



О. С. Наконечний

Національного університету "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОФІЛЮ КОМПЕТЕНЦІЙ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ

Розглянуто питання ефективності професійного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування на прикладі 73 територіальних громад Львівської області. Визначено вкрай низьку бюджетну ефективність навчання управлінських кадрів органів місцевого самоврядування, що насамперед зумовлено недооціненням важливості системного розвитку їх компетенцій для успішного функціонування територіальних громад. Показано, що немає чіткого розуміння щодо системного розвитку компетенцій, потрібних для ефективного виконання владних повноважень фахівцями більшості територіальних громад. Доведено необхідність розроблення профілю компетентності для працівників органів місцевого самоврядування, які надалі слугуватимуть підґрунтям для розроблення посадових інструкцій, визначення їх прав, обов'язків, повноважень та відповідальності для забезпечення ефективної життєдіяльності територіальних громад. Виявлені під час глибинного інтерв'ювання методом з'ясування прихованого змісту пріоритети посадових осіб органів місцевого самоврядування дали змогу сформулювати рейтинги ключових професійних і психоемоційних компетенцій, які треба опановувати першочергово. До професійних компетенцій включено навички стратегічного планування, управління проєктами, взаємодії зі стейкхолдерами, розвиток правової грамотності, енерго- та фінансовий менеджмент проєктів місцевого розвитку, управління комунальним майном, територіальне планування, захист навколишнього середовища, управління персоналом. Фахівці органів місцевого самоврядування також віднесли до важливих професійних компетенцій управління закладами охорони здоров'я та освіти, розвитком культури і спорту, комп'ютерної грамотності та безбар'єрності. Основними психоемоційними компетенціями виявились розвиток лідерства, навички командної роботи, етика управлінської діяльності та спілкування зі стейкхолдерами, дещо меншою мірою – потяг до оволодіння новими знаннями і самовдосконалення та стресостійкість. Визначені професійні та психоемоційні компетенції рекомендовано включити у профіль компетенцій посадових осіб органів місцевого самоврядування для системного забезпечення ефективності їх професійного навчання.

Ключові слова: територіальні громади; місцеве самоврядування; професійне навчання; професійні та психоемоційні компетенції; стратегічне планування; управління проєктами.

Вступ

Актуальність дослідження. Забезпечення ефективності структурного реформування органів державного управління та місцевого самоврядування потребує безперервного зростання рівня професійної компетентності посадових осіб, залучених до процесів управління об'єднаними територіальними громадами (ОТГ). Це актуалізує проблему вдосконалення системи професійного навчання управлінських кадрів відповідно до реальних потреб громад і сучасних вимог до якості та змісту освіти для забезпечення взаємозв'язку між системою підвищення кваліфікації посадових осіб і практикою місцевого самоврядування. На важливості розроблення цілісної системи моніторингу та оцінювання ефективності професійного навчання відповідно до європейських стандартів наголошено й у схваленій наприкінці 2017 р. Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, метою якої є визна-

чення стратегічних напрямів і механізмів формування ефективної системи професійного навчання, зорієнтованої на професійний розвиток упродовж усього життя та впровадження принципів належного врядування [7].

Постановка проблеми. Попри це, на сьогодні досі залишаються відкритими питання створення механізмів прозорої конкурентної співпраці органів місцевого самоврядування із надавачами освітніх послуг та ефективності використання бюджетних коштів на професійне навчання. Вирішення означених та інших завдань, зростання ефективності професійної підготовки прямо залежить від чіткого визначення набору необхідних компетенцій та їх ранжування за ступенем важливості для забезпечення владних повноважень та ефективного управління ОТГ.

Мета дослідження та основні завдання для її досягнення. Метою дослідження є пошук можливостей зростання ефективності професійного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування. Основними зав-

Інформація про авторів:

Наконечний Олександр Сергійович, аспірант, кафедра публічного управління та публічної служби.

Email: n.oleksandr90@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-9914-0473>

Цитування за ДСТУ: О. С. Наконечний. Визначення профілю компетенцій посадових осіб органів місцевого самоврядування для забезпечення ефективності їх професійного навчання. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 3(72). Львів: НЛТУ України, 2022. С. 42–47.

Citation APA: Nakonechnyi, O. S. (2022). Determination of the local self-government officials competences profile to ensure their professional training effectiveness. *Efficiency of public administration*, 3(72), 42–47. <https://doi.org/10.36930/507207>

данними для досягнення поставленої мети є ідентифікація набору ключових компетенцій, найважливіших для ефективного функціонування ОТГ та визначення необхідності їх подальшого включення у профіль компетенцій посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Предметом дослідження обрано професійні та психоемоційні управлінські компетенції посадових осіб місцевого самоврядування.

Методи та інформаційна база дослідження

Вибір методів дослідження зумовлений особливостями об'єкта дослідження та поставленою метою. Основним методом отримання аналітичної інформації щодо важливості розвитку окремих компетенцій для ОТГ, респондентів та щодо їхнього бачення важливості для інших співробітників стало глибинне інтерв'ювання методом з'ясування прихованого змісту. Також використано системний підхід до аналізу інформаційних джерел: статистичних даних, наукових розвідок з предмету дослідження, нормативно-правових актів та звітів міжнародних організацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Якість професійної діяльності посадових осіб органів влади різного рівня та органів місцевого самоврядування достатньо широко досліджує наукова спільнота. Значно менше наукових публікацій стосуються проблеми забезпечення ефективності їх професійного навчання. Так, А. Перов розкрив теоретичні та практичні аспекти адміністративного права, які регулюють проблеми, пов'язані із професійним навчанням державних службовців України. Науковець доходить висновку про недосконалість механізму визначення потреб службовців у навчанні та відсутність дієвих механізмів співпраці різних суб'єктів професійного навчання [13]. У статті О. Рогульського розглянуто особливості професійної підготовки посадових осіб органів місцевого самоврядування та проблеми розвитку кадрового потенціалу за умов децентралізації влади. Підвищення рівня професійності службовців автор пропонує здійснювати завдяки збільшенню практичних умінь і навичок, побудові навчального процесу з використанням інноваційних процесів та електронних технологій [15]. О. Акімов здійснив дисертаційне дослідження щодо формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції України

[2]. Н. Жиденко проаналізувала проблему реформування системи професійного навчання, визначила пріоритетні напрями її вдосконалення та надала інноваційні методики професійного навчання персоналу органів державної влади [5]. Н. Липовська та П. Атаманчук визначили умови реалізації професійних проєктів публічних службовців в Україні та довели необхідність збереження елітарної освіти для цілісної реалізації проєктів [9]. О. Жадан та М. Ушакова стверджують, що перспективи розвитку системи навчання в публічному секторі лежать у межах різних кар'єрних траєкторій для досягнення найкращого рівня послуг для громадян. Організаційними пріоритетами навчання науковці визначають управління витратами, підвищення готовності до змін, впровадження нових технологій [4].

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проаналізувавши наукові джерела, треба зазначити, що у вітчизняному науковому просторі практично не приділено уваги проблемам забезпечення професійного навчання та професійних компетенцій службових осіб органів місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих результатів

Головною метою розпочатого у 2014 р. процесу децентралізації визначено створення і підтримку якісного життєвого середовища для громадян України, розвиток інститутів народовладдя, взаємоузгодження інтересів держави та ОТГ [6]. Безперервне оновлення потреб посадових осіб місцевого самоврядування у навчанні зумовлюється перманентними змінами їх повноважень та поставлених завдань розвитку ОТГ.

На сьогодні у Львівській області створено 73 територіальні громади. У 2021 р. найкращі показники виконання бюджету зафіксовано у Славській ОТГ, друге місце посідає Львівська громада. До десятки найзаможніших громад також входять Пустомитівська, Солонківська, Мурованська, Стрийська, Зимноводівська, Підберізцівська, Червоноградська та Жовтанецька ОТГ (табл. 1). Згідно з наведеною статистикою, систему лідерів сформовано з абсолютно різними частковими показниками ефективності, що узгоджується з висновками Проєкту ПРОМІС про значну неоднорідність розвитку територіальних громад [3] та може свідчити про відсутність стратегічного бачення розвитку Львівщини.

Табл. 1. Лідери рейтингу територіальних громад Львівщини за бюджетними показниками у 2021 р.

ОТГ	Доходи			Витрати				
	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄	П ₅	П ₆	П ₇	П ₈
Славська	162,2	2,830	-14,1	8929,4	44,0	1878,1	9,3	54,3
Львівська	120,0	1,648	-9,0	5896,7	204,7	1015,4	8,3	47,4
Пустомитівська	131,9	1,310	-5,6	5809,9	126,3	646,9	13,6	71,2
Солонківська	118,4	1,479	-1,4	5138,2	391,8	1432,1	16,1	58,7
Мурованська	146,3	1,248	8,3	5362,4	47,3	1543,8	21,1	60,9
Стрийська	119,4	0,992	-2,6	4409,3	148,6	439,1	10,5	69,8
Зимноводівська	139,2	0,924	18,8	4928,1	56,9	1167,0	15,8	61,8
Підберізцівська	201,2	1,517	13,2	4829,4	43,0	567,1	17,5	69,8
Червоноградська	106,7	0,785	0,9	4323,4	499,9	965,3	11,3	62,0
Жовтанецька	130,6	0,838	1,9	5291,0	218,6	389,4	20,3	80,5

Умовні позначення: П₁ – динаміка доходів загального фонду бюджету (у % до попереднього року); П₂ – індекс податкоспроможності за доходами (без трансферів); П₃ – рівень ротаційності бюджету (%); П₄ – видатки на одного мешканця (грн.); П₅ – власні надходження ОТГ на одного мешканця (грн); П₆ – видатки розвитку ОТГ на одного мешканця (грн); П₇ – частка видатків ОТГ на утримання апарату управління до надходжень податків і зборів (%); П₈ – частка видатків ОТГ на заробітну плату посадових осіб (%).

Джерело: авторська розробка за даними [10, 11].

У 2019 р. Кабінет Міністрів України рекомендував закладати у плани місцевих бюджетів видатки на підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування у розмірі не менше ніж 2 % від фонду оплати праці [8]. Однак результати аналізу ефективності бюджетної програми Львівської ОДА за 2021 р. свідчать, що попередньо у плані бюджету, метою якого презентувалось забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіону, взагалі не було передбачено коштів за напрямом підвищення кваліфікації працівників. У скорегованому плані відповідні асигнування зі спеціального фонду передбачались на рівні 50 тис. грн (0,01 % від усіх запланованих бюджетом коштів), при цьому фактичне виконання зафіксовано в сумі 12,8 тис. грн (0,003 % від усіх фактично витрачених бюджетних коштів або 25,6 % від запланованих за цим напрямом) [10]. Варто зазначити, що паспортом бюджетної програми на 2021 р. для 1983 штатних працівників органів місцевого самоврядування Львівщини було затверджено лише 12 курсів підвищення кваліфікації (7 для фахівців-жінок та 5 для фахівців-чоловіків), натомість реально підвищення кваліфікації відбулось тільки у 6 посадових осіб місцевого самоврядування (5 жінок та 1 чоловіка), при цьому середні витрати на професійне навчання одного управлінця становили 2,1 тис. грн (попри заплановані 4,2 тис. грн) [9].

Попри доволі високий освітній рівень посадових осіб органів місцевого самоврядування (абсолютна більшість з них має повну вищу освіту), до системи підвищення кваліфікації залучено тільки незначну частку фахівців. Зазначимо, що наші спостереження цілком узгоджуються із висновками фахівців Council of Europe щодо переважної організації навчання фахівців органів місцевого самоврядування не стільки для задоволення наявних потреб у підвищенні управлінської майстерності, скільки у якості єдиної можливої відповіді на пропозицію освітніх закладів чи інших інституціональних утворень [1, с. 68]. Це підвищує ризики неефективних витрат бюджетних коштів, адже такі навчальні програми не завжди забезпечують задоволення фактичних потреб органів місцевого самоврядування, а на навчання можуть скеровуватись не ті фахівці, які насправді цього потребують. Отож, можна стверджувати про вкрай низьку бюджетну ефективність навчання управлінських кадрів органів місцевого самоврядування ОТГ Львівщини, що насамперед спричинено недооціненням важливості системного розвитку їх компетенцій для успішного функціонування територіальних громад.

Більше того, у цьому випадку ми вважаємо, що є підстави говорити про стабільну відсутність чіткого розуміння щодо комплексу знань та вмінь, потрібних для ефективного виконання владних повноважень фахівцями більшості територіальних громад. Чинним законодавством України передбачено тільки загальні вимоги до розроблення в державних інституціях посадових профілів професійної компетентності. Зокрема, до цих вимог належать: критеріальна однозначність вимог до рівня професійної компетентності претендентів на вакантні посади; відповідність функціям конкретних структурних підрозділів та вимогам посадових інструкцій; орієнтація на інноваційні завдання; неупереджене ставлення до соціально-трудових інтересів посадових осіб [12]. Відповідно, постає питання розроблення профілю компетентності для працівників органів місцевого

самоврядування, які надалі слугуватимуть підґрунтям для розроблення посадових інструкцій, визначення їх прав, обов'язків, повноважень та відповідальності для забезпечення ефективної життєдіяльності територіальних громад.

Отож, упродовж січня-лютого 2022 р. у режимі телефонного опитування ми провели глибинне інтерв'ювання методом з'ясування прихованого змісту (hidden issue questioning) [14; с. 195, 196] 184 посадових осіб різного рангу 40 ОТГ Львівщини. До фокус-групи увійшли по 10 ОТГ лідерів рейтингу ОТГ за бюджетними показниками, 10 аутсайдерів та 20 ОТГ, стохастично обраних із загального масиву. Обрання методології опитування пов'язано із намаганням отримати від респондентів не лише інформацію про загальноприйнятту в суспільстві важливість певної управлінської компетенції, але і виявити її практичне наповнення, яке найбільше хвилює конкретну посадову особу.

Опрацювання результатів дало змогу створити рейтинг ключових професійних компетенцій, які посадовим особам місцевого самоврядування треба опанувати першочергово. Насамперед переважна більшість респондентів відзначила важливість навичок стратегічного планування. Водночас ми виявили, що в більшості ОТГ Львівщини стратегії розвитку громад розробляються надто формально, звичною для більшості ОТГ практикою є складення узагальнених планів соціально-економічного розвитку, що зумовлено як нерозумінням важливості процесу стратегічного планування для успішного розвитку громади, так і почасти відсутністю потрібної кваліфікації та навичок стратегічного мислення у наявного складу посадовців.

Друге місце в рейтингу необхідних компетенцій посідає управління проектами. Формально можна було би стверджувати, що розвитку цієї компетенції в ОТГ Львівщини приділяють доволі значну увагу. Так, Львівська ОДА, починаючи з 2017 р., реалізує програми навчання фахівців у межах Програми секторальної підтримки ЄС, зокрема проєкт з підсилення державних фінансових систем місцевих урядів, проєкти у галузі туризму, програма добору персоналу "Обличчя влади", проєкт "Дні кар'єри ЄС" для студентів тощо. Водночас результати глибинного опитування дали підстави стверджувати, що компетенція управління проектами має включати не тільки навички підготовки проєктів для залучення грантових ресурсів, але й управління їх практичною реалізацією. Тож спеціалістам органів місцевого самоврядування важливо напрацювати узагальнений підхід до всіх процесів управління проектами, зокрема щодо формування проєктної команди, визначення необхідних ресурсів, окреслення бажаних результатів та їх впливу на покращення рівня життя мешканців ОТГ.

Третє місце в рейтингу компетенцій, необхідних для ефективного владування, посідає володіння інструментами взаємодії зі стейкхолдерами (мешканці громади, органи державної влади, інвестори проєктів, керівники комунальних підприємств, представники громадських організацій та ін.) та залучення їх до розроблення та ухвалення відповідних управлінських рішень.

Практично однастайними були посадові особи різних ОТГ Львівщини щодо важливості розвитку таких компетенцій, як правова грамотність (включно із особливостями надання адміністративних і житлово-комунальних послуг), фінансовий менеджмент, пошук і за-

лучення джерел фінансування для проєктів місцевого розвитку, енергоменеджмент, знання у сфері управління комунальним майном і територіального планування (включно із землеустроєм), захист навколишнього середовища, управління персоналом. Натомість переконання респондентів щодо важливості для посадових осіб місцевого самоврядування компетенцій у вузькопрофільних сферах управління охороною здоров'я, освітою та розвитком культури і спорту значно різнилися незалежно від рівня економічної успішності ОТГ: від високого значення для забезпечення їх функціонування в ОТГ (лідери) до необхідності повного делегування відповідних знань керівникам відповідних комунальних і приватних закладів, залишаючи за посадовими особами місцевого самоврядування лише функції контролювання (аутсайтери).

Достатньо високо респонденти оцінили компетенцію комп'ютерної грамотності з огляду на стрімкий розвиток електронного урядування в Україні за останні роки. Більшість опитаних наголошували на важливості

розвитку компетенцій у сфері розвитку безбар'єрності. Натомість навички гендерно орієнтованого управління не були визначені посадовцями ОТГ Львівщини як пріоритетні, попри загальне розуміння важливості гендерної рівності для розвитку демократичного суспільства.

Отже, перераховані вище компетенції можна вважати критично важливими для ефективної реалізації повноважень органів місцевого самоврядування, що дає змогу згрупувати їх у категорію *hard skills* – жорстких або професійних компетенцій, які здобуваються виключно внаслідок навчання і які піддаються кількісному вимірюванню та контролюванню (табл. 2).

Водночас аналіз результатів проведеного опитування засвідчив і розуміння респондентами важливості розвитку *soft skills* (м'які, найчастіше – психоемоційні компетенції, які здебільшого набуваються з досвідом управлінської діяльності). Ми згрупували ці компетенції за ступенем сприйняття респондентами їх важливості для ефективного управлінського процесу та можливого впливу на якість життя мешканців ОТГ (табл. 3).

Табл. 2. Визначення пріоритетності професійних компетенцій посадовими особами місцевого самоврядування Львівщини

Професійна компетенція	Відсоткове визначення важливості серед усіх респондентів (%)		
	для ОТГ	для респондента	для інших співробітників
Стратегічне планування	79,1	12,4	16,1
Управління проєктами	73,1	46,0	48,9
Взаємодія зі стейкхолдерами	67,5	12,2	12,0
Правова грамотність	65,4	11,6	7,5
Фінансовий менеджмент	63,2	32,1	40,8
Залучення джерел фінансування	62,7	11,8	8,3
Енергоменеджмент	59,6	15,3	17,2
Управління комунальним майном	57,6	28,0	26,7
Територіальне планування	57,1	13,9	16,1
Захист навколишнього середовища	56,3	19,5	16,2
Управління персоналом	55,7	20,7	13,2
Управління закладами охорони здоров'я	52,0	10,4	12,4
Управління закладами освіти	48,0	2,5	3,3
Управління розвитком культури і спорту	47,8	14,5	21,1
Комп'ютерна грамотність	46,4	18,2	25,1
Розвиток безбар'єрності	39,3	9,3	10,4
Гендерно-орієнтоване управління	4,3	0,0	0,2

Джерело: результати власних досліджень автора.

Табл. 3. Визначення пріоритетності психоемоційних компетенцій посадовими особами місцевого самоврядування Львівщини

Психоемоційна компетенція	Відсоткове визначення важливості серед усіх респондентів (%)		
	для ОТГ	для респондента	для інших співробітників
Лідерство	79,9	14,9	15,3
Командна робота	67,3	17,0	21,7
Етика управління та спілкування	60,7	12,6	15,7
Самовдосконалення	56,9	9,5	6,8
Оволодіння новими знаннями	55,7	18,6	13,7
Стресостійкість	53,4	23,4	21,3

Джерело: результати власних досліджень автора.

Найбільшого значення опитані фахівці ОТГ Львівщини надали розвитку лідерства, зазначаючи, що тільки лідери здатні створювати ефективні команди місцевого самоврядування і вчасно та адекватно забезпечити адаптацію громади до соціально-економічних та суспільно-політичних змін середовища. Окрім того, зазначимо, що респонденти із числа ОТГ – бюджетних лідерів з більшості вказували на важливість лідерства для розвитку вмінь соціального планування розвитку громади, управління змінами на різних його етапах. Натомість фахівці з менш економічно успішних ОТГ здебільшого наголошували на необхідності розроблення і

застосування в разі необхідності стандартної моделі управління змінами в ОТГ.

Серед важливих психоемоційних компетенцій практично всі респонденти вказали на навички командної роботи, включаючи як вміння ефективної співпраці в колективі, так і якість делегування владних повноважень. Для розвитку цієї компетенції найважливішими шляхами було названо розвиток критичного мислення, навичок тайм-менеджменту, ефективного розв'язування конфліктних ситуацій, креативності, комунікабельності.

Більшість опитаних посадовців органів місцевого самоврядування наголосили на необхідності розвитку етики управління та етики спілкування зі стейкхолдерами. Також серед основних психоемоційних компетенцій найчастіше називали бажання самовдосконалення, потяг до оволодіння новими знаннями та стресостійкість.

Отже, отримані результати дають підстави рекомендувати включення пріоритетних професійних і психоемоційних компетенцій у модель профілю компетенцій посадових осіб органів місцевого самоврядування, що системно покращить методологічні вимоги до забезпечення ефективності їх професійного навчання.

Висновки та перспективи подальших розвідок

1. Різноманітність часткових показників ефективності територіальних громад, що формують систему бюджетних лідерів, свідчить про значну неоднорідність та відсутність стратегічного бачення їх розвитку.
2. Переважна орієнтація проектів навчання фахівців органів місцевого самоврядування на сформовані освітні пропозиції, спричинена недооціненням важливості системного розвитку їх компетенцій для успішного функціонування територіальних громад, зумовлює недостатню ефективність відповідних бюджетних витрат.
3. Виявлені під час глибинного інтерв'ювання методом з'ясування прихованого змісту пріоритети посадових осіб органів місцевого самоврядування дали змогу сформулювати рейтинги ключових професійних і психоемоційних компетенцій, які варто опановувати першочергово. До професійних компетенцій включено навички стратегічного планування, управління проектами, взаємодії зі стейкхолдерами, розвиток правової грамотності, енерго- та фінансовий менеджмент проектів місцевого розвитку, управління комунальним майном, територіальне планування, захист навколишнього середовища, управління персоналом. Фахівці органів місцевого самоврядування також віднесли до важливих професійних компетенцій управління закладами охорони здоров'я та освіти, розвитком культури і спорту, комп'ютерної грамотності та безбар'єрності. Основними психоемоційними компетенціями виявились розвиток лідерства, навички командної роботи, етика управлінської діяльності та спілкування зі стейкхолдерами, дещо меншою мірою – потяг до оволодіння новими знаннями і самовдосконалення та стресостійкість.

Визначені професійні та психоемоційні компетенції рекомендовано включити у профіль компетенцій посадових осіб органів місцевого самоврядування для системного забезпечення ефективності їх професійного навчання.

Подальші дослідження варто спрямувати на розроблення принципів та інструментів практичної ідентифікації реальних потреб у навчанні посадових осіб місцевого самоврядування, визначення видів та форм підвищення їх професійної та психоемоційної компетентності.

References

1. Baldych, N., Hnydiuk, N., & Trutkowski, C. (2019). Training needs analysis of local self-government authorities of Ukraine: Analytical report. Council of Europe programme "Decentralisation and local government reform in Ukraine", 114. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/TNA_Ukraine-2018-2019-Final-Report-App6_presentation-eng.pdf

2. Акімов, О. О. (2013). Формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції України. Abstract of Candidate Dissertation з держ. упр.: 25.00.03; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 20.
3. Войтович, О. (2017). Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні: Інформаційно-аналітичний звіт / підготовлено в рамках проекту міжнародної технічної допомоги "Партнерство для розвитку міст". Київ, 57.
4. Жадан, О., & Ушакова, М. (2019). Підвищення якості професійного навчання на державній службі. *Європейські гуманітарні студії: Держава і суспільство*, 3(II), 45-58. <https://doi.org/10.38014/ehs-ss.2019.3-II.04>
5. Жиденко, Н. А. (2019). Сучасний стан та перспективи розвитку системи професійного навчання персоналу органів державної влади в Україні. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Issue 3, no. 94, 16-22. [https://doi.org/10.36030/2310-2837-3\(94\)-2019-16-22](https://doi.org/10.36030/2310-2837-3(94)-2019-16-22)
6. Кабінет Міністрів України. (2014). Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження від 01.04.2014 № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
7. Кабінет Міністрів України. (2017). 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 від 01.12.2017 № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>
8. Кабінет Міністрів України. (2019). Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>
9. Липовська, Н. А., & Атаманчук, П. П. (2020). Професійне навчання публічних службовців як умова реалізації професійного проекту. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 4(47), 93-104. <https://doi.org/10.33287/102073>
10. Львівська ОДА. (2021). Результати оцінки ефективності бюджетної програми за 2021 рік. URL: https://old.loda.gov.ua/upload/doc/2022/02/2021_1645625991.pdf
11. Львівська ОДА. Інформація про виконання результативних показників, що характеризують виконання бюджетної програми ЛОДА за 2021 рік. URL: <https://old.loda.gov.ua/upload/doc/2022/03/1648135120.pdf>
12. Національне агентство України з питань державної служби. (2012). Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті: Наказ від 20.08.2012 № 148. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0148859-12#Text>
13. Перов, А. (2019). Правові засади професійного навчання державних службовців України. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія: Юридичні науки*, 22, 163-168.
14. Решетілова, Т. Б., & Довгань С.М. (2015). Маркетингові дослідження: підручник. Дніпропетровськ: НГУ, 357.
15. Рогульський, О. (2019). Професійне навчання посадових осіб місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади. *Актуальні проблеми державного управління*, 2(78), 114-118. <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2782019179059>

DETERMINATION OF THE LOCAL SELF-GOVERNMENT OFFICIALS COMPETENCES PROFILE TO ENSURE THEIR PROFESSIONAL TRAINING EFFECTIVENESS

Introduction. Ensuring the effectiveness of structural reform of state administration and local self-government requires a continuous increase in the level of professional competence of officials involved in the management processes of united territorial communities. This actualizes the problem of improving the personnel management professional training system in accordance with the real needs of communities and modern requirements for the quality and content of education to ensure the relationship between the system of professional development of officials and the practice of local self-government. Despite this, the issues of creating mechanisms for transparent competitive cooperation of local self-government with providers of educational services and the effectiveness of the use of budget funds for professional training are still open. Solving these and other tasks of increasing the effectiveness of professional training directly depends on a clear definition of the set of necessary competencies and their ranking by the degree of importance for ensuring the authority and effective management of territorial communities.

Materials and Methods. The choice of research methods is determined by the characteristics of the object of research and the goal set. The main method of obtaining analytical information about the importance of developing individual competencies for united territorial communities, respondents and their vision of importance for other employees was in-depth interviewing by finding out the hidden content. A system approach to the analysis of information sources as well as statistical data, scientific research on the subject of research, regulatory legal acts and reports of international organizations were also used.

Analysis of Literary Sources. The quality of the professional activity of officials of various levels of government and local self-government bodies is widely researched by the scientific community. Much fewer scientific publications deal with the problem of ensuring the effectiveness of their professional training. Thus, A. Pierov revealed the theoretical and practical aspects of administrative law, which regulate problems related to the professional training of civil servants in Ukraine. The scientist came to the conclusion about the imperfection of the mechanism for determining the training needs of employees and the lack of effective mechanisms for the cooperation of various subjects of professional training. O. Rogulsky considered the peculiarities of professional training of local self-government officials and the problems of developing personnel potential in conditions of governmental decentralization. The author proposes to increase the level of professionalism of employees by increasing practical abilities and skills, building an educational process using innovative processes and electronic technologies. O. Akimov devoted his research to the formation of the psychological readiness of civil servants for professional activity in the conditions of the European integration of Ukraine. N. Zhydenko analyzed the problem of the professional training system reforming, identified the priority directions for its improvement and presented innovative methods of professional training for the personnel of state authorities. N. Lypovska and P. Atamanchuk determined the conditions for the implementation of professional projects of public servants in Ukraine and proved the need to preserve elite education for the integral implementation of projects. O. Zhadan and M. Ushakova argue that the prospects for the development of the education system in the public sector lie within different career trajectories to achieve the best level of services for citizens. Scientists identify cost management, increasing readiness for changes, introduction of new technologies as the organizational priorities of training.

Highlighting previously unresolved parts of a common problem. In the domestic scientific space, practically no attention is paid to the problems of providing professional training and professional competencies of local self-government officials.

Results. The existing effectiveness of professional training of local self-government officials was considered on the example of 73 territorial communities in Lviv region. The extremely low budgetary effectiveness of training of local self-government management personnel was determined, which is primarily caused by an underestimation of the importance of the systematic development of their competencies for the successful functioning of territorial communities. It is shown that there is a stable lack of a clear understanding of the systematic development of competencies necessary for the effective exercise of authority by specialists of most territorial communities. The need to develop a competency profile for employees of local self-government bodies, which will serve as a basis for developing job instructions, defining their rights, duties and responsibilities to ensure the effective functioning of territorial communities, has been proven.

Discussion. The system of territorial communities leaders was formed with completely different partial performance indicators, which is consistent with the conclusions of the "PROMIS" Project about the significant heterogeneity of the development of territorial communities and may indicate the absence of a strategic vision for the development of Lviv region. Our observations are fully consistent with the conclusions of Council of Europe experts regarding the predominant organization of training of local self-government specialists not so much to meet the existing needs for improving management skills, but as the only possible response to the offer of educational institutions or other institutional entities. This increases the risks of budget funds inefficient spending, because such training programs do not always meet the actual needs of local self-government officials, and the training may not be directed to those specialists who actually need it.

Conclusion. The priorities of local government officials identified during the in-depth interview made it possible to form ratings of key professional and psycho-emotional competencies that should be mastered first. Professional competencies include the skills of strategic planning, project management, interaction with stakeholders, development of legal literacy, energy and financial management of local development projects, communal property management, territorial planning, environmental protection, personnel management. Local self-government specialists also considered the management of health care and education facilities, the development of culture and sports, computer literacy and accessibility to be important professional competencies. The main psycho-emotional competencies were the development of leadership, teamwork skills, management ethics and communication with stakeholders, and to a lesser extent – the drive to acquire new knowledge and self-improvement, and stress resistance.

It is recommended to include the defined professional and psycho-emotional competencies in the profile of competencies of local self-government officials to ensure their professional training effectiveness.

Further research should be directed to the development of principles and tools for practical identification of real needs in the training of local self-government officials, determination of types and forms of increasing their professional and psycho-emotional competence.

Keywords: territorial communities; local government; professional education; professional and psycho-emotional competencies; strategic planning; project management.