

Інна СУРАЙ, Снєжанна ДЕРЖАНОВСЬКА
Національна академія державного управління
при Президентові України

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В КАНАДІ

Досліжується лідерство в системі державного управління Канади на вищому рівні, яке представлено політичними лідерами та лідерами-управлінцями (державні службовці). Визначаються принципи державного управління Канади: прозорість і відкритість, кабінетна солідарність уряду, репрезентативність, спрямованість на досконалість. Пропонуються основні особливості формування лідерів системи державного управління в Канаді.

Ключові слова: політично-управлінське лідерство, державне управління, компетенції лідерства, формування лідерів, досвід Канади.

Инна Сурай, Снежанна Держановская. Особенности формирования лидерства в системе государственного управления в Канаде

Исследуется лидерство в системе государственного управления Канады на высшем уровне, которое представлено политическими лидерами и лидерами-управленцами (государственные служащие). Определяются принципы государственного управления Канады: прозрачность и открытость, кабинетная солидарность правительства, репрезентативность, направленность на совершенство. Предлагаются основные особенности формирования лидеров системы государственного управления в Канаде.

Ключевые слова: политico-управлeнческoe лидерство, государственное управление, компетенции лидерства, формирование лидеров, опыт Канады.

Inna Surai, Snejzhanna Derzhanovska. The features of leadership in public administration in Canada

The leadership in public administration in Canada at the highest level, which is represented by political leaders and leaders-managers (civil servants) is investigated. Defines the principles of public administration in Canada: transparency and openness, cabinet solidarity government, representation, focus on excellence. Offers the basic features of formation of public administration leaders in Canada.

Key words: political and administrative leadership, public administration, leadership competencies, formation of leaders, Canadian practice.

Для сучасної України актуальним питанням є формування демократичного лідера в державному управлінні, спроможного успішно вирішувати проблемні питання сьогодення та забезпечити розвиток країни на майбутнє. Одним із напрямів дослідження цього питання, який спрямовано на успішне його вирішення, є аналіз

світового досвіду насамперед успішних країн світу та напрацювання науково-обґрунтovаних висновків щодо використання такого досвіду в Україні.

Серед таких країн – Канада, яка має одну з найбільш ефективних моделей державного управління. До її незаперечних переваг належать такі характеристики: високий ступінь прозорості, який досягається завдяки значному рівню відкритості інформації та її загальнодоступності завдяки постійно оновлюваним ресурсам мережі Інтернет; щорічна звітність усіх підрозділів органів влади про свою діяльність та фінансові витрати; постійне вдосконалення системи державного управління, яке, однак, не супроводжується різкими ламаннями звичних схем, привносячи дезорганізацію у функціональні системи в цілому; ефективна (і обов'язкова) система постійного підвищення кваліфікації як державних службовців, так і лідерів усіх рівнів та високий рівень соціальних гарантій, який підтримує високий престиж служби як місця роботи [1].

Аналіз останніх публікацій засвідчив актуальність вивчення світового досвіду формування й розвитку лідерів у державному управлінні. Для аналізу сучасного досвіду Канади в підготовці лідерів системи державного управління особливе значення мають праці М. Баррадос, Д. Боссарт, К. Деммке, І. Ібрагімової, С. Калашникової та інших дослідників.

Серед невирішених частин загальної проблеми запровадження сучасного лідерства в державному управлінні України – дослідження досвіду провідних демократичних країн світу щодо формування лідерів.

Метою статті є дослідження особливостей формування лідерів системи державного управління в Канаді.

Канада – одна з небагатьох країн світу, де основні механізми державного управління протягом десятків років були спрямовані на досягнення гарантованого високого рівня життя для кожного члена канадської багатонаціональної спільноти, який є прямо пропорційним відображенням результатів інтелектуальної, фізичної та іншої особистої праці. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у своєму щорічному звіті «Life Index» (2013 р.) відзначає в Канаді стійку тенденцію до відтворення найвищих показників якості життя громадян (у світі займає 6 місце при порівнянні 11 ключових показників). Ці факти дають підставу стверджувати, що система державного управління Канади (у тому числі лідерства в цій системі) ефективно налагоджена, динамічно розвинута, має високі ціннісні орієнтири й може бути прикладом для України.

Канадська система державного управління є складною,

насамперед, через федераційний устрій країни, що має сьогодні 10 провінцій та три північні території [1].

Сучасна Канада як суверенна держава ще досить молода, а її розвиток, а також формування лідерства в державному управлінні зазнали значних впливів з боку інших держав, зокрема Великобританії, Франції, США. Якщо такі органи державної влади і управління країною, як парламент і кабінет міністрів, запозичені з Великобританії, то у федераційному устрої Канади спостерігаються риси, подібні до США. Багато років канадці вважалися підданими Британської Корони, і тільки з прийняттям закону в 1982 р. (Акт про Канаду) країна здобула суверенітет своєї конституції. Цей закон надав Канаді право самостійно вносити поправки до конституції відповідно до встановленої процедури і став останнім із прийнятих британським парламентом конституційних актів Канади. Королева Великобританії лише формально вважається Главою канадської держави. На постійній основі британська корона представлена в Канаді генерал-губернатором, який може оголошувати вибори і розпускати уряд, приводити до присяги кабінет міністрів і представляти уряду іноземних дипломатів, часто виконує безцінну роль консолідатора суспільства. У провінціях англійську королеву представляють генерал-лейтенанти.

На провінціальному рівні управління децентралізоване. Тобто кожна провінція є повноправною структурою виконавчої влади, кабінету міністрів, який очолює прем'єр-міністр певної провінції, та законодавчої палати. Відповідно призначення на міністерські посади здійснюються лейтенант-губернатором за порадою прем'єр-міністра [8, с. 12].

Успішність держави, ефективність її системи державного управління вказує на вдале поєднання і використання досвіду інших країн.

У руках федерального уряду зосереджені важелі реального політико-управлінського лідерства, яке здійснює керівництво державною політикою і політичними процесами водночас. Згідно з Конституцією Канади (1982 р.) Федеральний парламент є головним інститутом законодавчої влади й структурно складається з двох палат: нижня – палата громад (за аналогією з Великобританією), а верхня – сенат (за прикладом США). Склад палати громад формується на основі прямих, рівних і загальних виборів на п'ять років. Кількість членів палати громад зростає разом з кількістю населення Канади, а також залежить від величини одного виборчого округу. Зараз склад палати громад нараховує 305 членів. Регламент палати громад передбачає такі форми контролю за урядом: запитання депутатів міністрів; дебати за тронною промовою; пропозиції депутатів; призначення слідчих

комітетів; перевірка актів делегованого законодавства і правильності призначень на державні посади (має право рекомендувати відповідним міністерствам та іншим урядовим відомствам скасовувати акти делегованого законодавства, видані з перевищением повноважень чи порушенням процедури).

Сенат же був заснований як найважливіший елемент канадської парламентської системи, як виразник і захисник інтересів суб'єктів канадської Федерації. Сенатові надана роль останньої інстанції – стабільного, незалежного і консервативного органу, який дає остаточне «добро» на державну політику. Членами керівних органів у Сенаті є: спікер сенату (призначається рішенням генерал-губернатора); лідер урядової більшості; лідер опозиції; головні організатори правлячої та опозиційної партій; клерк сенату і його помічник; голова сенатських комітетів; глава адміністративного апарату сенату.

Сенат складається зі 105 членів (52 – від консервативної партії, 30 – від ліберальної, 6 – незалежні, 17 – незайняти місця), які призначаються генерал-губернатором за рекомендацією прем'єр-міністра. Вони є представниками всіх прошарків суспільства, відожної провінції і території. Вони відображають багату канадську суміш географічних, релігійних, етнічних і мовних спільнот – це видатні представники різних сфер інтересів і політичних прихильностей, знань і досвіду. Передбачається, що сенатори представляють ту провінцію, від якої вони призначенні. Для збереження принципу рівного представництва провінції розбиваються на чотири групи, кожна з яких має право бути представлена 24 сенаторами [12].

Кандидат на посаду сенатора повинен відповісти чотирьом основним вимогам: мати канадське громадянство; бути не молодшим за 30 років; проживати в провінції, від якої він призначається; мати вищу освіту та досвід у певних галузях; бути власником нерухомості, вартість якої оцінюється в менш ніж 4 тис. дол. і не мати боргів.

В умовах канадської партійної системи, коли консерватори і ліберали змінюються при владі, призначення до складу сенату має яскраво виражений партійний характер. Проте сенаторами нерідко призначаються колишні міністри, члени палати громад і прем'єр-міністри провінцій.

Важливо зазначити, що Конституція Канади не визначає поняття «уряд». Те, що канадці розпливчасто сприймають як «уряд» (Уряд Поля Мартіна, Уряд Стівена Харпера) є фактично складною політико-управлінською мережею незалежних, але взаємопов'язаних установ: Корона (Королева), прем'єр-міністр, кабінет міністрів, державна служба.

У Канаді принцип відповідального уряду реалізується у формі трьох конвенцій, згідно з якими розподіл відповідальності виглядає

таким чином: кабінет міністрів —> генерал-губернатор (більш теоретично); міністри —> глава уряду; кабінет міністрів (колегіально і індивідуально) —> палата громад. При цьому конвенція про відповідальність міністрів перед прем'єром була доповнена принципом «кабінетної солідарності», яка передбачає конфіденційність при виробленні рішень, солідарну підтримку вже прийнятих рішень, голосування на підтримку урядових законопроектів (блей), невикористання документів попереднього кабінету в політичних цілях.

Унікальність канадського уряду полягає в «принципі репрезентативності», відповідно до якого під час формування кабінету міністрів враховується ряд факторів, таких як територіально-географічний, релігійний і етнонаціональний. З часу отримання Канадою статусу домініону¹ традиційно у складі уряду присутні представники всіх провінцій, двох основних конфесій (католиків і протестантів), а також двох основних лінгвістичних спільнот (англо- і франко-канадців). Останнім часом у зв'язку зі збільшенням у країні національних меншин саме їх представники все частіше стають міністрами.

У Канаді як країні з розвинutoю демократією політичні сили безпосередньо чи опосередковано контролюють процес формування та реалізації політико-управлінського лідерства. Сучасний уряд Канади (Уряд Стівена Харпера, Консервативна партія, з 6 лютого 2006 р. – дотепер) провів ряд реформ, націлених на забезпечення транспарентності в системі державного управління:

- перегляд порядку фінансування політичних партій та посилення правил лобіювання;
- забезпечення прозорості та відкритості призначення кадрів у державні органи і рішень про використання бюджетних коштів;
- реформування системи державних закупівель;
- захист осіб, які повідомляють про кримінально карані діяння, вчинені держслужбовцями;
- обов'язкову публікацію, «попереджуюче розкриття» певних відомостей (наприклад, представницькі і транспортні витрати держслужбовців, результати опитувань громадської думки та ін.) [4].

Слід зазначити, що сьогодні Канада досягла стабільності та мобілізує всі зусилля на досягнення досконалості в державному управлінні. Рушійною силою в цьому аспекті є: система політичної та державно-управлінської освіти та система науково-практичних

¹ Статус домініону означав вищу ступінь автономії, яку могла досягти британська заморська територія. Домініони мали повну свободу вирішувати свої власні справи в усіх сферах, за винятком оборони і зовнішньої політики.

заходів. Канада має потужну систему політичної освіти. Наприклад, вищі навчальні заклади провінції Алберта пропонують 26 програм з політології та державного управління, у провінції Бритіш Коламбія – 60, у провінції Онтаріо – більш ніж 150. Система освіти бере активну участь у формуванні нової генерації молодих політиків та управлінців (шляхом отримання ними саме цієї освіти й стажування у відповідних профільних установах) та є запорукою професійності практикуючих лідерів різного рівня (шляхом різноманітних навчальних програм з підвищення професіоналізму та особистого зростання).

Система науково-практичних заходів (навчальних конференцій, форумів, семінарів) створена задля зближення науки, ініціативи, новаторства, з одного боку, та практичного досвіду – з іншого. Таким чином, спостерігається подолання прогалин між інтелектуалами та практиками, спроможними об'єднувати зусилля у співпраці з метою досягнення найкращих показників у процесі реалізації національної політики [3]. Так, Канадська асоціація політичних наук (заснована у 1912 р.) об'єднує близько 60 університетів та більш ніж 1 100 фахівців з політології, юриспруденції та державного управління. Асоціація фінансує п'ятимісячне стажування у Парламенті молодих лідерів – кращих випускників магістерських та аспірантських програм рейтингових освітніх установ та програму десятимісячного законодавчого стажування в провінції Онтаріо [10].

Інститут державного управління Канади (заснований у 1947 р.) спрямовує свою діяльність на сприяння передовому досвіду в галузі державної служби, подальший розвиток лідерства та досягнення досконалості в державному управлінні завдяки імплементації інноваційних методів. Основними заходами інституту є загальнонаціональні навчально-практичні конференції за участю посадовців високого рангу та провідних науковців Канади. Зокрема, 13 – 14 лютого 2014 р. відбулася конференція «Різноманітність лідерства: Обери свій шлях! Максимізуй результати!», де розглядалися такі питання: результативне лідерство, стиль ефективного лідера, лідерські підходи та досвід, лідерство під час серйозних викликів, практичні уроки від високопосадовців, інновації в уряді тощо. А 5 – 6 лютого 2015 р. – конференція з лідерства та визначення найкращих лідерів країни «Неймовірно надійні лідери». Її основні теми: успіх Канади залежить від неймовірно надійних лідерів з усіх сфер управління державою; ціннісне лідерство; у фокусі – людина як найвища цінність; 7 факторів формування лідера для людей; 25 років професійного досвіду Г. Сорбара; держава як рушійна сила у здійсненні значних та позитивних змін тощо [13].

У 2013 р. Парламентський навчальний центр святкував своє 45-річчя. «Допоможемо парламентаріям краще працювати для тих,

кого вони презентують» – головний слоган центру, тому діяльність його присвячена посиленню парламентської демократії на національному та міжнародному рівнях. У програмах центру беруть участь новообрани члени парламенту, прем'єр-міністри, віце-прем'єри, міністри закордонних справ, члени кабінету міністрів, партійні лідери, посли і міністри провінцій тощо [15].

Зауважимо, що в Канаді близько 172 тис. федеральних публічних державних службовців [18], не враховуючи тих, які зайняті в державних компаніях (так званих «королівських корпораціях» – crown corporations). Загалом у країні на сьогодні діють 20 федеральних міністерств та понад 70 федеральних відомств (агентства, комітети, служби, секретаріати тощо) [1; 6].

Якщо міністр – це політичний лідер, то його заступник – лідер-управлінець (державний службовець найвищого рівня). При цьому зауважимо, що лідерство охоплює кілька рівнів управління, зокрема це посади на відповідних рівнях: заступник міністра, заступник заступника міністра, генеральний директор, директор, менеджер, супервайзер². У Канаді, як і в ЄС, США, Австралії, усі групи компетенцій для керівників називають компетенціями лідерства [5, с. 27 – 28].

У серпні 2005 р. президент агентства Канади з питань управління людськими ресурсами на державній службі та президент комісії державної служби Канади оприлюднили доповнений та спрощений профіль компетенцій державної служби [14], у якому знайшли своє відображення навички лідерства, здібності та характеристики, які потрібні на державній службі для того, аби відповідати викликам сьогодення та майбутнього. Профіль визначає цінності та етику як основу лідерства та пов'язаний з управлінською підзвітністю. Профіль містить: модель, що складається з чотирьох компетенцій лідерства та супровідних визначень (для всіх управлінських рівнів); опис результативної поведінки для кожної компетенції та кожного із шести управлінських рівнів (рівнів лідерства); опис типової нерезультативної поведінки для кожної компетенції для всіх управлінських рівнів.

Профіль є основною складовою Кваліфікаційного Стандарту для керівних посад в органах виконавчої влади, він є обов'язковим для використання під час оцінювання кандидатів, які призначаються на керівні посади. Профіль є основним елементом корпоративних ініціатив, як-от програм розвитку лідерства, інструментів оцінювання комісії державної служби та політик щодо управління людськими ресурсами [5, с. 272 – 274; 14]. Лідери на державній службі досягають

² Супервайзер, відповідно до канадської моделі управління, є найнижчим рівнем керівника незалежно від кількості підпорядкованих йому працівників.

результатів завдяки стратегічному мисленню, залученню та прагненню досконалого управління.

Кваліфікаційний іспит для вступу на державну службу проводиться Канадською школою державної служби (CSPS). Такі документи, як Політика щодо навчання, підготовки та розвитку та Стандарти щодо знань для обов'язкової підготовки визначають мінімальні знання для посад державних службовців різних рівнів: від щойно прийнятих на державну службу до керівників найвищих рівнів. Відповідно до цих документів фактично відбувається кар'єрна градація. Для отримання посади наступного рівня необхідно опанувати певні навчальні курси в CSPS, розроблені спеціально для окремих цільових груп: усіх державних службовців (новопризначених), функціональних спеціалістів, супервайзерів (адміністраторів), менеджерів, менеджерів вищої ланки, вищих керівників [6, с. 37 – 39; 13]. Школою, зокрема, розроблено «Дорожню карту» для корпусу вищих державних службовців, яка, окрім іншого, містить і блок з розвитку лідерства [9]. Розвиток лідерства в системі державної служби Канади здійснюється, як уже зазначалося, на засадах компетентнісного підходу. CSPS пропонує широкий перелік програм розвитку лідерства, а саме: інтенсивну програму розвитку високопосадовців; розширену програму лідерства: програму навчальних візитів колег CSPS; університетську чемпіонську програму для заступників міністрів; програму «Дирекція» для цілеспрямованих державних службовців; Фулбрайт програму для професійних працівників уряду середньої ланки; програму для державних службовців за місцем служби, а також програму для студентів, що надає орієнтовні знання та дослідження [6, с. 39 – 40].

Так, програма «Leadership» – для цілеспрямованих менеджерів в EX мінус 3 і EX мінус 4 рівні; «Direxion» – для цілеспрямованих виконавців в EX мінус 1 і EX мінус 2 рівні; «Living Leadership»: програма переважно для виконавців – для виконавців на рівні EX-01 або еквівалентно рівню; «ConnEXion»: старші лідери для завтрашнього дня – для виконавців EX-02 і EX-03 або еквівалентним рівням. Для новопризначених керівників EX-01 рівня (з досвідом мінімум 6 місяців) обов'язковою є програма «Management Suite» (набір менеджменту) [17].

Більшість навчальних курсів CSPS доступна в електронній формі, викладається дистанційно та в режимі он-лайн. Важливим, на нашу думку, є те, що ці програми не тільки спрямовані на потреби державного управління відповідно до цільової аудиторії слухачів, а ще й мають наскрізний зв'язок, що поєднує компетенції лідерів і майбутніх лідерів, тобто передбачає службове зростання, службову кар'єру.

Вищезазначені програми належать до категорії середньострокових.

Поряд із цим CSPS пропонує вищим державним службовцям цілий спектр короткотермінових курсів з лідерства. Крім того, CSPS забезпечує навчання з лідерства за інтернаціональними програмами:

– «GEN: Global Engagement Network Program (F201)» – для лідерів публічного управління з Канади і Нідерландів (Гаага, Оттава – 12 днів);

– «How Washington Really Works (Z114)». Учасники мають можливість обговорювати проблеми з лідерами публічного управління та з представниками різних рівнів американського уряду і Канадського посольства у Вашингтоні, округ Колумбія (Вашингтон, округ Колумбія і Оттава – 5 днів);

– «How Washington Really Works for Senior Leaders (Z131)» – програма для старших лідерів. Учасники дослідять різні аспекти структури американського публічного управління і вчитимуться, як працювати з тими, хто приймає рішення у Вашингтоні, округ Колумбія (Оттава і Вашингтон, округ Колумбія – 2,5 дні);

– «How The European Union Works (G101)» – програма досліджує механізми публічного (державного) управління Євросоюзу і як інтереси Канади перетинаються з ЄС. Лідери публічного управління забезпечені унікальною можливістю отримати знання і розуміння, як канадські інтереси можуть бути авансовані через інструменти захисту і стратегії (Оттава – 3 дні);

– «Canada in the World (G205)» – курс досліджує доцільність канадських міжнародних дій і їх глобального зіткнення. Учасники розглядають чотири класичні поштовхи дипломатії, захисту, розвитку й торгівлі. Вони також отримують настанови для досягнення цілей зовнішньої політики Канади (Оттава – 3 дні) [17].

Слід зауважити, що всі інтернаціональні програми лідерства CSPS акцентують увагу лідерів системи державного управління Канади на інструменти захисту інтересів Канади та впровадження єдиної зовнішньої політики. Міжнародною ініціативою за участі CSPS, Комісії Австралійської державної служби та Національної школи уряду Великої Британії є програма «Лідерство без кордонів». Програма призначена для вищих державних службовців чотирьох країн: Австралії, Великої Британії, Канади та Нової Зеландії і створює унікальну мережу вищих державних службовців з високим лідерським потенціалом для обміну досвідом між ними [2, с. 151 – 153].

Крім того, нагадаємо, що державні службовці мають можливість отримати спеціальні професійні знання не тільки в CSPS. Багато міністерств та відомств Канади мають власні навчальні програми, а деякі – тренінгові інститути та центри. Левова частка тренінгів та програм розвитку здійснюється за контрактами з консультантами, приватними фірмами та університетами.

Також зазначимо, що з 1 січня 2006 р. державний акт Канади

«Політика навчання, підготовки та розвитку» [16] спрямовує діяльність уряду Канади та відповідних державних інституцій щодо розвитку людського потенціалу в системі державного управління. Індивідуальне та організаційне лідерство визнано державою тими стовпами, на яких тримається розбудова сильної та ефективної служби держави, здатної швидко та успішно адаптуватися до суспільних змін і відповідати на суспільні виклики ХХІ ст.

Отже, лідерство в системі державного управління Канади на вищому рівні представлено політичними лідерами та лідерами-управлінцями (державні службовці). Слід зазначити такі принципи державного управління, як прозорість і відкритість, кабінетна солідарність (уряду), репрезентативність, спрямованість на досконалість.

На підставі проведеного дослідження нами виокремлено такі особливості формування лідерів системи державного управління в Канаді: вдале поєднання і використання досвіду інших країн; постійне вдосконалення системи державного управління, яке не привносить дезорганізацію в систему; виокремлення всіх груп компетенцій для керівників у групу «лідерство», основою якої є дотримання цінностей та етики; чіткий практичний зв'язок рівня посади, профілю компетенцій посади, класифікаційного стандарту з усіма елементами системи державної служби; розвинута система політичної й державно-управлінської освіти; поєднання провідної науки та професійного досвіду завдяки проведенню широкомасштабних навчально-практических заходів; ефективна та обов'язкова система постійного підвищення кваліфікації державних службовців усіх рівнів, взаємозв'язок її зі службовою кар'єрою; спрямованість програм лідерства на потреби державного управління відповідно до цільової аудиторії слухачів; наскрізний зв'язок цих програм, що поєднує компетенції лідерів і майбутніх лідерів, тобто передбачає службове зростання, службову кар'єру; спрямованість програм лідерства на інструменти захисту національних (загальнодержавних) інтересів та впровадження єдиної зовнішньої політики; сприяння налагодженню зв'язків та обміну досвідом між лідерами систем державного управління різних країн завдяки участі в інтернаціональних та міжнародних програмах лідерства.

У перспективі подальші дослідження в даному напрямі мають стосуватися конкретизації навчальних програм і методик їх реалізації, спрямованих на формування лідерів системи державного управління.

Список використаних джерел

1. **Баррадос М.** Шляхи забезпечення професійної та політичної прозорості державної служби : інформаційні матеріали до лекції для слухачів НАДУ при Президентові України / М. Баррадос. – К., 2009. – 13 с.

2. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
3. Киселев В. Н. Инновационная политика и национальные инновационные системы Канады, Великобритании, Италии, Германии и Японии / В. Н. Киселев, Д. А. Рубальтер, О. В. Руденский // Информ.-аналит. бюл. – 2009. – №6.
4. Конституційне право зарубіжних країн : короткий курс лекцій з дисципліни. – Режим доступу : studme.com.ua/149807274475/pravo/kanadskaya_partiynaya_sistema.htm.
5. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть [та ін.]. – К. : [б. в.], 2012. – 400 с.
6. Система державного управління Канади: досвід для України / уклад. О. І. Максимова ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2010. – 60 с.
7. Сурай І. Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні: досвід Канади / Інна Сурай // Вісн. НАДУ. – 2012. – № 4. – С. 78 – 88.
8. Тимашова Т. Н. Канадська модель федерацізму : монографія / Т. Н. Тимашова. – М. : Анкіл, 2002. – 126 с.
9. Canada School of Public Service Website. – Access mode : www.csps-efpc.gc.ca.
10. CPSA Annual Conference // The Canadian Political Science Association. – 2015. – Access mode : www.cpsa-acsp.ca/conference.shtml.
11. Executive (EX) group qualification standard. – Access mode : www.tbs-sct.gc.ca/dev/qual-eng.asp.
12. Democracy in Action // Parliament of Canada. – Access mode : www.parl.gc.ca/About/Parliament/Publications/DemocracyInAction/Democracy-e.asp.
13. Incredible and Credible Leader IPAC National Leadership Conference & Awards // The Institute of Public Administration of Canada. – 2015. – Access mode : www.ipac.ca.
14. Key Leadership Competencies. Canada. – Access mode : www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/intro-eng.asp.
15. Mission and Approach // The Parliamentary Centre is a Canadian. – Access mode : www.parlcent.org/en/.
16. Policy on Learning, Training and Development. Canada. – Access mode : www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12405.
17. Programs Leadership. Canada School of Public Service Act. – Access mode : www.csps-fpc.gc.ca/forlearners/coursesandprograms/programs/index-eng.aspx.
18. Public Service Alliance of Canada. – Access mode : www.psac-afpc.com.

List of references

1. Barrados M. Shliakhy zabezpechennia profesiinoi ta politychnoi prozorosti derzhavnoi sluzhby : informatsiini materialy do lektsii dlja slukhachiv NADU pry Prezydentovi Ukrayiny / M. Barrados. – K., 2009. – 13 s.

2. Kalashnikova S. A. Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva : monohrafiia / S. A. Kalashnikova. – K. : Kyiv. un-t im. Borysa Hrinchenka, 2010. – 380 s.
3. Kiselev V. N. Innovatsionnaya politika i natsionalnyie innovatsionnyie sistemyi Kanady, Velikobritanii, Italii, Germanii i Yaponii / V. N. Kiselev, D. A. Rubvalter, O. V. Rudenskiy // Inform.-analit. byul. – 2009. – № 6.
4. Konstitutsiine pravo zarubizhnykh krait : korotkyi kurs lektsii z dystsypliny. – Rezhym dostupu : studme.com.ua/149807274475/pravo/kanadskaya_partiynaya_sistema.htm.
5. Rozvytok liderstva / L. Bizo, I. Ibrahimova, O. Kikot [ta in.]. – K. : [b. v.], 2012. – 400 s.
6. Systema derzhavnoho upravlinnia Kanady: dosvid dla Ukrayiny / uklad. O. I. Maksymova ; za zah. red. Yu. V. Kovbasiuka. – K. : NADU, 2010. – 60 c.
7. Surai I. H. Formuvannia y rozvytok elity v derzhavnomu upravlinni : dosvid Kanady / Inna Surai // Visn. NADU. – 2012. – № 4. – S. 78 – 88.
8. Timashova T. N. Kanadskaya model federalizma : monografiya / T. N. Timashova. – M. : Ankil, 2002. – 126 s.
9. Canada School of Public Service Website. – Access mode : www.csps-efpc.gc.ca.
10. CPSA Annual Conference // The Canadian Political Science Association. – 2015. – Access mode : www.cpsa-acsp.ca/conference.shtml.
11. Executive (EX) group qualification standard. – Access mode : www.tbs-sct.gc.ca/dev/qual-eng.asp.
12. Democracy in Action // Parliament of Canada. – Access mode : www.parl.gc.ca/About/Parliament/Publications/DemocracyInAction/Democracy-e.asp.
13. Incredible and Credible Leader IPAC National Leadership Conference & Awards // The Institute of Public Administration of Canada. – 2015. – Access mode : www.ipac.ca.
14. Key Leadership Competencies. Canada. – Access mode : www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/intro-eng.asp.
15. Mission and Approach // The Parliamentary Centre is a Canadian. – Access mode : www.parlcent.org/en/.
16. Policy on Learning, Training and Development. Canada. – Access mode : www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12405.
17. Programs Leadership. Canada School of Public Service Act. – Access mode : www.csps-fpc.gc.ca/forlearners/coursesandprograms/programs/index-eng.aspx.
18. Public Service Alliance of Canada. – Access mode : www.psac-afpc.com.

Надійшла до редколегії 17.02.15