. Деркач, Л. А. Степнова. – М. : Изд-во РАГС, 2003. – 297 с.
5. **Марценюк О.** Структурно-функціональний аналіз соціально-психологічної компетентності державного службовця / Олена Марценюк // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. – Вип. 2(32). – С. 213 – 220.
6. **Пашко Л. А.** Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Л. А. Пашко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.
7. **Савченко-Сватко О. М.** Діагностичний інструментарій аудиту персоналу в органах місцевого самоврядування / Савченко-Сватко Олена Миколаївна // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2009. – Вип. 2(2). – Режим доступу : [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09somoms.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09somoms.pdf).
8. **Сорокіна Н. Г.** Комунікаційна діяльність на державній службі / Н. Г. Сорокіна // Теорія та практика державної служби : сучасні пріоритети

регіональної кадрової політики : матеріали наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 5 – 6 листопада 2010 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. – С. 155 – 157.

9. **Тертишна О. А.** Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Тертишна Олена Анатоліївна ; ДРІДУ НАДУ при Президентові України. – Д., 2010. – 20 с.

10. **Хожило І. І.** Толерантність як складова професійної компетентності публічного службовця / Хожило Ірина Іванівна // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2010. – Вип. 2(4). – Режим доступу : [www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2010-02/10hiikps.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2010-02/10hiikps.pdf).

11. **Шаргородська Н. А.** Просторово-часова організація діяльності посадових осіб місцевого самоврядування : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Шаргородська Наталя Леонідівна ; ДРІДУ НАДУ при Президентові України. – Д., 2008. – 20 с.

12. **The World health report: 2001: Mental health : new understanding, new hope.** – Access mode : [www.who.int/whr/2001/en/whr01\\_en.pdf?ua=1](http://www.who.int/whr/2001/en/whr01_en.pdf?ua=1).

### **List of references**

1. **Antsupov A. Ya.** Konfliktologiya v shemah i kommentariyah : ucheb. posobie / A. Ya. Antsupov, S. V. Baklanovskiy. – 2-e izd., pererab. – SPb. : Piter, 2009. – 304 s.

2. **Velykyi** tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy (z dod. i dopov.) / uklad. i holov. red. V. T. Busel. – K. ; Irpin : Perun, 2005. – 1728 s.

3. **Hazarian S. V.** Kulturna kompetentnist posadovoi osoby v umovakh suchasnykh sotsiokulturnykh zmin / S. V. Hazarian // Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia. – 2013. – Vyp. 2(41). – Rezhym dostupu : [www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2013-2/doc/4/01.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2013-2/doc/4/01.pdf).

4. **Derkach A. A.** Razvitie autopsihologicheskoy kompetentnosti gosudarstvennyih sluzhaschih / A. A. Derkach, L. A. Stepnova. – M. : Izd-vo RAGS, 2003. – 297 s.

5. **Martseniuk O.** Strukturno-funktsionalnyi analiz sotsialno-psykholohichnoi kompetentnosti derzhavnoho sluzhbovtsia / Olena Martseniuk // Aktualni problemy

derzhavnoho upravlinnia : zb. nauk. pr. / redkol. : S. M. Serohin (holov. red.) [ta in.]. – D. : DRIDU NADU, 2008. – Vyp. 2(32). – S. 213 – 220.

6. **Pashko L. A.** Liudski resursy u sferi derzhavnoho upravlinnia: teoretyko-metodolohichni zasady otsiniuvannia : monohrafiia / L. A. Pashko. – K. : Vyd-vo NADU, 2005. – 236 s.

7. **Savchenko-Svatko O. M.** Diahnostychnyi instrumentarii audytu personalu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia / Savchenko-Svatko Olena Mykolaivna // Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka. – 2009. – Vyp. 2(2). – Rezhym dostupu : [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09somoms.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09somoms.pdf).

8. **Sorokina N. H.** Komunikatsiina diialnist na derzhavni sluzhbi / N. H. Sorokina // Teoriia ta praktyka derzhavnoi sluzhby : suchasni priorytety rehionalnoi kadrovoi polityky : materialy nauk.-prakt. konf., Dnipropetrovsk, 5 – 6 lystopada 2010 r. / za zah. red. S. M. Serohina. – D. : DRIDU NADU, 2010. – S. 155 – 157.

9. **Tertyshna O. A.** Vykorystannia konstruktyvnoho resursu konfliktu v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy : avtoref. dys. ... kand. nauk z derzh. upr. : 25.00.03 / Tertyshna Olena Anatoliivna ; DRIDU NADU pry Prezydentovi Ukrainy. – D., 2010. – 20 s.

10. **Khozhylo I. I.** Tolerantnist yak skladova profesiinoi kompetentnosti publichnoho sluzhbovtisia / Khozhylo Iryna Ivanivna // Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka. – 2010. – Vyp. 2(4). – Rezhym dostupu : [www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2010-02/10hiikps.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2010-02/10hiikps.pdf).

11. **Sharhorodska N. A.** Prostorovo-chasova orhanizatsiia diialnosti posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia : avtoref. dys. ... kand. nauk z derzh. upr. : 25.00.03 / Sharhorodska Natalia Leonidivna ; DRIDU NADU pry Prezydentovi Ukrainy. – D., 2008. – 20 s.

13. **The World** health report: 2001: Mental health : new understanding, new hope. – Access mode : [www.who.int/whr/2001/en/whr01\\_en.pdf?ua=1](http://www.who.int/whr/2001/en/whr01_en.pdf?ua=1).