

ності місцевої влади за розвиток та її самостійності; запровадження публічності у прийнятті рішень щодо задіяння механізмів, інструментів. Це стимулювання дозволяє більш обґрунтовано підходити до визначення напрямів місцевого розвитку територіальних громад.

Застосування сучасних інструментів місцевого соціально-економічного розвитку обумовлюється вмінням посадових осіб місцевого самоврядування застосовувати організаційні компетентності у лідерстві та командній роботі над стратегічними завданнями, визначеними пріоритетними для їх розвитку, залучення інвестицій; розвитком людських ресурсів, формуванням грошових потоків громади.

Перевірено рівень готовності посадових осіб місцевого самоврядування до провадження організаційної діяльності не лише у стабільних умовах, а також в умовах воєнного стану в Україні та в контексті трансформаційних змін, які відбуваються у зв'язку з набуттям Україною статусу кандидата-члена Європейського Союзу.

Ключові слова: компетентність, організаційна, організаційна діяльність, воєнний стан, трансформаційні зміни, посадові особи місцевого самоврядування.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сучасному етапі розвитку незалежної Української держави важливими постають питання розвитку організаційної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування, здатних представляти інтереси і потреби мешканців своїх міст в Україні [1].

Згідно законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» [2] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [3], міський голова є головною посадовою особою територіальної громади міста в Україні; обирається відповідною територіальною громадою на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування строком на п'ять років у порядку, визначеному законом, і здійснює свої повноваження на постійній основі.

Міський голова очолює виконавчий комітет міської ради, головує на її засіданнях, забезпечує здійснення у межах наданих законом повноважень органів виконавчої влади на відповідній території, додержання Конституції та законів України, виконання актів Президента України та відповідних органів виконавчої влади; не може суміщати свою службову діяльність з іншою посадою, в тому числі на громадських засадах (крім викладацької, наукової, творчої роботи, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту у неробочий час), займатися підприємницькою діяльністю, одержувати від цього прибуток. На міських голів поширюються повноваження та гарантії депутатів рад, передбачені законом.

Повноваження голови міської ради визначені ст. 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», якою передбачено не лише «додержання Конституції та законів України, виконання актів Президента України та відповідних органів виконавчої влади», а, що є важливим:

- «підготовка на розгляд ради проєктів програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм з інших питань самоврядування, місцевого бюджету та звіту про його виконання, рішень ради з інших питань, що належать до її відання;
- призначення на посади та звільнення з посад керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, крім керівників дошкільних, загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів;
- утвердження та розпорядження бюджетних, позабюджетних цільових (у тому числі, валютних) коштів» [2].

Відповідно, міський голова представляє територіальну громаду, раду та її виконавчий комітет у відносинах з державними органами, іншими органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, підприємствами, установами та організаціями незалежно від форм власності, громадянами, а також у міжнародних відносинах відповідно до законодавства, скликає загальні збори громадян за місцем проживання, забезпечує виконання рішень місцевого

референдуму, відповідної ради, її виконавчого комітету, здійснює керівництво апаратом ради та її виконавчого комітету, скликає сесії ради, вносить пропозиції та формує порядок денний сесій ради і головує на пленарних засіданнях ради.

Перелік цих повноважень міського голови свідчить про його особливі здатності до ефективної організації та самоорганізації, вміння бути конкурентним та відповідальним перед територіальною громадою, мати гнучкий (інноваційний) спосіб мислення та стиль управління.

Однак, як показує практика, у тому числі, результати дослідження, українсько-німецького проекту «Професіоналізація та стабілізація управління українським комунальним господарством» у 2016 -2018 рр., проведені в Національній академії державного управління при Президентіві України, більшість міських голів не володіють організаційними здібностями щодо публічного управління і, відповідно, мають недостатній рівень організаційної компетентності, передбаченої вимогами чинних законів України [2-4], Типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посадових осіб місцевого самоврядування [5] та Національною рамкою кваліфікацій [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематиці розкриття сутності компетентнісного підходу до професійного публічного управління, адміністрування та місцевого самоврядування присвячено науковій праці багатьох вітчизняних вчених (В. Андрущенко, В. Бакуменко, В. Гусєв, Л. Даниленко, І. Дичківська, В. Луговий, О. Ігнатович, Л. Петриченко, В. Познякова, Ю. Шаров та ін.), у тому числі, міністрів освіти і науки України (Л. Гриневич, Л. Даниленко, В. Кременя, С. Ніколаєнка), які визнають компетентнісний підхід як спосіб більш якісної підготовки фахівців, у тому числі, до публічної діяльності, яку в теорії розглядають як особливий вид інвестиційної діяльності, спрямованої на досягнення якісно нового й ефективного результату [7].

З'ясовано, що готовність до публічної діяльності передбачає наявність мотиваційно-ціннісного ставлення до професійної діяльності, володіння ефективними способами і засобами

досягнення поставлених цілей, здатності до творчості й рефлексії, а організаційна компетентність є складовою професійної компетентності, яка належить до ключових і дозволяє вирішувати проблеми вдосконалення змісту та методів професійної діяльності, підвищувати якість результатів через формування нової світоглядної позиції та застосування ефективних технологій трансформації інформації; здатність створювати, сприймати, реалізовувати нововведення та своєчасно позбавлятися від застарілого, неефективного.

Незважаючи на те, що дана проблематика достатньо досліджена різних галузях знань, все ж вона недостатньо представлена у сфері публічного управління, адміністрування та місцевого самоврядування, є достатньо новою і тому потребує проведення пошуку порівняльних характеристик, аналізу успішних практик, зокрема, особливо в умовах воєнного стану та трансформаційних змін.

При цьому відмітимо, що німецькі партнери по проекту, зокрема, Dr. Gerhard Mersmann, Prof. Dr. Uwe Hochmuth та ін., під час навчання викладачів, аспірантів та посадових осіб місцевого самоврядування неодноразово наголошували на тому, що будь яка криза або якісна зміна має сприйматися світовою спільнотою не як «руйнівна сила», а як «перспектива реалізації нових організаційних можливостей».

Погоджуючись із такою думкою, вважаємо, що досвід спільної роботи в німецько-українському проекті сприяв покращенню підготовки вітчизняних посадових осіб місцевого самоврядування до публічного управління, адміністрування, більш глибокому розумінню й усвідомленню міськими головами – учасниками проекту – процесуальних підходів до публічної діяльності. Особливо актуальним це питання є серед сьогоденних викликів, в період гострої воєнної боротьби нашої держави за свою незалежність з РФ та перспективами відбудови в післявоєнний час в контексті трансформаційних змін, вступу України до Європейського Союзу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – на основі проведеного дослідження щодо розвитку організаційної компетентності, розкрити досвід спільної підго-

товки міських голів – учасників німецько-українського проекту «Професіоналізація та стабілізація управління українським комунальним господарством» 2016-2018рр. - до публічного управління в умовах системних змін, які сьогодні виражені в захисті нашої Батьківщини від російського агресора та повоєнній трансформації соціально-економічних та політичних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. ХХІ століття є «епохою змін», і тому завдання соціально-економічного розвитку держави й особистості є одним із пріоритетних. Так, у Законі України «Про місцеве самоврядування» [2] головною метою державної політики визначено створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення екологічно чистих, безпечних, енерго - та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоспроможної продукції.

Але економічний розквіт держави гарантується якісним інтелектуальним потенціалом її громадян і, в першу чергу, представників народу в органах публічної влади, до яких належать голови міських рад, від яких нині вимагається не лише чітке і прозоре виконання законів, а й «пошук нетрадиційних підходів до розв'язання нових завдань, пов'язаних з інноваційною політикою, економікою та соціальною сферою», відображених у Національній рамці кваліфікацій [6] та Типових професійно-кваліфікаційних характеристиках посадових осіб місцевого самоврядування [5],

У Національній рамці кваліфікацій передбачено, що:

– сьомому рівню кваліфікації відповідає здатність особистості «розв'язувати складні задачі і проблеми у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та / або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог»;

– восьмому – «здатність розв'язувати комплексні проблеми в галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики»;

– дев'ятому – «здатність визначати та розв'язувати соціально значущі системні проблеми у певній галузі діяльності, які є ключовими для забезпечення стійкого розвитку та вимагають створення нових системно утворювальних знань і прогресивних технологій».

Зрозуміло, що особи, які здобувають такий рівень кваліфікації повинні мати відповідний рівень вищої освіти – ступінь бакалавра, магістра, доктора філософії, доктора наук. Посада ж голови міської ради є виборною, яка не передбачає встановлення рівня кваліфікації чи освіти, лише – дотримання основних принципів діяльності [2], тому важливою є управлінська команда, яку формує міський голова за компетентностями, у тому числі, враховуючи їхню організаційну компетентність.

При цьому, аналізуючи Наказ Головного управління державної служби України «Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування» [5], визначаємо, що у переліку основних законів, які мають знати представники апарату міського голови, є вимога щодо спеціальної освіти з публічного управління, яка передбачена для 58,8 %, фахівців.

Це означає, на наш погляд, що більше половини посадовців в органах місцевого самоврядування (ОМС) мають бути готові до виконання завдань в умовах змін, особливо під час дії воєнного стану, яким передуює варварське. Це стосується представників 10 посад із 17, визначених у Типових професійно-кваліфікаційних характеристиках посадових осіб місцевого самоврядування (див. табл.1).

Однак, як свідчать результати нашого дослідження, більшість міських голів, не зважаючи на доволі молодий вік та малий час перебування на посаді, схильні до застосовують тенденції класичного підходу в управлінні органами місцевого саміврядування – 65 %, і лише 35 % готові вдосконалювати свої організаційні здібності, оволодіти новими компетентностями та трансформувати їх в управлінську діяльність. Наприклад, на наші запитання: «Назвіть основні елементи сучасного змісту вашої адміністративної роботи», більшість віддала перевагу «професіоналізму, вмінню, навичкам», а

не «цінностям і ставленню»; на запитання: «Вкажіть ваші пріоритети у виборі методів адміністративної роботи», більшість пріоритетними визначила «використання перевірених, ефективних способів роботи», а не «експериментальних, пошукових, апробаційних». Тому і не дивно, що майже всі голови міських рад беруть участь лише у тих інноваційних процесах, які пов'язані із існуючими і апробованими, і майже ніхто не приділяє увагу створенню нових, їх експериментуванню, ризику у застосуванні. В умовах нинішнього сьогодення це має значний вплив на розвиток територіальних громад, захист національних цінностей народу, суспільства, держави.

Також це свідчить про розуміння керівниками питань організаційної діяльності з аспектами інноваційного впливу, але не вміння їх застосовувати у власній управлінській діяльності, нездатність до прийняття ризикованих управлінських рішень, до яких належать стратегічне багатовекторне мислення.

Організаційна компетентність – це здатність до ефективної організаційної діяльності, що включає не лише генерування оперативного та стратегічного планування, а й їх розробку, експеримент, апробацію, впровадження й освоєння.

Аналізуючи стан готовності міських голів до організаційної діяльності в ході навчальних занять, з'ясовано, що саме останній її етап – освоєння і організація – залишається проблемним для вітчизняної практики, на відміну від німецької, де, навпаки, найвищий рівень готовності до організаційної діяльності відповідає освоєнню процесів, їх безпосередньому застосуванню в практичній діяльності в органах публічного управління, адміністрування, місцевого самоврядування. Це свідчить про недостатню співпрацю вітчизняних міських голів з Інститутами науки, громадянського суспільства та бізнесу.

Тому більшість стратегічних планів залишаються на рівні наукового обґрунтування чи експериментальної апробації, що гальмує реалізацію таких політико-управлінських рішень, як електронне врядування, транспарентність діяльності керівників органів місцевого самоврядування та прийнятих ними управлінських рішень, громадсько-державне управління, де бюрократизація

управління, деполітизація влади, демонополізація владних рішень, упорядкування сфери культурно-спортивного спрямування, упорядкування сфери інформаційно-комунікаційного забезпечення, розвиток привабливості міст тощо.

Таблиця 1

КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ ДО ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Посади	Кваліфікаційні вимоги
1. Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету (апарату) місцевої рад. 2. Директор департаменту міської ради. 3. Перший заступник, заступник директора департаменту міської ради. 4. Начальник управління, відділу (самостійного), іншого виконавчого органу міської (районної в місті) ради. 5. Заступник начальника управління, відділу (самостійного), іншого виконавчого органу міської (районної в місті) ради. 6. Начальник управління, відділу, завідувач сектору у складі департаменту, начальник відділу, завідувач сектору у складі управління, іншого виконавчого органу. 7. Заступник начальника управління, відділу у складі департаменту, заступник начальника відділу у складі управління, іншого виконавчого органу. 8. Начальник управління, відділу, іншого структурного підрозділу виконавчого комітету (апарату) місцевої ради. 9. Головний бухгалтер. 9. Радник міського голови, голови обласної, районної (районної в місті) ради. 10. Помічник міського голови, голови обласної, районної (районної в місті) ради.	Повна вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста. Післядипломна освіта у галузі знань «Державне управління» або «Публічне управління та адміністрування».

продовження таблиці 1

1. Адміністратор. 2. Державний реєстратор	повна вища освіта за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста.
1. Головний спеціаліст 2. Провідний спеціаліст	повна вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста.
1. Спеціаліст і категорії 2. Спеціаліст II категорії 3. Спеціаліст	базова вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра.

Тому більшість стратегічних планів залишаються на рівні наукового обґрунтування чи експериментальної апробації, що гальмує реалізацію таких політико-управлінських рішень, як електронне врядування, транспарентність діяльності керівників органів місцевого самоврядування та прийнятих ними управлінських рішень, громадсько-державне управління, де бюрократизація управління, деполітизація влади, демонополізація владних рішень, упорядкування сфери культурно-спортивного спрямування, упорядкування сфери інформаційно-комунікаційного забезпечення, розвиток привабливості міст тощо.

У цьому сенсі, українсько-німецьким проектом «Професіоналізація та стабілізація управління українським комунальним господарством» запропоновано міським головам самостійно, на основі вивченого німецького та вітчизняного досвіду організаційної діяльності усвідомити її важливість та цінність.

У рамках цього проекту міським головам було поставлено завдання щодо розробки «паспорту організаційної діяльності», яка є пріоритетною в управлінні містом в даний період. У «паспорті» мала бути відображена:

- сфера оперативного та стратегічного планування;
- вид конфлікту, характерний для цих видів планування;
- види ресурсів, характерні для цих видів планування;
- алгоритм управлінських дій, необхідних для впровадження конкретної організаційної діяльності [8].

Виконання цього завдання та його оприлюднення забезпечило обмін досвідом організаційної діяльності між головами українських міст, сприяло визначенню спільних та відмінних причин виникнення оперативного та стратегічного планування та перешкод у їх реалізації; підвищення рівня усвідомлення ними «нової концепції, використання інших ресурсів, більшої ефективності, переоцінка цінностей, рефреймінгу (переосмислення)» (G.Mersmann).

Визначення стану готовності міських голів до оперативного та стратегічного планування організаційної діяльності та її підвищення – це крок до розвитку їхньої організаційної компетентності. Але структура організаційної компетентності є більш складною; вона включає також їхні знання, вміння, здатності, якості та досвід, зокрема:

- знання: синергетичних основ розвитку політичних, економічних та соціальних процесів; історичних витоків розвитку організаційної діяльності; законодавчої та нормативної бази розвитку організаційної діяльності; наукових основ застосування оперативного та стратегічного планування організаційної діяльності у публічному управлінні, адмініструванні, місцевому самоврядуванні;

- вміння: діагностувати власну організаційну діяльність; прогнозувати ефективність нововведень; володіти дослідницьким інструментарієм; визначати чинники суперечностей, конфліктів, протиріч, криз в оперативному та стратегічному плануванні організаційної діяльності;

- здатність до: оперативного та стратегічного проектування та моделювання організаційної діяльності; самонавчання, самовдосконалення, самоаналізу, адекватної самооцінки; оперативного та стратегічного планування організаційної діяльності, світосприйняття; мотивації до модернізації системи; ціннісного

сприйняття власної організаційної діяльності; ціннісного ставлення до досвіду інших;

– лідерські якості, такі як: активність, організованість, воля, мужність, відповідальність, етичність, толерантність, доброчесність та ін.

Важливим було вирішення міськими головами другого завдання «Три стовпи сталого розвитку», під яким німецький колега Кнауф-Габер, Мартін (Модель трьох стовпів сталого розвитку, 2013) визначив:

– екологічну стабільність, що орієнтується більш за все на базові думки про те, щоб не здійснювати «хижацьку» експлуатацію природи. Екологічно стабільним був би образ життя, який використовує природні ресурси тільки в тій мірі, в якій вони відновлюються;

– економічну стабільність, коли суспільство не повинно вести економічну життєдіяльність, яка не відповідає його можливостям, так як це б неминуче призвело до втрат майбутніх поколінь. У цілому уклад економіки вважається стабільним тоді, коли він може працювати постійно;

– соціальну стабільність, коли держава або суспільство повинно бути організовано таким чином, щоб соціальні напруження трималися в певних рамках і не призводили до ескалації конфліктів, а натомість могли бути вирішені мирним та цивільним шляхом.

З погляду на визначені «три стовпи сталого розвитку», міські голови, працюючи в малих групах, обговорили фактори, які відіграють важливу роль при муніципальному управлінні, байдуже, будь-то водне господарство, житлове будівництво, паспортна система або центр обслуговування громадян щодо досягнення поставленого результату. Таким чином, відбулося моделювання впливу організаційних компетентностей на формування та розвиток організаційної культури посадових осіб місцевого самоврядування. Ми ж переконані, що успіх посадових осіб місцевого самоврядування у реформуванні децентралізації в умовах воєнних дій та трансформаційному періоді буде мати належну вагу не лише як в економічній сфері менеджменту, але й як управлінській діяльності.

Доцільно відзначити, що розвиток організаційної компетентності базується на принципах системності та цілісності змісту, принципу елективності щодо актуальності і цінності тематики семінарів. Відбору тематики передував моніторинг навчальних потреб міських голів із питань професіоналізації управління містом. Надаємо короткі анотації семінарів, проведених німецькими колегами з питань формування організаційної компетентності.

«Самоуправління та керівництво в українському місцевому самоврядуванні»

В основу проведення семінару покладено критеріальний підхід. З метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку в період змін має важливе значення створення ефективної системи місцевого самоврядування, постійний пошук нових підходів до оновлення змісту діяльності управлінців, підвищення їх іміджу та авторитету, популяризації роботи серед громадськості.

Під час тренінгу, який визнано основною формою занять німецьких колег на всіх семінарах, мери розробляли стратегії та тактики управління містом, серед яких переважали управління за цілями, делегування, комунікації та контроль; виконували практичні завдання з планування робочого часу, визначали коефіцієнт особистої продуктивності, зовнішніх і внутрішніх перешкод. Під час семінару увага була приділена консультативно-дорадчій діяльності міського голови. Акцент робився на технологіях праці в команді та керівництві саме в командних умовах, що вважається основою ефективного управління.

Інші складові організаційної компетентності міські голови відпрацьовували на інших навчальних заняттях в аудиторіях та навчальній подорожі до Німеччини.

«Комунікація та мотивація співробітників»

Практико-орієнтоване спрямування мав тренінг «Комунікація та мотивація співробітників», під час якого модератор Томас Браун розкрив основи успішної комунікації, ознайомив зі стратегіями вирішення загострення конфлікту, моделлю комунікації за Шульцем фон Туном [1].

Захід проходив у форматі тренінгу. Учасники семінару активно долучалися до обговорення, працюючи в малих групах виконували практичні та ситуативні завдання, аналізували конкретні ситуації та презентували свої напрацювання, обмінювались досвідом, дискутували. За рахунок аналізу власних комунікацій учасники змогли спільно з модератором вибудувати особисту комунікативну стратегію.

«Міжкультурне управління та управління серед етнічних груп»

Модератор семінару «Міжкультурне управління та управління серед етнічних груп», доцент Університету, дипломований економіст Перізат Дагліоглу спільно з учасниками обговорювала у форматі дискусії та обміну досвідом питання міжкультурного менеджменту в управлінні через призму вивчення та практичного застосування низки сучасних індексів, а саме: індексів дистанції між владою та підлеглими, уникнення невизначеностей, співвідношення колективізму та індивідуалізму, маскулінності та фемінності, орієнтації на довгостроковий період. Особливість такого навчання – формування умінь застосувати отримані практичні навички щодо визначення власних показників рівня міжкультурного менеджменту та міжкультурної компетентності [2]. Такі практико-орієнтовані навчання на засадах комунікативного підходу дають змогу управлінцю проаналізувати власні помилки в організації роботи, обрати пріоритети для розвитку та успішного впровадження інноваційних підходів у сфері публічного врядування.

«Коучинг та зв'язки»

Практичні аспекти застосування коучингу в управлінській діяльності як до співробітників у місцевому самоврядуванні, так до себе як керівника, продемонстрував Томас Браун. Це ознайомлення учасників з різними підходами до тлумачення поняття коучингу, структурною моделлю, послідовністю, фазами «коуч-моделі», процесом коучингу за Хольтберндом та Кочанеком, «валізою» методів й інструментів коучингу, техніками постановки питань,

інструкцією з колегіального обговорення випадків. Міські голови випробували на практиці одну з моделей коучингу – колегіальне консультування: коли одні суб'єкти визначали проблемну ситуацію та колегіальних консультантів, а інші, спостерігачі із зовнішнього кола, забезпечували зворотний зв'язок. У ході обговорення нових умов управлінської діяльності учасники семінару визначали найважливіші задачі, які потребують швидкого вирішення, розробили схему їх запровадження та встановили необхідні умови створення ефективних мереж взаємозв'язку.

«Управління інноваціями та ресурсами»

Ефективно управляти ресурсами громади, використовуючи при цьому інноваційні підходи управління – основне завдання для керівників в умовах децентралізації влади. Цьому було присвячено тему одного з проведених семінарів, модераторами якого були доктор Університету прикладного менеджменту Герхард Мерцманн і професор кафедри парламентаризму Лідія Даниленко.

Під час заняття кожен взяв участь у тестуванні з визначення власної оцінки особливостей особистості, зокрема рівня морально-етичної відповідальності, а також схильності до застосування інноваційного підходу. Результати приємно вразили присутніх і змусили замислитись над конкретними кризовими ситуаціями в управлінні на місцях.

Висновок, до якого спільно дійшли учасники семінару: криза – це дійсна передумова майбутньої інновації, так би мовити, можливість для учасників процесу. І якщо правильно нею скористатись, можна досягти високих управлінських результатів.

«Лідерство в публічному управлінні та економічній сфері»

Під час семінару Уве Гохмут представив класично-бюрократичну модель управління через регулювання та нову модель управління через цілі та результати; стилі керівництва; фактори успіху результативних процесів змін, сферу організації персоналу в державному і муніципальному управлінні, управлінні персоналом, вимоги до успішного адміністративного управління.

Навів практичний приклад управління Баден-Вюртембергу, в основу якого покладено такі три складові управління: надання послуг, управління, яке ґрунтується на кооперації і співпраці на основі довіри, та оформлення внутрішнього розпорядку.

Заняття проходили у форматі тренінгу, під час якого слухачі працювали у малих групах, виконували конкретні завдання та справи, тестування з визначення лідерських рис, умінь та здібностей в управлінні, обговорювали, коментували та презентували свої напрацювання.

«Етика співпраці між місцевими органами самоврядування та представниками громадянського суспільства»

Доктор Університету Уве Гохмут під час семінару з питань етики співпраці між місцевими органами самоврядування та представниками громадянського суспільства в інтерактивній формі акцентував увагу на основних вимогах до сучасного управління; моделях управління та їх структурі (бюрократична, менеджерська, ліберальна, республіканська, деліберативна, що передбачає обговорення); складових взаємозв'язку між владою, громадянським суспільством і органами влади; формах дискурсу (обговорення), зокрема, прагматичному дискурсі (інтереси та компроміси між інтересами; те, що є доцільним; гіпотетичний імператив), етично-політичному дискурсі (внутрішнє розуміння того, «що є добрим для нашого співтовариства»; того, «що є добрим для нас»; реконструкція свідомо утворених і рефлекторних форм життя; моральному дискурсі (внутрішнє розуміння того, «що є добрим для всіх людей»; того, «що є справедливим для всіх»; категоричний імператив).

Застосовуючи в роботі проблемний підхід, модератор акцентував увагу міських голів на аналізі конкретних ситуацій. Уве Гохмут навів приклад управління Баден-Вюртембергу, в основу якого покладено три складові управління: щодо надання послуг, управління, яке ґрунтується на кооперації і співпраці на основі довіри, та оформлення внутрішнього розпорядку.

Висновки. Враховуючи довготривалу спільну роботу з німецькими колегами, можна з упевненістю сказати, що участь сучасних

вітчизняних управлінців у цільових навчаннях є важливою складовою реформування системи публічного управління та місцевого самоврядування. Національна академія продовжує активно сприяти дієвим комунікаціям вітчизняних управлінців із зарубіжними колегами, обміну досвідом та якісному використанню власних ресурсів, перспектив і можливостей.

Узагальнюючи отримані результати дослідження досвіду підготовки міських голів у німецько-українському проєкті «Професіоналізація та стабілізація управління українським комунальним господарством» з організаційної компетентності в умовах воєнних дій та трансформаційному періоді, відмічаємо, що організаційна компетентність є складовою управлінської компетентності, яка включає знання, вміння, здатності, якості, досвід організаційної діяльності [9] і тому сприяє якісній зміні в управлінській діяльності міського голови. А саме – розширенню спектру організаційної діяльності як у сфері застосування оперативного та стратегічного планування, так і у сфері розробки, експерименту, апробації, залучення інвесторів, стратегічного планування очікуваних результатів.

Стаття надійшла до редакції: 14.04.22

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL COMPETENCE OF THE CITY CHAIRMAN AS OFFICIAL OF LOCAL SELF- GOVERNMENT IN THE CONTEXT OF ACTION UKRAINIAN- GERMAN PROJECT

Volodymyr Dzeha, applicant of the degree of the Doctor of Philosophy in Public Administration of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv.

The article reveals the experience of European countries in developing the organizational competence of local government officials who contribute to the implementation of state policy, the economy and the social sphere in a globalized environment.

The author finds out the prerequisites for the development of the organizational competence of local government officials in Ukraine, a component of their professional (management) competence, provided for by the National Qualifications Framework, the current laws of Ukraine “On Higher Education”, “On Innovation”, the general EU requirements for managerial personnel and experience work of public authorities. After all, decentralization has become a stimulus that implies an increase in local determination of economic choice, a focus on identifying and using competitive advantages, and local decision-making regarding local tax policy, job development and quality of life. Foreign experience demonstrates that the possession of organizational competencies by local government officials contributes to a rapid transition to management through the development of strategies, the formation of long-term goals for economic growth at the local level with a parallel solution to current problems of local development; applying a systematic approach to identifying problems, forming tasks that must be solved on the spot; attraction and optimal use of resources (primarily local); growing responsibility of local authorities for development and its independence; introduction of publicity in decision-making on the use of mechanisms, tools. This stimulation allows a more reasonable approach to determining the directions of local development of territorial communities.

The use of modern tools for local socio-economic development is determined by the ability of local government officials to apply organizational competencies in leadership and team work on strategic tasks that are identified as priorities for their development, attracting investments; development of human resources, formation of cash flows of the community.

The level of readiness of local self-government officials to carry out organizational activities was checked not only in stable conditions, but also in the conditions of martial law in Ukraine and in the context of transformational changes that occur in connection with Ukraine’s obtaining the status of a candidate member of the European Union.

Key words: *competence, organizational competence, organizational activity, martial law, transformational changes, local self-government officials.*

Received: 14.04.22

References

1. Kilkist mist v Ukraini [Number of cities in Ukraine]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy – State Statistics Service of Ukraine. (2012). Retrieved from <https://www.rbc.ua/ukr/news/v-ukraine-na-1-yanvary-2012-g-kolichestvo-gorodov-sostavilo-03032012114500>) [in Ukrainian].

2. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy. [About local self-government in Ukraine: Law of Ukraine]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information of the Verkhovna Rada of Ukraine. (1997), 24. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from [/http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80) [in Ukrainian].

3. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy [About service in local self-government bodies: Law of Ukraine]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (2001), 33. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>. [in Ukrainian].

4. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy [About innovative activity: Law of Ukraine]. (2002). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://osvita.ua/legislation/law/2437/> [in Ukrainian].

5. Pro zatverdzhennia Tipovykh profesiino-kvalifikatsiinykh kharakterystyk posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia: Nakaz Holovnoho upravlinnia derzhavnoi sluzhby Ukrainy vid 29 hrudnia 2009 roku N 406 [About the approval of the Standard professional and qualification characteristics of local self-government officials: Order of the Main Directorate of the Civil Service of Ukraine dated December 29, 2009 N 406]. (2009). Retrieved from <http://www.kadrovik.ua/content/pro-zatverdzhennya-tipovykh-profes-ino-kval-f-kats-inikh-kharakteristik-posadovykh-os-b-m-st> [in Ukrainian].

6. Natsionalna ramka kvalifikatsii: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23 lystopada 2011 r. [National framework of qualifications: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 23, 2011]. 1341. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF> [in Ukrainian].

7. Danylenko, L.I. Innovatsiyni osvithni menedzhment. Navchalnyi posibnyk [Danylenko L.I. Innovative educational management. Tutorial]. Kyiv: Hlavnyk [in Ukrainian].

8. Zubchuk, O., Kamiran Kamal Karim (2020). Teoretyko-metodolohichni osnovy doslidzhennia vplyvu orhanizatsiinoi kultury na administratyvnu efektyvnist (pryklad Ukrainy ta Irakskoho Kurdistanu) [Theoretical and methodological foundations of the study of the influence of organizational culture on administrative efficiency (the example of Ukraine and Iraqi Kurdistan)]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia – Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Governance, 12(2). (pp. 13-25) [in Ukrainian].

9. Nosan, N., & Kusiaka M. (2021). Otsinka efektyvnosti diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Assessment of the effectiveness of local self-government bodies]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-57> [in Ukrainian].

10. Otsinka efektyvnosti mistsevoho samovriaduvannia: yak i navishcho. Detsentralizatsiia daie mozhlyvosti [Evaluation of the effectiveness of local self-government: how and why. Decentralization provides opportunities] (2021). Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/news/12893> [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Дзєга Володимир: Київський національний університет імені Тараса Шевченка: вул. Академіка Ромоданова, 12/2, м. Київ, 03057, Україна.

Volodymyr Dzeha: Taras Shevchenko National University of Kyiv, vul. Akademika Romodanova, 12/2, Kyiv, 03057, Ukraine.

ORCID. ORG./ 0000-0003-2745-4187

E-mail: natali.larina@ukr.net