

УДК: 35.088.6(477)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-339-349>

Орлів Мар'яна Степанівна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, тел.: +38 (067) 650 35 45, e-mail: morliv@ukr.net

ORCID: 0000-0001-9022-2130

Орлів Марьяна Степановна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры публичного управления и менеджмента, Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа, 76019, г. Ивано-Франковск, ул. Карпатская, 15, тел.: +38 (067) 650 35 45, e-mail: morliv@ukr.net

ORCID: 0000-0001-9022-2130



Orliv Mariana Stepanivna,

Ph.D in Economics, Docent of the Department of Public Administration and Management, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, 76019, Ivano-Frankivsk, Str. Karpatska, 15, tel.: +38 (067) 650 35 45, e-mail: morliv@ukr.net

ORCID: 0000-0001-9022-2130

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ (АРХЕТИПНИЙ ПІДХІД)

Анотація. Актуалізовано проблему низького рівня функціональної компетентності державних службовців через декларативний характер використання стратегічного, компетентнісного та індивідуально-центричного підходів у їх професійному й особистісному розвитку. Досліджено аспекти організації підвищення кваліфікації державних службовців з урахуванням соціально-культурних та психологічно-ментальних характеристик на основі результатів реалізації багатofазної програми “Глобальне лідерство і ефективність організаційної поведінки” та розвідок представників Української школи архетипіки. Обґрунтовано, що основні атрибути лідерства в сучасних суспільствах (харизматичність, партисипативність та орієнтація на команду)

зумовлюють необхідність поєднання індивідуально-центричного та системно-орієнтованого підходів у підвищенні кваліфікації шляхом запровадження організаційного та діяльнісного навчання в органах державної влади, використання інноваційних демократичних технологій розвитку персоналу, зокрема коучингу, для забезпечення ефективності їх функціонування.

Розглянуто питання оцінювання особистісних якостей державних службовців та формування на основі його результатів індивідуальних стратегій професійного розвитку та індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності. Аргументовано, що сучасна система підвищення кваліфікації державних службовців має забезпечувати формування конкурентоспроможного людського капіталу, як інтенсивного фактора сталого розвитку держави, на засадах поєднання принципів людиноцентризму і прагматизму. Визначено сутність людського капіталу на індивідуальному, організаційному й національному рівнях як нагромаджену в результаті інвестування (за раціональним підходом) цінність, здатну до самозростання. Перспективою подальших наукових розвідок визначено дослідження проблем забезпечення ефективності реалізації професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців на замовлення органів влади з урахуванням розглянутих у статті аспектів.

Ключові слова: архетип, професійна компетентність, система підвищення кваліфікації державних службовців, професійний розвиток, особистісний розвиток, культурні цінності, належне врядування, людський капітал, лідерство.

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ УКРАИНЫ (АРХЕТИПНЫЙ ПОДХОД)

Аннотация. Актуализировано проблему низкого уровня функциональной компетентности государственных служащих вследствие декларативного характера использования стратегического, компетентностного и индивидуально-центричного подходов к их профессиональному и личностному развитию. Исследованы аспекты организации повышения квалификации государственных служащих с учетом социально-культурных и психологически-ментальных характеристик на основе результатов реализации многофазной программы “Глобальное лидерство и эффективность организационного поведения” и разведок представителей Украинской школы архетипики. Обосновано, что основные атрибуты лидерства в современных обществах (харизматичность, партисипативность и ориентация на команду) обуславливают необходимость сочетания индивидуально-центричного и системно-ориентированного подходов в повышении квалификации путем введения организационного и деятельностного обучения в органах государственной власти, использования инновационных демократических технологий развития персонала, в частности коучинга, для обеспечения эффективности их функционирования.

Рассмотрены вопросы оценивания личностных качеств государственных служащих и формирования на основе его результатов индивидуальных стратегий профессионального развития и индивидуальных программ повышения уровня профессиональной компетентности. Аргументировано, что современная система повышения квалификации государственных служащих должна обеспечивать формирование конкурентоспособного человеческого капитала, как интенсивного фактора устойчивого развития государства, на основе сочетания принципов человекоцентризма и прагматизма. Определена сущность человеческого капитала на индивидуальном, организационном и национальном уровнях как накопленная в результате инвестирования (за рациональным подходом) ценность, способная к самовозрастанию. Перспективой дальнейших научных разведок определено исследование проблем обеспечения эффективности реализации профессиональных программ повышения квалификации государственных служащих по заказу органов власти с учетом рассмотренных в статье аспектов.

Ключевые слова: архетип, профессиональная компетентность, система повышения квалификации государственных служащих, профессиональное развитие, личностное развитие, культурные ценности, надлежащее управление, человеческий капитал, лидерство.

IN-SERVICE TRAINING FOR CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE (ARCHETYPAL APPROACH)

Abstract. The problem of low level of functional competence of civil servants caused by the declarative character of the use of strategic, competence and individual-centered approaches in their professional and personal development is actualized. The aspects of organization of the professional development of civil servants taking into account socio-cultural and psychological-mental characteristics on the basis of results of the implementation of multi-phase program “Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness” as well as scientific research of the representatives of the Ukrainian School of Archetype are explored. It is substantiated that the main attributes of leadership in modern societies (charisma, participativity, and team orientation) necessitate the combination of individually-centered and system-oriented approaches in in-service training through the introduction of organizational learning and activity-based learning in public authorities, and the use of innovative democratic technologies for personnel development, including coaching, to ensure the effectiveness of their functioning.

The questions of civil servants' personal qualities assessment and formation of individual professional development strategies as well as individual programs of professional competence development based on its results are considered. It is argued that the modern system of in-service training for civil servants should ensure the formation of a competitive human capital as an intensive factor of the sustainable development of the state, based on the combination of the principles

of human-centeredness and pragmatism. The essence of human capital at the individual, organizational and national levels is determined as the value which is accumulated in the result of investing (in a rational approach) and capable of self-growth. The prospect of further scientific developments is the study of the problems of ensuring the effectiveness of the professional in-service program implementation for public servants at the request of authorities, taking into account the aspects which are considered in the article.

Keywords: archetype, professional competence, system of in-service training for civil servants, professional development, personal development, cultural values, good governance, human capital, leadership.

Постановка проблеми. Відповідно до Стратегії сталого розвитку “Україна–2020” метою реформи державного управління є побудова прозорої системи державного управління, створення професійної державної служби, забезпечення їх ефективності і здатності формувати і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики [1]. Отже, одним з основних критеріїв оцінювання інституту державної служби, його відповідності європейським стандартам є готовність державних службовців до реалізації функцій публічного управління із застосуванням сучасних технологій врядування. Однак, результати досліджень, проведених кафедрою державного управління та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президентіві України (далі – НАДУ при Президентіві України) та відділом моніторингових досліджень соціально-економічних трансформацій Інституту економіки та прогнозування НАН України, засвідчили, що на час схвалення стратегій сталого розвитку та реформування

державного управління України рівень функціональної некомпетентності державних службовців сягав значення понад 80 % в той час, як рівень готовності до здійснення ними функцій на рівні “продуктивної дії” не перевищував 4,7 % [2, с. 10]. Така ситуація склалася через те, що компетентнісний та особистісно-орієнтований підходи у професійному розвитку державних службовців носили переважно декларативний характер та не були інтегровані в усі процеси державного кадрового менеджменту.

Нині бракує розробок, які б формували системне уявлення з проблематики запровадження ефективних механізмів і способів впливу на професійний та особистісний розвиток державних службовців у системі підвищення кваліфікації. У контексті забезпечення сталого розвитку України необхідно враховувати те що, на відміну від приватного сектору (де суб’єкти підприємницької діяльності інвестують кошти, передусім у розвиток специфічних компетентностей доти, поки це їм вигідно), підвищення кваліфікації державних службовців має забезпечувати також суспільне благо, зокре-

ма шляхом державного замовлення на його здійснення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми професійного й особистісного розвитку державних службовців, забезпечення ефективності управління їх підвищенням кваліфікації досліджували М. Білинська, О. Васильєва, К. Ващенко, О. Воронько, Л. Гогіна, Н. Гончарук, В. Гошовська, Л. Даниленко, Д. Дзвінчук, В. Загорський, М. Іжа, С. Калашнікова, В. Куйбіда, А. Ліпенцев, В. Луговий, В. Міляєва, Р. Науменко, Л. Пашко, В. Понеділко, І. Розпутенко, О. Руденко, С. Серьогін, В. Тертичка, С. Хаджирадева та ряд інших вітчизняних науковців. Їхні розробки впроваджено у навчальний процес закладів системи підвищення кваліфікації та використано в підготовці проектів нормативно-правових актів, вимог і методичних рекомендацій з питань запровадження стандарту освітньої діяльності з підвищення кваліфікації, конкурсного відбору претендентів на заміщення вакантних посад в органах влади, формування програм підвищення кваліфікації, організації формального і неформального навчання та ін. Однак система підвищення кваліфікації державних службовців продовжує розвиватися фрагментарно та не забезпечує можливості реалізації стратегічних підходів до їх професійного і особистісного розвитку.

Мета статті полягає в удосконаленні підходів до підвищення кваліфікації державних службовців з урахуванням соціально-культурних та психологічно-ментальних характеристик у контексті забезпечення сталого розвитку України.

Виклад основного матеріалу.

Ключовим елементом і генератором інституційних змін в суспільстві, в тому числі в інституті державної служби, віднині стають процеси самоідентифікації, в контексті яких постає людська особистість. Утвердження в суспільстві цінності особи, власне, й тягне за собою відповідні інституційні зміни, що їх втілює адміністративна реформа як перехід від відомчості до функціональності в державному управлінні, діяльності державних службовців та роботі з управлінськими кадрами, включно з оцінкою їх компетентності та функціональної готовності [2, с. 7–8]. Тому сучасна система підвищення кваліфікації державних службовців в Україні – це динамічна складова системи їх професійного навчання, яка характеризується організаційною та інституційною структурами, зв'язками і процесами, що забезпечують цілеспрямований особистісний і професійний розвиток державних службовців відповідно до потреб особистості, органів влади та держави.

Проблема забезпечення ефективності функціонування системи полягає у відсутності дієвих інструментів мотивації державних службовців до підвищення кваліфікації, його планування та організації з урахуванням характеристик особистості, а також створення умов для розвитку її потенціалу з урахуванням національних і ментальних чинників та традицій. У цьому сенсі заслуговують на увагу результати реалізації багатофазної дослідницької програми “Глобальне лідерство і ефективність організаційної поведінки” (“Global Leadership and Organizational Beha-

viior Effectiveness”, далі — програма GLOBE), у якій взяло участь близько 150 вчених із 61 країни, та досліджень представників Української школи архетипіки.

Програма GLOBE — один з наймасштабніших міжнародних дослідницьких проектів з менеджменту, сфокусований на вивчення взаємозв'язків між соціальною і організаційною культурами та лідерством, який зробив значний внесок у сфері прикладних соціальних наук. У проекті було визначено 9 найважливіших культурних аспектів, які дозволяють схарактеризувати суспільство за трьома напрямками:

1) що є важливим для суспільства (орієнтація на майбутнє, орієнтація на результат, уникнення невизначеності, орієнтація на людину);

2) як суспільство організувати (соціальний колективізм, внутрішньогруповий колективізм);

3) як суспільство має взаємодіяти (дистанціювання влади, асертивність, гендерний егалітаризм) [3, с. 5–6].

Зокрема для суспільств США, Великобританії, Франції та Польщі найважливішими цінностями з різною пріоритетністю є орієнтація на результат і людину та внутрішньогруповий колективізм (таблиця). Незважаючи на те, що фактичні значення показників значно відрізняються від ціннісних оцінок, основними атрибутами лідерства в цих країнах визначено харизматичне, партисипативне та орієнтоване на команду лідерство, а найменш значущими — самозахисне і автономне [4].

Програма GLOBE не поширювалася на Україну, однак вітчизняні науковці наголошують що українське суспільство в організації своєї життєдіяльності також традиційно прагне до групових дій, іноді навіть за

Результати оцінювання культурних аспектів, які характеризують суспільство

Культурні аспекти	США		Великобританія		Франція		Польща	
	фактичні значення	ціннісні оцінки	фактичні значення	ціннісні оцінки	фактичні значення	ціннісні оцінки	фактичні значення	ціннісні оцінки
Орієнтація на майбутнє	4,15	5,31	4,28	5,06	3,48	4,96	3,11	5,2
Орієнтація на результат	4,49	6,14	4,08	5,9	4,11	5,65	3,89	6,12
Уникнення невизначеності	4,15	4,0	4,65	4,11	4,43	4,26	3,62	4,71
Орієнтація на людину	4,17	5,53	3,72	5,43	3,4	5,67	3,61	5,3
Соціальний колективізм	4,2	4,17	4,27	4,31	3,93	4,86	4,53	4,22
Внутрішньогруповий колективізм	4,25	5,77	4,08	5,55	4,37	5,42	5,52	5,74
Дистанціювання влади	4,88	2,85	2,8	4,65	5,28	2,76	5,1	3,12
Асертивність	4,55	4,32	4,15	3,7	4,14	3,38	4,06	3,9
Гендерний егалітаризм	3,34	5,06	3,67	5,17	3,64	4,4	4,02	4,52

Таблицю складено на основі джерела: <http://globe.bus.sfu.ca/results>

рахунок обмеження індивідуальних уподобань [5, с. 193]. Це зумовлює потребу в поєднанні індивідуально-центричного та системно-орієнтованого підходів у підвищенні кваліфікації державних службовців, зокрема у запровадженні організаційного та діяльнісного навчання. Адже згідно з теорією соціального конструктивізму П. Бергера і Т. Лукмана [6] результатом внутрішньогрупової взаємодії у процесі діяльнісного навчання є формування нового знання як соціального продукту, яке після застосування і хабітуалізації перетворюється на компетентність, тобто інтелектуальну складову людського капіталу. На цьому етапі його розвиток вже не потребує значних інвестицій.

На думку представників Української школи архетипіки культурні цінності відіграють вирішальну роль у формуванні соціальної ідентичності як багатовимірної психосоціальної реальності, що визнається як надійний засіб гармонізації внутрішнього життя соціуму, запорука його самоприйняття й подальшого розвитку. Тому саме архетипи формують когнітивні структури людей (установки, сценарії, концепти, образи та прототипи), що зумовлює їх готовність до дій у тому чи іншому напрямі [7, с. 60], включно з розвитком професійної компетентності, у процесі якого необхідно враховувати екстра- чи інтровертність особистості, її раціональність чи ірраціональність. У цьому сенсі В. Петренко сформував комплексну просторову модель стилів управління (в основі якої три оціночних критерії — орієнтованість керівника на завдання, партнерство

та на себе), що дозволило визначити ті стилі управління, які сприяють реалізації концепції належного інтелектокористування, та розробити алгоритм трансформування організаційної групи людей в команду під впливом керівника-лідера [5, с. 185–196]. Використання просторової моделі у відборі та оцінці керівних кадрів державної служби, подальшому підвищенні їх кваліфікації, а також запровадженні організаційного навчання має важливе значення для забезпечення ефективності функціонування органів державної влади.

Такий підхід використано в 2012–2013 роках Інститутом підвищення кваліфікації керівних НАДУ при Президентові України у процесі конкурсного відбору до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” та формуванні комплексної програми професійного розвитку осіб, зарахованих до його складу. Відповідно до Методичних рекомендацій з проведення анкетування кандидатів [8] особистісні, ділові, креативні та пізнавальні якості і здібності визначалися за багатфакторною особистісною методикою Р. Кеттелла, основи якої розроблені ще у 1949 р., а на сьогодні є поглибленими та активно застосовуваними у роботі з різними категоріями опитуваних у різних країнах світу. За цією методикою оцінювання адаптації особи здійснюється на підставі показників екстраверсії та інтроверсії особи — якостей, відкритих К. Юнгом. Але проблема полягає у тому, як ці результати використати у процесі подальшого особистісного розвитку.

Оскільки запровадження в органах державної влади концепції на-

лежного врядування зумовлює необхідність використання інноваційних демократичних технологій розвитку персоналу, комплексною програмою професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, було передбачено проведення коучингів, які є ефективним інструментом підвищення компетентності та особистісного розвитку. Адже за допомогою коучингу створюється мотивація особи із наступним визначенням конкретних кроків змін і розвитку, характер і послідовність яких залежить від її особистісних характеристик, рівня креативності, професіоналізму тощо. Так, залежно від типу референції особи, використовують 3 підходи до організації коучингу і досягнення його мети:

1) мотивація до змін + наставництво – для осіб із зовнішньою референцією (які більшою мірою орієнтуються на думку авторитетних та досвідчених осіб, об'єктивні результати, прийняті норми тощо);

2) мотивація до змін + самостійний пошук рішень – для осіб із внутрішньою референцією (які в першу чергу орієнтуються на власне бачення, думку, позицію, а тому більше довіряють тим висновкам, до яких прийшли самостійно) та із змішаною референцією;

3) мотивація до змін + спільний пошук рішень – для осіб зі змішаною референцією [9, с. 14].

Результати тестування особистісних якостей необхідно також враховувати у формуванні індивідуальної стратегії професійного розвитку та індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності, яка відповідно до ст. 49 Закону

України “Про державну службу” щороку складається державними службовцями за результатами оцінювання їх службової діяльності.

При визначенні пріоритетів індивідуального розвитку може обиратись одна з таких стратегій:

1) розвиток слабких сторін (набуття відсутніх або удосконалення слабо розвинених вмінь і навичок);

2) компенсація слабких сторін за рахунок посилення сильних сторін (удосконалення вже розвинених навичок з метою подальшого їх активного використання для того щоб слабкі сторони нівелювалися на їх фоні);

3) комплексний підхід до розвитку (поєднання перших двох підходів у наведеній послідовності, що вимагає більше часу, але є найбільш ефективним).

Стратегію індивідуального розвитку державного службовця слід формувати з орієнтацією на підвищення рівня професійної компетентності та індивідуальної ефективності, враховуючи фактори, які впливають на його конкурентоспроможність і кар'єрний ріст. Відповідно сучасна система підвищення кваліфікації державних службовців на засадах поєднання принципів людиноцентризму і прагматизму має забезпечувати розвиток конкурентоспроможного людського капіталу в публічному секторі, який є нагромадженою у результаті інвестування цінністю, здатною до самозростання:

1) на індивідуальному рівні – це цінність, яку визначаємо на основі професійної компетентності, особистісного потенціалу і соціального статусу державного службовця;

2) на організаційному рівні — це нематеріальний актив органу влади, удосконалення або нарощення якого (зокрема у системі підвищення кваліфікації) має довгостроковий ефект. Його складниками є: особистісні потенціали працівників; інтелектуальний капітал, який формується через розвиток професійної компетентності; соціальний капітал — через їх взаємодію; організаційний капітал — через інституціоналізацію знань та синергію інтелектуального і соціального капіталів;

3) на національному рівні — інтенсивний фактор сталого розвитку держави, основними складниками якого є: професіоналізм працівників органів влади, ефективні технології їх взаємодії та система інституціоналізованих знань.

Прийняття рішень щодо інвестування в заходи з підвищення кваліфікації державних службовців слід здійснювати за раціональним підходом із використанням методу “вигоди – витрати”, який передбачає аналіз досягнення запланованих результатів та всіх супутніх вигод.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У контексті забезпечення сталого розвитку України система підвищення кваліфікації державних службовців має орієнтуватися на формування людського капіталу на індивідуальному, організаційному і національному рівнях з урахуванням соціально-культурних та психологічно-ментальних характеристик.

Результати досліджень зарубіжних вчених свідчать, що основними атрибутами лідерства в сучасних суспільствах є харизматичність, парти-

сипативність та орієнтація на команду. Результатом внутрішньогрупової взаємодії є формування нового знання як соціального продукту, яке після застосування і хабітуалізації перетворюється на компетентність, тобто інтелектуальну складову людського капіталу. Тому професійний та особистісний розвиток державних службовців необхідно здійснювати у поєднанні індивідуально-центричного (для нарощування людського капіталу на індивідуальному рівні) та системно-орієнтованого підходів (для розвитку колективних лідерських процесів і людського капіталу на рівні органу державної влади). При цьому важливо забезпечити системне використання валідних методик оцінювання особистісних якостей державних службовців та враховувати його результати у формуванні індивідуальних стратегій професійного розвитку, організації неформального навчання в органах державної влади. У зв'язку з цим перспективою подальших наукових розвідок є дослідження проблем забезпечення ефективності реалізації професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців на замовлення органів влади з урахуванням розглянутих у статті аспектів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2020” : Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
2. *Афонін Є. А.* Функціональна і компетентісна готовність державних

- службовців України до здійснення публічного адміністрування в умовах демократії / Е. А. Афонін, О. М. Балакірева // Укр. соціум. — 2015. — № 1. — С. 7–22.
3. *House R.* Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: an Introduction to Project GLOBE / R. House // *Journal of World Business.* — 2002. — № 37. — P. 3–10.
 4. *Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness* [Electronic resource] / GLOBE. — Access mode: <http://globe.bus.sfu.ca/results/countries/GBR?menu=country>
 5. *Петренко В. П.* Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах : монографія / В. П. Петренко. — Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2006. — 352 с.
 6. *Berger П.* Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания / П. Бергер, Т. Лукман. — М. : Медиум, 1995. — 323 с.
 7. *Новаченко Т. В.* Архетипова парадигма авторитету керівника в державному управлінні : монографія / Т. В. Новаченко ; за наук. ред. Е. А. Афоніна. — Ніжин–Київ: Вид. Лисенко М. М., К., 2013. — 319 с.
 8. Методичні рекомендації з проведення анкетування кандидатів до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” / Л. І. Даниленко, Н. М. Дембицька, Т. М. Яблонська; за ред. В. А. Гошовської. — К. : НАДУ, 2013. — 7 с.
 9. *Иванова С.* Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / [С. Иванова, Д. Болдогаев, Э. Борчанинова и др.]. — 5-е изд. — М. : АЛЬПИНА ПАБЛИШЕРА, 2014. — 279 с.

REFERENCES

1. Ukaz Prezydenta Ukrainy “Pro Stratehiiu staloho rozvytku “Ukraina-2020” [The order of the President of Ukraine “On the Strategy of Sustainable Development “Ukraine-2020”]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> [in Ukrainian].
2. *Afonin Ye. A.* (2015). Funktsionalna i kompetentnisna hotovnist' derzhavnykh sluzhbovtiv Ukrainy do zdiisnennia publicnogo administruvannia v umovakh demokratii [Functional and Competent Readiness of Civil Servants of Ukraine for Public Administration in a Democracy]. *Ukrainskyi sotsium — Ukrainian Socium*, 1, 7–22 [in Ukrainian].
3. *House R.* (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: an Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3–10.
4. *Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness* (n.d.). globe.bus.sfu.ca. Retrieved from <http://globe.bus.sfu.ca/results/countries/GBR?menu=country>
5. *Petrenko V. P.* (2006). Upravlinnia protsesamy intelektokorystuvannia v sotsialno-ekonomichnykh systemakh [Management of the Processes of Intellectual Use in Social and Economic Systems]. *Ivano-Frankivsk : Nova Zoria* [in Ukrainian].
6. *Berger P. & Lukman T.* (1995). *Soczial'noe konstruirovanie real'nosti. Traktat po socziologii znaniya* [Social Construction of Reality. Treatise on the Sociology of Knowledge]. Moskwa: Medium [in Russian].
7. *Novachenko T. V.* (2013). *Arkhetypova paradyhma avtorytetu kerivnyka v derzhavnomu upravlinni* [Archetype Paradigm of Authority of Manager in Public Administration]. *Nizhyn* —

- Kyiv: Vydavets Lysenko M. M. [in Ukrainian].
8. *Goshov's'ka V. A.* (2013). *Metodychni rekomendatsii z provedennia anketuvannia kandydativ do Prezydentskoho kadrovoho rezervu "Nova elita natsii"* [Methodical Recommendations for Interviewing Candidates to the Presidential Personnel Reserve "New Elite of the Nation"]. Kyiv: NADU, [in Ukrainian].
 9. *Ivanova S.* (2014). *Razvitie potentsiala sotrudnikov: Professional'nye kompetenczii, liderstvo, kommunikaczii* [Employee Capacity Development: Professional Competences, Leadership, Communication]. Moskva: AL'PINA PABLISHERA [in Russian].