

## ПРОБЛЕМИ ВРЯДУВАННЯ В СУЧАСНОМУ ДЕРЖАВОТВОРЕННІ

В статті проаналізовано окремі причини довготривалої стагнації влади в Україні і показано, що одною з причин такої ситуації є відверте ігнорування історичного досвіду акумульованого в досить важливій складовій суспільного розвитку – врядуванні. Піддано аналізу ситуацію з реальною дією врядування і запропоновано низку міркувань та пропозицій щодо її покращення, оскільки в умовах глибокої політичної та економічної кризи поглибленої значною девальвацією загальнолюдських цінностей, врядування як одна з найдавніших інституцій є одною з головних запорук збереження поступального суспільного розвитку, ідентичності та державності в умовах загострення кризових явищ в сучасному глобалізованому світі.

**Ключові слова:** традиції врядування, держава, суспільний розвиток, влада, народ, політика, громадянське суспільство.

**розуміти вироблення у колегіальний спосіб із залученням максимально можливої чи доцільної кількості членів конкретної громади, суспільно важливих рішень та делегування певних повноважень для реалізації цих рішень одній чи кільком особам, обраними для цього.** Врядування слід розглядати як суспільно важливу дію направлену на вирішення життєво важливих проблем максимального числа членів певної громади. Слід підкреслити, що цей інститут суспільного розвитку діяв на засадах прямої демократії, а в основу його діяльності були покладені принципи особистої свободи, справедливості і рівності.

Якщо порівнювати це визначення з сучасними засадами демократії то легко помітити, що саме поняття демократія переважно ґрунтується на принципах врядування. «Базовими ознаками демократії є: пряме і представницьке врядування; вибори депутатів, делегування їм повноважень з врядування на відповідній території і виділення на ці цілі відповідних ресурсів; здійснення оцінки врядування депутатів і контролю за виконанням ними делегованих їм повноважень з боку виборців; відзив депутатів, які не виконують, або виконують неналежним чином, делеговані їм громадою повноваження» [2]. Демократія – це така форма організації держави, політичної системи і влади, коли не одна особа, а всі громадяни, що користуються рівними правами беруть участь в управлінні державою [3, с. 44].

Отже, демократія є похідною від врядування, яке простежується документально в перших писемних пам'ятках нашого народу – літописах, хоча звісно, що свій початок воно бере ще з часів родоплемінних відносин, коли всі взаємостосунки регулювалися так званим звичаєвим правом, що практично проіснувало на півдні України в Запорозьких Вольностях майже до кінця XVIII ст., а в Західній Україні ще довше і мало всі зазначені «базові ознаки демократії.» Тому, звичаєве право, врядування і демократія є складовими одного ланцюга.

Держава – продукт дещо пізнішого періоду суспільного розвитку, який тісно пов'язаний з диференціацією суспільства і необхідністю тримати у покорі багаточисельної меншості значно більшу частину біднішої громади за допомогою законів, що виступають як засоби легітимізації влади та примусу. За класичним визначенням, «держава – це багатофункціональна соціальна система, що історично склалася для забезпечення потреб політичної еліти, соціальних груп і громадян... Суспільство породжує державу, що внаслідок прояву процесу самоорганізації стає над суспільством для впливу на всі його сфери і відображує інтереси або всього цього суспільства, або певної панівної групи (класу). Вона є монопольним носієм суспільної влади, інституцією творення цієї влади» [4, с. 45–47].

Звісно, що держава постала не одномоментно, а в результаті певного процесу державотворення на чолі якого завжди виступала певна група панівної верстви даного суспільства, або так звана еліта. Творення держави завжди відбувалося в насильницький спосіб. Сучасне визначення державотворення подається як: – «Базовий напрям державного управління, діяльність якого забезпечує відповідні умови для формування та реалізації державної політики. Створення нової держави супроводжується певним перехідним періодом становлення, на якому вирішуються питання закріплення її державності, формування дійової системи державної влади та визначення основних шляхів розвитку країни. Воно охоплює визначення і правове закріплення форми державного правління; політичного режиму; держав-

Сучасний розвиток українського суспільства характеризується вкрай незадовільним станом дотримання задекларованих у Конституції громадянських прав і свобод, що не може не позначитися на іміджі країни. Про причини такого стану української демократії тривають дискусії серед науковців різних напрямів. Для розуміння сучасних проблем суспільного розвитку слід застосовувати комплексні підходи і розглядати їх у взаємозв'язку із загальноєвропейськими та світовими проблемами.

Серед низки болючих проблем сьогодення, чільне місце посідають питання подальшого розвитку суспільних відносин в явно затягнутий перехідний період національного державотворення на тлі системної світової кризи. З огляду на природний демократизм врядування, його роль в цих процесах видається доволі важливою і вельми перспективною.

На основі аналізу поточної ситуації і певних тенденцій суспільного розвитку країни, показати можливий потенціал застосування принципів врядування в управлінні суспільним розвитком та процесах державотворення.

**Огляд літератури.** Проблеми сучасної політичної кризи вже давно перебувають в полі зору відомих українських дослідників, які працюють над різними аспектами вивчення питань управління і його похідних. Серед низки останніх досліджень з окресленої тематики на особливу увагу заслуговують праці: В. Мартиненка, А. Колодія, О. Радченка, Ю. Нужного, Ю. Древаль, В. Князева, П. Надолішного та ін.

Суть означеної проблеми лежить в триангулі взаємодії врядування з його національними традиціями, демократії як такої та державотворення. Вершиною уявної піраміди суспільного розвитку має стати формування громадянського суспільства в якому роль держави уявляється мінімальною [1, с. 41–43]. Тут доцільно згадати сутність та зміст цих ключових понять і окреслити послідовність їх дії та рівень впливу на суспільний розвиток сучасного українського суспільства.

Врядування один з найдавніших способів управління, покликаних вирішувати життєво важливі проблеми у колективний спосіб. Тому **під цим поняттям слід**

но-територіального устрою; основних цілей і функцій держави, їх пріоритетності; розподілу повноважень між гілками та вищими органами державної влади; стратегії розвитку держави; структури органів державної влади відповідно до функцій держави та її стратегічних цілей» [5, с. 79].

Оскільки врядування з його демократичними традиціями є складовою сучасного поняття демократія, яке визначається такою формою організації держави, політичної системи і влади, при якій всі громадяни, що користуються рівними правами, беруть участь в управлінні державою, то його роль при республіканській представницькій формі організації влади видається ключовою і визначальною. Але, якщо врядування повноцінно не працює, навіть на рівні місцевих громад і до жодного з визначених та науково обґрунтованих типів демократії існуюча нині модель не підходить, то навряд чи взагалі можна говорити про демократію як таку, та ще й в її прагненні до вищої мети – консолідованої демократії (за Ю. Дриваль, це четверта стадія транзити демократії – авт.) [6, с. 6]. На цій стадії фактично відсутні такі основні рушійні сили врядування як парламентаризм та національна еліта. Наш парламент не є органом народного представництва, а так звана політична еліта насправді не піднялася вище статусу партійної еліти, яка по-суті є наймичкою олігархії. Тому не слід чекати від партійно сформованого парламенту законодавчої ініціативи щодо «реабілітації принципу народного представництва, який зазнав значного перекручення в минулі часи, а також формалізації численних інститутів та процедур, властивих демократичному суспільству.» [6, с. 6] Ця почесна місія швидше ляже на формальні інститути, розвиток і переважання яких є одним з вагомих аргументів на користь ефективного розвитку перехідних суспільств на засадах демократії і парламентаризму [7, с. 9].

Для тої перехідної стадії, в якій застрягло наше суспільство, найкраще пасує концепція так званої делегативної демократії, яку сформулював Г. О'Доннелл. Він зазначив, що у перехідних суспільствах політичні режими є демократичними з огляду на наявність формальних процедур, але при цьому вони не рухаються далі, в бік прийняття принципів ліберальної (репрезентативної) демократії. При цьому існуючі громадянські свободи, демократичні процедури та норми слугують не громадянам, а виключно інтересам верхівки [8, с. 65].

Тому, безпосередньо кореспондуючись з поняттям «демократія» і складаючи його сутнісну основу в сенсі управління суспільним розвитком, врядування переживає доволі складний етап становлення. Практичне застосування врядування як способу управління суспільним розвитком стикається з низкою проблем об'єктивного характеру, серед яких слід виділити в першу чергу факт перервності традиції врядування і тривале перебування в тоталітарній системі управління, що призвели до значних змін у свідомості та ментальності нашого народу. Це проявляється у споживацькій психології і у відсутності активної громадянської позиції. Саме через ці фактори нам ніяк не вдається «...так побудувати суспільство, щоб воно сприяло устремлінням індивідуума, служило його інтересам і таким чином було їм підпорядковане.» [9, с. 36]

Якщо згідно з основною цінністю демократії, в її сучасному трактуванні, стоїть людина як особистість, з усіма її потребами і правами, то теоретично на перше місце виходить реалізація засад врядування, яке ніяк не може вступати в протиріччя з політикою держави. Бо ця політика має формуватися з конкретних потреб люди-

ни, сім'ї, рівновеликої громади, регіональної громади і врешті суми цих регіональних громад, що і є державою. Але якщо на практиці цього не відбувається і існує певне протистояння між названими складовими держави та її внутрішньою політикою, то така держава не може вважатися демократичною і її існуванню загрожує реальна небезпека скочування до авторитаризму. Запобігти такій тенденції може лише саме суспільство, яке в умовах перехідного періоду помноженого на чергову хвилю світової кризи зрозуміє, що його порятунок знаходиться в його власних руках.

Долучити Україну до демократичного світу можливо лише через повернення до її реальних базових цінностей шляхом широкого впровадження врядування. Це зовсім не означає зробити крок назад в сенсі реверсу історичного розвитку суспільних відносин. Це означатиме прагнення очиститися від нашарувань псевдодемократичних теорій та практик, від вихолощення самої сутності демократії, як народоправства. Це єдиний прямий висхідний рух до створення реального громадянського суспільства.

На жаль, нинішній стан справ далекий від бажаного, коли «...врядування залишається справою усіх гілок влади, кожна з яких має свої повноваження і несе свою частку відповідальності за наведення ладу в суспільстві.» [10, с. 15] Насправді істинно демократичні цінності можна забезпечити лише тоді, коли не абстрактна і мало кому зрозуміла «політична доцільність», а виключно принципи врядування будуть визначати вектори суспільного розвитку. А саме врядування стане основою внутрішньої політики держави, яка в свою чергу, має формуватися на рівні місцевих громад з делегуванням окремих повноважень на державний рівень. Саме такий інноваційний підхід пропонує застосовувати Ю. Нужнова, коли система владних інституцій в країні формується знизу вгору, коли вона базується на соціально-економічних і культурних пріоритетах сім'ї, територіальної громади та місцевого самоврядування і є логічним продовженням реалізації їх інтересів на вищих рівнях соціальної структуризації суспільства. «Демократія і самоврядування це нерозривні процеси розвитку вільних людей і відкритого суспільства» – резюмує дослідниця [2].

Врядування несе в собі потужний природний самоорганізуючий потенціал, оскільки апіорі орієнтоване на задоволення потреб усіх членів громади. Тому будь-яке суспільно важливе рішення має прийматися через різного рівня громадські обговорення і міні референдуми, як це робиться в скандинавських країнах, а вибори, за прикладом Естонії, мають проходити в режимі електронного голосування. Тоді відпаде чимало негативних явищ та проблем ними викликаних. До того ж буде оптимізована і ресурсна складова.

Нав'язана нашому суспільству «партійна структурованість» через свою застарілість (бо була актуальною ще в позаминулому сторіччі) і ментальну чужинність (бо погано кореспондується з егоцентричним характером українців) в сьогоденні умовах виявилася хибним напрямом політичного розвитку. Від цього шляху слід рішуче відмовитись. При повному виключенні з процесу виборів до органів врядування політичної складової у вигляді партійності кандидатів з відповідним опертям на певні ресурси своїх політичних донорів і, при максимально можливій мінімізації економічної складової, ми маємо отримати відносно «чистий продукт», який дійсно буде орієнтований в першу чергу на інтереси громади, а не на реалізацію партійних установок, які часто суперечать інтересам не тільки конкретної громади, а і біль-

шості суспільства. Висування депутатів різного рівня повинно відбуватися на пропорційній основі від громад, а не від партій. Парламентаризм має бути не на партійній основі, а на громадській.

Існуюча сьогодні політизована практика призначення очільників виконавчих органів влади за партійним принципом чи згідно з коаліційними квотами, входить в повне протиріччя з принципами демократії і врядування. Як провідники певної політичної лінії, вони повсякчас вступають в протистояння з представниками органів місцевого врядування. Їхня партійно-кланова приналежність не дає можливості реально позиціонувати себе як представників держави, а внаслідок приватизації, зважаючи на факт поступового зменшення частки держави в виробничо-майнових відносинах, приймані ними управлінські рішення рідко бувають державними, оскільки приймаються на користь того чи іншого приватного суб'єкта економічних відносин. Тому окремі державні посадовці діють залежно від політичної кон'юнктури і не можуть якісно забезпечити суспільні потреби [11, с. 30]. Гострота протистояння місцевих Рад і Адміністрацій не зменшується навіть за умов однопартійності їх очільників. Це ще раз підтверджує штучність партійно-політичного структурування суспільства.

Крім цього, є і зовнішні чинники, які разом з активізацією інтеграційних процесів, українське суспільство відчуває все сильніше. Маються на увазі загальносвітові кризові явища і, перш за все, глобальна системна криза, що значно девальвувала демократичні цінності західних суспільств, які сьогодні також переживають нелегкі часи. Погроми, що прокотилися Францією, Німеччиною та Великою Британією, яскраво засвідчили серйозні прорахунки у внутрішній політиці цих стовпів західної демократії. Після відомих подій у Німеччині її Канцлер Ангела Меркель змушена була визнати помилковість багаторічної політики інтеграції мусульманських вихідців зі сходу до німецького суспільства. Одною з причин такої ситуації, на думку західних аналітиків, є значне послаблення місцевих традицій на догоду ліберальним партійним установкам, які в боротьбі за виборця, протягом багатьох років сприяли міграційним процесам, демонструючи цим привабливість, гуманність, відкритість західної моделі суспільного розвитку. Лідер Англіканської спільноти архієпископ Кентерберійський Роуен Вільямс назвав серед причин недавніх заворушень у Лондоні та інших містах Британії кризу духовності, громадянської самосвідомості і відповідальності, а також цинізм і відчуження в суспільстві [12]. Врешті, саме суспільство визнало, що британська демократія, принаймні у цьому випадку, очевидно, не просто не працює належним чином – вона контрпродуктивна щодо захисту прав і свобод громадян. Все це наслідок багаторічної спекуляції партіями принципами демократії заради перемоги на чергових виборах.

Цей виклик європейське співтовариство вже почало серйозно осмислювати і, нам, як транзитній країні, яка прагне стати членом цього співтовариства, також слід бути готовий його прийняти, або спробувати його оминати. Все буде залежати від збалансованості традицій врядування та загального рівня демократизації нашого суспільства. Мінімізувати подібні загрози можна лише через усвідомлення пріоритетності інтересів всього суспільства, а не окремих його груп (кланів, корпорацій, партій) чи «кращих людей» (партійних лідерів, мововладців, олігархів). Цього можна досягти виключно через відновлення і реальне впровадження врядування як найефективнішої форми самоорганізації і управління суспільним розвитком.

Таким чином, існуюча парадигма влади побудована на хибних поняттях принципів розвитку сучасного суспільства, поглиблених загальносвітовою системною кризою, виявилася нездатною забезпечити поступальний рух нашої держави в напрямі реальної, а не декларованої демократії і не змогла виконати місію провідника нації. В існуючих умовах політичної стагнації, повернення до національних традицій врядування видається єдиною можливим виходом з ситуації що склалася. Для цього слід реалізувати низку першочергових заходів ініційованих місцевими громадами через громадські організації та ініціативні групи виборців, щодо зміни законодавства в частині деполітизації як самого виборчого процесу, так і всього суспільства та збільшення повноважень органів місцевого самоврядування аж до надання їм права місцевої законодавчої ініціативи.

Зробити рішучі кроки на користь врядування нинішньої політична еліта не здатна, бо практично репрезентує проекти олігархії. Щоб реформувати олігархічну систему потрібна політична сила не створена в цій системі і не пристосована до неї, потрібен потужний продукт громадянського суспільства. Його основною метою має стати трансформація погрозово-агресивної сутності держави в демократично організоване громадянське суспільство. Для організації сучасної демократичної влади потрібен нестандартний креативний підхід. Але створювати модель майбутнього треба з урахуванням позитивного досвіду минулого, яке творилося природним шляхом в екологічно чистішому просторі де панували інші, цілком реальні цінності. Повернення до власних національних традицій врядування слід сприймати не як крок у минуле, а як крок у демократичне майбутнє, адже як свідчить народна мудрість «все нове, це добре забуте старе».

*Перспективні напрямки подальших досліджень.* Запропоновані до розгляду окремі міркування реального стану дії врядування і перспектив його подальшого розвитку в умовах транзиту демократії видаються такими, що потребують подальшого вивчення як академічної науки, так і винесення цих проблем на «безпековий рівень» для відповідного наукового моделювання з метою мінімізації наслідків можливих викликів та загроз, що виникають в процесах нинішнього державотворення.

### Література.

1. Громадянське суспільство. Державне управління: Словник-довідник / Уклад.: В.Д. Бакуменко (кер. творч. кол.), Д.О. Безносенко, І.М. Варзар, В.М. Князєв, С.О. Кравченко, Л.Г. Штика; За заг. ред. В.М. Князєва, В.Д. Бакуменка. – К.: УАДУ, 2002. – 228 с.
2. Нужнова Ю.А. Інноваційний підхід до формування природно зумовленої моделі демократичного врядування в країні. [Електронний ресурс] / Ю. А. Нужнова. Режим доступу: <http://195.5.41.214/e-book/db/2010-1/doc/4/04.pdf>. – Назва з екрану.
3. Демократія. Державне управління: Словник-довідник / Уклад.: В.Д. Бакуменко (кер. творч. кол.), Д.О. Безносенко, І.М. Варзар, В.М. Князєв, С.О. Кравченко, Л.Г. Штика; За заг. ред. В.М. Князєва, В.Д. Бакуменка. – К.: УАДУ, 2002. – 228 с.
4. Держава. Державне управління: Словник-довідник / Уклад.: В.Д. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д.О. Безносенко, І.М. Варзар, В.М. Князєв, С.О. Кравченко, Л.Г. Штика; За заг. ред. В.М. Князєва, В.Д. Бакуменка. – К.: УАДУ, 2002. – 228 с.
5. Державотворення (державне будівництво). Державне управління: Словник-довідник / Уклад.: В.Д. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д.О. Безносенко, І.М. Варзар, В.М. Князєв, С.О. Кравченко, Л.Г. Штика; За заг. ред. В.М. Князєва, В.Д. Бакуменка. – К.: УАДУ, 2002. – 228 с.

куменко (кер. творч. кол.), Д.О. Безносенко, І.М. Варзар, В.М. Князев, С.О. Кравченко, Л.Г. Штика; За заг. ред. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка. – К.: УАДУ, 2002. – 228 с.

6. Древаль Ю.Д. До питання про теорію переходу від авторитаризму до демократії. [Електронний ресурс] / Ю. Д. Древаль. Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Apdu/2008\\_2/doc/1/05.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu/2008_2/doc/1/05.pdf).

7. Древаль Ю.Д. Політична реформа: вдосконалення політичних інститутів, чи... з пастки в пастку // Віче. – 2005. – № 2 (155). – С. 7–9.

8. О'Доннелл Г. Делегативная демократия. [Електронний ресурс] Пределы власти. 1994. – № 2-3. – С. 52–69. / Г. О'Доннелл. Режим доступу: <http://old.russ.ru/antolog/predely/2-3/dem01.htm>

9. Гаврилишин Богдан. До ефективних суспільств / Богдан Гаврилишин. – К., Пульсари. 2009. – 248 с.

10. Колодій А.Ф. Поняття і концепції демократичного врядування як напрямку політичних та управлінських досліджень. – С. 10 – 25. [Електронний ресурс] / А.Ф. Колодій. Режим доступу: [http://political-studies.com/wp-content/uploads/2010/01/2009\\_LRIDU-conf\\_Plenar1.pdf](http://political-studies.com/wp-content/uploads/2010/01/2009_LRIDU-conf_Plenar1.pdf). – Назва з екрану.

11. Мартиненко В.Ф. Сучасна парадигма державного управління суспільним розвитком. [Електронний ресурс] // Актуальні проблеми державного управління в системі соціального та економічного розвитку українського суспільства / В. Ф. Мартиненко. Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Apdup/2010\\_1/2\\_29-39.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Apdup/2010_1/2_29-39.pdf)

12. Причина заворушень у Лондоні – криза духовності. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.ukr.net/news/prichina\\_zavorushen\\_u\\_london\\_kriza\\_duhovnost-7933452-1.html](http://www.ukr.net/news/prichina_zavorushen_u_london_kriza_duhovnost-7933452-1.html). – Назва з екрану.

ючу кількість повноважень, що передається їм органами виконавчої влади з метою надання більш якісних послуг населенню. Розширення функціональних завдань та посадових обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування актуалізує питання підвищення ефективності їх професійної підготовки, потребує нових підходів до процесів підготовки посадових осіб місцевого самоврядування. Тому підвищення якості професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування, є нагальною потребою та необхідною умовою для формування сучасної системи місцевого самоврядування, яка покликана забезпечити суспільство професійно компетентними службовцями, здатними ефективно вирішувати професійні завдання щодо подальшого розвитку територіальних громад. В цьому контексті стає необхідним аналіз досвіду європейських держав щодо розвитку системи навчання посадових осіб місцевого самоврядування, розгляд якого та адаптація до вітчизняних умов буде сприяти формуванню ефективної й дієвої служби в органах місцевого самоврядування.

➤ В контексті розвитку системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування викликають інтерес праці вітчизняних та іноземних науковців: В. Гошовської, Г. Кушнірової, С. Краснополюрової, Н. Липовської, Ю. Молчанової, Н. Ніжчик, О. Оболенського, Т. Пахомової, А. Рачинського, С. Серьогіна, В. Сороко, О. Турчинова, та ін.. Але, незважаючи на значний науковий доробок, проблема розвитку системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, розробка ефективних технологій та інструментів формування нового корпусу посадових осіб місцевого самоврядування потребує подальшого розгляду.

➤ Метою статті є аналіз зарубіжного досвіду підготовки посадових осіб місцевого самоврядування та на цій основі вироблення рекомендацій щодо її удосконалення через запровадження нових вимог до рівня і обсягу професійних знань, умінь та навичок, що, в свою чергу, зумовлює вдосконалення змісту, форм та методів навчання.

➤ Системи державного управління багатьох європейських країн нині зазнають процесу всебічної модернізації. Державний сектор комплексно переходить від «бюрократичної моделі» до концепції публічного менеджменту. Слід підкреслити, що професійний публічний менеджмент є основою функціонування місцевої влади в будь-якій демократичній державі.

У статті 6 Європейської хартії місцевого самоврядування наголошується на тому, що місцеві влади для забезпечення ефективного управління мають можливість пристосовувати свої внутрішні адміністративні структури до місцевих потреб. Умови служби співробітників органів місцевої влади повинні дозволяти добір висококваліфікованого персоналу з урахуванням особистих якостей та компетентності; для цього забезпечуються належні можливості професійної підготовки, винагороди та просування по службі [1].

Внаслідок трансформації функцій та повноважень органів місцевого самоврядування, яка призвела до розширення різноманітних соціальних послуг, що надаються населенню, у багатьох країнах виникає необхідність адаптувати процеси планування та контролю, які застосовуються в муніципальному управлінні. Як зазначає Поль Майер, завданнями такого переходу є:

- управління, орієнтоване на досягнення результату – фінансування результату, а не процесу;

УДК 35.088.6(477)

**В'ячеслав Толкованов**

## **РОЗВИТОК СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ІНСТИТУЦІЙ**

*В статті аналізуються європейські підходи до вдосконалення системи підготовки перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та шляхи їх запровадження в Україні.*

**Ключові слова:** компетенції службовців, методи навчання, муніципальний менеджмент, органи місцевого самоврядування, посадові особи місцевого самоврядування, система навчання, якість навчання.

➤ Головною передумовою реформування системи місцевого самоврядування в Україні є спроможність місцевих влад ефективно реалізовувати зроста-