

Дзєга В.Д.

Національна академія державного управління при Президентіві України

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ЗРОСТАННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*Професіоналізація посадових осіб місцевого самоврядування в умовах реформи та незворотного процесу інтегрування України до європейських інституцій є одним із актуальних глобальних викликів публічного управління. На сучасному етапі соціально-економічного та політичного розвитку держави удосконалення професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування набувають особливого теоретичного та соціально-практичного значення. Важливою складовою частиною процесу професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування є професійна підготовка. Саме завдяки професійній підготовці досягається високий професіоналізм службовців, що, своєю чергою, забезпечує дієвість органів місцевого самоврядування.*

*Основною проблемою, що пронизує роботу органів місцевого самоврядування, є криза управління органами місцевого самоврядування, яка полягає у непослідовності кадрової політики. Відсутність професійного підходу до підбору кадрів МС, незадовільний рівень кваліфікації значної частини посадовців МС, їх правової та політичної культури робить необхідним визначення механізмів і шляхів удосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Професіоналізм посадової особи покликаний забезпечити якісне виконання посадових обов'язків, здатність до вирішення складних завдань, готовність до професійного розвитку.*

*Професійний публічний менеджеризм є основою функціонування місцевої влади в будь-якій демократичній державі. Посадова особа МС має володіти управлінськими і комунікативними навичками. Актуальним питанням нині є процес переходу МС на інноваційну модель свого розвитку.*

*Ми намагались проаналізувати дієвість органів представницької влади крізь призму сучасних викликів публічного управління щодо зростання професіоналізму посадовців ОМС.*

**Ключові слова:** представницька влада, посадові особи місцевого самоврядування, організаційні компетентності, професіоналізм, сучасні виклики, ефективність управлінських рішень.

**Постановка проблеми.** Успішність соціально-економічних і політичних перетворень в Україні залежить насамперед від ефективної роботи в тому числі й органів місцевого самоврядування. Першорядне значення має комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити економічний і соціальний розвиток держави. Для розв'язання цієї проблеми необхідно проводити єдину державну кадрову політику, науково обґрунтувати потребу органів місцевого самоврядування у фахівцях, розробити ефективну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців цих органів.

Головним, на наш погляд, є подолання деформаций держави, що зумовлені «системною» некомпетентністю посадовців органів місцевого самоврядування. Тому ключовою проблемою є те, що для реалізації сучасної концепції суспільного розвитку, що є об'єктивною потребою змін, потрібні кваліфіковані і високопрофесійні агенти

змін, тобто суб'єкти якісних суспільних перетворень. Її (концепції) призначення полягає в тому, щоб визначити стратегію управління суспільними змінами, управління майбутнім, а також приведення системи публічного управління в Україні до норм та стандартів ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У системі публічного управління України в ході нового етапу реформи місцевого самоврядування, яку було розпочато у 2014 році, до цього часу не відбулося поліпшення за такими характеристиками, як: підвищення ефективності управлінських рішень, прозорість, оперативність комунікативного реагування на сучасні виклики, боротьба з корупційними проявами в діяльності органів державної та представницької влади, взаємодія органів влади з громадськістю.

Аналіз наукових джерел виявив, що в наукових працях не досить обґрунтована сутність та специфіка якраз організаційної компетентності

посадовця ОМС, яка, на нашу думку, характеризується сукупністю знань, умінь та навичок, мотивації, особистих якостей та досвіду управління, зокрема:

- знання організації професійної діяльності;
- вміння приймати управлінські рішення, здійснювати ефективну комунікацію в колективі, вирішувати конфлікти;
- навички та досвід збору й аналізу інформації, використання засобів ІКТ;
- особисті якості лідера.

Розглянемо основні вміння, притаманні організаційно компетентному посадовцю ОМС, за допомогою розробленої нами таблиці «Характеристика організаційних умінь посадовця ОМС» (табл. 1).

На думку Т. Кошової, важливою складовою частиною процесу професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування є професійна підготовка. Саме завдяки професійній підготовці досягається високий професіоналізм службовців, що, своєю чергою, забезпечує дієвість органів місцевого самоврядування [3].

Як результат актуалізації нової управлінської парадигми, пов'язаної з лідерством, передбачається поява нових організаційних структур, нових моделей поведінки, нових процедур (передусім, щодо процесу прийняття рішень), нових принципів і цінностей як основи управлінської діяльності. Тому важливим постає розвиток лідерської

компетентності посадовців місцевого самоврядування, яку ми розглядаємо як сукупність управлінських знань, умінь, практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу освітню діяльність і є результатом певного рівня вищої освіти [2].

Науковець О. Россошинська вважає, що з метою підвищення ефективності професійного розвитку службовців органів місцевого самоврядування потрібно використання таких кадрових технологій, як стратегічне планування в управлінні кар'єрою службовця; розробка та впровадження індивідуального планування професійної кар'єри службовця; проведення оцінки рівня професійного розвитку службовців; використання методів професійного розвитку (ротація, стажування, наставництво, безперервне професійне навчання); складання плану індивідуального розвитку службовця [4, с. 102].

Цікавою для розкриття організаційно-управлінського аспекту нашої роботи є ідея випереджального розвитку місцевого самоврядування (С. Краснопорова). За цією концепцією органи місцевого самоврядування зорієнтовані на процес постійного надання пропорційних за якістю і кількістю послуг для задоволення потреб населення з найменшими сукупними витратами.

Таблиця 1

**Характеристика організаційних умінь посадовця ОМС**

<b>Сукупність умінь, притаманних організаційно компетентному посадовцю щодо:</b>		
<b>здійснення ними ефективної комунікації шляхом:</b>	<b>вирішення конфліктів шляхом:</b>	<b>прийняття ефективних управлінських рішень шляхом:</b>
– застосування соціально доцільних дій (О. Леонт'єв, І. Зімя, Н. Лошкарьова, М. Стобарт); – розвитку теоретичних знань у цій сфері та їх застосування на практиці (О. Драгомирецька); – «оволодіння нормами етики та етикету у процесі ділового спілкування» (С. Хаджирадева); – розвитку «здатності службовця до цілеспрямованого застосування на практиці комплексу необхідних комунікативних знань, умінь і навичок» (Н. Демедишина); – професійного бачення ситуації комунікації (Н. Грицяк, С. Соловійов, А. Семенченко); – вміння правильно «читати» емоції ОУ і управляти ними для конструктивної взаємодії (В. Гошовська, Л. Пашко, Н. Ларіна, Л. Даниленко).	– симптоматики, діагностики, прогнозування й контролювання (Л. Петровська); – визначення подальших цілей організації [4]; – аналізу міжособистісних стосунків, що сприяють вирішенню конфліктів (І. Ващенко, Д. Дзвінчук, М. Пірен); – визначення механізмів впливу влади на конфліктну ситуацію і навпаки [16].	– застосування прийомів управлінського мистецтва [8]; – вирішення конкретних, а не абстрактних проблем; – включення персоналу до визначення політики в організації [9]; – застосування чотирьох стадій прийняття рішення – підготовка, інкубація, осяння, верифікація [10]; – ухвалення рішення в три етапи – з'ясування проблеми, складання плану рішення, виконання рішення [11]; – розгляду альтернативних рішень (Дж. Надлер, Ш. Хібіно) [12]; – розуміння сутності прийняття управлінського рішення [17; 13].

*Джерело: авторська розробка на основі зазначених першоджерел*

Для впровадження цієї концепції місцевого самоврядування знадобляться такі перетворення, а саме: функціональне розмежування; структурні коригування; внутрішня організаційна модернізація; демократизація управління; фінансова децентралізація.

Нас зацікавив погляд авторки на професіоналізацію місцевого самоврядування та служби в його органах. У зв'язку з цим необхідні стандарти професійної компетентності на основі міжнародних та ЄС, методи та інструменти кількісно-якісної оцінки кадрового складу служби в органах місцевого самоврядування, а також науково-методичне забезпечення процесу відбору, призначення, навчання, просування, мотивації тощо працівників цієї служби.

Принципова перебудова місцевого самоврядування з орієнтацією на надання якісних послуг громадянам давно визначила необхідність професіоналізації, яка відбувається безпосередньо через професіоналізацію її посадових осіб. Базовою умовою реального запровадження професіоналізації є формування корпусу відповідних службовців [10, ст. 268].

Питання, пов'язані з розробкою ефективної кадрової політики, професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, їх підготовкою та перепідготовкою, розглядали в своїх дисертаційних дослідженнях Н. Артеменко, М. Білинська, О. Богданов, Л. Жабенко, Т. Курило, Г. Кушнірова, І. Нинюк, О. Окіс, Л. Прудіус, О. Рацюк, О. Слюсаренко, В. Токарева та інші.

**Виклад основного матеріалу.** Важливим для нашого дослідження буде озвучення сучасних, проєвропейських концептуальних, конституційних, політико-правових засад територіальної організації публічної влади, які мають спиратися на такі постулати:

1. Антропологічна, людино-центристська філософія організації публічної влади, де на вершині піраміди врядування перебуває людина, громадянин, громадянське суспільство.

2. Належне місцеве врядування (good governance) як комплекс взаємин між органами публічної влади, інститутами громадянського суспільства та людиною, громадянами з пріоритетом їхніх прав і свобод, задоволення життєвих потреб та інтересів.

3. Відповідність принципам Європейської хартії місцевого самоврядування та додаткових протоколів до неї щодо організаційної, адміністративної, правової, фінансової автономії місцевого

самоврядування, а також безпосередньої участі населення в управлінні місцевими справами.

4. Конституційна визначеність основних елементів системи територіальної організації публічної влади.

5. Комплексне законодавче забезпечення функціонування місцевого врядування та самоврядування [1, с. 411–436].

Біля витоків цих постулатів бачимо професійних управлінців, лідерів територіальних громад, голів та старост, депутатський корпус, тобто представницьку владу країни, яка намагається нині відійти від тотальної централізації та корупції. Отже, зосередження «на принципі горизонтальності, який передбачає децентралізацію у здійсненні управління представницькою системою влади, якраз і є актуальним чинником вирішення проблеми удосконалення організаційно-управлінської компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Ілюстрація горизонтально-функціонального управління може бути представлена у вигляді розвитку самоврядності та надання йому на рівні територіальної громади головної ролі у системі державних механізмів управління».

Ще одним із викликів публічного управління є перехід від континентальної моделі місцевого самоврядування до англосаксонської моделі, яка передбачає максимальну децентралізацію влади та передачу прав і повноважень місцевому самоврядуванню, включаючи фінансові ресурси, необхідні для їх забезпечення. Час і реформа місцевого самоврядування вимагають ерудованих, компетентних управлінців з інноваційним мисленням, здатних до відповідального прийняття управлінських рішень.

Сам процес забезпечення професіоналізації службовців місцевого самоврядування є досить складним. На жаль, Стратегія державної кадрової політики на 2011–2020 рр., прийнята в Україні, так і не була реалізована належним чином. В умовах запровадження новітньої моделі децентралізації влади зростає потреба утвердження нових підходів до формування високопрофесійних управлінських кадрів, здатних просувати ефективну політику розвитку місцевого самоврядування. Їх діяльність безпосередньо спрямована на інтеграцію інтересів органів місцевого самоврядування із загальнонаціональними пріоритетами у напрямі розширення повноважень територіальних громад [5, с. 97].

Тому сучасні виклики публічного управління щодо професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування мають забезпечуватись:

- удосконаленням представницької влади, яка має бути укомплектована фахівцями відповідно до сучасних вимог управлінського процесу, зокрема щодо надання якісних послуг;
- здійсненням системної роботи за сформованою програмою роботи з молодими кадрами;
- розвитком законодавчої бази, яка має чітко визначати основи кадрового забезпечення регіону, місцевої громади;
- утвердженням ефективної системи мотивації до праці службовців місцевого самоврядування;
- формуванням позитивного іміджу та організації діяльності посадовців з позицій європейських стандартів;
- удосконаленням системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадовців місцевого самоврядування на рівні сучасних європейських цінностей;
- вивченням вітчизняних та світових тенденцій роботи ОМС, поширення кращого досвіду управлінської діяльності країн ЄС.

Розбалансування політичної системи, зростання кризових явищ в економіці, регіональне протистояння зумовили необхідність трансформації системи управління суспільством, регіонами, громадами, створення критичної маси професіоналів у політичній та в управлінській сферах. Саме від професійності та компетентності управлінських кадрів залежить успішність реформи місцевого самоврядування [6, с. 34].

Основною проблемою, що пронизує роботу органів місцевого самоврядування, знижує її ефективність, викликає недовіру громадян, членів територіальних громад до органів місцевого самоврядування та створює перешкоди для подальшого розвитку, а тому потребує вирішення, є криза управління органами місцевого самоврядування, яка полягає у непослідовності кадрової політики.

Відсутність професійного підходу до підбору кадрів місцевого самоврядування; незадовільний рівень кваліфікації значної частини посадовців місцевого самоврядування, їх правової та політичної культури; нездатність запроваджувати на практиці новітні технології менеджменту для муніципального управління – все це породжує дисфункції, знижує ефективність роботи органів місцевого самоврядування, а отже, робить необхідними визначення механізмів і шляхів удосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.

Децентралізація потребує зміцнення організаційної спроможності органів місцевого самоврядування, тобто професійної і компетентної

служби місцевого рівня. Професіоналізм посадової особи покликаний забезпечити якісне виконання посадових обов'язків, здатність до вирішення складних завдань, готовність до професійного розвитку.

Більшість науковців до основних критеріїв професіоналізму відносять: наявність освіти; компетентність (знання, уміння та навички); наявність практичного досвіду роботи; дисциплінованість, відповідальність; дотримання законодавства; політичну нейтральність; наявність організаторських, управлінських здібностей, ініціативність, творчість; здатність до просування в службовій кар'єрі; моральні, етичні якості. Професіоналізм полягає у виробленні такої системи управління людськими ресурсами, яка б забезпечила якісне управління персоналом шляхом постійного оновлення структури, змісту і технологій цього процесу відповідно до потреб громади, створила належні умови для розкриття особистості в професійній діяльності (Таблиця 1).

Завдання якісного оновлення кадрів органів місцевого самоврядування неможливо вирішити без використання інноваційних технологій менеджменту персоналу. Професійний публічний менеджмент є основою функціонування місцевої влади в будь-якій демократичній державі. Посадова особа місцевого самоврядування має володіти управлінськими і комунікативними навичками, серед яких – «теоретичні знання (в галузі державного управління, права, економіки та ін.); професійні навички (спроможність застосування методів, інструментів управління, використання інформаційних технологій) і практичний досвід; комунікаційні навички, здатність працювати в команді, техніка проведення переговорів; особисті якості; здатність постійно навчатися, гнучкість, мобільність, креативність, комплексне і логічне мислення; вірність демократичним цінностям: дотримання законів, орієнтованість на добробут» [7, с. 17].

На жаль, до цього часу так і не був прийнятий професійний стандарт службовця місцевого самоврядування, який міг стати нормативним документом та описував би вимоги органу місцевого самоврядування до посади та посадових осіб, їх загальнопрофесійні та вузькопрофесійні компетенції.

Актуальним питанням нині є процес переходу місцевого самоврядування на інноваційну модель свого розвитку. Основні засади застосування інновацій в управлінні розроблені відомим західним теоретиком менеджменту В. Демінгом [2, с. 172–177]. Їх доцільно інтерпретувати як кон-

цептуальні засади формування місцевого інноваційного менеджменту, тобто концептуальної основи [9, с. 60].

Зазначені принципи стосовно місцевого самоврядування в нашій інтерпретації мають такий вигляд:

1. Система надання якісних послуг громадянам і всіх інших аспектів діяльності органів місцевого самоврядування має постійно вдосконалюватися. Функціонування ОМС – постійне самовдосконалення на всіх рівнях.

2. Нерозривний і логічний зв'язок між якістю місцевого самоврядування та якістю життя громадян. Управлінські помилки та неефективність управління – причина зниження якості життя людей.

3. Інноваційна оптимізація процесу професіоналізації місцевого самоврядування через впровадження механізмів самоконтролю та саморегулювання.

4. Формування всієї державної стратегії удосконалення професійного розвитку посадовців ОМС.

5. Прогнозування і попередження конфліктів в органах місцевого самоврядування, а не їх вирішення після виникнення.

6. Системна підготовка і перепідготовка управлінських кадрів, виходячи з принципу пріоритетності людського потенціалу. Основа ефективного управління – створення умов для самореалізації самих управлінців.

Система місцевого самоврядування має стимулювати творчість та ініціативність на всіх рівнях, забезпечувати позитивну мотивацію працівників, а постійне навчання управлінців має бути такою ж частиною професійної діяльності, як і виконання службових обов'язків.

7. Керівники всіх рівнів відповідальні за якість управлінського процесу, поліпшення якого автоматично приведе до підвищення ефективності управління.

8. Узгодження інтересів управлінців та органу місцевого самоврядування в досягненні мети.

9. Неформальна комунікація, координація діяльності, встановлення продуктивних взаємозв'язків «керівник – персонал ОМС», керуючись принципами горизонтальності, який передбачає децентралізацію під час здійснення управління представницькою системою влади.

10. Забезпечення максимального задоволення управлінцями своєю роботою як основного мотиву

прагнення до нового, а також до кар'єрного зростання.

11. Заохочення освіти і вдосконалення працівників як основи зростання управлінського потенціалу органів місцевого самоврядування.

**Висновки.** Важливим напрямом розвитку конституційно-правових засад місцевого самоврядування в Україні на сучасному етапі є приведення їх у відповідність до положень Європейської хартії місцевого самоврядування. У процесі впровадження реформи місцевого самоврядування відбуваються відповідні зміни у професійній діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, діяльність яких орієнтована на задоволення потреб територіальної громади та створення умов її подальшого соціально-економічного і культурного розвитку. Своєю чергою реалізація реформ місцевого самоврядування потребує також і професіоналізації корпусу посадових осіб місцевого самоврядування. Серед домінуючих напрямів трансформації місцевого самоврядування в Україні варто виокремити: удосконалення, уніфікацію та стандартизацію механізмів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування кадрів служби в органах місцевого самоврядування; інституціоналізацію професійних компетентностей посадових осіб, організаційне і правове забезпечення якісно нового механізму надання послуг населенню висококваліфікованими професійними управлінцями.

Посадовці місцевого самоврядування всіх організаційних рівнів потребують набуття вмінь та навичок роботи в умовах змін, розроблення стратегій ефективної діяльності, управління персоналом під час організаційних перетворень, запровадження систем управління якістю та формування високого рівня організаційно-управлінської компетентності. Таким чином, у зв'язку з реформуванням системи місцевого самоврядування, концептуальними засадами якого є зростання професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, розвиток їх лідерського потенціалу, дослідження різних аспектів організаційно-управлінської діяльності є проблемою актуальною і почасти багато в чому невирішеною. А сучасні виклики публічного управління щодо зростання професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування потребують подальших наукових досліджень і розробок.

### Список літератури:

1. Проблеми теорії конституційного права України / за заг. ред. Ю.С. Шемшученка. Київ : Парлам. вид-во, 2013. С. 411–436.

2. Гошовська В.І., Даниленко Л.І. Інструментальний підхід до розвитку лідерства публічних службовців України. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів* : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.): у 5 т. / за заг. ред. А.П. Савкова, М.М. Білинської, О.М. Петрос. Київ, 2019. Т. 5. 94 с.
3. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу органів місцевого самоврядування як складова розвитку громадянського суспільства. *Вісник НАДУ*. 2002. № 2. С. 135.
4. Россошинська О. Шляхи підвищення професіоналізму і компетентності управлінських кадрів регіонального рівня. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. Вип. 10. С. 219.
5. Безверхнюк Т.М. Регіональна демократія: шлях до визнання. *Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації* : матеріали підсумкової наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Одеса, 31 жовтня 2008 р.). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. 468 с.
6. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування у межах нової системи територіальної організації влади в Україні: аналіт. доп. / Г. Макаров, О. Держалюк, Ю. Каплан. Київ : Нац. Ін-т стратег. дослідж., 2011. 54 с.
7. Місцеве самоврядування в Україні: стан та перспективи розвитку: аналіт. доп. Київ : Нац. Ін-т стратег. дослідж., 2009. 62 с.
8. Бутко М. Кадрова домінанта державного менеджменту в трансформаційний період. *Вісн. держ. служби України*. 2006. № 4. С. 37–42.
9. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2011. 423 с.
10. Краснопорова С.В. Теоретико-методологічний зміст професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування : монографія. Київ : НАДУ, 2010. 268 с.
11. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє : монографія / відп. ред. І.А. Грицяк. Київ : К.І.С., 2009. 240 с.
12. Пашко Л.А. Результативність та соціальна ефективність органів державної влади. *Вісн. Дон. держ. ун-ту упр.* 2010. № 4. С. 61–65.
13. Нижник Н.Р. Модернізація Української держави як передумова соціальної ефективності державного управління. *Наук. зап. Ін-ту законодавства Верховної Ради України*. 2010. № 1/2010. С. 100–106.
14. Поняття і ознаки місцевого самоврядування в Україні. URL: [http://yuristonline.com/ukr/uslugi/yuristam/literatura/dergh\\_bud/79.php](http://yuristonline.com/ukr/uslugi/yuristam/literatura/dergh_bud/79.php) (дата звернення: 15.10.2019).
15. Принципи місцевого самоврядування та їх закріплення в Європейській хартії місцевого самоврядування, Конституції і законах України. URL: <http://agroua.net/economics/documents/category-36/doc-34> (дата звернення: 15.10.2019).

#### **Dzaha V.D. MODERN CHALLENGES OF PUBLIC ADMINISTRATION ABOUT THE INCREASE OF THE PROFESSIONALISM OF LOCAL SELF-GOVERNMENT OFFICIALS**

*The professionalization of local self-government officials in the context of reform and the irreversible process of Ukraine's integration into the European institutions is one of the relevant global challenges of public administration. At the present stage of the socio-economic and political development of the state, the professional competences improvement of local self-government officials are getting special theoretical and socio-practical importance. An important part of the service professionalization process in local governments is professional training. Through professional training the high level of employees professionalism is achieved, which in turn ensures the effectiveness of local self-government authorities.*

*The main problem that pervades the work of local self-government authorities is the crisis of managing local self-government authorities, which is inconsistent with personnel policy. The lack of a professional approach to the recruitment of LSG staff, the poor level of qualification of a large number of LSG officials, their legal and political culture, make it necessary to identify mechanisms and ways of improving the local government officials professional competence. The professionalism of an official is intended to ensure the quality of the official duties performance, the ability to solve complex problems, the readiness for professional development.*

*Professional public managerialism is the basis for the functioning of local self-government in any democratic state. The LSG official must have managerial and communication skills. The today's pressing issue is the transition process of the LSG to the innovative model of its development.*

*Efforts have been made to analyze the performance of representative authorities through the lens of contemporary public administration challenges to increasing the professionalism of LSG officials.*

**Key words:** *representative authorities, local self-government officials, organizational competencies, professionalism, modern challenges, effectiveness of management decisions.*