

УДК 377.35 : 352

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.01.144>**Наконечний Олександр Сергійович**

*аспірант кафедри публічного управління та публічної служби
Національного університету "Львівська політехніка",
начальник відділу соціально-економічного розвитку Франківської районної
адміністрації Львівської міської ради, м. Львів
ORCID: 0000-0001-9914-0473
e-mail: n.oleksandr90@gmail.com*

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ
ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Зазначено, що посадові особи органів місцевого самоврядування постають перед необхідністю вирішення значної кількості управлінських та організаційних завдань розвитку територіальних громад, що зумовлює необхідність пошуку шляхів зростання ефективності їх професіоналізації. За результатами аналізу напівструктурованих інтерв'ю та фокус-групових обговорень виявлено, що голови та заступники голів місцевих рад всіх рівнів усвідомлюють необхідність зростання професіоналізму посадових осіб. Вказано, що внутрішнє навчання організовувалось практично у всіх органах місцевого самоврядування, навчальні програми здебільшого були націленими на розвиток компетенцій, необхідних для реалізації повноважень місцевого самоврядування. Виявлено організаційні недоліки: відсутність у посадових осіб управлінського досвіду та недостатність професіоналів в структурі органів місцевого самоврядування. Засвідчено відсутність формалізованих інструментів визначення потреб у навчанні, недостатню ефективність онлайн навчання, фінансову залежність системи забезпечення професіоналізації від зовнішніх інституцій. Визначено нецільність створення вузькоспеціалізованих навчальних програм особистісного розвитку посадових осіб, рекомендовано створювати умови для їх самоосвіти. Сформовано пропозиції для органів місцевого самоврядування щодо організації процесу управління професіоналізацією та для регіональних центрів підвищення кваліфікації щодо організації навчальних курсів. Подальші дослідження рекомендовано в напрямку напрацювання алгоритмів узгодження програм професіоналізації з особливостями розвитку територіальних громад.

Ключові слова: територіальна громада; місцеве самоврядування; професіоналізація; фаховий розвиток, компетентність; навчальні програми; ціннісні орієнтири.

Актуальність дослідження. Реформа децентралізації і розвиток системи місцевого самоврядування докорінно змінили управлінські завдання, покладені на посадових осіб органів місцевого самоврядування. Найбільш виразно ці зміни проявились після об'єднання територіальних громад, що актуалізує проблему професіоналізації посадовців, їх здатності ефективно здійснювати владні та управлінські повноваження в

умовах швидкоплинного середовища. Професіоналізм особи, наділеної владними повноваженнями, є головним чинником ефективного розвитку громади, а динамічність політичних, соціальних та економічних факторів середовища, прискорення інформаційних потоків та темпи організаційних змін у правовому полі щодня лише посилюють вимоги до професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування, що підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Постановка проблеми. Посадові особи утворених шляхом децентралізації органів місцевого самоврядування зіткнулись з необхідністю працювати в новій системі управлінських і організаційних відносин, в якій більшість із них не мали попередньо набутого досвіду. Цю проблему не вирішує незначна кількість посадовців з досвідом державного управління в минулому, адже його зазвичай виявляється недостатньо для прийняття професійно обґрунтованих управлінських рішень в нових умовах. Отож, виникає нагальна необхідність пошуку шляхів зростання ефективності програм професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування.

Мета дослідження та основні завдання для її досягнення. Метою дослідження є виявлення розривів між існуючим і бажаним рівнями професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування та формування пропозицій щодо практичних шляхів зростання її результативності. Завданнями для досягнення цієї мети є визначення переваг та недоліків професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування та напрацювання практичних рекомендацій на рівнях органів місцевого самоврядування та регіональних центрів підвищення кваліфікації.

Предметом дослідження обрано результативність професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування.

Методи та інформаційна база дослідження. Обрання методів дослідження зумовлено поставленою метою. Використовували два інструменти: глибинні напівструктуровані інтерв'ю (загалом проведено 74 онлайн співбесіди впродовж листопада–грудня 2022 р.) та фокус-групові обговорення, до яких було залучено:

– голів (або заступників) міських (14 осіб), селищних (22 особи), сільських (32 особи) рад;

– фахівців Центру підвищення кваліфікації фахівців Національного університету “Львівська політехніка” (ЦПКФ) (6 осіб).

Респондентів обирали з умовою забезпечення повноти представлення різних органів місцевого самоврядування серед 73 територіальних громад Львівської області.

Як інформаційну базу дослідження, використовували нормативно-правові документи, якими регламентується забезпечення діяльності

територіальних громад та дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері управління розвитком людських ресурсів органів місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До проблеми професіоналізації в державному управлінні та місцевому самоврядуванні науковці звертаються доволі часто, досліджуючи окремі її складові. Загалом професіоналізація державних службовців розглядається науковцями як необхідна умова для реформи державного управління [3; 6; 13, 14], яку слід проводити з урахуванням сучасних потреб у професійному навчанні [2; 4; 8, 9]. Метою професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування науковці визначають забезпечення підготовки фахівців [2; 6]. Дослідники виділяють 3 рівні професіоналізму – освітній рівень, досвід роботи та професійну досконалість [5; 10]. Необхідними умовами професіоналізації науковці визначають особисту зацікавленість у розвитку та глибоку внутрішню мотивацію [1; 9; 15]. Також професіоналізацію публічної служби фахівці з державного управління вважають необхідною умовою формування довіри до інститутів влади з боку громадянського суспільства [2; 13].

Окремий науковий інтерес становлять дослідження зарубіжного досвіду професіоналізації державних службовців та можливості впровадження його кращих практик в Україні [16].

Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових доробок свідчить про відсутність досліджень, присвячених проблемі забезпечення результативності професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням одержаних результатів. Територіальні громади в Україні – соціальний інститут народовладдя, об’єктивізований і наділений владними повноваженнями в результаті реформи децентралізації. Законодавчо визначеними складовими системи місцевого самоврядування є територіальна громада, сільська, селищна, міська рада; сільський, селищний, міський голова; староста; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; органи самоорганізації населення [11]. Повноваження органів місцевого самоврядування поділяються на власні (самоврядні), здійснення яких пов’язане з вирішенням питань місцевого значення, та на делеговані – пов’язані з виконанням функцій виконавчої влади на місцях.

Дослідження професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування для ефективного вирішення питань життєдіяльності і розвитку територіальної громади потребує чіткого розуміння пов’язаних дефініцій “професія” та “професіонал”. Зазвичай ці поняття розглядаються не-

відривно, утворюючи стійкі зв'язки. Так, сприйняття професії як активності суб'єкта передбачає сприйняття професіонала як суб'єкта діяльності [3], розглядаючи професію як предметну діяльність, мають на увазі, що професіонал – це фахівець, а визначення професії як ознаки належності до певного фаху спричиняє до розуміння його суб'єкта як співтовариства професіоналів [13].

Дослідники категорії професіоналізації визначають її як процес оволодіння професією, професійний розвиток індивіда, становлення професіонала [5]. Ми погоджуємось, що професіоналізм є одним із найважливіших рушіїв соціальної динаміки територіальної громади [7] і розглядаємо його як багатоаспектне явище становлення посадової особи як фахівця з управління розвитком громади. Також не викликає сумніву, що для державних службовців головними ознаками професіоналізму є нормативно-правова та управлінська компетентності, знання у галузі адміністрування, навички критичного мислення, комунікаційні вміння (що включає основу знань з психології управління) у поєднанні з загальною освіченістю та порядністю [1].

Аналіз підходів науковців дає змогу окреслити дефініцію професіоналізації як фаховий розвиток людини у певній галузі, що передбачає комплексне опанування спеціалізованих знань, компетенцій, інтелектуальних інструментів та ціннісних орієнтирів для забезпечення якісної результативності її практичної діяльності та затребуваності у соціо-економічній системі. Крім того, професіоналізацію публічної служби доцільно розглядати як динамічний процес, на різних стадіях якого посадовці мають закріплювати або змінювати досягнутий рівень фаховості [13].

Водночас близьке до професіоналізму поняття компетентності індивіда є переважно суб'єктною характеристикою, що викриває ставлення до нього як суб'єкта професійної діяльності. Компетентність посадових осіб місцевого самоврядування стосується повноважень щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій для вирішення питань розвитку громади [6]. Поняття компетентності включає не лише когнітивну та операційно-технологічну складові діяльності, але й мотиваційну, етичну та соціально-поведінкову. Застосування компетентнісного підходу до професіоналізму ґрунтується на деталізації як класичних професійних функцій посадових осіб місцевого самоврядування: планування, організації, супроводу, контролю, так і потребує включення нових функцій, що утворюються під впливом суспільних змін: функція концентрації власної енергії на досягненні цілей, управління груповою динамікою, організаційного лідерства тощо [4].

Дослідження формування і застосування механізму управління компетенціями в процесі стратегічного управління економічною системою,

діючою в умовах економіки знань, призвело до обґрунтування доцільності формування матриці компетенцій [8], яка в підсистемі інтелектуального потенціалу економічної системи складається з особистісного, корпоративного та регіонального рівнів, що відповідають особистісному, корпоративному і регіональному рівням стратегії розвитку економічної системи. Проекція такого бачення на структуру забезпечення професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування видається нам доцільною з огляду на подібність стратегічного цілепокладання професіоналізації за рівнями розвитку – особистого, територіальної громади та держави.

Результати глибинних інтерв'ю та фокус-групових обговорень з фахівцями ЦПКФ (виконує роль регіонального центру підвищення кваліфікації кадрів державного управління і місцевого самоврядування на підставі [12]) свідчать про відсутність універсальних практик визначення органами місцевого самоврядування потреб у навчанні посадових осіб. Водночас об'єднані територіальні громади найчастіше були утворені на базі сіл, селищ чи міст районного значення, які найбільше потребують підтримки у навчанні посадових осіб. До реформи децентралізації обсяг їхніх повноважень можна вважати неспівмірним з тими повноваженнями, які були їм надані після об'єднання громад. Отож, йдеться про системну відсутність у посадових осіб управлінського досвіду щодо виконання таких повноважень та недостатність професіоналів, яких можна залучити до їх виконання.

Аналіз глибинних напівструктурованих інтерв'ю голів та заступників голів міських рад засвідчив, що вони в достатньому обсязі усвідомлюють і враховують динамічний вплив збурень зовнішнього середовища на необхідність зростання професіоналізму посадових осіб. У ближчій перспективі міська влада здебільшого потребуватиме розвитку професіоналів у сферах архітектури та містобудування, юриспруденції та енергоменеджменту. Органи місцевого самоврядування потребують розробки спеціалізованих програм професіоналізації як для призначених, так і для обраних посадових осіб. Нагальні потреби є у створенні курсів, спрямованих на набуття “жорстких” компетенцій, необхідних для реалізації повноважень місцевого самоврядування. Зокрема, йдеться про такі навчальні програми, як основи правової грамотності, стратегічного планування, фінансового та інвестиційного менеджменту, проектний підхід до процесів управління, розвиток інструментів взаємодії зі стейкхолдерами, адміністративні послуги, управління майном громади, управління енергоефективністю, організація надання житлово-комунальних послуг, управління розвитком людських ресурсів, менеджмент охорони здоров'я та освіти, управління культурою.

Зазначимо, що більшість практико-орієнтованих програм, які на сьогодні пропонуються ЦПКФ для посадових осіб місцевого самоврядування, націлена саме на розвиток “жорстких” компетенцій. Для прикладу, курс “Розроблення містобудівної документації” актуалізує знання щодо нормативно-правового забезпечення, законодавчого регулювання, складу та порядку збору вихідних даних, поєднання містобудівної та землепорядної документації, особливостей розроблення генеральних планів населених пунктів, процедури погодження та затвердження містобудівної документації, а також інших пов’язаних аспектів реалізації повноважень місцевого самоврядування; курс “Формування конкурентних відносин як частина конкурентної політики в публічній сфері”, спрямованих на оволодіння знаннями щодо можливостей імплементації світового досвіду розвитку конкурентних відносин у формування та реалізацію конкурентної політики в Україні.

Водночас у результаті фокус-групових обговорень фахівці ЦПКФ дійшли висновку про недоцільність створення спеціальних навчальних програм для розвитку “м’яких” компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування, які не пов’язані однозначно з реалізацією повноважень місцевого самоврядування. Для розвитку таких якостей, як лідерство, управління змінами, навички командної роботи, комунікабельність, етика, самоорганізація або стресостійкість, доцільно проводити тренінги або створювати умови для самоосвіти посадових осіб.

Серед різних методів професіоналізації майже всі респонденти глибинних напівструктурованих інтерв’ю виділили тренінги як можливість набувати чи розвивати практичні навички та знання. Відзначали також важливість заходів із обміну досвідом за участю українських та закордонних органів місцевого самоврядування, під час яких можна проаналізувати не лише найкращі практики, але й складні ситуації та можливі помилки. Стажування в інших органах місцевого самоврядування як форма професіоналізації майже не використовується (лише один міський голова зазначив про таке стажування працівників міської ради), що зумовлено відсутністю пропозицій та неможливістю вивільнення посадових осіб для тривалого стажування. Як не парадоксально, лише незначна кількість опитаних голів та заступників міських, селищних і сільських рад відзначила ефективність онлайн навчання (28,6 %, 18,2 % та 18,8 % відповідно) попри те, що серед фахівців ЦПКФ рівень прихильників інноваційних методів навчання сягав 83,3 %. Крім того, голови та заступники міських, селищних і сільських рад наголошували на необхідності досягнення балансу між зовнішнім (поза органом місцевого самоврядування) та самостійно організованим навчанням (71,4 %, 71,4 %, 71,4 % відповідно).

72,7 % та 87,5 % відповідно). Водночас фахівці ЦПКФ стверджували, що не лише теоретичне, але й практичне набуття “жорстких” компетенцій доцільно організовувати поза органом місцевого самоврядування, тоді як “м’які” навички слід розвивати безпосередньо на місцях.

Нами з’ясовано, що навчальні заходи для посадових осіб місцевого самоврядування переважно фінансуються зовнішніми інституціями (з використанням міжнародних програм або з обласних бюджетів), отож наявна система забезпечення професіоналізації є доволі фінансово залежною, що робить її недостатньо стабільною в умовах війни, тоді як необхідність у професіоналізації лише зростає.

Більше ніж половина опитаних голів та заступників місцевих рад різного рівня (58,8 %) стверджували, що за останні 2 роки організували внутрішнє навчання для посадових осіб принаймні один раз на квартал, 35,3 % вказували на фінансову неспроможність організації навчання частіше ніж 1 раз на рік. Однак всі респонденти зазначали, що професіоналізація підлеглих їм посадових осіб здійснювалась в тій чи іншій формі. Так, про участь у конференціях і семінарах заявляли 79,4 % голів та заступників місцевих рад, про обміни досвідом між професійними групами – 73,5 %, про здобуття вищої освіти (подекуди другої вищої освіти) – 70,6 %, про використання дистанційної форми навчання – 64,7 %. Основними критеріями для ухвалення рішення про організацію навчання для конкретної посадової особи були також тематична відповідність навчальної програми посадовим обов’язкам і завданням (76,5 %), особиста зацікавленість в запропонованій темі тренінгу (55,9 %) та довіра до організатора навчання (47,1 %).

Фахівцями ЦПКФ професіоналізація розглядається як цілісний і безперервний процес становлення професійної особистості посадової особи, а це зумовлює розробку та постійне вдосконалення навчальних програм, орієнтованих на реалізацію їх повноважень. Водночас наше дослідження засвідчило, що в більшості органів місцевого самоврядування не використовуються формалізовані інструменти для оцінки потреб у навчанні. Ухвалення рішення про скерування конкретної особи на навчання ґрунтується на оцінці пропозицій. У надзвичайно рідкісних випадках (5,9 %) органи місцевого самоврядування ініціювали та оплачувати з місцевого бюджету необхідні для своїх посадових осіб освітні програми.

Отож, виявлені розриви між фактичним і цільовим рівнями професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування зумовили окреслення пропозицій, систематизованих за суб’єктною ознакою.

Органам місцевого самоврядування пропонуємо:

– розробити положення про професіоналізацію посадових осіб;

– визначити критерії професіоналізації посадових осіб та сформувати процедуру персоніфікованого аналізу відповідності знань і навиків посадових осіб визначеним критеріям для виявлення потреб у навчанні;

– розробити механізми фінансування послуг з навчання посадових осіб із диференціацією за місцем їх проведення;

– розробити прозору систему аналізу результативності навчання посадових осіб.

Регіональним центрам підвищення кваліфікації фахівців пропонуємо:

– застосовувати компетентнісний підхід до розробки курсів навчання і підвищення кваліфікації посадових осіб державного самоврядування;

– переглянути політику переважної пропозиції короткострокових програм та визначати тривалість курсу з урахуванням складності та багатоаспектності навчального предмету;

– запровадити рівні навчання (базовий або поглиблений) за кожним напрямком із коригуванням відповідних методик оцінювання результатів;

– розширити пропозицію базових короткострокових курсів у форматі дистанційного навчання;

– укласти довідники короткострокових та повних тематичних навчальних курсів та семінарів, системно спрямованих на забезпечення функцій місцевого самоврядування з детальними характеристиками цільових компетенцій та окресленням можливої аудиторії.

Висновки та перспективи подальших розвідок

1. Голови та заступники голів місцевих рад всіх рівнів усвідомлюють необхідність зростання професіоналізму посадових осіб. Внутрішнє навчання для посадових осіб організовувалось практично у всіх органах місцевого самоврядування. Більшість практико-орієнтованих програм навчання націлені на розвиток компетенцій, необхідних для реалізації повноважень місцевого самоврядування.

2. Недоліками забезпечення професіоналізації є відсутність у посадових осіб управлінського досвіду, недостатність професіоналів у структурі органів місцевого самоврядування, відсутність формалізованих інструментів визначення потреб у навчанні посадових осіб, недостатня ефективність онлайн навчання у значній частині органів місцевого самоврядування та значна фінансова залежність системи забезпечення професіоналізації від зовнішніх інституцій.

3. Недоцільно створювати вузькоспеціалізовані навчальні програми для особистісного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, натомість слід забезпечити умови для самотренінгів та самоосвіти посадових осіб.

4. Для досягнення цільового рівня професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування окреслено ряд пропозицій для органів місцевого самоврядування щодо організації процесу управління професіоналізацією та для регіональних центрів підвищення кваліфікації фахівців щодо організації навчальних курсів.

Подальші дослідження доцільно здійснювати в напрямку напрацювання алгоритмів узгодження навчальних програм професіоналізації з особливостями розвитку територіальних громад.

Список використаної літератури

1. Антонова Л., Козлова Л. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. С. 1–13.
2. Голеусова К. С., Коцур В. В., Завада О. Г. Механізми державного регулювання професіоналізації державної служби. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. С. 71–82. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.11.71>.
3. Гусак І. В. Шлях до професіоналізму на державній службі України. *Демократичне врядування*. 2012. Вип. 9. С. 27–32.
4. Дзєга В. Методологічні засади механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2021. Вип. 9(4). С. 28–35. URL: <https://doi.org/10.15421/152134>.
5. Землянська О. В. Категорія професіоналізації у психологічній науці. Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України : матер. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 27 берез. 2020 р.). Харків, 2020. С. 222–224.
6. Лаврук О., Славіна Н. Теоретичні аспекти професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. *Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні : матер. міжрег. наук.-практ. конф.* (м. Тернопіль, 21 травня 2019 р.). Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2019. С. 86, 87.
7. Лапшина В. Л. Професіоналізація: сутність та структура поняття. *Український соціум*. 2005. Вип. 7, № 2–3. С. 54–58.
8. Мікловда В. П., Кубіній В. В., Сусіденко В. Т., Югас Е. Ф. Матриця компетенцій як інструмент стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка*. 2018. Вип. 1 (51). С. 19–22. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1\(51\).19-22](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1(51).19-22).
9. Пасемко Г., Таран О., Бабак Д. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. С. 45–53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45>.

10. Піддячий В. М. Сутність і зміст професіоналізації педагогів у контексті освіти впродовж життя. *Вісник післядипломної освіти. Сер. Педагогічні науки*. 2020. Вип. 13(42). С. 185–199. URL: [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-13\(42\)-185-199](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-13(42)-185-199).
11. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України. Документ 280/97-ВР, поточна редакція від 01.01.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 18.03.2023).
12. Про регіональний центр підвищення кваліфікації : Постанова КМУ. Документ 1681-2004-п, редакція від 02.08.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1681-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.03.2023).
13. Селіванов С. В. Професіоналізація публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер.: Державне управління*. 2021. Вип. 32(71). С. 30–36. URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/06>.
14. Aliushyna N., Voiko O., Hzybovska T., Rak Yu. Professionalisation of public servants in the context of implementing public administration reforms. *Public policy and administration*. 2022, Vol. 21, No. 5. P. 618–628. URL: <https://doi.org/10.13165/VPA-22-21-5-08>.
15. Kostruba A. V. Legal regulatory mechanism of social relations for ensuring dynamics in civil relationship. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2018. Vol. 9, No. 5. P. 1689–1695. URL: [https://doi.org/10.14505//jarle.v9.5\(35\).22](https://doi.org/10.14505//jarle.v9.5(35).22).
16. Lykhach Iy. Foreign experience professional training of civil servants and its implementation in Ukraine. *Management, Academy of Municipal Administration*. 2015. Vol. 12(1). P. 145–156.

Nakonechnyi Oleksandr Sergiiovych

*graduate student of the Department
of Public Administration and Public Service
of the Lviv Polytechnic National University,
Head of the Department of Social and Economic Development /of the Frankiv
District Administration of the Lviv City Council, Lviv
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9914-0473>
e-mail: n.oleksandr90@gmail.com*

ENSURING THE EFFECTIVENESS OF PROFESSIONALIZATION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT OFFICIALS

Introduction. The decentralization reform and the development of the local self-government system fundamentally changed the management tasks assigned to officials of local self-government bodies. These changes were most clearly manifested after the unification of territorial communities, which actualizes the problem of professionalization of officials, their ability to effectively exercise power and management powers in the conditions of a fast-moving environment. The professionalism of a person endowed with authority is the main factor in the effective development of the community, and the dynamism of the political, social and economic factors of the environment, the acceleration of information flows and the pace of organizational changes in the legal field every day only increase the requirements for the professionalism of local self-government officials, which confirms the relevance of the chosen topic research. Officials of local self-government bodies formed as a result of decentralization faced the need to work in a new system of management and organizational relations, in which most of them had no

previous experience. Therefore, there is an urgent need to find ways to increase the effectiveness of professionalization programs for local self-government officials.

Materials and Methods. In-depth semi-structured interviews and focus group discussions were used, in which the heads (or deputies) of local councils of various levels and specialists of the regional training center were involved. The interviewers were chosen with the condition of ensuring the completeness of the representation of various local self-government bodies among 73 territorial communities of the Lviv region.

Analysis of Literary Sources. Scientists often addressed the problem of professionalization in state administration and local self-government, studying its individual components. In general, the professionalization of civil servants is considered by scientists as a necessary condition for the reform of public administration, which should be carried out taking into account modern needs in professional training. The goal of professionalization of service in local self-government bodies is determined by scientists to ensure the training of specialists. Researchers distinguish 3 levels of professionalization – educational level, work experience and professional excellence. Scientists identify personal interest in development and deep internal motivation as necessary conditions for professionalization. Also, public administration experts consider the professionalization of public service to be a necessary condition for the formation of trust in government institutions on the part of civil society. Of special scientific interest is the study of foreign experience in the professionalization of civil servants and the possibility of implementing its best practices in Ukraine.

The analysis of scientific publications indicates the absence of studies devoted to the problem of ensuring the effectiveness of the professionalization of local self-government officials.

Results. The results of the survey on the advantages and disadvantages of ensuring the professionalization of officials of local self-government of territorial communities of Lviv region are summarized. Officials' awareness of the need for professionalization, the organization of training in almost all local self-government bodies, the targeting of practice-oriented training programs on the competencies necessary for the implementation of local self-government powers was revealed. Organizational shortcomings were identified: lack of management experience among officials, insufficient professionals, lack of formalized tools for determining training needs, insufficient effectiveness of online training, financial dependence of the professionalization support system. Recommendations were given to local self-government bodies and regional centers of professional development.

Discussion. Consideration of professionalization as a multifaceted phenomenon of the formation of an official as a community development management specialist is consistent with the conclusions of V. Lapshin that professionalism is one of the most important drivers of the social dynamics of a territorial community. Also, the statement of L. Antonova and L. Kozlova, that for civil servants the main signs of professionalism are regulatory and managerial competence, knowledge in the field of administration, critical attitude skills, communication skills in combination with general education and decency, is also not in doubt. The analysis of the approaches of scientists made it possible to outline the definition of professionalization as the professional development of a person in a certain field, which involves the comprehensive acquisition of specialized knowledge, competences, intellectual tools and value guidelines to ensure the qualitative effectiveness of his practical activities and demand in the socio-economic system. In addition, the

recommendation of S. Selivanov regarding consideration of the professionalization of the public service as a dynamic process, at various stages of which officials should fix or change the achieved level of expertise, is taken into account. We have also confirmed the expediency of including V. Miklovd's with co-authors proposals regarding the formation and application of the competence management mechanism in the structure of ensuring the professionalization of local self-government officials in view of the similarity of the strategic goal-setting of professionalization by levels of development – personal, territorial community and state.

Conclusion. Chairmen and deputy chairmen of local councils of all levels are aware of the need to increase the professionalization of officials. Internal training for officials was organized in almost all local self-government bodies. Most practice-oriented training programs are aimed at the development of competencies necessary for the implementation of the powers of local self-government. The disadvantages of ensuring professionalization are the lack of management experience among officials, the lack of professionals in the structure of local self-government bodies, the lack of formalized tools for determining the training needs of officials, the insufficient effectiveness of online training in a large part of local self-government bodies, and the significant financial dependence of the system for ensuring professionalization on external institutions. It is impractical to create highly specialized educational programs for the personal development of local self-government officials, instead, conditions for self-training and self-education of officials should be provided. In order to achieve the target level of professionalization of local self-government officials, a number of proposals have been outlined for local self-government bodies regarding the organization of the professionalization management process and for regional professional development centers regarding the organization of training courses.

It is advisable to carry out further research in the direction of developing algorithms for matching professionalization training programs with the peculiarities of the development of territorial communities.

Key words: local community; local government; professionalization; professional development, competence; educational programs; value orientations.

References

1. Antonova, L., & Kozlova, L. (2020). Profesionalizatsiia derzhavnykh sluzhbovtiv ta sluzhbovtiv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia yak napriam realizatsii teorii liderstva v publicnomu upravlinni [Professionalization of civil servants and employees of local self-government bodies as a direction of implementation of the theory of leadership in public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 1, 1–13 [in Ukrainian].
2. Holieusova, K. S., Kotsur, V. V., & Zavada, O. H. (2021). Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання profesionalizatsii derzhavnoi sluzhby [Mechanisms of state regulation of professionalization of civil service]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 11, 71–82. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.11.71> [in Ukrainian].
3. Husak, I. V. (2012). Shliakh do profesionalizmu na derzhavni sluzhbi Ukrainy [The path to professionalism in the civil service of Ukraine]. *Demokratychnie vriaduvannia*, 9, 27–32 [in Ukrainian].
4. Dzeha, V. (2021). Metodolohichni zasady mekhanizmiv rozvytku orhanizatsiinoi kompetentnosti posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [Methodological principles of the mechanisms of development of organizational competence of officials of local

self-government]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 9(4), 28–35. URL: <https://doi.org/10.15421/152134> [in Ukrainian].

5. Zemlianska, O. V. (2020). Katehoriia profesionalizatsii u psykholohichnii nauksi. Psykholohichni ta pedahohichni problemy profesiinoi osvity ta patriotychnoho vykhovannia personalu systemy MVS Ukrainy [The category of professionalization in psychological science. Psychological and pedagogical problems of professional education and patriotic education of the personnel of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine]. *Psykholohichni ta pedahohichni problemy profesiinoi osvity ta patriotychnoho vykhovannia personalu systemy MVS Ukrainy : mater. nauk.-prakt. konf.* (m. Kharkiv, 27 berez. 2020 r.). Kharkiv, 222–224 [in Ukrainian].

6. Lavruk, O., & Slavina, N. (2019). Teoretychni aspekty profesiinoi kompetentnosti posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [Theoretical aspects of professional competence of local self-government officials]. *Problemy publichnoho upravlinnia ta administruvannia na rehionalnomu rivni : mater. mizhreh. nauk.-prakt. konf.* (m. Ternopil, 21 travnia 2019 r.). Ternopil, 86–87 [in Ukrainian].

7. Lapshyna, V. L. (2005). Profesionalizatsiia: sutnist ta struktura poniattia [Professionalization: the essence and structure of the concept]. *Ukrainskyi sotsium*, 7(2–3), 54–58 [in Ukrainian].

8. Miklovda, V. P., Kubinii, V. V., Susidenko, V. T., & Yuhas, E. F. (2018). Matrytsia kompetentsii yak instrument stratehichnoho upravlinnia [Competence matrix as a strategic management tool]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, 1 (51), 19–22. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1\(51\).19-22](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1(51).19-22) [in Ukrainian].

9. Pasemko, H., Taran, O., & Babak, D. (2022). Profesionalizm u systemi publichnoho upravlinnia yak osnova rozvytku personalu publichnoi sluzhby [Professionalism in the public administration system as a basis for the development of public service personnel]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 42, 45–53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45> [in Ukrainian].

10. Pididiachyi, V. M. (2020). Sutnist i zmist profesionalizatsii pedahohiv u konteksti osvity vprodovzh zhyttia [The essence and content of professionalization of teachers in the context of lifelong education]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity*, 13(42), 185–199. URL: [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-13\(42\)-185-199](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-13(42)-185-199) [in Ukrainian].

11. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini : Zakon Ukrainy [On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine]. (2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed: 21.03.2023) [in Ukrainian].

12. Pro rehionalnyi tsentr pidvyshchennia kvalifikatsii: Postanova KMU [About the regional training center: Resolution of the CMU]. (2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1681-2004-%D0%BF#Text> (accessed: 21.03.2023) [in Ukrainian].

13. Selivanov, S. V. (2021). Profesionalizatsiia publichnoi sluzhby v Ukraini [Professionalization of public service in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni VI Vernadskoho*, 32(71), 30–36. URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/06> [in Ukrainian].

14. Aliushyna, N., Boiko, O., Hzybovska, T., & Rak, Yu. (2022). Professionalisation of public servants in the context of implementing public administration reforms. *Public policy and administration*, 21(5), 618–628. URL: <https://doi.org/10.13165/VPA-22-21-5-08>.

15. Kostruba, A. V. (2018). Legal regulatory mechanism of social relations for ensuring dynamics in civil relationship. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 9 (5), 1689–1695. URL: [https://doi.org/10.14505//jarle.v9.5\(35\).22](https://doi.org/10.14505//jarle.v9.5(35).22).

16. Lykhach, Iy. (2015). Foreign experience professional training of civil servants and its implementation in Ukraine. *Management, Academy of Municipal Administration*, 12(1), 145–156.