

УДК 378

Н. Б. Ларіна

кандидат педагогічних наук, доцент,
професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної
академії державного управління при Президентіві України,
перший заступник директора
Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів

І. В. Поліщук

аспірант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної
академії державного управління при Президентіві України,
заступник начальника
організаційного відділу та моніторингу якості навчання
Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів

РЕАЛІЗАЦІЯ НІМЕЦЬКОГО ДОСВІДУ З ПРАКТИКО-ОРІЄНТОВАНОГО НАВЧАННЯ МІСЬКИХ ГОЛІВ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто особливості підготовки управлінських кадрів, що здійснюється в Україні в рамках співпраці між Національною академією державного управління при Президентіві України та Університетом прикладного менеджменту (м. Мангайм, Федеративна Республіка Німеччина). З'ясовано, що на тлі розвитку децентралізації в Україні залишаються невирішеними питання щодо практичної підготовки кадрів у сфері управління містом. Ці питання стали пріоритетними під час професійного навчання міських голів в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії та стажування в Університеті прикладного менеджменту.

Ключові слова: практико-орієнтоване навчання, управлінські кадри, людські ресурси, адміністративні послуги, управління містом.

Постановка проблеми. З метою підвищення рівня професіоналізації міських голів в Україні щодо ефективного управління широко використовується кращий світовий досвід та європейські стандарти управління комунальним господарством. Майданчиком запровадження досвіду є Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії при Президентіві України. На запровадження передового досвіду сьогодні спрямований вектор співпраці Інституту з європейськими державами, та найбільш успішним він є з Федеративною Республікою Німеччина, яка вважається взірцем розвитку місцевого самоврядування і в рамках міжнародного проекту «Професіоналізація та стабілізація управління українським комунальним господарством» проводить низку тематичних короткострокових семінарів для міських голів.

Основна тематика таких семінарів – управління процесом та якістю; особли-

вості управління проектами та змінами; управління інноваціями та ресурсами; етика співпраці між місцевими органами самоврядування та представниками громадянського суспільства, участь у створенні горизонтальної моделі публічного управління, реалізації інноваційної, комунікативної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління персоналом, професіоналізму державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних учених В. Авер'янова, П. Ворони, В. Гошовської, С. Дубенко, В. Іванова, В. Колтун, Л. Пашко, С. Серьогіна, В. Сороко, І. Сурай та ін. Особливе місце в зазначеному аспекті дослідження займають роботи О. Васильєвої, В. Князева, В. Куйбіди, В. Куценка, А. Ліпенцева, В. Лугового, П. Назимка, В. Олуйка, В. Розпутенка, В. Яцуби, В. Яцюка, спрямовані на розкриття професійного навчання в системі підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Мета статті – проаналізувати тенденції та перспективи підвищення кваліфікації на принципах проектного менеджменту з використанням зарубіжного досвіду, зокрема Федеративної Республіки Німеччина.

Виклад основного матеріалу. Німеччина є однією із взірців у світі з питань адміністративного реформування, яке кілька років поспіль намагається впровадити і наша держава. Тож досвід німецьких колег із питання ефективного управління містом у контексті здійснення адміністративного реформування є для нас корисним і цінним. Цьому сприяв проектний менеджмент, який був реалізований за ініціативою Міністерства закордонних справ Німеччини та Університету прикладного менеджменту (далі – Університет) м. Мангайм Федеративної Республіки Німеччина в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів (далі – Інститут) Національної академії державного управління при Президентіві України (далі – Національна академія). Суть полягала в відборі ініціативних міських голів для подальшого цілеспрямованого навчання в Україні та Німеччині. Однією з умов відбору було представлення претендентами на конкурс відповідно до технічного паспорта власного проекту з управління комунальним господарством міста. За результатами конкурсу відібрано п'ятнадцять очільників українських міст обласного значення та обласного підпорядкування України, проекти яких визнані найкращими, для подальшого професійного навчання за спеціалізованою професійною програмою, розробленою Інститутом спільно з Університетом у рамках міжнародного проекту «Професіоналізація та стабілізація управління українським комунальним господарством» (далі – Проект). Подібні програми, але зі своєю специфікою, були запроваджені в Румунії та Болгарії і показали свою результативність в організації управління містами.

Спеціалізована програма навчання передбачає використання різноманітних педагогічних технологій підвищення рівня професіоналізації міських голів щодо ефективного управління містом на принципах цільового проектного менеджменту з використанням досвіду кращих практиків Німеччини, тісної взаємодії освітніх

установ щодо проектування спільної навчальної діяльності для міських голів. Переваги має методика поєднання практико-орієнтованого навчання з навчальними та комунікативними тренінгами на засадах кредитно-модульної системи (десять тематичних короткострокових семінарів по 0,5 кредиту кожний).

Особливо слід відзначити структурованість навчального процесу, що 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, який здійснювався Інститутом спільно з Університетом. Надаємо короткі анотації семінарів, проведених німецькими колегами спільно з викладачами Національної академії.

«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.

Головний модератор семінару, професор Університету Генріка Тіль спільно з керівником проекту Озером Пінаром в інтерактивних практико-орієнтованих формах розкрили як роль авторитету та іміджу керівника, особливості управління особистим часом та самоуправління, так і спільно зі слухачами визначили ознаки належного керівництва, цілі та мотивації сучасного керівника. 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 під час семінару робився на технологіях праці в команді та керівництві саме в командних умовах, що вважається основою ефективного управління.

«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 Дагліюглу 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, маскулітності 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.

Дипломований економіст, інженер, доцент Університету Флоріан Весте ознайомив міських голів із новими моделями управління (в рамках тренінгу «Управління процесом та якістю»), із загальним контекстом організації професійної діяльності, інформаційними та організаційними аспектами, принципами досягнення успіху функціонування системи управління процесами та управління якістю, основними інструментами застосування.

«Управління процесом та якістю»

На основі *процесуального підходу* Есін Боцуаці, професор з докторським ступенем з економіки Мюнхенського Університету Людвіга-Максиміліана, власниця консалтингової фірми «Crossover Projects», презентувала міським головам процес управління проектами, основні методи, директиви, стандарти і моделі управління проектами, компетенції розробки певного процесу, техніки візуалізації, людино-орієнтований процес проектування в управлінні проектами. Розглянуто форму організації професійної діяльності, особливості управління процесом; встановлено різницю між поняттями результативності й ефективності, а також обговорено характерні риси управління якістю та нові стандарти якості ISO 9001:2015, прийняті Міжнародною організацією зі стандартизації ISO у вересні 2015 р. [3].

Стандарт ISO 9001:2015 – одна з моделей управління діяльністю організації, що допомагає вирішити багато внутрішніх і зовнішніх питань: поліпшити загальну дієвість, забезпечити сталий розвиток, прозорість управління діяльністю організації, покращити якість продукції та послуг, підвищити задоволеність замовників, стати конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішніх ринках, запровадити механізм постійного покращення системи управління та підвищити ефективність роботи співробітників на всіх рівнях.

Важливе місце в успішності управління посідає здатність мобільно реагувати на зміни та вміння впроваджувати нові управлінські проекти. У ході роботи учасники семінару практично застосовували *метод проектувального мислення* [4], досліджували та ідентифікували головні аспекти проблемної ситуації, визначали ідеї

для її вирішення та побудови візуального прототипу. Особлива увага слухачів акцентувалася на концепції змін та людських факторах в управлінні змінами, де вони самостійно визначали особисту фазу сприйняття змін; брали участь у майстер-класі з проектувального мислення під гаслом «Жваве управління проектами – концепція проектувального мислення».

«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 Хольтберндоном та Кочанеком [5, 6], «валізою» методів й інструментів коучингу, техніками постановки питань, інструкцією з колегіально-го 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 визначили 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 та політичного менеджменту Національної академії Лідія Даниленко. Увагу учасників семінару привернули до «Моделі трьох стовпів сталого розвитку», в основу якої покладено концепцію стійкого, націленого на майбутнє розвитку економічного, еко-

логічного та соціального вимірів людського існування. Ця модель спрямована на становлення стабільності суспільства шляхом раціонального використання природних ресурсів при муніципальному управлінні.

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.

Професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії Людмила Пашко висвітлила питання емоційного лідерства як мистецтва управління емоціями та основи *методу конструктивної взаємодії*, а також принципи доброго врядування, які забезпечує дорожня карта становлення динамічного муніципалітету [7]. Заняття проходили у форматі тренінгу, під час якого слухачі працювали у малих групах, виконували конкретні завдання та вправи, 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 і пропозиції. Враховуючи довготривалу спільну роботу з європейськими колегами в Інституті, 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.

На сьогодні Національна академія успішно співпрацює з міжнародними та

іноземними інституціями, реалізуючи при цьому понад 60 міжнародних проєктів (зокрема, три проєкти, серед яких спільний із Університетом прикладного менеджменту, спрямовані на вивчення питань децентралізації влади та розвитку місцевого самоврядування), слугує потужною комунікативною платформою для розвитку професійної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Список використаної літератури:

1. Мерманн Е. Комунікація та комунікабельність [навч. посіб]. / Е. Мерманн. – Х. : Вид-во Гуманітарний Центр, 2007. – 296 с.
2. Черепанова И. Заговор народа. Как создать сильный политический текст / И. Черепанова. – М. : КСП, 2002. – 464 с.
3. Международный стандарт ISO 9001:2015. Системы менеджмента и качества требований [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intexunion.ru/wp-content/uploads/2014/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%20ISO%209001>.
4. Костюк Н. Проектне мислення або як створити успішний проєкт / Н. Костюк. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://cstei.lviv.ua/upload/pub/Agency/1338222415_80.
5. Гребеня Д. Коучинг як сучасна технологія педагогічного управління / Д. Гребеня [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/14_.
6. Ярних В. Руководитель как внутренний тренер и коуч / В. Ярних // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – №4. – с.256 - 260.
7. Лідерство в місцевому самоврядуванні : словник 155 термінів / за заг. ред. В. Гошовської, Л. Пашко, А. Гука та ін. — Х. : Фактор, 2015.
8. Каширина Е. Проблемы формирования единой социальной политики Европейского Союза (на примере Германии). – 23.00.04 дисс. ... канд. полит. наук. – МГУ имени М. Ломоносова. – М. : 2010. – С. 73.
9. Meyer H. The Reform of the European Model is also a Reform of Globalisation/ II Conferenza Internazionale sul Modello Sociale Europeo. – № 5, 10 oct., 2005. – P. 147.

Ларина Н. Б., Полищук И. В. Реализация немецкого опыта по практико-ориентированному обучению городских голов в Украине

В статье рассматриваются особенности подготовки управленческих кадров, которая осуществляется в Украине в рамках сотрудничества между Национальной академией государственного управления при Президенте Украины и Университетом прикладного менеджмента (г. Мангейм, Федеративная Республика Германия). Установлено, что на фоне развития децентрализации в Украине остаются нерешенными вопросы практической подготовки кадров в сфере управления городом. Эти вопросы стали приоритетными во время профессионального обучения городских голов в Институте повышения квалификации руководящих кадров Национальной академии и стажировки в Университете прикладного менеджмента.

Ключевые слова: практико-ориентированное обучение, управленческие кадры, человеческие ресурсы, административные услуги, управление городом.

Larina N., Polishchuk I. Implementation of German experience in practice-oriented education of mayors in Ukraine

The article considers the peculiar features of training of administrative personnel that is implemented in Ukraine within the framework of cooperation between the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine and the University of Applied Management Studies in Mannheim (Federal Republic of Germany). It is determined that on the background of development of decentralization processes in Ukraine there are still unresolved questions remaining with regard to the practical training of senior executives in the issues pertaining to urban management. These issues were prioritized during the professional training of mayors at the Institute for in-Service Training for Senior Executives of the National Academy and onsite training at the University of Applied Management Studies.

Key words: practice-oriented education, senior executives, human resources, administrative services, urban management.