

## Підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як пріоритет територіального розвитку

*Висвітлено науково-практичний аспект підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як результат упровадження інноваційних підходів до організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації осіб місцевого самоврядування. Аналізуються протиріччя, що виникають у процесі управлінської діяльності: компетенції посадових осіб не відповідають зростаючим вимогам; значний дефіцит кадрів не корелює з чіткими критеріями оцінки результатів; завищені суспільні очікування часто суперечать умовам фінансового забезпечення керівника. Розкрито передумови та прогностичні результати створення сучасної системи професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: участь у навчанні всіх категорій працівників органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад; безперервне оновлення компетенцій; забезпечення високої якості професійного навчання; запровадження цілеспрямованого наукового супроводу розвитку місцевого самоврядування в Україні.*

*Ключові слова:* адміністративна реформа, місцеве самоврядування, освітня діяльність, професійне навчання, управління.

**Постановка проблеми.** Успішність реформування системи місцевого самоврядування в Україні цілком і повністю корелює з процесами модернізації професійної підготовки та післядипломної освіти управлінських кадрів місцевих громад. Так, близько 40% сільських, селищних і міських голів, як правило, обираються вперше і тому не мають відповідної фахової підготовки для виконання своїх обов'язків, а система розвитку у них професійної компетентності на сьогодні відсутня. Водночас у розробленій Національним агентством з питань державної служби «Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [1] механізмам розвитку професійної компетентності посадових осіб об'єднаних територіальних громад приділяється недостатня увага.

Актуальність підвищення управлінської компетентності посадових осіб місцевого самоврядування обумовлена необхідністю подолання низки протиріч, що виникають у процесі їх управлінської діяльності:

- по-перше, досить високі суспільні очікування та вимоги не лише до професійних якостей чиновника, але й до особистих характеристик і стилю його життя не відповідають умовам фінансового забезпечення та можливостям щодо отримання спеціальної освіти та професійного розвитку;
- по-друге, компетенції посадових осіб усе більше перестають задовольняти зростаючі потреби щодо обсягів і змісту управлінської діяльності (збільшенню кількості модернізованих функцій і видів діяльності);
- по-третє, кадровий дефіцит не дає змоги впровадити чіткі критерії оцінювання професійної діяльності посадових осіб.

Підвищення компетентності посадових осіб має стати обов'язковою умовою та невід'ємною складовою їх публічної діяльності, що вимагає не лише відповідного теоретичного обґрунтування, але й упровадження інноваційних підходів до організації навчального процесу.

**Аналіз останніх досліджень.** Питаннями розвитку професійних компетенцій публічних службовців в Україні опікувалися низка провідних вітчизняних учених, серед яких: Г. Атаманчук, К. Баранцева, Н. Гончарук, П. Василенко, І. Маноха, В. Міляєва, І. Мурашко, Н. Нижник, І. Нинюк, В. Олуйко, Л. Пашко, Б. Пономаренко, С. Серьогін, І. Сурай, С. Хаджирадева, О. Хохлов.

О. Линдюк вважає, що модернізація системи підвищення кваліфікації посадових осіб в умовах децентралізації публічної влади передбачає роботу

за такими основними напрямками: удосконалення інституційної структури підвищення кваліфікації посадових осіб; оновлення навчально-методичного забезпечення; удосконалення механізмів направлення посадових осіб на підвищення кваліфікації, створення відповідної мотиваційної системи на підґрунті корегування результатів підвищення кваліфікації з кар'єрним просуванням. Важливим результатом такої модернізації може стати прийняття Концепції модернізації системи підвищення кваліфікації посадових осіб органів публічної влади, у якій необхідно визначити цілі, завдання, систему, принципи, види, форми, структуру і ресурсне забезпечення процесу підвищення їх кваліфікації [2, с. 208].

С. Сербогін і П. Щербаков виходять з того, що процес реалізації реформування місцевого самоврядування та децентралізації влади в Україні в практичній площині має перманентний і довготривалий характер, тому в умовах певної невизначеності перехідного періоду щодо створення і становлення самодостатніх об'єднаних територіальних громад перед інститутом разом з його постійними партнерами – органами державної влади та органами місцевого самоврядування постає завдання подальшої професійної підготовки управлінських кадрів для здійснення зазначених реформ, а також науково-методичного супроводу їх проведення [3, с. 98-99].

Авторський підхід А. Міхно передбачає експлікацію концептуальної схеми аналізу процесів професіоналізації кадрів місцевого самоврядування, яка базується на виявленні рівнів і контекстів конструювання кадрів державної служби та місцевого самоврядування з урахуванням суб'єктивних та об'єктивних модусів. Стверджуючи, що найбільш вагомими характеристиками відбору є компетентність і креативність, пропонується звернутися насамперед до концепту «креативність». Креативність передбачає певний тип мислення та характеру, які слід культивувати як на індивідуальному, так і на загальному суспільному рівні. Тому вона безпосередньо пов'язана з розвитком нових умов праці, стилів життя, форм спілкування та соціальних відносин, які б, своєю чергою, сприяли творчій діяльності [4, с. 124].

М. Ярмистий, досліджуючи проблему професійної компетенції службовців органів влади в системі публічного управління, доходить низки важливих висновків. Зокрема, основою системи публічного управління є інноваційно-аналітична діяльність службовців, яка спрямована на виявлення пріоритетних напрямів розвитку суспільства та потреб різних соціальних верств населення; творче осмислення локальних і загальнодержавних процесів; вироблення інноваційних підходів у вирішенні суспільно значимих проблем. Такий вид діяльності службовців передбачає вміння аналізувати, володіти відповідною методологією, створювати різноманітні моделі для вирішення колективних проблем і пропонувати альтернативні рішення політики влади.

Формування професійної компетентності нової генерації публічних службовців залежить від навчальних закладів перепідготовки та підвищення кваліфікації. Нові навчальні програми як вищих навчальних закладів, так і закладів післядипломної освіти, мають враховувати особливості діяльності службовців у системі публічного управління. Теоретичні та практичні складові навчальних програм мають відповідати новим вимогам до професійної компетентності публічних службовців [5].

**Мета статті** полягає у виробленні теоретичних засад підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування у контексті територіального розвитку.

**Основні результати дослідження.** Згідно зі стандартами ISO 9000, КО 9001 компетентність – це демонстрована здатність застосовувати на практиці знання та навички [6].

Закон України «Про державну службу» визначає професійну компетентність як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати

спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні і ділові якості для належного виконання встановлених завдань та обов'язків, навчання, професійного й особистісного розвитку [7]. Більш універсальне трактування компетентності подається в Законі України «Про вищу освіту»: це динамічна комбінація знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних та громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну й подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти [8].

Науковим співтовариством на сьогодні демонструється досить різнопланові підходи щодо тлумачення базового поняття компетентності. Так, О. Слюсаренко доводить, що це самостійно реалізована спроможність, яка зумовлена набутими знаннями та життєвим досвідом, цінностями і здібностями, розвинутими в результаті пізнавальної діяльності та освітньої практики. У ролі ознаки особистості компетентність є ширшою за знання, вміння та навички: вона містить усі ці поняття як необхідні сутнісно-функціональні складові. Компетентність передбачає не лише набуті й цілеспрямовані вміння, а й можливість їхньої якомога повнішої реалізації, застосування на практиці [9, с. 290].

О. Овчарук розглядає професійну управлінську компетентність як сукупність особистісних можливостей посадової особи, її кваліфікаційні знання, досвід, що дають змогу брати участь у виробленні певного кола рішень або самостійно вирішувати певні питання завдяки наявності відповідних знань і навичок [10, с. 3].

Найбільш відповідним предмету нашого дослідження виглядає підхід до визначення управлінської компетентії, запропонований Л. Половенко, – це інтегративна характеристика, що презентує професійні й особистісні якості фахівця та містить: здатність до цілеспрямованого регулювання усіх соціальних і виробничих процесів, що протікають у системі управління, з урахуванням їх специфіки та характеру розвитку; оволодіння методологією ефективного управління; знання принципів системності, готовність до застосування соціально-психологічних методів і новітніх технологій; спроможність до вибору та застосування таких впливів на об'єкт управління, які зможуть забезпечити досягнення поставленої мети, в умовах протікання процесів внутрішніх змін і впливу зовнішнього середовища. У фахівця зі сформованою управлінською компетентністю з'являється можливість бути «керівником команди», він стає управлінцем завдяки своїм умінням, знанням, навичкам, здатності та готовності виконувати конкретні завдання професійної сфери, планувати, аналізувати, прогнозувати подальший розвиток для підвищення ефективності професійної діяльності [11, с. 222].

Підвищення професійної компетентності передбачає вироблення належного теоретичного обґрунтування та пошук практичних заходів щодо підвищення загального рівня управлінської культури посадових осіб місцевого самоврядування. Це вимагає вироблення новітніх підходів до організації підготовки, перепідготовки та підвищення їх кваліфікації, а також спрямування всієї системи навчання на зростання професіоналізму та компетентності.

Навчальні програми більшості національних систем освіти публічних службовців мають свою специфіку, яка відображує національні особливості кожної країни. Наприклад, у Франції основна увага приділяється тому, що публічні службовці є елітою, здатною до нових ідей, чутливою до потреб громадян. В Англії особливу увагу приділяють тому, щоб службовці були готові до вирішення проблем, використовуючи різні можливості. В Австрії і Греції в основу навчальних програм для підготовки службовців покладаються аналіз політичної та соціально-економічної ситуації в країнах, суперечності, що виникають у їх розвитку. У Данії міністерства та відомства визначають, якими знаннями та вміннями мають оволодіти службовці під час навчання.

Наявна сьогодні в Україні система підготовки управлінських кадрів, зважаючи на процес децентралізації, не охоплює всіх службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, особливо навчанням перед участю в конкурсі на заміщення посади та після призначення на посаду (лише 20% службовців і посадових осіб місцевого самоврядування проходять навчання протягом законодавчо визначених п'яти років). На сьогодні відсутні вимоги до рівня освіти та кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та громадян, котрі претендують на заміщення посад в муніципальних органах. Підтвердженням слугують результати проведеного у 2017 р. опитування посадових осіб місцевого самоврядування в Україні [12, с. 126], що продемонстрували значні проблеми в їх особистісному адаптаційному потенціалі. Так, 53,3% опитаних оцінили свій адаптаційний потенціал як низький, і лише 5% – як високий, що лише на перший погляд може вважатися суб'єктивною точкою зору. Низький рівень розвитку комунікативних здібностей, труднощі у встановленні контактів з оточенням, прояв агресії, підвищену конфліктність виявили 3,3% опитаних. Лише 8,3% опитаних мають високий рівень розвитку комунікативних здібностей, легко встановлюють контакти з товаришами по службі, не конфліктні. Отримані дані вказують на наявність лише незначної частини посадових осіб, здатних продуктивно використовувати функцію комунікації в процесі управління місцевими справами. Низький рівень моральної нормативності показала п'ята частина опитаних – 21,7%, що є дуже високим негативним показником, який вказує на те, що посадова особа не може адекватно оцінити своє місце і роль у колективі, не прагне дотримуватися загальноприйнятих норм поведінки. Надто низьким виявився відсоток (3,3%) посадових осіб місцевого самоврядування, які мають високий рівень моральної нормативності, коли працівник реально оцінює свою роль у колективі, орієнтується на дотримання загальноприйнятих норм поведінки. Варто вказати, що наведені результати вкотре звертають увагу на необхідність розвивати адаптаційний потенціал посадових осіб місцевого самоврядування, адже середні показники мають такі відсотки опитаних: комунікативні здібності – 88,4%, моральна нормативність – 75%.

Виходячи з Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, основним напрямом адміністративної реформи в Україні є формування нової системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, готових до впровадження нововведень і персональної відповідальності за прийняті управлінські рішення. Водночас стратегія майбутнього розвитку держави – це передусім стратегія професійної підготовки кадрів, підвищення їх управлінської культури і наріжним каменем для цього має бути процес удосконалення всієї системи публічного управління в Україні. Провідну роль в організації навчання та підвищенні кваліфікації службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування мають відігравати самі органи місцевого самоврядування, які можуть проводити освітню діяльність у двох основних напрямках: організація навчання депутатів місцевих рад; підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування. На сьогодні така практика скоріше є виключенням, вона має епізодичний характер, а тематика навчання – не систематизована і передбачає лише такі теми занять, які можуть бути висвітлені «власними силами» без залучення науковців і практиків з інших регіонів України.

Як засвідчив аналіз запропонованих розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р механізмів формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, загалом вони зможуть забезпечити підвищення рівня їх професійної компетентності. Водночас вони

потребують уточнення та деталізації в частині підготовки посадових осіб місцевого самоврядування. Експертами Асоціації міст України підготовлено відповідний документ концептуального характеру, який направлений виключно на створення спеціальної системи професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Необхідність його розробки зумовлена тим, що завдання, зміст роботи, форми і методи реалізації завдань у державних службовців та у кадрів місцевого самоврядування суттєво відрізняються. Розроблений проект Концепції створення системи професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад передбачає набір дієвих механізмів щодо набуття та розвитку посадовими особами та депутатами місцевих рад професійної компетентності як динамічної інтеграції знань, вмінь і навичок, що визначають здатність особи успішно виконувати функціональні обов'язки, і відповідає європейським стандартам оцінки якості освітніх послуг. Передбачається створення належних умов для забезпечення професійного розвитку; створення ефективної системи визначення потреб у професійному навчанні; забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання; залучення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування до створення системи професійного навчання тощо (у частині підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування). Основними елементами організації професійного навчання, направлено на розвиток компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, є такі:

- розробка та впровадження галузевої рамки кваліфікацій з урахуванням Національної рамки кваліфікацій;
- розробка на основі компетентного підходу та затвердження професійних стандартів служб в органах місцевого самоврядування;
- розробка та впровадження на основі компетентного підходу стандартів освітньої діяльності з професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;
- розробка та впровадження освітньо-професійних програм для навчання кожної категорії вперше обраних чи вперше призначених посадових осіб місцевого самоврядування та вперше обраних депутатів місцевих рад (загальні конституційно-правові засади місцевого самоврядування, місцеві бюджети, місцеві фінанси, податки і збори, комунальна власність, земельні відносини, освіта, охорона здоров'я, запобігання проявам корупції, інвестиції, громадський порядок тощо);
- розробка та впровадження спеціальних освітньо-професійних програм для навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (децентралізація, зміни у законодавстві, зміни у правах, обов'язках і можливостях органів місцевого самоврядування; особливості діяльності об'єднаних територіальних громад, міжбюджетні відносини, ефективні механізми впливу і взаємодії влади і громадськості міста, села, селища; стандарти етичної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування тощо);
- розробка та впровадження освітньо-професійних програм для навчання сільських, селищних голів; секретарів сільських, селищних рад; працівників і депутатів сільських, селищних рад; посадових осіб і депутатів об'єднаних територіальних громад (шляхи розв'язання проблем децентралізації, комунальної власності, наповнення та виконання бюджету, освіти, культури, охорони здоров'я, земельних відносин, транспорту, зв'язку, доріг, громадського порядку тощо);
- набуття передбачених конкретною освітньо-професійною програмою нових знань для професійного розвитку має реалізуватися через проведення занять практиками, успішними діячами місцевого самоврядування, провідними спеціалістами наукових установ, органів влади, зарубіжними фахівцями тощо. У програмі необхідно вказувати, які знання є новими.

В освітньо-професійних програмах має позначатися, яким навичкам конкретні заняття будуть сприяти (вмінню планувати діяльність та контролювати план; аналізувати соціально-економічний та політичний розвиток села, міста, регіону та ухвалювати політичні рішення і реалізовувати їх; забезпечувати прибуткову діяльність підприємців комунальної власності; формувати та наповнювати коштами і виконувати бюджети розвитку; побудувати інфраструктуру; успішно розв'язувати соціальні проблеми; ефективно організувати роботу ради; вміло сформувати апарат управління тощо). Формування передбачених конкретною освітньо-професійною програмою нових компетенцій у професійному розвитку буде реалізовуватися через стажування, самоосвіту, тренінги, майстер-класи та інше.

Найбільш значимими очікуваними результатами можуть стати: охоплення системою всіх працівників органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад; вирішення питання щодо безперервного оновлення компетенцій працівників органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, інших виборних посад; створення умов для розвитку професійної компетентності осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад; забезпечення високої якості професійного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад; запровадження цілеспрямованих наукових досліджень проблематики розвитку місцевого самоврядування в Україні.

**Висновки.** В основу підготовки посадових осіб місцевого самоврядування доцільно покласти методику оволодіння базовими компетенціями, що дасть додаткові можливості для ідентифікації управлінських потреб практики.

До базових компетенцій, якими мають оволодіти посадові особи місцевого самоврядування, належать:

- професійні знання принципів і законів управління, здатності розглядати організацію загалом та її місце в соціальному світі;
- професійні вміння застосування волі і владних повноважень в управлінській діяльності, використання інноваційних управлінських технологій, формування уміння аналізувати нестандартні управлінські ситуації;
- психологічну компетентність щодо успішної професійної діяльності, знання психологічних особливостей суб'єкта та об'єкта управління; дотримання етичних норм у ділових відносинах у поєднанні з кваліфікованою діяльністю;
- прагнення до самовдосконалення, досягнення найвищої професійної майстерності.

Для мотивації підвищення власних компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування доцільно виокремити такі цілі:

- набуття у процесі навчання суми знань за обраними напрямками, які відповідають сучасному рівню соціально-економічного розвитку, використання цих знань у подальшому для вирішення загального завдання структурних реорганізацій;
- формування вміння організувати науковий і системний підхід до прийняття рішень;
- набуття в процесі навчання умінь і навичок ділового спілкування та їх використання в ділових відносинах.

Надання органам місцевого самоврядування нових повноважень, фінансових і матеріальних ресурсів, створення об'єднаних територіальних громад потребує невідкладних заходів щодо професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, надання їм нових знань, формування нових вмінь і навичок.

#### Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-konceptsiy>

2. Линдюк О. Модернізація системи підвищення кваліфікації посадових осіб в умовах децентралізації публічної влади. *Науково-практичне забезпечення децентралізації надання послуг в об'єднаних територіальних громадах*: матеріали науково-практичної конференції (Київ, 18 квітня 2018 р.). К.: ІПК ДСЗУ, 2018. С. 206-209.
3. Сergyhin S. M., Shcherbakov P. S. Сучасні аспекти підготовки професійних кадрів для об'єднаних територіальних громад. *Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку*: матеріали щоріч. Всеукр. наук. –практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 25 травня 2018 р.). Київ: НАДУ, 2018. Т. 4. С. 98-99.
4. Міхно А. А. Розвиток креативності управлінських кадрів на місцевому рівні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 1. С. 123-127.
5. Ярмистий М. Професійна компетентність службовців органів влади в системі публічного управління (концептуальний підхід). *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 11.09.2017. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/naukova-dumka/908>
6. Система управління качеством. ISO 9001:2015 (ДСТУ ISO 9001:2015). *Консультаційно-методический центр по сертификации в системах ISO*: сайт. 2015. URL: <http://iso.kiev.ua/iso-9001/standart-iso-9001-2008-skachat.html>
7. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Законодавство України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19/print1509894332783232>
8. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. *Законодавство України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/print1510171732949174>
9. Слюсаренко О. М. Кваліфікаційна критеріальність компетентності: понятійно-методологічні аспекти. *Філософія освіти*. 2009. № 1-2. С. 287-298.
10. Овчарук О. В. *Компетентнісний підхід в сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи*. К.: К. У. С., 2004. 112 с.
11. Половенко Л. Управлінська компетентність – ключовий складник професійної компетентності майбутніх фахівців економічного профілю. *Гірська школа Українських Карпат*. 2015. № 12-13. С. 220-223.
12. Шаталова О. Самооцінка посадових осіб місцевого самоврядування України у взаєминах у малих групах у контексті професійної адаптації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 2. С. 124-128.

#### References

1. Pro shvalennya Kontseptsiyi reformuvannya systemy profesiynoho navchannya derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsiy, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya ta deputativ mistsevykh rad [On approval of the Concept for reforming the system of vocational training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local self-government officials and local council deputies] (2017). Resolution on 2017, December 1, 974-r. *Cabinet of Ministers of Ukraine*: Official website. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/ua/npsa/pro-shvalennya-koncepciy> [in Ukrainian].
2. Lyndyuk, O. (2018). Modernizatsiya systemy pidvyshchennya kvalifikatsiyi posadovykh osib v umovakh detsentralizatsiyi publichnoyi vlady [Modernization of the system of professional development of officials in the conditions of decentralization of public authority]. In *Naukovo-praktychne zabezpechennya detsentralizatsiyi nadannya posluh v obyednanykh terytorialnykh hromadakh* [Scientific and practical ensuring of decentralization of services in the united territorial communities]. Proceedings of the scientific-practical conference (pp. 206-209). Kyiv: Ukrainian State Employment Service Training Institute. [in Ukrainian].
3. Seryohin, S. M., & Shcherbakov, P. S. (2018). Suchasni aspekty pidhotovky profesiynykh kadriv dlya ob'yednanykh terytorial'nykh hromad [Modern aspects of training of professional staff for united territorial communities]. In *Publichne vryaduvannya v Ukraini: stan, vyklyky ta perspektyvy rozvytku* [Public governance in Ukraine: status, challenges and development prospects]. Proceedings of the Annual All-Ukrainian Scientific-Practical Conference (Kyiv, 2018, May 25): Vol. 4 (pp. 98-99). Kyiv: National Academy of Public Administration under President of Ukraine. [in Ukrainian].
4. Mikhno, A. A. (2017). Rozvytok kreatyvnosti upravlins'kykh kadriv na mistsevomu rivni [Development of creativity of managerial personnel at the local level]. In *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya* [Public Administration and Local Self-Government]: Vol. 1 (pp. 123-127). [in Ukrainian].
5. Yarmystyy, M. (2017, Sep 11). Profesiyna kompetentnist' sluzhbovtziv orhaniv vlady v systemi publichnoho upravlinnya (kontseptual'nyy pidkhid) [Professional competence of officials of public authorities in the system of public administration (conceptual approach)]. *Bukovyns'ky visnyk derzhavnoyi sluzhby ta mistsevoho samovryaduvannya – Bukovynian Bulletin of the Civil Service and Local Self-Government*. Retrieved from <http://buk-visnyk.cv.ua/naukova-dumka/908> [in Ukrainian].
6. Sistema upravleniya kachestvom. ISO 9001:2015 (DSTU ISO 9001:2015) [Quality management system. ISO 9001:2015 (DSTU ISO 9001:2015)] (2015). *Consulting and Methodology Center for Certification in ISO Systems*: Website. Retrieved from <http://iso.kiev.ua/iso-9001/standart-iso-9001-2008-skachat.html> [in Russian].

7. Pro derzhavnu sluzhbu [About the civil service] (2015). Law of Ukraine, adopted on 2015, Dec 10, 889-VIII. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19/print1509894332783232> [in Ukrainian].
8. Pro vyshchu osvitu [About higher education] (2014). Law of Ukraine, adopted on 2014, Jul 01, 1556-VII. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/print1510171732949174> [in Ukrainian].
9. Slyusarenko, O. M. (2009). Kvalifikatsiyna kryterial'nist' kompetentnosti: ponyatiyno-metodolohichni aspekty [Qualification criterion of competence: conceptual and methodological aspects]. *Filosofiya osvity – Philosophy of Education*, 1-2, 287-298. [in Ukrainian].
10. Ovcharuk, O. (2004). Kompetentnisnyy pidkhid v suchasnyy osviti: svitovyy dosvid ta ukrains'ki perspektyvy [Competency approach in modern education: world experience and Ukrainian perspectives]. Kyiv: K. U.S. [in Ukrainian].
11. Polovenko, L. (2015). Upravlins'ka kompetentnist' – klyuchovyy skladnyk profesynoyi kompetentnosti maybutnikh fakhivtsiv ekonomichnoho profilyu [Management competence is a key component of the professional competence of future specialists in the economic field]. *Hirs'ka shkola Ukrains'kykh Karpat – Mountain School of Ukrainian Carpaty*, 12-13, 220-223. [in Ukrainian].
12. Shatalova, O. (2017). Samoosinka posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya Ukrayiny u vzayemnykh u malykh hrupakh u konteksti profesynoyi adaptatsiyi [The self-esteem of officials of local self-government of Ukraine in relations in small groups in the context of professional adaptation]. In *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya [Public Administration and Local Self-Government]*: Vol. 2 (pp. 124-128). [in Ukrainian].

**Nadraga V. I. Increasing the competence of local self-government officials as a priority of territorial development.**

*The scientific and practical aspect of increasing the competence of local self-government officials as a result of introducing innovative approaches to the organization of training, retraining and qualification improvement of local self-government bodies is highlighted. It was found out that the modern system of managerial staff training, taking into account the process of decentralization, does not involve all employees and officials of local self-government, especially training before participation in the competition and after appointment to the post. The contradictions that arise in the process of management activity are analyzed: competence of officials do not meet the growing requirements; a significant staff shortage does not correlate with clear criteria for evaluating the results; exaggerated public expectations often contradict the conditions of financial support of the head. Attention is drawn to the lack of clear requirements for the level of education and qualifications of local self-government officials, as well as citizens who are applying for substitution of positions in municipal authorities. It was emphasized that local self-government bodies conduct educational activity in two main directions: organization of training of local councils' deputies; raising the skills of officials of local self-government bodies. A list of specific skills to be developed at the classes is proposed: planning and control; analysis of socio-economic development of the administrative-territorial unit; adoption and implementation of effective political and socio-economic decisions; selection and placement of personnel. We have identified the following objectives of motivation for professional training of public officials: the possibility of choosing the amount of knowledge in the chosen areas; gaining the skills of business communication in the process of learning and their application in business relations. The need to expand the autonomy of the system of professional development of local self-government personnel, formulated by governmental representatives of the Council of Europe member states within the framework of the Council of Europe professional review "Reform of the system of training of personnel of local self-government" is emphasized. The prerequisites and projected results of the creation of a modern system of professional development of local self-government officials and local council members are revealed: participation in the training of all categories of employees of local self-government bodies, deputies of local councils; continuous updating of competencies; providing high quality professional training; introduction of purposeful scientific support for the development of local self-government in Ukraine.*

*Key words: administrative reform, local government, educational activity, professional education, management.*

*Надрага Василь Іванович – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управління персоналом та економіки праці Інституту підготовки кадрів Державної служби зайнятості України (e-mail: nadraga-vasil@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7396-6442>).*

*Nadraga Vasyl Ivanovych – Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Professor of the Department of personnel management and labor economics of the Institute of State Employment Service Training of Ukraine.*

Надійшло 23.07.2018 р.