

Основою діяльності та ключовою спільною рисою у багатьох країнах є, передусім, використання управління на основі компетенцій, першим кроком якого є визначення загальних компетенцій, якими повинні володіти усі керівники на державній службі. Компетенції є комплексною динамічною характеристикою – як опис вимог щодо ефективної поведінки на посаді, який включає знання та навички, а також особисте ставлення та особисті якості які державні службовці мають демонструвати у поведінці при виконанні службових обов'язків для досягнення успішних результатів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз існуючих систем навчання кадрів державного управління у різних країнах світу свідчить про наявність продуманої стрункої системи професійного навчання службовців.

Система навчання передбачає широкий спектр предметів та методів підготовки державних службовців з видатними лідерськими здібностями та навичками, серед яких: адміністративні справи; власна ефективність; інформатика; інформаційні технології; людські ресурси.

Потребує подальшого ґрунтовного дослідження та розробки система методів пошуку і фахової підготовки перспективних, з точки зору наявності лідерських здібностей, державних службовців з наступним удосконаленням і подальшим розвитком виявлених лідерських якостей.

Ключові слова: державна служба, керівник, креативність, компетентності, контроль, культура управління, лідерство, лідерські задатки та якості, підготовка, посада, профіль компетенцій лідерства.

Постановка проблеми. Одним із ключових чинників, від яких залежить успішність діяльності організацій, визнається лідерство. Саме на розвиток лідерства сьогодні спрямовуються зусилля у багатьох країнах світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. Лідерство розвивають як у приватному, так і публічному секторах.

Компетенції – це навички, знання, цінності, підходи та особисті якості, які проявляються у поведінці державного службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності. Компетенція є чіткою демонстрацією кваліфікації. Компетенція передбачає зосередження уваги на тому, як робота виконується, як службовець діє.

Профіль компетенцій лідерства описує навички, здібності та компетенції, які особа повинна мати, щоби бути саме ефективним лідером у своїй організації. Профіль визначає бажаний набір компетенцій, що безпосередньо стосується функцій лідерства – управлінських функцій, які виконуються або мають виконуватися у майбутньому всіма державними службовцями, що займають посади керівників [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Лідерство стало об'єктом дослідження, коли на початку ХХ століття почали вперше вивчати управління. Однак лише в період 1930–1950 рр. уперше було здійснено вивчення лідерства у великих масштабах та на систематичній основі. Ці ранні дослідження ставили своєю метою виявити якості та особисті характеристики ефективних керівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що проблеми ефективного керівництва і лідерства, визначення фахових компетентностей керівників, набуття та демонстрації ними лідерських якостей досліджуються іноземними та вітчизняними науковцями. Компетенції лідерства розглядали в своїх роботах закордонні вчені Р. Бадер, М. Вебер, П. Друкер, Дж. Келлі, С. Кові, Джон Коттер, Дж. Кузес, Т. Лукман, Дж. Максвелл, А. Маслоу, Х. Оуен, В. Парето, Б. Познер, Д. Равен, Е. Шейн, А. Шелтен, а також вітчизняні науковці О. Бандурка, С. Білорусов, М. Білинська, В. Гошовська, І. Грицяк, С. Калашнікова, Ю. Ковбасюк, Є. Кудряшова, О. Оболенський, Л. Орбан-Лембрик, Л. Пашко, М. Пірен, Ю. Сурмін, В. Толкованов, О. Яценко та ін.

Виділення раніше невіршених частин загальної проблеми. Ключовою спільною рисою у багатьох країнах є використання управління на основі компетенцій, першим кроком якого є визначення загальних компетенцій, якими повинні володіти усі керівни-

ки. Компетенції є комплексною динамічною характеристикою – як опис вимог щодо ефективної поведінки на посаді чи групі посад, який включає не лише знання та навички, а й дотримання певних цінностей і підходів, особисте ставлення та особисті якості, які працівники мають демонструвати у поведінці при виконанні службових обов'язків для досягнення успішних результатів [8, с. 78].

Профіль компетенцій лідерства є описом набору компетенцій та, відповідно пов'язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується керівних кадрів на державній службі для забезпечення реалізації ними функцій лідерства, сприяння реалізації реформ та приведення державної служби до стандартів Європейського Союзу.

Існує чіткий зв'язок між роботою, що виконує особа на посаді, яку займає, та навичками, які вона потребує для виконання цієї роботи. Тому профіль компетенцій – це набір компетенцій, що безпосередньо стосується певної діяльності, яка має виконуватися.

У той же час питання визначення основних, визначальних фахових компетентностей щодо навичок набуття та демонстрації лідерських якостей досі залишається маловивченим.

Мета і завдання дослідження: на основі вивчення світового досвіду визначити основні фахові компетентності щодо навичок набуття та демонстрації лідерських якостей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження у науковий простір термінів «компетентність», «компетенції» було запропоновано у 70-ті роки минулого століття в публікаціях Р. Бадера, Д. Равена, А. Шелтена. «Компетентність (від лат. *competens* – відповідний, здатний) – характеристика людини, яка дозволяє їй демонструвати ефективні моделі поведінки в певній галузі діяльності» [4, с. 302].

Науковці США, Канади, Швейцарії дають таке трактування поняття «компетентність»: ...«здатність успішно відповідати на індивідуальні та соціальні потреби, діяти й виконувати поставлені завдання» [5, с. 114]. На їхню думку, основу кожної компетентності складає комбінація пізнавальних відношень та практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань та умінь.

Міжнародною комісією Ради Європи у понятті «компетентності» визначено їх перелік з використанням логічно визначеного ряду: вивчати – шукати – думати – співпрацювати – діяти – адаптуватися [7, с. 65–75].

Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу як умови належного врядування на сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів.

Основними критеріями розвитку керівників-лідерів є наявність загальних рамок/основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетенцій лідерства. При цьому варто виходити з того, що лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідним робити, то лідерство – це здатність вести працівників за собою до спільної мети, надихати їх на високопродуктивну працю, аби вони самі хотіли робити те, що є необхідним.

Компетенції як ключові характеристики поведінки, яка очікується при виконанні службових обов'язків, виявляються при наборі, просуванні, оцінюванні результатів щорічної діяльності; вони визначаються при плануванні потреб у майбутніх роботах та підготовки працівників до нововведень, нових видів робіт, необхідних для відомства.

Документи, які визначають компетенції державних службовців, існують у більшості розвинених країн, в ЄС – як на наднаціональному рівні – компетенції лідерства для європейських лідерів, так і на рівні окремих країн – членів ЄС. Такий підхід використовують у Австралії, Бельгії, Великій Британії, Голландії, Естонії, Ірландії, Італії, Канаді, Німеччині, Польщі, скандинавських країнах, Франції, тощо.

Деякі країни утворили спеціальні інституції для розвитку лідерства, наприклад, у Швеції – Національна Рада з питань якості та розвитку. Інші посилили наголос на питаннях лідерства в існуючих

програмах та запровадили нові тренінги для вищого управлінського корпусу, як, наприклад, у Школі державної служби Канади.

Найбільшій розвинутою ідеєю компетенцій отримала у Великобританії. Британська система державної служби взяла на озброєння компетентнісний підхід як інтегральну систему вимог до посад, що описуються поведінковими характеристиками. У 2003 році був затверджений комплекс що включає такі кластери навичок: управління іншими людьми (підлеглими, персоналом), фінансовий менеджмент, клієнтський менеджмент, проектний менеджмент, стратегічне та інноваційне мислення.

До вищих посад державних службовців у США застосовують стратегічний документ «Ключові компетенції для вищих керівників», який містить п'ять груп компетенцій:

- управління змінами: креативність та інновація, зовнішнє поінформування, гнучкість, стійкість до зовнішнього впливу, стратегічне мислення/бачення;

- управління людьми: управління конфліктами, максимальне використання розмаїття, розвиток інших, побудова команди;

- орієнтація на результат: підзвітність, обслуговування споживачів, здатність до прийняття рішень, розбудова організації та її послуг, розв'язання проблем;

- бізнес спроможності/хватка: фінансове управління, управління людським капіталом, управління технологіями;

- побудова коаліцій: партнерство, політична грамотність, здійснення впливу/ведення переговорів.

Основні компетенції лідерства на державній службі в Канаді містять чотири ключові компетенції. Їх застосовують централізовано, однак сформульовані вони для кожного рівня посад. Основні компетенції, які відносять до вищого корпусу державних службовців:

- прагнення досконалого управління: управління діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами;

- залучення: людських ресурсів, організацій та партнерів;

- стратегічне мислення: аналіз, ідеї, синтез, інновації;

- цінності та етика: добродієність і повага.

Лідери на державній службі служать канадцям, гарантуючи добросовісність в особистій та організаційній практиці, поважають людей та принципи державної служби, включаючи цінності демократії, професіоналізму, етики та служіння людині. Лідери створюють такі умови праці, де панує повага... діє принцип репрезентативності, а рішення і дії є прозорими та справедливими [6, с. 38].

Деякі важливі аспекти розвитку та управління лідерством на рівні федеральної державної служби Канади: управління вищими кадрами державної служби як специфічним співтовариством здійснюється окремо від інших груп, оскільки ця група представляє найвищий рівень лідерства та управління на державній службі, маючи подібні ролі та обов'язки [1, с. 58].

Управління людськими ресурсами або управління людьми визнається ключовим обов'язком керівників усіх рівнів, що висуває особливі вимоги до них, адже їхня поведінка має бути втіленням цінностей на практиці, прикладом для інших.

Серед спільних тенденцій у багатьох країнах є те, що більше уваги та часу нині присвячується питанню розвитку лідерів, забезпеченню відкритості, відзначенню та заохоченню результативної діяльності. Розвиток лідерства розглядається крізь призму кращого забезпечення відповідності суспільним інтересам, здатності краще їх представляти та діяти у публічних (національних) інтересах.

Основою діяльності та ключовою спільною рисою у багатьох країнах є, передусім, використання управління на основі компетенцій, першим кроком якого є визначення загальних компетенцій, якими повинні володіти усі керівники на державній службі. Компетенції є комплексною динамічною характеристикою – як опис вимог щодо ефективної поведінки на посаді чи групі посад, який включає не лише знання та навички, а й дотримання певних цінностей і підходів, особисте ставлення та особисті якості – які державні службовці мають демонструвати у поведінці при виконанні службових обов'язків для досягнення успішних результатів. У таблицях 1–7 наведені систематизовані відомості щодо існуючих систем навчання кадрів державного управління, розвитку лідерського потенціалу як умови належного врядування у різних країнах світу [3, с. 26–30].

Таблиця 1

Системи навчання державних службовців

Країна	Характеристика систем навчання
США	Єдина система навчання державних службовців відсутня. Кожний штат має свої інститути, академії, з яких можна вибудувати певну систему навчання державних службовців. Існує відкрита система вступу на державну службу фахівців через великі університетські системи, після якої протягом своєї кар'єри державні службовці одержують управлінську підготовку
Японія	Відсутня управлінська освіта на загальнодержавному рівні. В системі державної служби професійне навчання державних службовців здійснюється в спеціалізованих центрах відомств за власними програмами. Особливу увагу приділено стажуванню з метою підвищення навичок
Франція	Система навчання державних службовців у Франції передбачає продуману струнку систему професійного навчання службовців, яка складається з: університетської підготовки; підготовки та перепідготовки кадрів у спеціалізованих інститутах; підготовки без відриву від виробництва; підготовки шляхом стажування; самоосвіти в процесі служби або під час навчальної відпустки

Таблиця 2

Відповідальність за організацію навчання

Країна	Організаційна структура
Німеччина	Відділ кадрів на рівні міністерства
Іспанія	INAR – організація, яка здійснює планування та управління навчанням державних службовців
Франція	Адміністративний персонал служб навчання
Нідерланди	Службовці, які відповідають за навчання, виконують до- радчу та координаційну функції

Таблиця 3

Законодавча база

Країна	Нормативні документи підвищення кваліфікації
Франція	Найдетальніші і найповніші нормативно-правові акти з питань підвищення кваліфікації державних службовців
Німеччина	Рамковий Закон державної служби від 1 липня 1957 р.
Нідерланди	Постанова «Про полегшення навчання» від 3 травня 1978 р.
Велика Британія	Навчання організовується відповідно до потреб служби (установи). Основного документа стосовно підготовки не існує

Таблиця 4

Умови підвищення кваліфікації державних службовців

Країна	Гарантовані права державних службовців на підвищення кваліфікації
Литва	Відпустка для підвищення кваліфікації кожні 5 років
Латвія	45 днів на 3 роки із збереженням заробітної плати на відшкодування коштів на навчання в межах Латвії
Словаччина	5-денна відпустка раз на 1 рік для підвищення кваліфікації із збереженням середньої зарплати
Естонія	3-місячна оплачувана відпустка на навчання кожні 5 років
Японія	Щорічно кожний дев'ятий проходить курси підвищення кваліфікації, які передбачені кадровими службами. Постійно організовуються закордонні стажування для службовців терміном 2 роки або 6 місяців
Італія	До 150 годин на рік у вигляді спеціально оплачуваної відпустки, яку надає адміністрація для отримання будь-якого диплома
США	Професійне навчання вважається особистою справою кожного державного службовця. Існують пільги для тих, хто бажає отримати спеціальну вищу освіту або науковий ступінь, – додаткова відпустка і зменшення податку на навчання (до 2 000 доларів)

Таблиця 5

Фінансування заходів щодо підвищення кваліфікації

Країна	Бюджетні витрати на підвищення кваліфікації
Литва	1–5 % видатків на заробітну плату державних службовців
Словаччина	3 % від коштів на заробітну плату державним службовцям
Чехія	2,2 % від коштів на заробітну плату державним службовцям
Франція	3,2 % до загальної суми виплаченої платні державним службовцям
Нідерланди	2,2 % від загальної суми виплаченої платні державним службовцям
Велика Британія	6 % від загальної суми виплаченої платні державним службовцям
Італія	0,03 % від загальної суми виплаченої платні державним службовцям

Таблиця 6

Навчальні заходи

Країна	Види навчальних заходів
Німеччина	Навчання зразу після вступу на посаду Навчання після зміни посади або підвищення Навчання для керівної еліти
Франція	Удосконалення професійних якостей Підготовка до конкурсів Пристосування до першої чи нової посади
Велика Британія	Навчання зразу після вступу на посаду Навчання після зміни посади або підвищення Навчання для керівної еліти – пристосування до посади Навчання для виконання специфічної роботи Навчання з питань управління
Нідерланди	Менеджмент Професійна підготовка

Продовження табл. 6

Китай	При вступі на посаду При призначенні на посаду Професійне навчання
Італія	Пристаювання до посади Удосконалення
Іспанія	Постійна загальна підготовка Спеціальні заходи
США	Професійна підготовка до роботи Підвищення кваліфікації Заходи щодо сприяння вищим державним службовцям Заходи щодо перепідготовки Організаційні заходи Визначення пробілів у здібностях Визначення потенційних можливостей та рівня розвитку
Бельгія	На прохання організацій-клієнтів Міжвідомчі проекти Супровід стажистів
Японія	Спеціальні знання, необхідні для ведення спеціальної діяльності Навчання для вперше прийнятих на роботу Поетапне навчання згідно з посадою

Таблиця 7

Система навчання

Країна	Предмети та методи	Викладачі
Велика Британія	Менеджмент Спілкування Право Управління проектами Майстер-клас Семінари Обмін досвідом Самопідготовка	Викладачі, які мають загальні знання з державної служби Службовці, які уже закінчують свою кар'єру або досягли пенсійного віку

Бельгія	Інформатика Мови Власна ефективність Менеджмент Адміністративні справи Методологія навчання і управління знаннями	Внутрішні викладачі Погодинники з університетів Члени високої адміністрації
США	Розвиток професійної компетентності Управління персоналом Управління ресурсами Переговори на основі інтересів Управління змінами і формуванням коаліцій	Внутрішні викладачі Погодинники з університетів Члени високої адміністрації Службовці, які уже закінчують свою кар'єру
Польща	Менеджмент Управління Європейський Союз Спілкування Інформаційні технології	Внутрішні викладачі Погодинники з університетів
Німеччина	Менеджмент, право, інформатика, мови Семінари та навчальні цикли, спрямовані на отримання ключових компетенцій Обмін групами Стажування в установах та організаціях Стажування за кордоном	Погодинники з університетів, приватного сектору Члени високої адміністрації Постійний персонал Академії
Франція	Менеджмент Людські ресурси Нові технології Комунікація Семінари «Підготовка на замовлення»	Внутрішні викладачі Службовці, які уже закінчують свою кар'єру
Іспанія	Людські ресурси Юридичні процедури Інформативні системи Семінари і метод проблемних ситуацій	Професорський склад формується шляхом курсу Відомі консультанти

Висновки та перспективи подальших досліджень. Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу як умови належного врядування на сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів.

Аналіз існуючих систем навчання кадрів державного управління у різних країнах світу свідчить про наявність продуманої стрункої системи професійного навчання службовців.

Визначені відповідальні за організацію навчання державних службовців, розроблені і затверджені найдетальніші і найповніші нормативно-правові акти з питань підвищення кваліфікації, гарантовані належні умови підвищення кваліфікації, визначені бюджетні витрати на підвищення кваліфікації державних службовців, а також запропоновані різноманітні навчальні заходи:

- навчання зразу після вступу на посаду;
- навчання після зміни посади або підвищення;
- навчання для керівної еліти;
- удосконалення професійних якостей;
- підготовка до конкурсів;
- пристосування до першої чи нової посади;
- навчання для виконання специфічної роботи;
- навчання з питань управління;
- постійна загальна підготовка;
- спеціальні заходи;
- заходи щодо сприяння вищим державним службовцям;
- визначення пробілів у здібностях;
- визначення потенційних можливостей та рівня розвитку;
- навчання на прохання організацій-клієнтів;
- міжвідомчі проекти;
- супровід стажистів;
- спеціальні знання, необхідні для ведення спеціальної діяльності.

Система навчання передбачає широкий спектр предметів та методів підготовки державних службовців з видатними лідерськими здібностями та навичками, серед яких: адміністративні спра-

ви; власна ефективність; інформатика; інформаційні технології; людські ресурси; майстер-клас; менеджмент; метод проблемних ситуацій; методологія навчання і управління знаннями; мови; нові технології; обмін групами; обмін досвідом; переговори на основі інтересів; право; розвиток професійної компетентності; самопідготовка; семінари; навчальні цикли, спрямовані на отримання ключових компетенцій; спілкування; стажування в установах та організаціях; стажування за кордоном; управління персоналом; управління проектами; управління ресурсами; юридичні процедури.

Узагальнюючи вищенаведений перелік необхідних здібностей та навичок державних службовців, визначимо основні (ключові) компетенції лідерів у країнах світу:

- відкритість до нових ідей;
- доброчесність;
- інноваційність;
- соціальні навички, у тому числі комунікаційні навички;
- ведення переговорів та розвиток мереж;
- орієнтація на результат;
- організаційні навички.

Таким чином, досвід провідних розвинених країн свідчить про те, що стратегія лідерства має:

- розроблятися з точки зору потреб уряду в цілому;
- ґрунтуватися на чіткому діагностуванні тих викликів, які існують;
- враховувати наявну культуру в публічному секторі;
- передбачати комплексну і тривалу підтримку сталому постійному розвитку лідерства;
- сприяння навчання та розвитку компетенцій лідерства.

Потребує подальшого ґрунтовного дослідження та розробки система методів пошуку і фахової підготовки перспективних, з точки зору наявності лідерських здібностей, державних службовців з наступним удосконаленням і подальшим розвитком виявлених лідерських якостей.

Стаття надійшла до редакції: 11.07.2018

THE MAIN LEADERSHIP COMPETENCIES IN PUBLIC SERVICE SYSTEM IN DEVELOPED COUNTRIES OF THE WORLD

Volodymyr Shatun, PhD of Political Science, associate professor,
Institute of Public Administration Black Sea National University of
Petro Mohyla, Mykolaiv, Ukraine

Irina Poltoran, Institute of Public Administration Black Sea
National University of Petro Mohyla, Mykolaiv, Ukraine

The article is devoted to the research of a problem as to the forming leadership competencies in public service system in developed countries of the world.

Leadership is recognized as one of the key factors behind the success of organizations. The leadership development is the exact aim of efforts being made in many countries of the world nowadays, both developed and those who seek to strengthen their competitiveness in the international arena.

The leadership competencies profile describes the skills, abilities and competencies that one must have in order to be just the effective leader in their organization.

The recent research and publications analysis demonstrates the problems of effective control and leadership, the professional competencies regulation in managers, their leadership qualities acquisition and demonstration being researched by foreign and Ukrainian scholars.

The competency-based management use is a key similarity in many countries, the first step whereof is to identify the general competencies that all managers must possess.

There is a definite link between the work performed by one occupying their position and the skills they need to perform this work.

Aim and task of the research is to determine the basic professional competencies as to the skills of leadership qualities acquisition and demonstration on the basis of the global experience study.

The main criteria for the leading managers' development are the presence of a common framework/ strategic basics as to the leadership

development, determined on the basis of the definite desirable leadership competencies.

The British public service system has adopted a competency-based approach as an integral system of job requirements, described by behavioral characteristics.

A strategic document known as Senior Manager Core Competencies is applied to the higher public service positions in the United States of America and includes five groups of competencies: change management, human resources management, result orientation, capacity business, and coalition formation.

Human resources management or human management is recognized as a key responsibility of managers in all the levels, which imposes special requirements to them.

The competency-based management use is a primary activity basis and a key similarity in many countries, the first step whereof is to identify the general competencies that all public service managers must possess. Competencies are a complex dynamic characteristic – as the requirements description for effective behavior in a position or a group of positions, which includes not only knowledge and skills, but also the observance of certain values and approaches, personal attitude and personal qualities – which public service officials must demonstrate in their behavior when performing service responsibilities to achieve successful results.

Keywords: *public service, manager, creativity, competencies, control, management culture, leadership, leadership makings and qualities, preparation, position, leadership competencies profile.*

Received: 11.07.2018

References

1. Hoshovska, V.A., & Pashko, L.A., & Huk, A. K. (2015). Vykładannia liderstva dlia posadovykh osib ta predstavnykiv mistsevoho samovriaduvannia: sutnist, vyklyky, perspektyvy: materialy Vseukrainskoho kruhloho stolu (Kyiv,

15 kvitnia 2015 roku) [Teaching Leadership for Officials and Local Self-Government Representatives: Essence, Challenges, Prospects: All-Ukrainian Round Table Materials] Kherson: Faktor [in Ukrainian].

2. Dosvid diialnosti kanadsko-ukrainskoho proektu «Reforma upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi v Ukraini» [Experience of the Canadian-Ukrainian Project Personnel Management Reform in the Public Service of Ukraine]. www.dridu.dp.ua. Retrieved from [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-03\(3\)/09gsokes.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-03(3)/09gsokes.pdf) [in Ukrainian].

3. Konstytutsiinyi protses v konteksti osoblyvykh politychnykh sytuatsii: zarubizhnyi dosvid (Efektyvnist derzhavnogo upravlinnia) [Constitutional Process in the Special Political Situations Context: Foreign Experience (Public Management Effectiveness) No. 1]. nbuviap.gov.ua. Retrieved from http://nbuviap.gov.ua/asambleya/konst_tradesh_1.php [in Ukrainian].

4. Veber, V.R. & Yvanov, E.V., & Pevzner, M.N. et al (2012) Menedzhment y orhanyzatsyonnoe razvytye vysshei shkoly: ucheb.[Management and Organisational Development in Higher Education: Textbook / [authors' collab] Dnepropetrovsk: Yzd-vo DNU [in Ukrainian].

5. Pazynich Yu.M. (2013) Modernizatsiia zmistu profesiinoi osvity na zasadakh kompetentnisnogo pidkhodu / Naukovo-metodychni pidkhody do vykladannia upravlinskykh dystsyplin v konteksti vymoh rynku pratsi: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf., 11-12 kvit. 2013 r.: u 2 t. [Modernization of the Professional Education Content on the Basis of a Competency Approach / Scientific and Methodical Approaches for Teaching Management Disciplines in the Context of Labour Market Requirements: All-Ukrainian Scientific and Practical Conference Materials(Vols.2). Dnipropetrovsk: Bila K. O. [in Ukrainian].

6. Bizo, L., & Ibrahimova, I., & Kikot, O., & Baran, Ye, & Fedoriv T. (2012) Rozvytok liderstva : Proekt «Reforma upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi v Ukraini», [Leadership Development : Project Personnel Management Reform in the Public Service of Ukraine] Kyiv [in Ukrainian].

7. Filosofska entsyklopediia [Philosophy Encyclopaedia]. dic.academic.ru. Retrieved from http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/5632/BOHARDUS [in Russian].

8. Shatun V.T., (2017) Kompetentnosti liderstva yak determinanta efektyvnosti suchasnoho menedzhera [Leadership Competencies as a

Determinant of the Modern Manager Effectiveness] Mykolaiv: ChNU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Шатун Володимир Тимофійович: Інститут державного управління, Чорноморський національний університет імені Петра Могили вул. 68 десантників 10, Миколаїв, 54003, Україна.

Volodymyr Shatun, Institute of Public Administration Black Sea National University of Petro Mohyla: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

ORCID.ORG/ 0000-0002-7627-3879

E-mail: vlad.shatoon@gmail.com

Полторан Ірина Сергіївна: Інститут державного управління, Чорноморський національний університет імені Петра Могили вул. 68 десантників 10, Миколаїв, 54003, Україна.

Irina Poltoran, Institute of Public Administration Black Sea National University of Petro Mohyla: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

ORCID.ORG/0000-0003-4178-9020

E-mail: poltoranis1984@gmail.com