



**УДК: 316.422**

DOI: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-490-500>

**Xim Mariia Kimsanivna,**

асистент кафедри адміністративного і фінансового менеджменту, Національний університет “Львівська політехніка”, 82000, м. Старий Самбір, вул. Гоголя, 18, тел.: +38 (063) 356 95 27, e-mail: [missm28@ukr.net](mailto:missm28@ukr.net)

ORCID: 0000-0002-3151-6435

**Xim Mariia Kimsanovna,**

ассистент кафедры административного и финансового менеджмента, Национальный университет “Львовская политехника”, 82000, г. Старый Самбор, ул. Гоголя, 18, тел.: +38 (063) 356 95 27, e-mail: [missm28@ukr.net](mailto:missm28@ukr.net)

ORCID: 0000-0002-3151-6435

**Khim Mariia Kimsanivna,**

Assistant Professor, Department of Administrative and Financial Management, “Lviv Polytechnic” National University, 82000, Stary Sambir, Str. Gogolya, 18, tel.: +38 (063) 356 95 27, e-mail: [missm28@ukr.net](mailto:missm28@ukr.net)

ORCID: 0000-0002-3151-6435

**Данилович-Кропивницька Марта Львівна,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Національний університет “Львівська політехніка”, 79044, м. Львів, вул. Мельника, 5, тел.: +38 (097) 021 89 81, e-mail: [mdanylovyuch@gmail.com](mailto:mdanylovyuch@gmail.com)

ORCID: 0000-0003-3963-5524

**Данилович-Кропивницкая Марта Львовна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры теоретической и прикладной экономики, Национальный университет “Львовская политехника”, 79044, г. Львов,

ул. Мельника, 5, тел.: +38 (097) 021 89 81, e-mail: [mdanylovyuch@gmail.com](mailto:mdanylovyuch@gmail.com)

ORCID: 0000-0003-3963-5524

**Danylovyuch-Kropyvnytska Marta Lvivna,**

Ph.D, Associated Professor, Department of Theoretical and Applied Economics, “Lviv Polytechnic” National University, 79044, Lviv, Str. Melnyka, 5, tel.: +38 (097) 021 89 81, e-mail: [mdanylovyuch@gmail.com](mailto:mdanylovyuch@gmail.com)

ORCID: 0000-0003-3963-5524

# **ПРОФЕСІЙНИЙ І ОСОБИСТІСНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ (АРХЕТИПНИЙ ПІДХІД)**

**Анотація.** З'ясовано специфіку впливу архетипу на професіоналізм у сфері державного управління. Досліджено основні аспекти професійного і особистісного розвитку державних службовців України в контексті сталого суспільного розвитку відповідно до їх архетипів. На сьогодні вітчизняними науковцями досить часто досліджується архетипіка політичних лідерів. Застосування архетипової методології у дослідженні, що презентується, дало можливість визначити, що авторитет державного службовця як персоналізованого суб'єкта постмодерного суспільства є ціннісним комплексом системи домінуючих соціетальних властивостей, які конкретизує архетип, відповідно до чого встановлюються пріоритети у виборі імперативів, принципів досягнення легітимності та методів управління, що використовуються для досягнення поставлених управлінських цілей. Запропоновано сучасні архетипи різних груп службовців органів публічної влади в Україні та виокремлено їх основні архетипові характеристики як основні складові їх іміджу. Відповідно до характерних ознак кожного з архетипів державного службовця виокремлено основні проблеми їхнього професійного і особистісного розвитку. Обґрунтовано необхідність урахування архетипного підходу при реалізації основних сучасних механізмів розвитку державних службовців, що сприяють підвищенню їх професіоналізму.

Створення ефективної системи державної служби вимагає вдосконалення підходів до формування нового типу державного службовця, який керується такими цінностями, як самореалізація, підвищення кваліфікації, професійний розвиток, моральність, творчість, відстоювання власної думки, самоповага тощо. Саме завдяки цьому підвищується рівень професійної діяльності, досягається бажаний статус, що передбачає успішно побудовану кар'єру. Надано рекомендації щодо їх пристосування у розрізі окремих аспектів, таких як професіоналізм, навчання та мотивація.

**Ключові слова:** архетип, державний службовець, посадова особа, професійний і особистісний розвиток.

## **ПРОФЕСИОНАЛЬНОЕ И ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ УКРАИНЫ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО ОБЩЕСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ (АРХЕТИПИЧЕСКИЙ ПОДХОД)**

**Аннотация.** Выяснена специфика влияния архетипа на профессионализм в сфере государственного управления. В статье исследуются основные аспекты профессионального и личностного развития государственных служащих Украины в контексте устойчивого общественного развития в со-

ответствии с их архетипами. Сегодня отечественными учеными довольно часто исследуются архетипики политических лидеров. Применение архетипической методологии в представленном исследовании дало возможность определить, что авторитет государственного служащего как персонифицированного субъекта постмодернистского общества является ценностным комплексом системы доминирующих социетальных свойств, которые конкретизирует архетип, в соответствии с чем устанавливаются приоритеты в выборе императивов, принципов достижения легитимности и методов управления, используемых для достижения поставленных управленческих целей. Предложены современные архетипы разных групп служащих органов публичной власти в Украине и выделены их основные архетипические характеристики как основные составляющие их имиджа. Согласно отличительных признаков каждого из архетипов государственного служащего выделены основные проблемы их профессионального и личностного развития.

Создание эффективной системы государственной службы требует совершенствования подходов к формированию нового типа государственного служащего, который руководствуется такими ценностями, как самореализация, повышение квалификации, профессиональное развитие, нравственность, творчество, отстаивание собственного мнения, самоуважение и тому подобное. Именно благодаря этому повышается уровень профессиональной деятельности, достигается желаемый статус, предусматривающий успешно построенную карьеру. В статье даны рекомендации по их приспособлению в разрезе отдельных аспектов, таких как профессионализм, обучение и мотивация.

**Ключевые слова:** архетип, государственный служащий, должностное лицо, профессиональное и личностное развитие.

## **PROFESSIONAL AND PERSONAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE SOCIAL DEVELOPMENT (ARCHETYPAL APPROACH)**

**Abstract.** The article is devoted to clarification of the specificity of the influence of archetype on professionalism in the field of public administration. The article investigates the main aspects of professional and personal development of civil servants of Ukraine in the context of sustainable social development in accordance with their archetypes. Today, domestic scientists are often investigating the archetype of political leaders. The application of archetype methodology in the presented study made it possible to determine that the authority of a civil servant as a personified subject of a postmodern society is a value system of dominant societal properties that specifies the archetype, according to which priorities are set in the choice of imperatives, the principles of achieving legitimacy and management methods, which are used to achieve the management objectives. In this article modern archetypes of different groups of employees of public authorities in

Ukraine are proposed and their main archetypal characteristics as the main component of their image are singled out. According to the characteristic features of each of the archetypes of the civil servant, the main problems of their professional and personal development are identified. The necessity of taking an archetypal approach into realization of the basic modern mechanisms of development of civil servants, which promote their professionalism, is substantiated.

Creation of an effective civil service system requires improvement of approaches to the formation of a new type of civil servant guided by such values as self-realization, professional development, morals, creativity, defending own opinion, self-esteem, etc. Due to this, the level of professional activity increases, the desired status is achieved, which implies a successfully built career. This article provides guidance on how to adapt them to specific aspects such as professionalism, learning and motivation.

**Keywords:** archetype, civil servant, official, professional and personal development.

---

**Постановка проблеми.** Зростання людського фактора в управлінні є на сьогодні одним з основних трендів розвитку системи публічного управління як в Україні, так і за кордоном. Як наслідок можемо спостерігати більший інтерес до особливостей поведінки представників різних органів влади та управлінських структур. Становлення демократичної та правової держави, розвиток засад громадянського суспільства, інтеграція України до стандартів Європейського Союзу, проведення адміністративної реформи, зокрема реформи системи державної служби, потребують підготовки нової генерації керівників і фахівців органів державної влади, формування професійно підготовленого кадрового резерву для заміщення посад у структурах державного апарату. З кожним роком до фахівців висуваються нові вимоги для здійснення діяльності в сучасних умовах, проте державні службовці частіше за все позбавлені осо-

бистого досвіду, соціальної практики та кваліфікаційної бази, яка б відповідала вимогам надання державних послуг на рівні європейських стандартів. При цьому головна увага має звертатися на пошук, збагачення та раціональне використання здібностей державних службовців, на збереження та якісне зміцнення кадрів, оптимальне узгодження потреб центральних органів виконавчої влади та особистісних інтересів державних службовців. Усе це актуалізує наукове переосмислення ролі й місця політичних архетипів і побудованих на них міфів у сучасних процесах державного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Архетипіка державного управління формувалася на основі архетипного підходу. Дослідженню архетипів у вітчизняному науковому дискурсі приділяють значну увагу Е. Афонін, Т. Вакулова, О. Донченко, Л. Кочубей, О. Крутій, О. Пелін, О. Романенко, Ю. Шайгородський,

В. Шедяков та ін. Окремі аспекти значеної проблеми досліджувалися в роботах: О. Оболенського, В. Олуйка, С. Серьогіна, С. Хаджирадевої, Г. Щокіна, та ін. Серед праць, присвячених соціально-ціннісним засадам державного управління, формування національної свідомості, історичної пам'яті та іншим аспектам сучасного процесу державотворення в Україні, слід відзначити роботи Г. Атаманчука, В. Бакуменка, В. Козбаненка, В. Князева, О. Крюкова, І. Надольного, М. Пірен, В. Ребкала, Г. Ситника, П. Штомпки, Ф. Шамхалова. Проте місце архетипіки у становленні професійного та особистісного розвитку державного службовця в науковій літературі майже не розглядалося. Тому актуальність теми статті не викликає жодних сумнівів.

**Мета статті** — з'ясувати специфіку впливу архетипу на професіоналізм у сфері державного управління, дослідити основні аспекти професійного і особистісного розвитку державних службовців України в контексті сталого суспільного розвитку за архетипами, запропонувати сучасні архетипи різних груп службовців органів публічної влади в Україні та за характерними ознаками кожного з архетипів державного службовця окреслити основні проблеми їхнього професійного і особистісного розвитку, а також надати рекомендації щодо їхнього пристосування у розрізі окремих аспектів, а саме — професіоналізм, навчання та мотивація.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування професійно підготовленого апарату державних органів влади України та органів місцевого самоврядування, здатного до

постійного та динамічного розвитку, правомірно вважається одним з головних факторів зміцнення держави, дієвим інструментом ефективної реалізації її функцій. Професійний і особистісний розвиток державних службовців виступає основним принципом та механізмом формування й розвитку кадрового потенціалу системи публічного управління. На сьогодні існує проблема у забезпеченні системи публічного управління професійними, спеціально підготовленими кадрами, визначення пріоритетів розвитку кадрів з урахуванням професіоналізації персоналу. Адже розвиток передбачає постійне формування професійного кадрового складу системи публічного управління, водночас, здійснення постійного багаторазового відбору та вдосконалення кадрового потенціалу цієї системи. Хоча й існують механізми професіоналізації кадрів системи публічного управління, однак саме зараз відчувається "брак" у кваліфікованих кадрах.

Визначаючи стан професійної компетентності, необхідно звернутися до досліджень С. Дубенко [1], О. Оболенського [2], що дає можливість виокремити два рівні якостей, якими має володіти державний службовець: перший — первинні, вихідні якості, притаманні людині, яка претендує на державну посаду, і другий — придбані, які формуються у процесі виконання посадових обов'язків, накопичення досвіду і просування по службі. Ці якості певною мірою формують архетип державного службовця, незалежно від його рангу чи покладених на нього обов'язків. Саме архетип формує той

або інший психосоціальний набір ціннісних пріоритетів, уподобань, моделей поведінки, котрі безпосередньо впливають на професіоналізм державного службовця. Тому, можемо стверджувати, що з одного боку, вплив глобалізаційних чинників, а з іншого — існування архетипів та архетипіки зумовлює виникнення нових рис у державному управлінні, зокрема тих, що стосуються професійного та особистісного розвитку. Психосоціальні культурні чинники суспільного життя стають визначальним, системоутворюючим початком, що визначає “долю” зовнішніх, соціально-матеріальних, інституціональних практик розвитку публічного управління й суспільства загалом [3].

У науковій літературі можна зустріти досить різноманітну типологію архетипів, притаманну всьому суспільству, а також, і політичним лідерам зокрема.

Так, в сучасній політології виділяють кілька основних архетипів: гармонійний, гегемоністський, конфліктний і плюралістичний [4].

Гармонійний — припускає існування однорідного культурного середовища, усталених традицій і громадянського суспільства (у цьому випадку нові покоління легко входять у політичне життя). Цей тип зображує тісну взаємодію влади і людини, а індивід ставиться до влади з неабиякою пошаною.

Гегемоністський архетип зустрічається найчастіше у закритих політичних системах, котрі несприйнятливі до цінностей інших систем і самодостатніми. Цей тип допускає, що людина негативно ставиться до всіх політичних і соціальних норм,

крім пропагованих своєю групою (класом, релігією і так далі), що має панівну владу в суспільстві і входить у політику виключно на її цінностях.

Конфліктний — характеризуються низькою загальною культурою духовної сфери — загальною, релігійною, соціально-політичною (у таких суспільствах іноді зустрічається дуже розвинена елітарна культура, але вона не зачіпає більшість). Цей тип допускає, що індивід зберігає лояльність тільки до своєї групи і підтримує її в боротьбі з політичними противниками.

Плюралістичний — допускає, що визнання людиною принципів рівноправ'я з іншими громадянами, може змінювати свої політичні пристрасті, визнає за іншими право мати інші переконання.

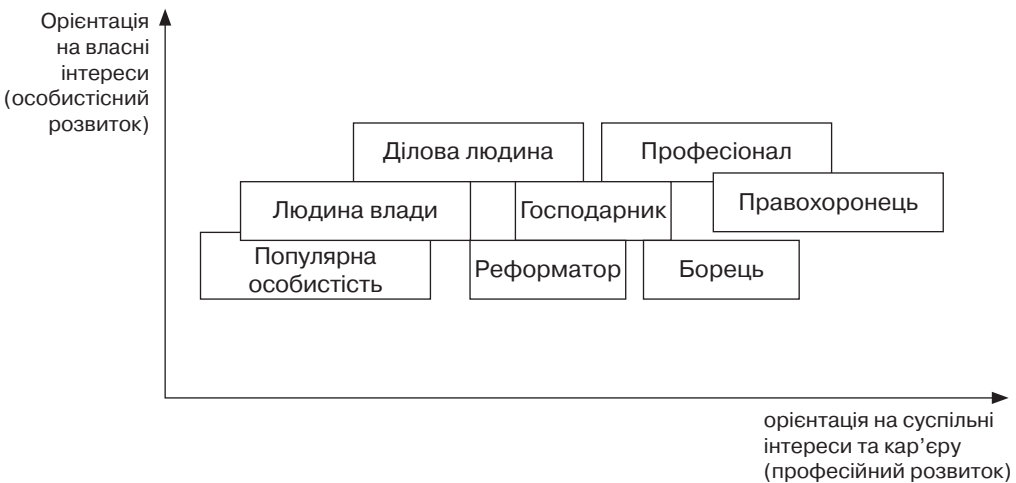
Цікавою є ідея В. Лісничого [5], котрий запропонував типологію архетипів політиків за їх найбільш характерними ознаками (див. табл. 1):

Зрозуміло, що перелік таких архетипів є невичерпним, і проаналізувавши деякі з них можна побачити, що їхні основні відмінності ґрунтуються на основі двох складових: орієнтація на власні інтереси (особистісний розвиток) та орієнтація на суспільні інтереси та кар'єру (професійний розвиток) (див. рисунок):

У межах держслужби неможливо уявити собі таку посаду, для обіймання якої особистісний компонент був би малозначущим. До того ж, державний службовець будь-якого рангу повинен якісно і професійно виконувати завдання, незалежно від того, чи міняється влада, а отже, має бути “віддаленим” від політики. Разом із швидкими темпами глобалізації, су-

## Архетипи політиків

Архетип політика	Характерні ознаки
Ділова людина	високі управлінські і ділові якості, надійність, винахідливість, вміння виходити із складних ситуацій через прийняття нестандартних рішень
Реформатор	перетворювач у будь-якій галузі суспільно-політичного життя, науки, техніки, мистецтва
Професіонал	фахівець своєї справи з солідним багажем знань, досвідом роботи, знає, що потрібно робити для досягнення поставленої мети
Господарник	керівник, котрий плідно працює впродовж всього життя. При наявності обмеженої кількості ресурсів може забезпечити стабільну роботу підлеглих, а також раціонально вирішити усі наявні проблеми
Людина влади	керівник, котрий довів свою здатність вирішувати складні завдання, має великий досвід роботи державного рівня, користується підтримкою авторитетних лідерів і громадян
Правоохоронець	людина, котра має достойні правові знання та заслуги у правоохоронній сфері діяльності
Популярна особистість	людина, що досягла всенародної популярності та пошани поза політикою, що й стало трампліном до політичної еліти
Борець	людина категорична, завжди готова боротися з негативними явищами та закликати до боротьби інших



**Відмінність архетипів політиків за орієнтацією на власні інтереси (особистісний розвиток) та суспільні інтереси та кар'єру (професійний розвиток)**

часними адміністративними реформами та іншими трансформаційними процесами почали з'являтися і нові

архетипічні образи, які опираються на базові архетипи, але набувають ознак сучасності. Тому сьогодні

можна сміливо говорити про архетипи не тільки політичних лідерів, а й державних службовців будь-якого рівня. У табл. 2 запропоновано архетипічні образи сучасних державних службовців з огляду на їхні особисті та професійні інтереси. Для побудови цих архетипічних образів доцільно використати ідеї американського економіста і політолога Е. Даунса, котрий запропонував свою типологію державних службовців [6].

Так, виходячи із зарубіжного досвіду, варто звернути увагу на те, що перебудова державної служби в Україні, не може цілком усунути розвиток у державних службовців егоїстичних або корисливих цілей (фінансове забезпечення, престиж,

влада) і негативних якостей (консерватизм, пристосовництво тощо).

Звісно, для того, щоб активізувати і професійний і особистісний розвиток, і одночасно реалізовувати особисті і кар'єрні інтереси необхідно розробити чітку кар'єрну стратегію для кожного із запропонованих архетипів, котра полягає:

- у приведенні у відповідність особистих інтересів державного службовця і інтересів установи;
- у складанні чіткої програми для професійного розвитку з урахуванням особливостей і потреб кожного конкретного службовця державних органів;
- у реалізації відкритого процесу планування і кар'єрного росту;

Таблиця 2

**Архетип сучасного державного службовця**

<b>Більш орієнтовані на особистісний розвиток та власні інтереси</b>	<b>Більш орієнтовані на професійний розвиток та кар'єрні завдання</b>
<p>“Кар'єрист”</p> <p>Їх цікавлять посадовий статус, фінансове забезпечення, визнання та престиж, вони майже не стурбовані надійністю, лояльністю, інтересами суспільства чи самої служби та її специфічними завданнями. Вони охоче підтримують політику “більшості”. Проте, досягаючи власних цілей, з часом можуть перетворюватись в “охоронців”</p>	<p>“Поборник”</p> <p>Завзяті прибічники окремих концепцій, чітко виконують поставлені перед ними конкретні завдання, завзято відстоюють свою точку зору, незважаючи на будь-які аргументи та заперечення</p>
<p>“Охоронець”</p> <p>Їх також цікавлять посадовий статус, фінансове забезпечення, визнання та престиж, проте їхня діяльність, в основному, пов'язана з поняттями зручності та безпеки. Вони більшою мірою орієнтовані на розширення, а на збереження свого статусу</p>	<p>“Захисник”</p> <p>Їхня робота більш орієнтована на думку більшості, проте свою позицію вони відстоюють мало зважаючи на заперечення та зауваження</p>
<p>–</p>	<p>“Державний діяч”</p> <p>Стурбовані соціальною значущістю і корисністю підтримуваних ідей та виконаних ними завдань. Тому схильні до компромісу, і менш агресивні у відстоюванні своєї точки зору</p>



- в уникненні ситуацій припинення кар'єрного розвитку в межах однієї установи та відсутності перспектив для саморозвитку та можливостей самореалізації;

- у розробці оптимальних та зрозумілих критеріїв професійного росту конкретної установи;

- у відстеженні потенціалу кожного державного службовця для планування його перспектив у рамках однієї установи;

- в організації об'єктивного оцінювання професіоналізму фахівців для покращення кадрового резерву, зниження завищених потреб працівників і підвищення професійних та особистих якостей до кандидатів, що обираються;

- у формуванні планів професійного розвитку службовців для задоволення потреб установи в потрібний момент [7].

Ефективне застосування кар'єрної стратегії дасть можливість поєднати інтерес державних службовців до професійного та кар'єрного зростання та їхні особисті інтереси та стимули (посадовий статус, престиж, стабільність, покращення матеріального становища, самореалізація та саморозвиток особистості). У рамках кар'єрного розвитку державних службовців збільшиться їхня позитивна настанова, насамперед, на позитивні організаційні цілі: лояльність до позицій та інтересів інших, виконання не тільки своїх завдань, а й допомога при реалізації програм співробітників.

Ширша й визначеніша перспектива службового зростання службовців у кар'єрній системі, практична спрямованість кваліфікаційних іспитів і

службових атестацій є вагомим стимулом як в оволодінні спеціальними знаннями, вміннями та навичками, так і в використанні їх у наступній роботі. Оскільки західні системи держслужби є переважно кар'єрними, закордонні науково-методичні й інші матеріали, що стосується кар'єрних систем, можуть знайти ширше й конструктивніше застосування у висвітленні кола тем, пов'язаних із реформою державної служби в Україні [8].

Для швидкої активізації професійного і особистісного розвитку державного службовця будь-якої категорії невід'ємними залишаються такі елементи як: освіта та самоосвіта; аналітична складова, здатність прогнозувати розвиток подій, реалістичне мислення; комунікативні навички, вміння працювати в команді; контроль поведінки, стресостійкість, цілеспрямованість; чітко визначені кар'єрні цілі; заповзятість; готовність до самостійного прийняття управлінських рішень, уміння вирішувати нестандартні задачі і проблеми; реалістична оцінка своїх вмінь та можливостей; повага до себе та оточуючих.

Разом із цим, слід пам'ятати, що ключове значення в успішному зростанні як особистісного, так і професійного розвитку державного службовця будь-якої категорії належить керівнику, який, насамперед, має нести відповідальність за кадрову політику установи.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В умовах стрімкого розвитку сучасного бізнес-простору та нових адміністративних реформ спостерігається поява нових архетипічних образів не тільки політичних

лідерів та керівників, а й державних службовців різних рангів. Виходячи з наведеного дослідження обґрунтовано необхідність урахування архетипного підходу при реалізації основних сучасних механізмів активізації професійного і особистісного розвитку державних службовців. Таким чином, для кожного з наведених архетипів необхідним і обов'язковим є поєднання двох елементів, а саме: суб'єктивної та ділової кар'єри. Ці два елементи постійно мають супроводжуватися самореалізацією та оптимізацією професійної діяльності. З огляду на сучасні потреби покращення якісного складу у сфері публічного управління визначено перспективи та напрями подальших досліджень, зокрема: розвиток системи професійного і особистісного розвитку державних службовців у країнах ЄС, сучасні тенденції формування професійного і особистісного менталітету державних службовців в Україні, використання досвіду країн ЄС щодо професійного і особистісного розвитку державних службовців в Україні, формування державної стратегії професійного і особистісного розвитку державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Дубенко С.* Державна служба в Україні: навч. посіб. — К.: Вид-во УАДУ, 1998. — 168 с.
2. *Оболєнський О.* Державна служба: підручник / О. Оболєнський. — К.: КНЕУ, 2006. — 472 с.
3. *Суший О.* Психосоціальна культура державного управління: моногра-

фія / О. Суший. — К.: Світогляд, 2012. — 344 с.

4. *Політологія: навч.-метод. посіб. (у схемах і табл.) / за наук. ред. проф. В. С. Бліхара.* — Л.: ПП “Арал”, 2018. — 540 с.
5. *Лісничий В.* Сучасний виборчий PR / В. Лісничий. — 2-ге вид., допов. і переробл. — К.: Професіонал, 2004. — 512 с.
6. *Downs A.* An Economic Theory of political action in a democracy // *The Journal of Political Economy.* Chicago: The University of Chicago Press, 1957. — vol. 1. — P. 135–150.
7. *Кисельова Т., Павлик Н.* Технологія планування кар'єри майбутніх соціальних працівників / Т. Кисельова, Н. Павлик // *Актуальні проблеми соціальної сфери*: [зб. наукових робіт викладачів і студентів / за заг. ред. Н. П. Павлик]. — Житомир: Вид-во Житомирського держ. ун-ту ім. Івана Франка, 2017. — № 6. — С. 9–14.
8. *Мельников О.* Кар'єра в системах державної служби різних країн / О. Мельников // *Держава та регіони.* — К., 2008. — № 1. — С. 130–140.

## REFERENCES

1. *Dubenko S.* (1998). *Derzhavna sluzhba v Ukraini* [Civil service in Ukraine]. Kyiv: UADU, [in Ukrainian].
2. *Obolenskyj O.* (2006). *Derzhavna sluzhba* [Civil service], Kyiv: KNEU, [in Ukrainian].
3. *Sushyj O.* (2012). *Psyhosocialna kultura derzhavnogo upravlinnya: monografiya* [Psychosocial culture of public administration: monograph]. Kyiv: Svitoglyad, [in Ukrainian].
4. *Blikhar S.* (Eds.). (2018). *Politolohiya (u sxemax i tablytsyax)* [Politicalology (in charts and tables)]. Lviv: Aral, [in Ukrainian].

5. *Lisnychyi V.* (2004). *Suchasnyi vyborchyi PR [Contemporary Election PR]*. 2nd ed. Kyiv: Profesional, [in Ukrainian].
6. *Downs A.* (1957). "An Economic Theory of political action in a democracy", *The Journal of Political Economy*. Chicago: The University of Chicago Press, 1, 135–150 [in English].
7. *Kyselova T. and Pavlyk N.* (2017). *Technologiya planuvannya karyeri majbutnih socialnih pracivnikiv [Career Planning Technology for Future Social Workers]*. Aktualni problemy socialnoyi sfery – Relevant problems of the sociological sphere, 6, 9–14 [in Ukrainian].
8. *Melnykov O.* (2008). *Karyera v sistemah derzhavnoyi sluzhbi riznih krayin [Career in civil service systems of different countries]*. *Derzhava ta regiony – state and regions*, 1, 130–140 [in Ukrainian].